revista para cheftus e quadros

As Equipas e as Redes

SEPARATA

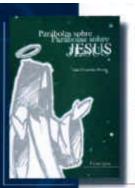
Sociedade da Informação



COMUNICADE EUROPE:A

Fundo Social Europesi

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Párábolas sobre Jesus

As três virtudes teologais - Fé, Esperança e Cariclade - servem de mote a esta antologia de rextos da mais diversa natureza em que João César das Neves, nam estilo directo e realista, reflectudo e perturente, transporta para as nossas vidas aspectos da vida de um Homem e de uma Mensagem, que, contando já com 2000 anos de istade continuam a desafiar muito particularmente os homens e as mulheres do nosso tempo.

2.200\$00

Autor: João César das Neves





Nova Cidadania

Nota Cidadotta è uma publicação trimestral de ideias, filosofia, política, economia, defesa, administração e sociedade

Avulso: 750800/ € 3.74

Direcção: João Carlos Espada Parceria: Fundação Oliveira Martins

Assinaturast Normal: 2,750900

Instituições: 5.000800 Estudantes: 2.290800



O Mundo em Português

O Mundo em Português tem como objectivo a análise dos assumos internacionais que interessam a quem lé e fala Português, não só os que directamente lhe direm respesto, mas todos os que podem condicionar a sua existência de cidadão [...] O Munde em Português assumirá uma perspectiva de espectador comprometido com os valores da

> Avulsos 400500/ € 1.99 4,000\$00 Assinaturas: Normal:

Instituições: 5.500500

Direcção: Álvaro de Vasconcelos

Parceria: Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais Estudantes: 2.500500

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO mestiva	QTD.
Parábolas sobre Jesus	João César das Neves	2 200\$00	
Nova Cidadania (Revista Trimestral)	João Carlos Espada	750\$00	
O Mundo em Português (Revista Mensal)	Álvaro de Vasconcelos	400\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos (I vol.)	Comissão Científica Independente	3 350\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Residuos Industriais Perigosos (II vol.)	Comissão Científica Independente	1 800\$00	
História do Crédito ao Consumo	Rosa-Maria Gelpi e F. Julien-Labruyère	2 850\$00	
Democracia Totalităria	Paulo Otero	3 900\$00	
Communication and Communicatio			

☐ Visa	☐ Master/Eurocard
N th	
CVV (digitos no ve	erso do carrão)
Valor da transacção	500
Validade do cartão: Assinatura:	/ Data de Encomenda:/
☐ Junto cheque n'	
obre o banco	
no valor de	escudos, à ordem de
Principia Publicação	es Universitárias e Científicas, Lda.

Nome:	
Morada:	/ 27
Código Postal:	Localidade:
Nº de contribuinte:	Telefone
Profissão:	E-mail:



Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda. Avenida Marques Leal, 21, 27 2765-495 S. João do Estoril - Portugal Telefone: (351) 21 467 87 10 -Fax: (351) 21 467 87 19 E-mail: encomendas@principia.pt URL: http://www.principia.pt

SUMÁRIO

EDITORIAL

DESTAQUE

As redes: novas formas de organização José Maria Pedro

> Negócios à distância de um clique 10 Sandra Pires

> > Tome nota 21

HISTÓRIA E CULTURA

Biblioteca: instituição da memória 22

Elvira Pervira e Ferando Casqueira

Sabia que... 25



WOWN ROMOMIA A THEY VOICES-

GESTÃO

26 Nova economia a três vozes uma mudança inacabada Jorge Nascimento Rodrigues

32 Reuniões (parte II) — linhas de orientação para líderes e participantes Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

50 Tome nota

Trabalho em equipa - paradigmas do desporto J. M. Marques Apolinărio

Disse sobre gestão 57

EUROFLASH 58

O SENTIDO DA ESPERANÇA

2001 — a odisseia da paz 59 J. Vicente Ferreira

LIVROS A LER 62

BREVES 64



COLABORADORES. ARMÉNIO REGO, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, JORGE NASCIMENTO RODRIGUES, JOSÉ MARIA PEDRO, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, MIGUEL PINA ECUNHA, NUNCIJE OLIVEIRA PINTO, SANDRA PIRES, REVISÃO TIPOGRÁFICA, LAURINDA BRANDÃO, CAPA, FOTO DE JORGE BARROS, CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F1 - NUNO GASPAR, ILUSTRAÇÕES MANUEL LIBRETRU, MARTA TORBÂO. NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SERGIO REBELO, GRÁFICOS: NUNO GASPAR, MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA FERES, S.A.

PROPRIEDADE

instituto do Emprego a Formação Professional

DIRECTOR

COORDONADORA

Latin Spercer Hunco

CONSELHOEDITORIAL

Adelino Palma Ultrabene Miranda Fellik Eserenio Herrique Mota Xoña Palmeno Jese Soesa Rèps Lidia Spencer Briton L. M. Marunes Apolinário

APOIC ADMINISTRATIVO

Ana Maria Virrio Cristina Gil Joshel Alexandra Tipores

REDACCÃO E ASSINATURAS

Departureme

de Ferrinçais Professional Serviço de Gentali Editorial das Revistas Formar e Dirigio Tel: 21/861/41/00 Est. 2692, 2719 Fax: 21/801/46/21 Rua de Xubrigues n.º 52 2009/2013 Universi

EDIÇÃO

Cabunte de Commesção

E-mail: dimentificipat

PERIODICIDADE

6 númeroslani

TIRAGEM

21 (Kit) exceptions

CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Escur cara com conte complete, cata de nascimento, monada, função professional, empresa unde tudulha e respectiva área de actividado pará Rua de Xabragas, n.º 52 1949-003 1,1 dona

NOTADA NOTAS

DEPOSITO LEGAL 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos monados são da exclusiva responsabilidade dos matores, mão concentrada necessariamente com as optobes da Comosão Escoutiva do IUFP. E pometida a reprodução dos artigos publicados, tiera fins traccomercias, dosde que inflicado a funce informada a Periota.

"Navegar" é Preciso... Redes e Rotas no Século XXI

Entrámes, definitivamente, na era do "E-...". Não, caro leitor, não se trata de uma nova moda ou de um novo culto. Falo tão - somente do prefixo anglo-saxónico, comummente utilizado como abrevintura de "electrónico". E-business, E-commerce, E-mail... e, maginem, já há mesamo quem fale no E-love ou amor virtual.

Diqueles que se encontram através da "net"... se apaixonam e se casam. Fantasia! Confusão total... O arnor, tal como o trabalho e a vida em geral, só pode ser concreto. Podemo-nos socorter de vários meios, diversos instrumentos: más se não existir um encontro de vontades, se não for autêntico, se não houver qualidade e confiança, se a satisfação de necessidades não for efectiva, então, mais tarde ou mais cedo, o "negócio" murcha de forma inexorávei.

Este número da DIRIGIR trata, entre outros, de um assunto de incontomável actualidade: as equipas e as redes na Sociedade da Informação.

Alguns gostam de abordar este tema na perspectiva exclusiva da ciência: como um axioma, ou melhor, como um devir da sociedade contemporânea. Posto assim, transforma-se, para o comum dos mortais, num assunto inexpugnável, num mistério! E trata-se, em meu enteader, de uma visão algo redutora e fragmentária do problema.

A ciência e a tecnologia têm, é inquestionável, um papel instrumental determinante na evolução das sociedades. Mira, no centro deste debate, como sempre, o que está verdadeiramente em causa são as expectativas e as vontades das pessoas. Qual o modelo de sociedade pretendido? Qual o paradigma sociocultural, organizacional e tecnológico que prosseguimos? Raciocítio este perfeitamente extensível às empresas ou outras organizações.

Neste contexto, os exageros, os fanatismos e os mitos são quase sempre o ponto de partida de toda a injustiça, desilusão e prejuizo. Um bom "navegador" deve primeiro definir o seu objectivo primordial, escolher bem a equipa, traçar a rota, fazer-se ao caminho... mas, depois, não deve comportar-se como um cata-vento — que vira conforme o soprar da brisa. Amos pelo contrário, deve observar

os ventos, mobilizar a "tripulação", resistir às tempestades, inflectir o rumo se necessário, sem nunca desistir do propósito da "viagem".

Tal como acontece nas equipas de futebol, os avultados investimentos em "estrelas", em vedetas, não garantem necessariamente o sucesso. Sem jogo colectivo, por vezea, avança-se de derrota em der rota até à derrota final. Aí, os "vendedores de sonhos" desculpam-se com os outros ou piram-se para um qualquer "paraíso".

Nas sociedades pós-modernas o conceito de rede representa cada vez mais a ideia de interacção, ou intercâmbio de comunicação, que se processa entre indivíduos ou grupos. As novas tecnologias e a ejectrónica digital constituem, seguramente, um suporte facilitador destas conexões. A sua generalização contribuirá para a redução de assimetrias e para a eliminação de certos paradoxos sociais, porventura para a criação de outros.

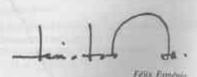
Mas, não podemos olvidar que num mesmo tempo, numa mesma sociedade e, frequentemente, até num mesmo território, coexistem a economia digital e a economia pre-industrial ou de raiz niral. É um pouco o que acontece entre nós. É preciso estarmos atentos à realidade para que a nossa nan não encalhe no primeiro escolho que encontrat. As vagas da tecnologia funcionam por ciclos mas a aposta no enriquecimento funcional das pessoas e das erganizações não pode ter intervalos, pois os

"Todas as revoluções tecnológicas provocaram, até agora, uma intensa reorganização da economia e da sociedade. Essas revoluções podem ser, ao mesmo tempo, um momento de crise e a forma de sair dela."

custos da recuperação serão incomensuravelmente

elevados.

(Simon Nora e Alain Mine, in A Informaticação do Sociedade)



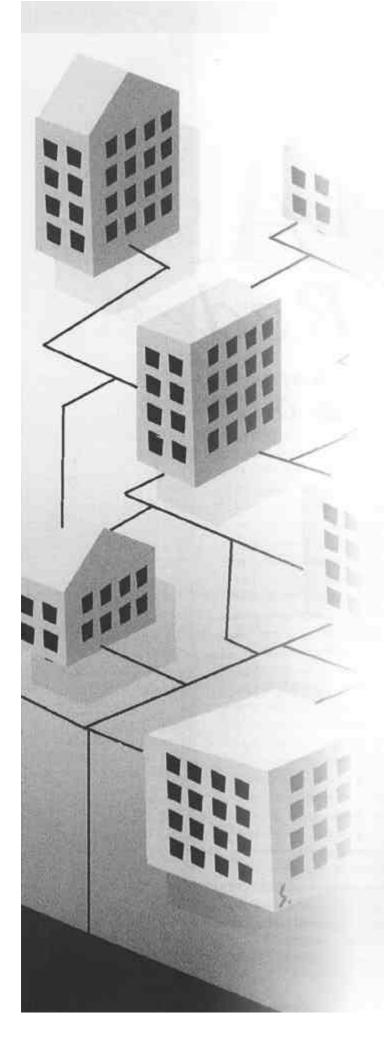


As Redes

Novas Formas de Organização

"Não há maus regimentos, mas apenas maus coronéis." Napoleão Bonaparte, Traços dos Chefes

JOSÉ MARIA PEDRO NBA em Gestão de Informação; Inspector de Finanças, Director



Os recursos podem estar disponíveis, podem existir em abundância, podem mesmo produzir resultados, mas para conseguir níveis de eficiência adequados é indispensável que haja um projecto integrador das diferentes vontades, capacidade de os organizar e meios de comunicação que os mantenham informados e em funcionamento, em suma, é preciso liderança, rumo e informação. Um conjunto de pessoas desorganizadas, sem um objectivo, sem informação e sem um líder é apenas um número de pessoas, talvez seja um conjunto, mas nem sequer lhe podemos chamar grupo. As equipas, as parcerias ou as redes são estruturas, isto é, construções complexas organizadas intencionalmente para um fim. Têm raízes profundas na estratégia das organizações, não são ocasionais nem acidentais. Uma equipa de futebol é sempre mais do que onze jogadores tem treinador, tem preparador físico, tem muito treino prévio, tem papéis atribuídos a cada jogador, tem tácticas de jogo estudadas, tem equipamento próprio, tem objectivos pontuais claros e conhecidos de todos os jogadores, tem objectivos de longo prazo, comunica permanentemente durante a jogo.

A estrutura organizacional evolui no tempo, ajusta-se à estratégia das organizações. Como as organizações actuam em ambientes diferentes, cada situação exige uma estrutura própria. Tradicionalmente, todos aqueles que tiveram formação relacionada com a gestão ouviram falar de seis tipos de estrutura organizacional:

- · Funcional
- · Por Produto
- · Territorial
- · Centrada no Cliente
- Matricial
- Composta

Todavia, quando o ambiente económico evolui dando novos contornos ao tecido empresarial e novas razões para ajustar a estratégia empresarial, nascem novas formas de organização ou reforçam-se algumas já existentes por se tornarem mais úteis. Actualmente, com o desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação assistimos a algumas novidades. A velocidade e o ritmo a que as alterações no ambiente empresarial se verificam são assustadores. Na era da informação não podemos esperar que uma decisão percorra uma cadeia hierárquica longa e complexa, porque a competição não perdoa. Se a demora na decisão for grande, provavelmente quando for tomada já devia ser outra ou já alguém se antecipou. O mais certo é que a empresa fique para trás na guerra entre os concorrentes. A estratégia empresarial pretende colocar a empresa em posição de vantagem no meio onde se insere, tal como

FIGURA 1 Duas orientações organizacionais diferentes

Fornecedores

Aprovisionamento

Produção

Vendas Apoio

Clientes

a estratégia militar visa colocar o exército em posição vantajosa relativamente ao inimigo. As condições de combate, o local e os meios condicionam a estratégia. É por isso que o desenvolvimento e aplicação das tecnologias da comunicação e informação condicionam a estratégia empresarial porque encurtam as distâncias organizacionais e porque melhoram o conhecimento dos fenómenos que ocorrem tanto no interior como no exterior das empresas. Repare que a entrada de um documento na empresa pode ser imediatamente conhecida se vier através da rede informática. (Não devemos confundir com meios tradicionais.) Um documento enviado por e-mail é muito mais rápido e tem muito mais acessibilidade do que um documento enviado por correio. Aparece de imediato na frente do destinatário na empresa e não precisa de qualquer processamento prévio para aparecer em frente ao empregado. Embora seja um instrumento caro para as empresas, uma rede informática pode efectivamente trazer redução de custos se for usada adequadamente e de forma generalizada para comunicar, guardar e transferir informação, porque suporta os meios de retenção e difusão de informação necessária à execução de qualquer actividade tangível.

Existem já muitas empresas nas quais as vantagens dos meios tecnológicos são aproveitadas até à exaustão. As empresas com funcionários mais antigos, formados antes da era das comunicações e da informação, estão a utilizar esses meios para criar redundância. Usam efectivamente dois circuitos de informação sobrepostos: um de papel e outro electrónico. As infra-estruturas de comunicações e as tecnologias da informação actuais são meios que condicionam decisivamente as estruturas organizacionais. Todos os processos que utilizam informação podem ser modificados e optimizados com a aplicação adequada das tecnologias da informação. Quando redesenhamos ou modificamos os processos organizacionais suprimimos ou modificamos pequenos pedaços da organização e criamos novas formas de organização mais rápidas e mais flexíveis, o que as toma mais eficientes e mais eficazes. Por exemplo, no processo de pagamento de facturas, quando substituímos o envio da factura em papel pela comunicação electrónica dos dados, o resultado é mais do que substituir tarefas manuais por processamento electrónico. Porque omitimos a compra de impressos, a impressão da factura, a colocação no envelope, a colocação do selo, o envio da carta

à estação do correio, estamos de facto a eliminar postos de trabalho e tempo de gestão desses postos de trabalho. Estamos a cortar pequenas partes da organização tradicional. Michaer Hammer e Steven Stanton(1) afirmam que os gestores actuais deixaram de ver as empresas como conjuntos de indivíduos separados com funções definidas e autónomas. Hoje é mais correcto pensar as organizações como grupos flexíveis e com actividades e informação geminadas e inter-relacionadas de forma horizontal através da empresa terminando em pontos de contacto junto dos clientes. Essa visão permite eliminar partes de processos inúteis que não acrescentam valor ao cliente. Aquelas unidades que trabalham para si mesmas (para o umbigo) são consideradas inúteis! Em muitas empresas geram-se problemas sérios de gestão porque parte dos gestores defende a orientação no sentido dos processos horizontais e coloca as pessoas numa certa direcção, outra parte dos gestores defende os sistemas tradicionais de gestão vertical por funções colocando as pessoas noutra direcção. O resultado final é uma enorme confusão. As equipas actuais que trabalham orientadas para o cliente são muito diferentes das anteriores porque conhecem a importância do seu trabalho na proposta de valor que é feita ao cliente. Podem ser ainda constituídas por um conjunto idêntico de pessoas, mas são mais eficientes porque assentam

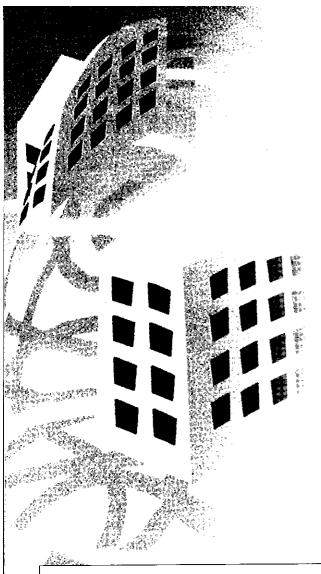
Há Novas Formas de Gestão

e de troca de informação extremamente eficazes.

numa lógica de utilidade e usam meios de comunicação

Henry Mintzberg e Ludo Van der Heyden⁽²⁾ fizeram um estudo interessantíssimo, publicado na *Harvard Business Review*, no qual defendiam a ideia de que há quatro formas básicas de organizar que podem coexistir na mesma organização em diferentes áreas de negócio combinadas entre si como microestruturas integradas numa estrutura global. As quatro microestruturas são as seguintes⁽³⁾:

- Conjunto (SET)
- Cadeia (CHAIN)
- Central (HUB)
- Rede (WEB)



As duas primeiras destas quatro opções organizativas básicas têm um aspecto muito próximo da visão clássica, onde o gestor controla e aloca recursos observando de cima o conjunto em funcionamento. Aparecem duas ideias-base quando analisamos estas quatro opções:

- Na organização clássica, do tipo conjunto e cadeia, a organização serve o gestor. O gestor de topo está apenas no topo do organograma, não está em cima de nada! Está longe de tudo e de todos!
- Nas novas formas de gestão, do tipo central e rede, o gestor serve a organização e não o contrário. A distância entre o gestor e a acção é sempre mais curta.

Conjunto (Set)

Qualquer empresa tem conjuntos de pessoas aqui e além geridas por um responsável mas sem uma preocupação de articulação entre si. Por exemplo, os investigadores ou os professores trabalham individualmente e mantêm pouco contacto.

O gestor de uma estrutura assente em microestruturas de **conjunto** aloca os recursos e mantém-se fora da acção. Tem dificuldade em reajustar as equipas porque está longe do centro da acção.

O gestor aloca recursos

FIGURA 2 Conjunto (Set)

- O gestor controla em cima mas fora da acção.
- Observa e compara indicadores mas...
- Apenas aloca recursos diz quem fica com quais recursos.

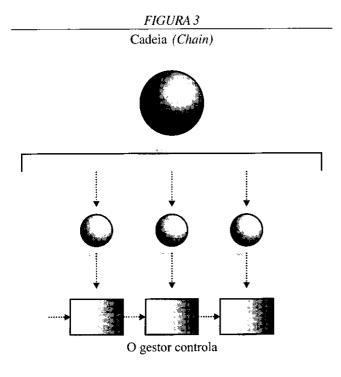
Henry Mintzeberg e Ludo Van der Heyden



Cadeia (Chain)

A forma de organização em cadeia é muito utilizada, por exemplo, em fábricas de automóveis, mas não significa que toda a empresa funcione com estruturas básicas deste tipo. É uma estrutura que facilita a compreensão das organizações. Quando falamos de processos estamos a pensar em algo semelhante a uma estrutura em cadeia.

As estruturas em conjunto e em cadeia são muito utilizadas em ambientes empresariais estáveis onde a actividade se desenrola sem modificações durante muito tempo. Não existe, ou não é sentida, a necessidade estratégica de mudança em indústrias tradicionais ou em serviços públicos, por isso a necessidade estratégica de reposicionar o exército para ficar em posição de vantagem não se verifica porque o **inimigo** está sempre no mesmo local.



- O gestor controla em cima de cada linha... longe da acção.
- A cadeia de operações é cara, ordenada e pesada!
- A cadeia de gestão existe sobretudo para manter esse status de operação.

Henry Mintzeberg e Ludo Van der Heyden

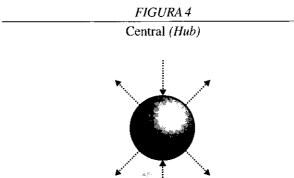
Central (Hub)

Se imaginarmos a gestão de um aeroporto ou uma sala de operações militares a funcionar, compreendemos que as formas de gestão em **conjunto** ou em **cadeia** não permitem gerir nem controlar com eficácia estes importantes centros nevrálgicos de acção. Um passo isolado, mesmo bem intencionado, pode resultar num desastre. Para estes casos a estrutura central é a melhor opção.

A existência actual de meios de comunicação e de processamento de informação excepcionalmente eficazes

permite a esta forma básica de organizar uma aplicação cada vez mais generalizada.

A centralização sempre existiu, mas nunca foi tão fácil centralizar processos como depois da existência das telecomunicações no estádio de desenvolvimento actual. Repare que, quando não podemos centralizar tudo em absoluto, podemos sempre estruturar a partir de vários centros integrados com responsabilidades definidas, mas sempre integrados num único centro.



• O gestor sai do pedestal e aparece no centro da acção.

O gestor coordena

- Quem estiver no centro é o gestor!
- Coordena e trabalha para manter a organização integrada pelas competências centrais.
- Liga as pessoas que têm poder intrínseco na acção.
- Podem explodir ou implodir se n\u00e3o forem geridos correctamente.

Henry Mintzeberg e Ludo Van der Heyden

Rede (WEB)

A proliferação de pequenos centros pode ser desenvolvida até à ideia de rede onde não existe um centro mas sim vários. O poder não está colocado numa mesma posição, está disperso por uma infinidade de centros, mas a estratégia é do conhecimento geral, ninguém pode trabalhar bem sem saber para onde vai. Não estamos a falar de anarquia, mas sim de redes. Nesta forma básica de organização a comunicação e as tecnologias da informação são determinantes para a coordenação. As pessoas dão o melhor que têm porque não existem limites aos seus contributos nem à obtenção de informação sobre a empresa. Estamos no plano oposto das organizações que funcionam como "silos" de informação assentes em ideias feudais de



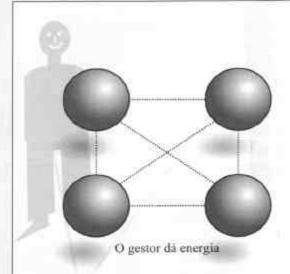
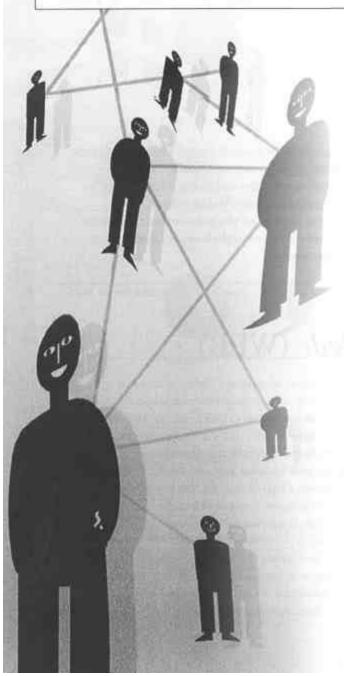


FIGURA 5 Rede (Web)

- · O gestor sai do pedestal e actua através da rede.
- O gestor saiu detrás da secretária.
- O gestor está em qualquer lugar (os meios e a capacidade de comunicar são enormes).
- O gestor encoraja as pessoas, clas já sabem como se faz o trabalho.
- A rede é fluida e flexível, o gestor não pode estar no centro nem no topo.
- · Qualquer um pode gerir.
- Quem junta as peças é o gestor de facto!

Henry Mintzeberg e Ludo Van der Heyden



organização. Na organização em rede todos comunicam com todos sem barreiras hierárquicas e o gestor desloca-se facilmente pelos projectos e dá energia a todo o conjunto.

As organizações assentes em estruturas clássicas são lentas e não sobrevivem em ambientes agitados como alguns sectores dos nossos dias. A informação percorre caminhos longos atéao topo e a decisão percorre os mesmos caminhos longos até chegar à zona de operação. A máquina organizada com base em estruturas clássicas adquire um funcionamento de cruzeiro difícil de modificar devido à inércia que a anima e ao rigor das barreiras que se colocam entre os departamentos. Normalmente levam demasiado tempo a compreender as modificações externas e a responder de forma adequada com ajustamentos a esses sinais. Isto é, torna-se difícil compreender as deslocações dos concorrentes (o inimigo) e mover a empresa (o exército) para uma posição vantajosa (em linguagem militar). A importância destas novas estruturas básicas de organização (central e rede) pode ser avaliada por observação das empresas globais que recorrem intensivamente às tecnologias da informação e comunicação. Estas empresas usam um tipo de estrutura global, a que podemos chamar estrutura empresarial electrónica, onde aquelas duas formas básicas de organizar se apresentam dominantes numa extensão geográfica que pode cobrir todo o globo terrestre.

Muitos pensarão que a velha estrutura territorial com base geográfica é a mais ajustada para esta empresa, mas uma empresa que utilize realmente as tecnologias da informação e comunicação já não está condicionada pelas distâncias características dos grandes espaços económicos. Qualquer empresa pode gerir com eficiência todos os processos dependentes de informação como se estivessem localizados na mesma cidade.

FIGURA 6 Estrutura electrônic@

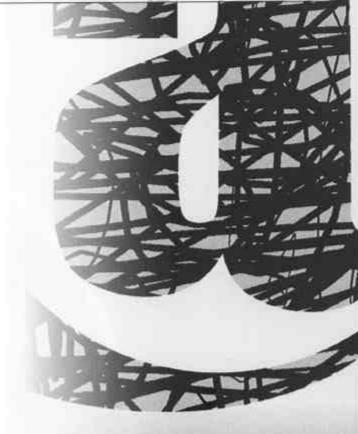


Provavelmente, se falarmos de produtos difíceis de transportar como o cimento, as rochas ornamentais e outros produtos de preço unitário relativamente baixo comparado com o seu peso ou volume, somos tentados a admitir que a estrutura geográfica associada à actividade operacional é inevitável. Todavia, mesmo nestes casos a gestão pode estar centralizada porque não há limites técnicos na comunicação e na troca de informação através dos continentes.

As microestruturas em rede e central assumem um papel inquestionável neste tipo de empresas. É importante que o centro de decisão possa acompanhar a evolução da actividade operacional onde quer que ela se desenvolva. Por outro lado, para aproveitar sinergias é também indispensável que as diferentes unidades operacionais comuniquem para não sobrepor estratégias nem cobrir espaços de forma redundante.

NOTAS

- HAMMER, Michael e STANTON, Steven, "How Process Enterprises Really Work", in Harvard Business Review, Novembro-Dezembro de 1999.
- (2)MINTZEBERG, Henry e HEVDEN Ludo Van der, "Organigraphs: Drawing How Companies Really Work", in Harvard Business Review, Setembro-Outubro de 1999.
- (3) Mantemos os riomes em inglês para não distorcer os conceitos originais.





Negócios à Distância de Um Clique

SANDRA PIRES Jornalista

0

Se, até há poucos anos, para comprar meia dúzia de ovos ou até mesmo fazer um seguro automóvel era preciso sair do conforto do lar, com a dinamização de novos canais de distribuição como a Internet e o telefone os negócios on-line são cada vez mais rotineiros. Depois de repensadas as estratégias de grupo e de lançados os desafios, as empresas esperam agora pelas contrapartidas dos investimentos nestes canais. Os clientes, por seu lado, avançam timidamente nas novas áreas. A Dirigir foi espreitar o que está do lado de lá do telefone ou do ecrá do computador e tentou perceber como se fazem negócios a distância. Demos um salto "ao sítio do costume" e fomos falar com a "Marta".

Mudam-se os Tempos, Mudam-se os Hábitos

A loucura da Internet levou muitas empresas a lançarem-se de cabeça num mundo desconhecido, algumas delas sem terem uma noção concreta sobre as consequências dos novos canais criados pelas novas tecnologias. Quanto à Internet, o entusiasmo acabou por não corresponder às expectativas e, segundo o administrador-delegado da OKTeleseguro, "começa a haver agora algum arrefecimento no entusiasmo por exte canal", pelo que "muitas empresas questionam quando é que se irão obter lucros deste investimento". Lançada em 1998, a OKTeleseguro pretende demarcar-se, cada vez mais, no mercado nacional na venda de seguros por telefone, e pensa agora apostar em novos canais. Conhecedor do mercado segurador, Francisco Xavier Cordeiro faz aqui uma reflexão

sobre os movimentos e conceitos criados pela

revolução tecnológica.



Dirigir (D.) - Qual o balanço que a OKTeleseguro faz da actividade em 2000?

Francisco Xavier Cordeiro (F.X.C.) — A actividade no ano passado não nos correu mal. A OKTeleseguro é um projecto a prazo, por cinco anos. Acabámos agora o terceiro ano de actividade e diria que estamos dentro das nossas expectativas. O que esperávamos, e conseguimos, era lançar uma empresa e uma marca novas num mercado fortemente concorrencial. Em Portugal, na área dos seguros automóvel existem cerca de cinquenta empresas, e é raro o sector onde há este número de empresas concorrentes num único ramo de actividade. É também um sector que não é muito bem visto aos olhos do consumidor.

 D. — É onde existem muitos problemas e por vezes são mais difíceis de resolver...

F.X.C. — Sim. A própria natureza da actividade é conflituosa porque as pessoas normalmente apenas contactam as seguradoras quando têm problemas, e quando os há nem sempre todos estamos de acordo quanto à mancira de os resolver.

D. — Numa empresa como a OKTeleseguro, em que o contacto é feito por telefone, não acha que se cria um fosso maior entre a seguradora e o cliente na resolução desses problemas?

E.X.C. — Não julgo que o fosso seja maior. Pode ser que o seja na perspectiva de algumas pessoas, porque não têm o face a face. No entanto, os potenciais clientes acabam por ter outra garantia que é a de termos uma maior capacidade de entrar em contacto com eles, pois não temos um horário das 9 às 17 horas. Assim, como temos um horário mais alargado podem contactar-nos e acompanhar o seu processo mais facilmente. Na OKTeleseguro os processos dos clientes estão informatizados e há um sistema de workflow, o que permite que a pessoa ao atender determinado cliente tenha acesso ao seu contrato. Deste modo, como o processo não existe fisicamente acaba por ser mais fácil dar informações aos clientes e acompanhar os seus processos.

"Comparo o fenómeno da net um pouco como o dos centros comerciais, em que existem alturas em que estes espaços estão cheios mas os lojistas queixam-se que as pessoas estão apenas a passear e não fazem compras"

D. — Nos objectivos da empresa a um prazo de cinco anos está incluído um canal de vendas por Internet?

FX.C. — A OKTeleseguro nasceu ján pensar na Internet. Em 1996, quando fui contactado pela Mundial Confiança para estudar este projecto, fiz várias investigações em mercados mais desenvolvidos e reparei que já se falava muito na Internet. Dizia-se mesmo que este meio iria substituir o telefone. Verifiquei, então, que estávamos a pensar num projecto cujo canal, à partida, já estava condenado ou pelo menos estava condicionado, Perante isto pensei que seria melhor parar um pouco e dar um salto em frente. Assim, encananto organização, e tendo em conta a naturezado seu produto, a OKTeleseguro foi concebida para poder ser uma empresa de venda a distância por telefone, Internet ou qualquer outro meio. Assim que iniciárnos actividade, criámos também um site onde era possível fazer simulações de seguros. Em Portugal fomos a primeira



seguradora a fornecer em tempo real a informação sobre o preço do seguro que o cliente queria fazer. Actualmente já não fazemos apenas simulações mas também a formalização de contratos das apólices.

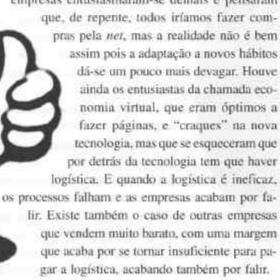
D. — Qual é a adesão de contratos através da Internet?

F.X.C. — Não é muito grande. A Internet ainda está a despertar o interesse das pessoas que, apesar de aderirem em massa, fazem-no sobretudo para pesquisar. Ainda não há muitas pessoas a comprar pela Internet. Apesar disso não estou muito insatisfeito porque verifico que existem muitas pessoas a fazer simulações no site da OKTeleseguro e são cada vez mais as que formalizam contratos. Entre as pessoas que celebram logo o contrato via net e as que primeiro fazem simulações e depois telefonam para então formalizar o contrato, penso que os contratos já representarão cerca de 10 por cento do total de clientes da empresa. Porém, já temos a experiência de como é difícil lançar um canal telefónico e, relativamente à Internet, começa a haver agora algum arrefecimento no entusiasmo por este canal. Começo a notar vários problemas como, por exemplo, quanto ao investimento. O dinheiro que os diversos sectores de actividade investiram na Internet não está a ter retorno uma vez que as pessoas não deixam lá dinheiro. Aliás, nos últimos anos, em Portugal, houve uma explosão de pessoas ligadas à net porque foram lançados os acessos grátis, pois nem sequer no acesso as pessoas querem pagar. Penso até que este foi um mau principio.

D. — Porquê? Não terá sido uma maneira de dinamizar este canal?

F.X.C. — Sim, mas agora essas empresas estão com problemas pois terão que começar a cobrar às pessoas e estas vão sentir-se enganadas e reagirão mal. Julgo que era preferível as pessoas terem tido desde logo a noção de que a Internet custa dinheiro e de que tem um valor. Algumas

empresas entusiasmaram-se demais e pensaram



"A Internet é
meramente um
canal, mas que
revoluciona
todos os
métodos de
organização e
distribuição
das empresas"

D. — Exceptuando talvez a Amazon.com, existe alguma empresa de sucesso na Internet?

EX.C. — Tanto do ponto de vista do marketing como do tecnológico, a Amazon é de facto apontada como um exemplo, mas atenção que a Amazon ainda não ganha dinheiro e não sei até que ponto os seus investidores vão conseguir suportar essa situação. O problema das novas tecnologias é saber quando começaremos a ganhar dinheiro com elas. Além desta questão essencial, em Portugal existe ainda um outro problema que é o de termos um mercado muito pequeno, pelo que para ganhar massa crítica suficiente é preciso ter uma quota de mercado muito superior à que necessitariamos se estivéssemos, por exemplo, em França. Começo a ver com alguma preocupação o desenvolvimento das novas tecnologias. Comparo o fenómeno da net um pouco com o dos centros comerciais, em que existem alturas em que estes espaços estão cheios mas os lojistas queixam-se que as pessoas estão apenas a passear e não fazem compras. Na net as pessoas fazem exactamente o mesmo...

D. — Mas também porque ainda não se sentem seguras nas transacções...

F.X.C. — Sim. No entanto, na OKTeleseguro, por exemplo, não pedimos dinheiro ao cliente através da net porque reconhecemos essa insegurança. Quando um cliente formaliza um contrato através da net só depois recebe calmamente em casa os seus papéis para pagar por ATM (sistema multibanco), tal como faz com outras despesas, não tendo por isso que dar o número de cartão na net.

D. - Há um risco para ambos, clientes e empresas.

F.X.C. — Sim, mas o risco depende dos sectores. Por exemplo, se um hacker (pirata informático) entrar num sistema bancário pode levar a complicações sérias para a empresa. Mesmo assim, julgo que em Portugal o sector bancário é dos que mais facilmente vingará no comércio electrónico, na medida em que as pessoas, nos seus negócios, já estão habituadas a utilizar o sistema multibanco. Actualmente, uma das palavras de ordem na economia digital são produtos acessíveis e baratos para os clientes, mas é preciso, no entanto, gerar receitas, pois se isso não acontecer a longo prazo não poderemos ter as infra-estruturas.

D. — Há muito que se fala em novos conceitos de economia e de marketing e em toda uma estratégia empresarial pensada para a net que, certamente, irá ter outros custos.

F.X.C. — Exactamente. Tal como acontece com todas as novidades, há sempre as pessoas mais entusiasmadas que vão à frente e partem os dentes e há aquelas que vão com mais cuidado. De qualquer maneira, continuo a acreditar que o mercado electrónico está aí para ficar e que é uma grande revolução em termos de hábitos de consumo e de estratégias empresariais. Todavia, esta revolução

"A nova economia ainda é muito pequena para tentar modelar os comportamentos das pessoas e por isso é preciso ter cuidado" não acontece do dia para a noite. A massificação de outros canais como, por exemplo, o telefone também levou algum tempo a verificar-se. A geração de grandes consumidores da Internet é aquela que está agora na escola e que ainda nem sequer é consumidora activa.

D. — Contava-me há pouco que a economia virtual não lhe dizia nada. No entanto, acredita que existe uma nova economia?

F.X.C. — Quando digo que não acredito na economia virtual é porque considero que para existir uma transacção comercial tem que haver algum suporte que a sustente. Ou seja, se vamos à net para comprar sapatos depois temos que ter realmente um par de sapatos. Neste sentido, a economia virtual não existe pois fisicamente têm que existir produtos. A nova economia é evidente que existe. A Internet é meramente um canal, mas que revoluciona todos os métodos de organização e distribuição das empresas e, como tal, cria uma nova dinâmica económica, pois as empresas têm que se organizar de outra forma e pensar em novas estratégias.

D. — Mas a economia não é a mesma e apenas adquire outros nomes? Não será uma moda falar em nova economia?

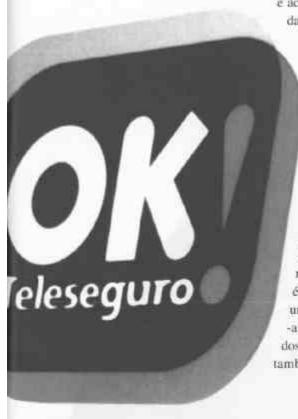
F.X.C. — Não considero que seja uma moda, embora para muitos o seja...

D. — Porque realmente ainda não existe uma nova economia consolidada...

F.X.C. — Pois não. Aquilo que me preocupa é que as pessoas ainda só aderiram à net para passear, mas ainda não deixam lá dinheiro. No entanto, o canal existe e acredito que vai ter os seus clientes. Temos que lhe

dar tempo. Não considero que a net seja uma moda e

acredito que os ensinamentos que vêm de trás também fazem falta. É necessário gerir pessoas e recursos. Nos contactos que tenho com alguns fornecedores, por vezes noto que os gestores da nova economia não têm noção da ética, da delicadeza e da palavra que é preciso ter no mundo dos negócios. Tudo isso permanece na nova economia. Noto muito essas falhas na nova geração de pessoas que pensam que estão na nova economia e que julgam que agora tudo é diferente. Não é bem assim, existem determinadas regras que é preciso manter. A nova economia ainda é muito pequena para tentar modelar os comportamentos das pessoas e por isso é preciso ter cuidado. De qualquer forma, tenho uma grande confiança na nova economia e entendo- a como uma maneira de aproximar os consumidores dos produtores, e não só no business-to-consumer mustambém no business-to-business. É um canal mais



prático, que pode ser mais barato, mas ainda vai levar algum tempo até a sua utilização se generalizar.

D. — Podemos considerar a OKTeleseguro como a empresa do grupo que está à frente no aproveitamento das novas tecnologias?

F.X.C. — Sim, nós somos o canal tecnológico da Mundial Confiança. A Mundial continua a ter a sua rede tradicional e usa as novas tecnologias, nomeadamente a Internet, preferencialmente como canal de aproximação à sua rede de distribuição. Acredito que os mediadores terão sempre os seus clientes e o seu mereado, isto apesar da evolução das novas tecnologias, pois haverá pessoas que nunca comprarão um seguro nem pela net nem pelo telefone.

D. — Que desafios se avizinham para esta área dos seguros por telefone?

F.X.C. — Actualmente, as empresas telefônicas só exploram o seguro automóvel mas vão começar a comercializar outro tipo de seguros. Por exemplo, os seguros de vida, aqueles que na verdade consistem em capitalizações a oito anos, são fáceis de fazer na net. Outros casos são os seguros de habitação, de viagens e de acidentes pessoais.

D. — Quais são os projectos para os próximos anos?

F.X.C. — Pretendemos continuar a afirmar-nos, em primeiro lugar como uma marca conhecida, em segundo como uma marca credível. Em termos tecnológicos, tentar estar na vanguarda dos canais de distribuição e integrá-los completamente a todos, de forma a que para o cliente seja praticamente indiferente contactar-nos através da net ou do telefone.

Os desafios da Era Digital

Com o desenvolvimento da revolução digital,
a OKTeleseguro não quer perder a corrida e encara
a hipótese de englobar na sua estratégia o aproveitamento
dos novos meios digitais. De acordo com Francisco Xavier Cordeiro,
existe "já uma proposta em cima da mesa para criação de uma plataforma
tecnológica multicanal, isto é, que incorpora tecnologia para explorar
um canal digital e outro UMTS".

Apesar de estes dois meios se apresentarem como o próximo desafio, a TV interactiva é para já o canal que, pelas suas características, parece mais viável à venda de seguros. O sistema UMTS dos telemóveis, por seu lado, apresenta mais vantagens enquanto canal de informação, tornando-se muito desconfortável para a formalização de contratos. "Para fazer um seguro automóvel ainda é preciso responder a muitas perguntas e o teclado não é muito prático de manusear", explica.

Um Site do Costume para as Novas Gerações

Depois de saberem onde ficam as várias lojas do "sítio do costume", há dois anos os consumidores conheceram mais uma, mas desta vez na Internet. O Pingo Doce On-line surgiu para dar resposta a todos os que gostam de fazer comprus sem andar na confusão dos hipermercados. É a loja alimentar virtual do grupo Jerónimo Martins e, segundo anunciam no site, é a primeira em Portugal. Apesar dos desafios de logística, para Rita Torres Baptista, responsável pelo Pingo Doce On-line, "a experiência [da loja electrônica] tem sido extremamente positiva". Embora ainda não exista uma adesão em massa dos constanidores a este canal, uma das intenções do Pingo Doce On-line é, a prazo, transformar-se numa escolha natural para as novas gerações.

Bem vindo ao Sitio do Costone.

Lista de compras *

It Printsveras . 4

indice

Gelados/Sobremesas Mercearia Becalhau Ovos e Lacticinios Charcutaria

O Pingo Doce faz 21 Primaveras: São 21

dias que assinalam esta festa com

produtos em promoção semanal e todos os dias 5 produtos a preços de eleição.

Até 3 de Abril, festeje e connoscol



Os produtos seleccionados para o carrinho 😭 aparecerão nesta

Dirigir (D.) — O Pingo Doce compra directa já tem dois anos de existência.
Qual o balanço que faz da actividade?

"Estamos no negócio como na vida: para durar"

Rita Torres Baptista (R.T.B.) — Para o Pingo Doce o negócio on--line é fruto do dinamismo e evolução necessários ao crescimento e actualização da proposta de valor da marca. Uma proposta que deve posicionar-se no sentido de responder às necessidades emergentes dos consumidores, proporcionando-lhes cada vez mais escolha e, por incrência, mais conveniência. É esta a visão que nos leva a encarar o negócio on-line como um complemento das lojas físicas Pingo Doce, permitindo ao cliente a escolha do canal que, para cada ocasião de consumo, lhe é mais conveniente. O Pingo Doce On-line é um canal estratégico dado o papel já hoje desempenhado pela Internet, e com perspectivas de se transformar a prazo, para as novas gerações, numa escolha natural para um determinado tipo de compras ou consultas. O balanço é extremamente positivo. Estes dois anos on-line traduziram-se numa enorme aprendizagem e num período de melhoramento do site e, actualmente, encontramo--nos na 2nd generation solution, fizemos um rebrand (de Pingo Doce Compra Directa para Pingo Doce On-line) e planeamos desenvolver uma série de projectos que temos em curso. Estamos no negócio como na vida: para durar!

D. — Como está montada a estrutura do negócio? O que está por detrás do ecrã?

R.T.B. — Por detrás do ecrá encontra-se uma equipa central constituída por cinco pessoas e duas equipas operacionais de loja, em Lisboa e no Porto, que somam em média cerca de dezoito pessoas. O Pingo Doce On-line dispõe de dois Centros de Distribuição Dedicados, exclusivamente concebidos para permitir a máxima eficiência e eficácia logística. Estes Centros de Distribuição localizam-se um em Lisboa e outro no Porto e é a partir de cada um deles que fazemos o picking (recolha) e as entregas, respectivamente para as áreas da Grande Lisboa e Grande Porto. As entregas são feitas com gestão própria complementada com outsourcing para garantia da máxima flexibilidade.

D. — Qual a adesão dos compradores on-line comparativamente com o número de pessoas que compram tradicionalmente nos supermercados Pingo Doce?

R.T.B. — Em Portugal, o mercado da Internet começa a ficar bastante dinâmico e apresenta ritmos e níveis de crescimento muito interessantes, porém o e-shopping é ainda bastante marginal quando comparado com a compra tradicional num supermercado. A contribuição do Pingo Doce On-line para as vendas é ainda marginal, o que não é difícil de entender no contexto das vendas Pingo Doce, que se cifram nos 170 milhões de contos, mas o crescimento em 2000/1999 foi de 140 por cento.

D. — As receitas deste canal de vendas já compensaram o montante investido no Pingo Doce compra directa?

R.T.B. — O Pingo Doce On-line tem tido ritmos de crescimento bastante interessantes, pelo que trabalhamos já em *break-even* operacional e esperamos atingir o *break-even* total dentro de dois anos. Em termos incorpóreos há ainda o valor inestimável de termos uma marca que, sobre o seu próprio eixo e os seus *core values*, se reinventou para capitalizar oportunidades criadas pelas tecnologias emergentes, como a Internet, ainda que de facto esta rubrica não se materialize em balanço.

D. — Quais são as principais queixas dos consumidores on-line?

R.T.B. — As principais queixas dos nossos clientes prendem-se principalmente com aspectos de lentidão de navegação. É um problema que acaba por nos ultrapassar um pouco, na medida em que o que verdadeiramente limita a velocidade na navegação são os acessos à Internet e os browsers utilizados pelos e-consumers. Contudo, o campo tecnológico pauta-se por permanentes up grades, pelo que cada vez os acessos e as navegações serão melhores e mais rápidos. O cliente on-line tem também um altissimo nível de exigência, o que nos obriga a incorporar o rigor como missão.

D. — Nos planos da empresa está previsto o pagamento on-line? Para quando?

R.T.B. — Estamos permanentemente atentos à inovação e assim que os requisitos técnicos estejam disponíveis e os protocolos de segurança definidos, certamente que o pagamento on-line será mais uma opção de pagamento a juntar às três que disponibilizamos, ou seja, o cartão de crédito, o débito em conta de depósito à ordem e a caixa multibanco.

D. — O Pingo Doce compra directa pensa alargar a oferta a outras zonas do pais a curto prazo?

R.T.B. — Existem zonas do país que apresentam taxas de penetração de Internet verdadeiramente interessantes. É um cenário em estudo.

D. — Com base na sua experiência, em que se traduzem as principais dificuldades do comércio on-line?

R.T.B. — O negócio de vendas on-line é um verdadeiro desafio logístico, por exemplo nos casos em que o fluxo de encomenda virtual origina um fluxo de entrega físico. As economias de custos são mais claras nos serviços onde o delivery pode ser virtual. Veja-se o caso do homebanking. Por outro tado, as reservas relativamente à segurança devem ser ultrapassadas através de acções sinérgicas entre os vários players, que emprestam a sua credibilidade e know-how ao desenvolvimento de um clima de confiança, seja pela qualidade dos seus sistemas seja pela qualidade global do seu serviço. Muño ajudaria o desenvolvimento de um standard taylor made (feito por medida) para as questões de meios de pagamento.

"O e-shopping
é ainda bastante
marginal
quando
comparado com
a compra
tradicional num
supermercado"

D. — Quando se cria um projecto como o do Pingo Doce compra directa que medidas devem ser tomadas? Que critérios e objectivos devem ser tidos em conta?

R.T.B. — Tudo! Foi um business plan que se iniciou com a concepção estratégica (visão, missão, posicionamento, branding, sinergias), a implementação com a incrente escolha de pareciros e fornecedores (criativos, solution providers), de equipa, de gestão, entre outros, partindo de uma definição muito clara de objectivos com a definição de métricas (quantitativas e qualitativas) para a monitorização do sucesso.

D. — Se o Pingo Doce compra directa nascesse hoje haveria algum aspecto que fizesse de outra forma?

R.T.B. — Necessariamente. A experiência tem sido consolidada ao longo de mais de dois anos e a aprendizagem não é menosprezável. Temos evoluído muito na nossa proposta de valor porque, tanto a tecnologia como as necessidades e expectativas dos clientes, como a nossa maturidade, assim o têm ditado. A estratégia seria a mesma, a visão multicanal, a base da proposta de valor da marca Pingo Doce, com a sua notoriedade e atributos de credibilidade e qualidade de serviço, mas depois de aprendermos na prática o caminho é sempre de evolução.

D. — Quais as expectativas para os próximos dois anos?

R.T.B. — Os desafios são muitos e as ideias ainda maiores. Pretendemos continuar o ritmo de inovação centrada na criação de valor para o cliente, com soluções de conveniência e comodidade crescentes, mas preferimos sempre falar delas quando já são realidade.

Viagem em... www.pingodoce.pt

A festa do 21.º aniversário do Pingo Doce é, desde logo, a primeira imagem que se destaca à entrada. É um site recheado de informação, com pequenas imagens de sugestões de compras e compartimentado consoante a oferta de produtos. No topo da página, o Pingo Doce On-line apresenta desde logo várias opções de viagem, através das Secções, pelos Vinhos & Bar, pelos Dias Especiais e pelas Receitas. Além do carrinho de compras, que se pode ir enchendo de acordo com as necessidades do cliente, é possível ainda tirar dúvidas sobre questões práticas sobre o modo como se encomenda, os modos de pagamento, a entrega e o registo, essencial para comprar via net. Na secção de apoio, o cliente tem ainda a possibilidade de consultar o seu histórico de compras.



Nova Classificação Nacional de Áreas de Formação

Foi publicada no Diario da República de 2 de Abril de 2001, I-B Série, a Portario n.º 316/2001 com a classificação nacional de áreas de formação.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Portaria n.º 316/2001

A educação e a formação profissional assumem um papel cada vez mais importante na qualidade do emprego. A ausência de informações comparáveis sobre a formação ministrada no nosso país tanto ao nível da formação inicial como da formação contínua tem sido um dos obstáculos a uma intervenção atempada, coerente e operante por parte das diversas entidades com responsabilidades nestas áreas.

Esta dificuldade, semida também a nível europeu, levou a que fosse elaborada, sob a supervisão conjunta do Gabinete de Estatísticas das Comunidades Europeias (EUROSTAT) e do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Fermação Profissional (CEDEFOP) uma subclassificação das áreas de estudo da Classificação Internacional Tipo da Educação (CITE) referente às áreas de formação. Foi ainda divulgado um manual centendo um conjunto de directrizes a observar pelos diferentes países na elaboração das respectivas classificações nacionais.

Tendo em conta estas orientações, a Comissão Interministrial para o Emprego (CIME) constituiu um grupo de trabalho que traduziu e adoptou à realidade portuguesa o referido manual, dando origem à Classificação Nacional de Áreas de Formação, constante do anexo à presente portaria, dela fazendo parte integrante. Assim, nos termos do disposto nos artigos 4,º e 5,º, n.º 1, do Decreto-Lei n.º 405/91, de 16 de Outubro: Manda o Governo, pelo Ministro do Trabalho e da Solidariedade, o seguinte:

1.º Objecto

É aprovada, nos termos constantes do anexo único à presente portaria, a Classificação Nacional de Áreas de Formação, a adoptar na recolha e tratamento de dados sobre a formação profissional, nomeadamente no âmbito do Fundo Social Europeu (FSE), dos inquéritos e estudos e da identificação da oferta formativa.

2.º Actualização da oferta formativa

Os cursos de formação que constituem a oferta formativa disponível no País deverão ser actualizados anualmente, em conformidade com a Classificação de Áreas de Formação, constante do anexo único à presente portaria.

3.º Revisão da Classificação de Áreas de Formação

A Classificação de Áreas de Formação, constante do anexo único ao presente diploma, pode ser objecto de revisão sempre que houver lugar à alteração das classificações internacionais neste dominio, designadamente europeias, ou, em alternativa, quando a experiência e a avaliação da respectiva aplicação assim o recomendarem.

4.º Produção de Efeitos

O presente diploma produz efeitos a partir da data da sua publicação.

Instituição da Memória



ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA Socióloga, Assessara da IGF; Antropólogo, Docente Universitário

Ö

A biblioteca pode ser considerada uma das mais decisivas instituições da memória colectiva. Ela pode ser compreendida como um processo de associações mentais que relaciona percepções, imagens, factos e experiências sobre a vivência de um grupo.

Falar sobre o livro no sentido geral e abstracto, isolado ou relacionado com outras unidades discretas de memória, no contexto da biblioteca, sugere, em qualquer caso, uma compreensão à luz do paradigma antropológico, paradigma que, como se sabe, coloca a tónica na relação "eu"-"outro" e, assim sendo, releva do papel mediatizador na construção dos processos identitários. Por outro lado, Lévy-Strauss chamou à atenção para o facto de o livro em si mesmo nos surgir como um mito fundador da nossa modernidade e do nosso decisivo afastamento do estado de natureza. No entanto, paradoxalmente, o livro reaproxima-nos de uma natureza ancestral, sobretudo quando se trata do livro antigo. Nessa qualidade, ele funciona como funcionam todos os objectos antigos que relatam acontecimentos primordiais: aproximam-se das origens e encerram um poder vicarial de que não se duvida, ou seja, são autênticos testemunhos de coisas que aconteceram no passado remoto e, como tal, estabelecem uma ponte entre o passado e o presente, entre um tempo originário primordial e o actual. Eles actualizam experiências e acontecimentos dos quais mal guardamos a memória.

Numa tal perspectiva, releve-se o paradoxo da autenticidade do livro, que fundamenta a comunidade bibliófila e o desejo do livro sobre todas as formas. Os cuidados de conservação preventiva e de restauro dos livros consistem, muitas vezes, em tentar manter a auréola de autenticidade e fazer deste produto da cultura um símbolo da interioridade profunda do indivíduo e da sua natureza. Podem-se perspectivar, assim, as trocas identitárias entre o homem e o livro, ao ponto de deixar de ser possível distinguir qual deles é o espelho do outro.

O desejo do livro equivale ao desejo de autenticidade, facilmente visível nos comportamentos de ostentação ou em resposta a uma procura interior. Essa procura interior pode assumir aspectos relevantes para a compreensão de personalidades singulares como a do grande bibliófilo Sir Thomas Phillipps⁽¹⁾. Organiza-se um jogo complexo, não apenas em torno da autenticidade e da maneira de aí se reconhecer, mas também de permitir que os outros se reconheçam. Conhecimento esse mediatizado pelo livro. É um jogo que assenta obrigatoriamente na relação do bibliófilo com os seus pares, através da

relação que mantêm com determinado objecto. É um jogo estranho, jogo de ocultação e de revelação. A bibliofilia é uma comunidade fraterna de indivíduos que partilham o mesmo desejo do livro a qual, como toda a fraternidade, contém competição feroz e agressividade. Com efeito, o desejo da posse e, sobretudo, o desejo de possuir o que o outro possui relevam, de resto, da ferocidade competitiva de todo e qualquer coleccionador, que luta e utiliza as mais diversas estratégias para adquirir o objecto do seu desejo. Este facto liga-os e divide-os.

O desejo do livro, que pode ser descrito sob o conceito de bibliofilia, recobre realidades muito diversas, sobretudo no que diz respeito ao livro de colecção, embora, de facto, se estenda indirectamente a todo o tipo de livros.

De uma maneira geral, actualmente a biblioteca pode ser considerada uma das mais decisivas instituições da memória colectiva. Ela pode ser compreendida como um processo de associações mentais que relaciona percepções, imagens, factos e experiências sobre a vivência de um grupo. Ela vincula-se ao presente na medida em que os indivíduos percebem o passado a partir do presente. A memória também é um processo permanente e contínuo na medida em que a todo o momento retemos na memória imagens e impressões que serão reutilizadas. Para além disso, em termos colectivos pode ser compreendida como uma reorganização dos restos do passado mas, sendo igualmente um processo cultural, poder-se-ia falar de uma memória cultural enquanto memória de um sentido, e que, na sua essência, pode ser transmitida não apenas pela fala mas também por instrumentos como a música, o arquivo e a biblioteca. Naturalmente que se coloca sempre o problema de identificar até que ponto cada um desses instrumentos mediáticos representa as correntes dominantes de pensamento.

A bibliofilia é uma comunidade fraterna de indivíduos que partilham o mesmo desejo do livro a qual, como toda a fraternidade, contém competição feroz e agressividade. Cada grupo tem o seu próprio ritmo de memória definido pelos seus tempos sociais e, assim sendo, a prática colectiva de duração será diferente de um grupo de memória para outro. O pensamento dos grupos é função de uma forma muito particular de cada grupo se vincular ao passado e ao presente associando-os, e esse é um aspecto decisivo da construção da sua identidade. Não se trata de construir o passado mas sim de reconstruí-lo, buscando o campo de significações de cada lembrança num tempo particular.

Nas sociedades iletradas, a necessidade de memorizar resolvia-se por actividades mnemónicas, ocupando lugar especial a palavra (a oratória, o canto, a poesía, as narrativas), a imagem (o grafismo e a arte em todas as suas expressões), o som (a música e a dança) e os jogos de representação (teatro e museu). Em certas sociedades, as actividades mnemónicas tiveram um papel tão importante na referenciação dos processos simbólicos e de organização social que são, muitas vezes, mencionadas como uma forma de arte: a arte de memorizar.

As sociedades da cultura escrita desenvolveram, por sua vez, métodos e instrumentos de registo de memória: a palavra escrita e o livro. O livro pode ser considerado, enquanto elemento de memória, numa perspectiva dupla: enquanto suporte de registo de dados, de acontecimentos, de pensamentos, etc.; e enquanto objecto de antiguidade, de museu, de colecção.

Há lugares que são exclusivamente dedicados ao estudo e à difusão da memória sociocultural. Referimo-nos a instituições como o centro cultural, o museu, o arquivo e a biblioteca, que concentram as mais diversas dimensões da memória — memória política, memória científica, memória espontânea, etc. - suscitando um discurso de legitimação unificador de todas as memórias. De facto, as bibliotecas e os arquivos são dispositivos de técnicas específicas de ordenação e interpretação que transformam essas memórias em conjuntos coerentes ou, se quisermos, são dispositivos onde se desenrolam processos de legitimação da memória colectiva. Bibliotecários, museólogos e arquivistas desempenham, nesse contexto, o papel de instrumentos administrativos dessas memórias,

classificando, catalogando e ordenando os testemunhos, acabando por constituir uma memória das memórias. É da competência deste corpo especializado a decisão de modificar as regras ou de dar-lhes continuidade, observando sempre, em todos os casos, princípios de salvaguarda e decisão que justificam a existência desses institutos. São lugares de acumulação de memórias-mensagens cuja permanência é, hoje, legalmente assegurada. Oferecem uma memória selectiva do Mundo.

NOTA

(1)Um dos mais célebres amantes de livros foi Sir Thomas Phillipps. À data da sua morte, em 1872, possuía provavelmente a mais importante colecção de livros e manuscritos (60 000 manuscritos e 50 000 livros) jamais reunidos por uma pessoa. A sua colecção era de tal modo vasta e importante que, um século após a sua morte, num leilão realizado em Londres e Nova lorque pela casa leilocira Sotheby, a venda de apenas 60 volumes foi suficiente para se atingir a cifra astronómica de vários milhões de dólares. É notável o facto de a colecção de Sir Thomas não integrar apenas livros e manuscritos; na verdade, era igualmente composta por actas antigas, documentos, códices, mapas genealógicos, cartas autografadas e, inclusivamente, cilindros babilónicos remotos.

È igualmente de referir o facto de que, independentemente da importância histórica e intelectual desta biblioteca (A Bibliotheca Phillippica), as motivações de Sir Thomas não eram, de nenhum modo, filantrópicas, uma vez que, ao que parece, ele obedecia apenas a um instinto de acumulação que hoje os psiquiatras não hesitariam em classificar como um comportamento obsessivo-compulsivo. Esta realidade pode ser bem entendida na observação que lhe é atribuída: "Eu compro obras impressas porque eu quero ter UM EXEMPLAR DE TODOS OS LIVROS DO MUNDO."

Sir Thomas, sobretado no final da sua vida, apresentava-se como um velho quezilento, teimoso, frequentemente maldoso, totalmente egocêntrico, que detestava os católicos. A certa altura, mudou-se da residência espaçosa em que vivia, no Condado de Gloucestor, para se instalar numa mais ampla (para melhor acomodar a sua biblioteca) mas muito pouco cómoda residência que unha pertencido a Lord Northwick. A mudança não foi fácil, tendo sido necessárias mais de cem carruagens puxadas por duzentos cavalos e acompanhadas por cento e sessenta homens responsáveis pela salvaguarda de manuscritos, livros, desenhos e papéis de toda a espécie.

Prientações Nacionais para a Introdução Física do Euro

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas

0

O Conselho de Ministros aprovou recentemente uma resolução que define as orientações nacionais para a introdução física do euro, estabelecendo o seguinte calendário:

- A partir de 1 de Setémbro de 2001, as moedas em euros poderão ser disponibilizadas e pré-posicionadas junto das instituições de crédito e das Tesourarias das Finanças.
- A partir de 1 de Outubro de 2001, as notas em euros poderão ser disponibilizadas e pré-posicionadas junto das instituições de crédito e das Tesourarias das Finanças.
- A partir de 1 de Dezembro de 2001, os retalhistas poderão solicitar junto das instituições de crédito notas e moedas em euros para os seus fundos de caixa, sendo que as mesmas apenas poderão ser utilizadas em transacções a partir de 1 de Janeiro de 2002.
- A partir de 17 de Dezembro de 2001, as instituições de crédito poderão distribuir pelos particulares mocdas até ao valor de 10 euros, sendo que as mesmas apenas poderão ser utilizadas em transacções a partir de 1 de Janeiro de 2002.
- A partir de 31 de Dezembro de 2001, deverão as instituições de crédito, sempre que possível, deixar de fornecer notas e moedas em escudos.

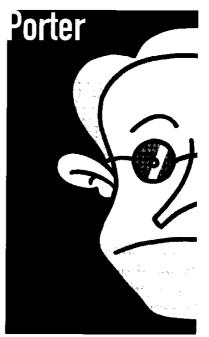
- A partir de 1 de Janeiro de 2002, um número significativo de ATM distribuirá notas de 5, 10, 20 e 50 euros, devendo o processo de conversão estar concluído no final da primeira quinzena de Janeiro de 2002.
- A partir de I de Janeiro de 2002, todos os retalhistas que tiverem de efectuar trocos nas transacções com os seus clientes deverão, sempre que possível, fazē-lo em euros.
- O período de dupla circulação das notas e das moedas em euros e em escudos, que se inicia em 1 de Janeiro de 2002, termina no dia 28 de Fevereiro do mesmo ano, deixando, no dia 1 de Março seguinte, de ter curso legal e poder liberatório todas as notas e moedas em escudos.
- Até 30 de Junho de 2002, a troca das notas e moedas em escudos por notas e moedas em euros poderá ser efectuada junto dos balcões das instituições de crédito e das Tesourarias das Finanças. Até 31 de Dezembro de 2002, a troca das moedas em escudos por moedas em euros poderá ser efectuada na sede, filial, delegações regionais ou agências do Banco de Portugal. Para além dos prazos referidos anteriormente, o pagamento em euros das notas em escudos retiradas de circulação efectuar-se-á, nos termos da lei, num prazo de 20 anos, na sede, filial, delegações regionais ou agências do Banco de Portugal.



Nova Economia a três Vozes

Uma Mudança Inacabada











JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

Jornalista do semanário Expresso,
Editor dos portais www.janelanaweb.com
(http://www.janelanaweb.com) e www.gurusonline.net
(http://www.gurusonline.net)

0

Depois da primeira pedra atirada pelo académico Michael Porter à Nova Economia num artigo polémico publicado na revista Harvard Business Review (edição de Março 2001; traduzido na revista Executive Digest de Maio 2001), acusando-a de se ter alheado da estratégia e do modelo competitivo, começou a formar--se um coro de críticos que ameaçam "deitar o bebé com a água do banho", para usar uma expressão popular. A DIRIGIR foi ouvir três reputados especialistas que acham, pelo contrário, que a revolução da Web está inacabada. O trabalho "duro" começou justamente agora

depois do esvaziar da "bolha" especulativa.

Não Defina a Economia Emergente pela Última Tendência

W. BRIAN ARTHUR (um dos "pais" da Nova Economia)
Contra os mitos

É considerado o académico sénior de referência da Nova Economia. Professor no Instituto de Santa Fé, no Novo México, vive no Silicon Valley californiano. Desde os anos 80 que publicou artigos científicos na Harvard Business Review e no The Economic Journal sobre o novo tipo de economia emergente. O seu livro de 1994, Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, é considerado um texto de referência. Em defesa da Nova Economia, insiste em que o conceito deve ser "descolado" como exclusivo das dot-com ou da tendência mais recente.

DIRIGIR — A Nova Economia merece todos os ataques de que está a ser vítima? Uma parte da academia parece estar agora a acordar de um "mau sono" e a transformar as dot-com no bombo da festa, a começar por Michael Porter. Os pioneiros da Internet violaram quase todos os preceitos de uma boa estratégia, como acusa o guru de Harvard num recente artigo na Harvard Business Review (edição de Março 2001)? Deitaram a estratégia às urtigas e embebedaram-se com dinheiro fresco?

BRIAN ARTHUR — Não li ainda o artigo de Porter (risos) mas vou ler. Mas a crítica depende do que se entende por "nova economia". Muita gente, aqui na Califórnia, criou um mito, pintando a Nova Economia como apenas baseada nas dot-com. Tenho dificuldade em associar exclusivamente a nova economia à Internet. Eu venho dizendo que a alta tecnologia dos últimos dez a vinte anos — e não só a sua manifestação digital — criou, está a criar, uma economia muito diferente da industrial. É verdade que as dot-com deram com os burros na água, nesse sentido Porter pode ter razão. De facto, a economia li-

gada à Web foi muito exagerada há um ano e meio atrás. Criaram-se expectativas excessivas e, nesse sentido, falhou. Mas, de uma coisa estou seguro: a alta tecnologia e a economia digital não desapareceram, estão muito activas e continuarão a ser o motor de crescimento durante muito tempo.

D. — Então o que esteve errado?

B.A. — Associar a mudança económica sempre à última next big thing. Ora, não é boa ideia definir a economia pela última tendência "quente". Recordando a história económica: veja o que era termos tido uma "economia da electricidade" (para tentar criar uma expressão popular: uma economia eléctrica!), depois uma "economia da rádio" (uma economia radialista!) e por aí adiante. Nos últimos cinco anos criámos uma "economia internetiana", como se estas tecnologias mudassem a economia de pernas para o ar ao ritmo de uma década para outra. Veja bem, no final do século xx assistimos mesmo a coisas novas de cinco em cinco anos, ou mesmo de três em três anos, ou mesmo, dirão alguns, de dois em dois anos. Isso é natural, porque as tecnologias estão a interagir cada vez mais umas com as outras, como é o caso da genómica — é tanto um produto da computação digital como da biologia molecular. Eu falo de um movimento mais longo, de uma nova economia baseada na alta tecnologia desde há cerca de 20 anos.

D. — E agora, foi interrompida?

B.A. — Tanto quanto continuo a observar, o mundo dos negócios continua a digitalizar-se. O segredo, trazido pelos últimos anos, é a conectividade entre negócios, sejam pequenos ou grandes. Este é, a meu ver, o facto mais importante. Os próprios negócios estão a começar a ser "conversações estendidas", ampliadas. Isto vai mudar radicalmente os negócios. O que vai haver nos próximos 20 anos é necessariamente trabalho duro para desenvolver estas altas tecnologias até elas

se transformarem em virtualmente invisíveis, generalizadas. Em geral, decorrem muitas décadas entre a excitação das primeiras manifestações e o pleno funcionamento das novas tecnologias.

D. — Mas a quem devemos atribuir "culpas" por esta situação?

B.A. — Há um conjunto de acontecimentos, mais do que um grupo de gente "culpada". As vagas da tecnologia funcionam por ciclos. Estas coisas acontecem — são parte do ciclo. Há sempre um período de grande frenesim seguido de um *crash*. Não é isso que nos diz a História? Em meados de 1800 começou a mania dos caminhos-de-ferro no Reino Unido; em 1847 veio o *crash*. Este filme é conhecido. A massificação da Internet e a *Web* tornaram-se na "coisa quente" dos anos 90 e toda a gente, depois, quis entrar a bordo. Muitos pensaram que se tinha entrado numa nova

era. Chegaram-se a valorizações estratosféricas das acções. As expectativas subiram tão alto, tão alto, que, depois, começou a ver-se que muita coisa não foi para a frente como se pensava. Então, caiu. Houve o crash. Primeiro o NAS-DAO e depois veio o resto. Ora, o que nos ensina a História é que isto acontece no período inicial de uma tecnologia. Nestes períodos infantis há sobreinvestimento. Com o crash cai--se na «real». O "culpado" é o ciclo, se quiser (garga-

lhada).



D. — O que poderá reacender a alma dos empreendedores, no meio desta hecatombe psicológica derivada do ciclo ter entrado na "correcção" dos excessos?

B.A. — Estando aqui sentado no meio do Silicon
 Valley, diria que há, por aqui, muitas especulações
 (risos). Bom, isto é uma

maneira delicada de lhe responder que não sei. Mas, concedo, há por aqui duas especulações muito fortes. Primeiro, que a biotecnologia será a tecnologia de maior impacte neste princípio do século xxi, como a computação o foi nos últimos 50 anos do século passado — toda essa sopa de letras em volta da biotecnologia: genómica, proteómica (mas que palavrão mais difícil para a fileira das proteínas), farmacêutica em geral e agro-business. A segunda ideia é que a história mais profunda do mundo da computação e do digital tem a ver com as interconexões. A grande revolução no mundo dos negócios é esta: todos vão estar conectados entre si. Os negócios vão ser cada vez menos circuitos de inputs e outputs e mais "conversações" (como eu lhe chamo), interacção.

D. — Para um pequeno empreendedor, o que recomendaria para esta aparente "travessia do deserto"?

B.A. — É um momento difícil, de facto. Há más notícias se tentar depender dos capitalistas de risco e do mercado financeiro, do célebre IPO (ida à Bolsa). A boa notícia é que se pode criar um negócio mesmo nesta atmosfera. Aliás, é a melhor altura para se testar um negócio sólido — se se "safar" agora, então estará ainda mais forte quando o ciclo virar.

D. — A uma grande empresa o que diria?

B.A. — Bom, as grandes empresas se tiverem alguma idade já viram isto antes (risos). As grandes já passaram por recessões assim. O meu conselho é velho: apertar o cinto e esperar, continuar a fazer o que se faz bem e não descurar a inovação.

É como um mau Inverno para os agricultores.

Os Verdadeiros Culpados

DANIEL QUINN MILLS (Harvard Business School) Aponta o dedo

Subitamente toda a gente começou a "desancar" nas dot-com e a apedrejar a Nova Economia. Muitos dos críticos de hoje foram "estrelas" nos títulos de jornal e nos telejornais quando era "chique" ser investidor dot-com. Mas quem são os reais culpados? Foi a essa questão que um reputado académico da Harvard Business School respondeu sem peias na língua — muitos dos críticos de hoje são os incendiários da "bolha" de ontem.

Daniel Quinn Mills é professor naquela escola de Boston. O seu curto, mas incisivo, artigo na revista Harvard Business Review (edição de Maio 2001, intitulado "Who's to Blame for the Bubble?") provocou já alguma polémica. Alguns já enfiaram o barrete. O seu mais recente livro, e-Leadership (Prentice Hall), está a transformar-se em bestseller e a mudar o clima psicológico.

DIRIGIR — Com esta reacção recente contra a Nova Economia há o risco de deitar fora o "bebé" com a água suja do banho?

QUINN MILLS — Exactamente. Grande número de empresas "decentes" com planos de negócio a evoluir razoavelmente e com boas perspectivas estão a pagar indevidamente a factura por causa da superespeculação nos mercados financeiros. Mas não são só más notícias para as start-ups com a etiqueta dot-com — pode colocar em causa a inovação num período tão crucial de progresso tecnológico como é o actual.

D. — Mas quem temos de condenar pela exuberáncia irracional e pela "bolha" do mercado financeiro?

Q.M. — Os protagonistas principais dos mercados financeiros. Em primeiro lugar, o sistema do Federal Reserve Board (o Banco Central norte-americano liderado por Alan Greenspan), as firmas de capital de risco, os bancos de investimento e as casas de brokerage financeiro. Este "complexo" de artistas, ao instigarem a loucura das dot-com puseram toda a Nova Economía em risco. Por isso, co-locar o labéu de "culpados" nas próprias dot-com é, a meu ver, um erro.

D. — No seu artigo na Harvard Business Review de Maio passado aponta mesmo o dedo a uma parceria "perversa"...

Q.M.—Sim, a uma parceria público-privado (como agora está na moda falar-se) orquestrada pela Wall Street e pelo FED. Este inundou a economia com demasiado dinheiro no final de 1999 na ideia de "contra-atacar" o alegado impacte deflacionário do vírus do ano 2000. Os bancos e os brokers usaram este excesso de liquidez para incendiar a bolha subsequente. No último trimestre de 1999, o FED aumentou a massa monetária a uma taxa anual de 22 por cento! Depois, no último trimestre de 2000, aumentou-a apenas em 9,2 por cento (após o ajustamento sazonal, tratou-se de um decréscimo de -2,8 por cento). As desgraçadas das dot-com foram as primeiras beneficiárias e depois as primeiras vítimas, deste acordeão de forças económicas.

D. — Para os que sobreviverem ao dilúvio das dot-com, qual é a principal lição?

Q.M. — A principal lição, a meu ver, é que novos modelos de negócio não se podem tornar lucrativos num período tão curto. Não há milagres. Leva tempo fazer estas coisas novas — e fazê-las bem — em grande parte porque há muito a aprender numa situação nova de mercado.

O Trabalho Duro apenas Começou

WALID MOUGAYAR (consultor canadiano) Avisa

Walid Mougayar é um canadiano que ascendeu à galeria de gurus da Economia Digital logo no início, com um livro muito prático intitulado Opening Digital Markets, publicado em 1997 pela McGraw-Hill, quando o assunto começou a ser falado. Dirige a CYBERManagement e começou a editar recentemente uma newsletter por correio electrónico sobre a tendência mais recente da computação, o P2P (peer to peer). Ele adverte para não se voltar as costas à Nova Economia—dentro de dois anos, quando a poeira tiver assentado e os novos modelos de negócio estiverem mais maduros, as empresas que fiverem continuado a apostar é que terão vantagens competitivas. É colunista na revista Business 2.0.

DIRIGIR — Ficou surpreendido com a severa "correcção" a que continuamos a assistir no NASDAQ depois do crash de Abril do ano passado?

WALID MOUGAYAR — Para muitas empresas o que sucedeu é que foram vítimas dos seus próprios exageros. Foi essa bebedeira colectiva que tornou as coisas ainda piores. Muitas empresas ligadas a Internet têm um problema de credibilidade junto dos investidores hoje em dia. A única coisa que pode salvar as dor-com são clientes satisfeitos e fidelizados que verão os benefícios obtidos, a par de um crescimento bem controlado.

D. — Acha que a "correcção" vai ser breve?

W.M. — Não creio que retornemos tão cedo aos picos das acções ou aos rácios de valorização das empresas pelo menos nos próximos três anos. Essas subidas são fenómenos que provavelmente sucedem de dez em dez anos. Agora começou o tempo do trabalho duro. O trabalho duro apenas COMEÇOU — sublinhe isso. Agora chegou a altura de perceber bem o que faz uma boa empresa ou o que gera uma má.

D. — Depois deste dilúvio e da fuga do dinheiro, a Nova Economia está morta?

W.M. — Morta? (risos). Não. O hype é que está morto e enterrado. Agora são os resultados, os lucros e os casos provados que contam. Por outro lado, as grandes empresas não deverão usar este mau clima como desculpa para nada fazerem no e-business. Quanto a mim, dentro de dois anos ficará muito claro que as empresas que continuaram a desenvolver as suas capacidades de e-business terão ganho uma clara vantagem competitiva. A Internet traz benefícios óbvios se bem aplicada nos negócios — exactamente como os trouxeram as tecnologias da informação. Ou já se esqueceram disso?

D. — Quais são as tendências que estão a reanimar a Nova Economia?

W.M. — Seguramente o P2P (peer to peer) no quadro da computação distribuída, mas que está ainda na infância. O P2P envolve muitas tecnologias de ponta que ainda estão à procura de aplicações com significado. Neste campo, há apenas umas 150 empresas que ainda estão de fraldas, tentando consolidar os seus primeiros clientes. Outra área emergente será a interacção entre cadeias de fornecedores, sobretudo a gestão do risco na cadeia de abastecimentos dentro e fora da empresa com os outros parceiros.

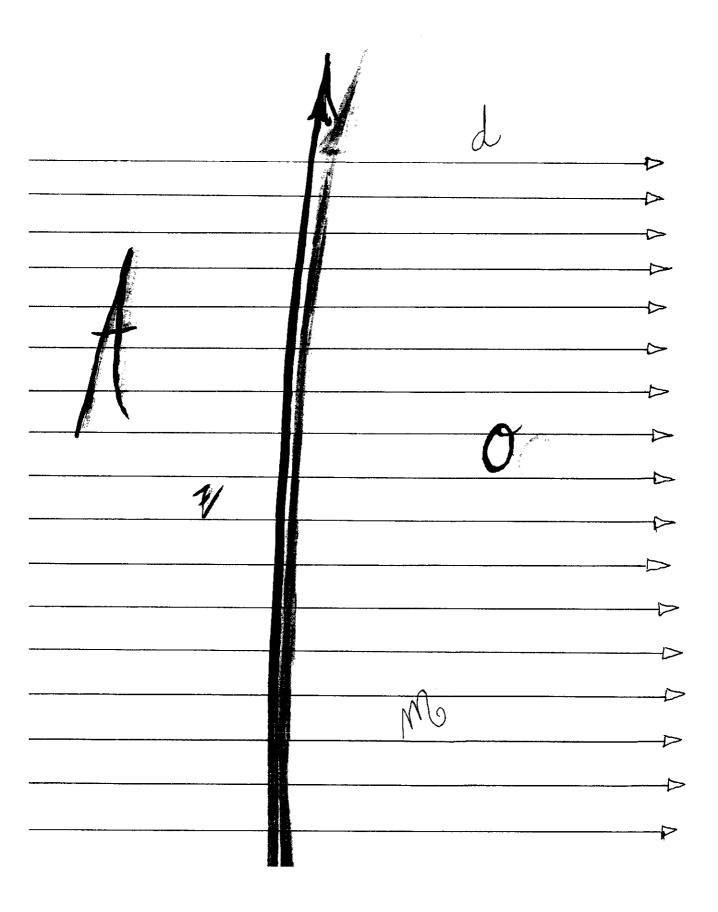
D. — A gestão do risco vai ser outra das next hot things?

W.M. — Todas as cadeias de fornecimentos estão envoltas em muita incerteza e incluem péssima informação. Por isso, são indispensáveis técnicas de optimização do risco, como nos seguros. Esta gestão do risco permite a dois ou mais parceiros numa cadeia de valor partilhar o risco, limitando os prejuízos financeiros que advêm de fornecimentos em excesso ou de atrasos na reposição dos stocks, ou inclusive de escassez em certas partes da cadeia de valor. Todas as indústrias vão necessitar de uma gestão do risco muito rigorosa aplicada à cadeia de fornecimentos.



O Autor pode ser contactado em jar@mail.telepuc.pt

Reuniões (Parte II) Linhas de Orientação para Líderes e Participantes



1. Entre o Cinismo e o Construtivismo

[Apesar de muitas vezes serem improdutivas], as reuniões são vitais para o bem-estar da organização. Podem ser fóruns onde a informação é partilhada, os problemas são resolvidos e as decisões são tomadas. De facto, se forem planeadas e conduzidas correctamente podem conduzir a ideias e criar uma energia que nunca seria alcançada sem a dinâmica de grupo que se gera quando as pessoas trabalham conjuntamente. As reuniões estão prenhes de potencial, o qual é menos aproveitado do que o desejável. Com prudência e boa liderança, elas podem funcionar como canais de comunicação estimulantes e produtivos.

Cullinan (1993: 639)

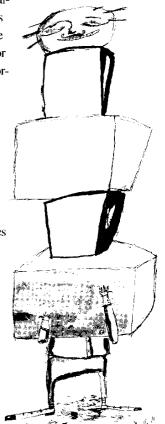
ARMÉNIO REGO; MIGUEL PINA E CUNHA Prof. da Universidade de Aveiro; Prof. da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa Este artigo resulta de uma tentativa de síntese entre uma tese cínica e uma antítese "séria". A tese cínica é advogada por Adams e concebe as reuniões como mais um local organizacional onde se concretiza o cinismo, a mentira e o disparate (ver caixa). A antítese "séria" considera-as um local privilegiado de tomada de decisões, onde a maioria das pessoas se comporta honestamente tendo em vista o alcance dos objectivos estipulados.

Da pena verrinosa de Scott Adams discorre tinta cínica porque o olhar que o autor projecta sobre a vida organizacional é, em certa medida, descrente na possibilidade de melhorá-la. Há quem o verbere, acusando-o designadamente de que tudo não passa de "dor de cotovelos" e instinto de "mau perdedor" provocado pelo despedimento de que foi alvo. Mas, usando a velha máxima de que é imprudente deitar fora a água... juntamente com o bebé, não é recomendável acolher o humor (quase) negro de Adams como se nada fosse pertinente nele.

É preferível, por conseguinte, partir das suas congeminações humoradas para melhor percepcionar a realidade que nos rodeia e assim lançar a construção de um caminho me-

lhor. Muitas reuniões são, seguramente, palcos de desperdício, de auto-elogios desmesurados, de decisões absurdas, de intervenções risíveis e de jogos de luta por status. Mas outras decorrem com maior "normalidade" e delas provêm decisões de qualidade. O humor crítico é necessário — mas também é preciso contribuir para que as reuniões sejam oportunidades para se alcançarem de boas decisões, a prossecução dos objectivos organizacionais e a realização pessoal.

Este artigo representa precisamente uma tentativa de contribuir para que as reuniões sejam lideradas de modo mais eficiente, produzam melhores decisões e satisfaçam os desejos de realização pessoal dos participantes. Os enunciados que a seguir exporemos são delincados em jeito de conselho ou "receita". Assim é por desejo de facilitar a exposição. O leitor deve encará-los como sugestões gerais — passíveis de serem ou não aplicados de acordo com as circunstâncias concretas.



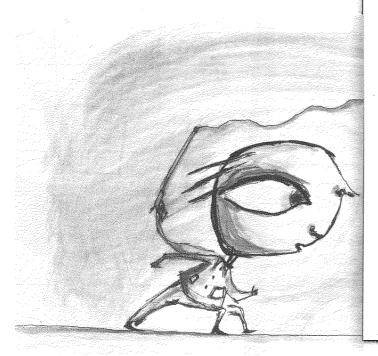
De Sádicos Bem-intencionados... a Dorminhocos

Se você é novo no mundo empresarial, pode erradamente pensar que as reuniões são um inferno sádico e maçador, habitado por mentecaptos de nível galáctico. Eu tive a mesma impressão errónea quando iniciei a minha vida de trabalho. Mas agora compreendo que as reuniões são uma espécie de teatro artístico onde cada actor desempenha um dos seguintes desafiantes papéis: mestre do óbvio, sádico bem-intencionado, mártir lamuriento, divagador, dorminhoco. Logo que entenda a verdadeira natureza das reuniões, você pode começar a aperfeiçoar as suas competências de actor e a criar o seu próprio personagem.

...O mestre do óbvio acredita que enquanto leu Platão, Sir Isaac Newton e Peter Drucker, o resto do planeta esteve a ver novelas e a comer bombocas... O sádico bem-intencionado acredita que as reuniões devem magoar. É, essencialmente, a mesma atitude tomada pelos mais bem-sucedidos assassinos em série. ... Como um mártir lamuriento, você deve inserir os seus queixumes em contos que ilustrem quão valioso e inteligente você é comparativamente com os estúpidos obstrucionistas que o rodeiam. ...O papel do divagador é redireccionar qualquer tópico para um evento não relacionado no qual ele participou. O evento pode ter um clímax humorado mas, mais frequentemente, é apenas uma maneira de mostrar a toda a gente quão engenhoso ele é. ...[Como dorminhoco] espera-se que você vista de acordo com a moda, mas não de modo tão extravagante que distraia a atenção dos actores que estão a actuar. É aceitável acenar com a cabeça gentilmente quando os outros actores estão a desempenhar o seu papel. Isto sugere a oscilação gentil de uma árvore ao sabor do vento. Também pode comer bolos e tomar café. Se alguém o surpreender pedindo-lhe que responda verbalmente, pode usar, como último recurso, as seguintes frases:

- "Hum hum."
- "Nada de novo a referir."
- "Tudo velho."
- "É isso mesmo" (dito com um certo ar ingénuo).

Adams (1996: 220-226)



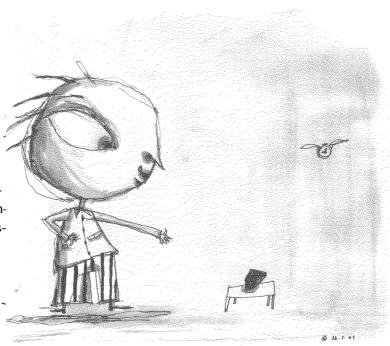
2. Da Preparação ao Encerramento — Linhas de Orientação para o Líder

2.1. Preparação

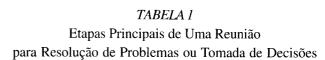
Uma das tarefas fundamentais do líder de qualquer reunião consiste em preparar-se e... desenvolver esforços para que os participantes também se preparem. Se o leitor exerce, ou julga vir a exercer, funções de liderança de reuniões, é recomendável que tenha em consideração os seguintes aspectos:

- a) Esteja ciente do objectivo e do propósito da reunião. Lembre-se deles para se preparar e ajudar os restantes participantes a prepararem-se. Tome-os como o farol que o guiará durante toda a reunião, de modo a que a discussão se focalize naquilo que é realmente importante.
- b) Estude os assuntos e reflicta sobre os comportamentos e interesses das pessoas que participarão na reunião. Lembre-se de que, da mesma forma que um condutor necessita de seguir a estrada e conduzir o veículo, o líder de uma reunião precisa de lidar com o assunto e com as pessoas.
- c) Distribua atempadamente a agenda. Se o fizer demasiado cedo, as pessoas poderão esquecer-se. Se a distribuir em data muito próxima da reunião, poderão não ter tempo suficiente para se prepararem. Não se esqueça de mencionar os temas, assim como a hora de início e encerramento. Seja breve e simples. A agenda é uma espécie de mapa da estrada. Não pode ser tão simples que não forneça as indicações necessárias para a viagem, nem tão complexa que dificulte a compreensão do caminho.
- d) Distribua atempadamente os documentos necessários para que as pessoas estudem os dossiês pertinentes e possam assim preparar-se para fazer contributos válidos. Não obrigue as pessoas a lerem esses documentos durante os primeiros 20 ou 30 minutos de uma reunião! Não queira brilhar... mostrando ser mais conhecedor dos assuntos do que os restantes participantes.





- e) Escolha um local apropriado, confortável e que dignifique a importância do assunto que estará em discussão. Evite locais demasiado espaçosos, exíguos ou susceptíveis de ruídos e interrupções.
- f) Não se esqueça de que o arranjo das mesas e cadeiras (assim como a sua colocação nesse arranjo) influenciam a grau de interacção dos participantes, o espírito de equipa, o nível de democraticidade/participação, o grau de saliência do seu poder como líder. Não é indiferente sentar-se numa mesa redonda entre os seus colaboradores (sendo um entre eles), ou no topo de uma mesa rectangular, sem ninguém a seu lado (Rego & Cunha, 2000).
- g) Reflicta sobre as possibilidades de fazer reuniões... em pé. Podem ser mais eficientes para determinadas ocasiões e assuntos (Bluedorn *et al.*, 1999; Rego & Cunha, 2000).



Etapas	Perguntas básicas que o líder deve dirigir a si próprio e/ou ao grupo
Preparação	Qual o objectivo da reunião? Quem poderá contribuir para o seu alcance? Que materiais e informações devo proporcionar às pessoas para que elas se preparem?
Apresentação do problema ao grupo	Qual o problema para o qual necessitamos de descortinar vias de resolução? Como posso transmitir o verdadeiro ponto da situação sem condicionar os membros da equipa mas antes entusiasmando-os?
Diagnóstico das causas do problema	Como poderemos saber as razões pelas quais este problema surgiu? Quais são as diferentes facetas do problema? O que está na sua génese? Como poderei induzir o grupo a apresentar diferentes concepções do assunto? Como poderemos distinguir causas e sintomas?





Etapas	Perguntas básicas que o líder deve dirigir a si próprio e/ou ao grupo
Procura de soluções alternativas para o problema	Quais os diversos caminhos que te- mos ao nosso dispor para resolver o problema? Que métodos e fer- ramentas poderemos utilizar para encorajar a criatividade dos mem- bros da equipa? Como poderemos evitar o pensamento grupal?
Avaliação das diversas alternativas	Quais as vantagens, desvantagens, custos, benefícios, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de cada curso alternativo de acção? Como poderemos fazer uma avaliação cuidada destes aspectos sem nos delongarmos excessivamente na discussão e, assim, perdermos a oportunidade de tomar a decisão atempadamente.
Escolha das soluções satisfatórias	Quais as vias que nos permitem ser mais bem-sucedidos na reso- lução do problema? Como pode- remos evitar que as posições se- jam extremadas? Poderemos chegar a consenso, ou teremos que procurar um compromisso?
Encerramento e clarificação de responsabilidades de implementação	Quem fica responsável por quê? Quais os prazos a cumprir? As pessoas aceitam estas respon- sabilidades? Compreendem- nas? Que mecanismos de acompanhamento da imple- mentação poderemos utilizar?



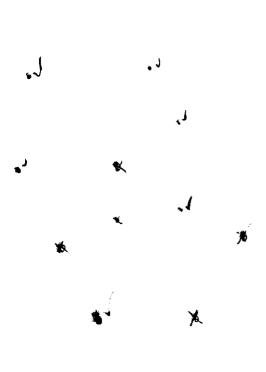


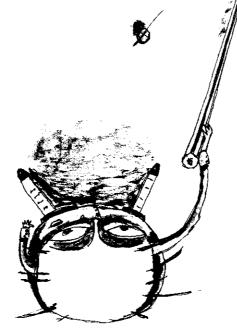


2.2. Apresentação do Problema ao Grupo

A fase inicial de uma reunião define, em medida muito considerável, o clima sobre o qual ela decorrerá. Eis algumas sugestões passíveis de utilização:

- a) Seja pontual. Só há um modo de as reuniões começarem a horas: começarem mesmo a horas! A falta de pontualidade sugere algum desrespeito pelo tempo das pessoas e impossibilita-as de gerirem adequadamente a sua própria agenda.
- b) Comece por distribuir agendas pelas pessoas que a não trazem consigo é uma sugestão subtil de que esse documento é importante, se destina a ser seguido e... não deve ser esquecido.
 - c) Assegure-se de que as pessoas se conhecem. Vele para que sejam apresentadas as que não são conhecidas.
 - d) Enfatize os objectivos e propósitos da reunião.
 - e) Comece o encontro com uma nota positiva. Designadamente, mostre que estará genuinamente receptivo a todas as participações. Invoque os interesses mútuos.
 - f) Uma nota de humor breve pode ser útil.
 - g) Seja breve e simples nas explanações.
 - h) Apresente os factos objectivamente, sem insinuações de que há culpados.
 - i) Não expresse a sua opinião, pelo menos de modo enfático — sob pena de condicionar os contributos dos restantes participantes.
 - j) Não sugira soluções para o problema
 essa é tarefa que cabe numa etapa posterior.





2.3. Diagnóstico do Problema

Após a determinação dos contornos do problema, urge detectar as causas do mesmo. A principal incumbência do líder é a de estimular os membros da equipa a apresentarem diferentes concepções do assunto. Algumas sugestões de conduta podem ser úteis para o leitor:

- a) Mostre às pessoas que as concepções diferentes e/ou minoritárias acerca do assunto serão bem acolhidas.
- b) Promova um clima em que as pessoas se sentem livres para discordar.
- c) Não domine a reunião, nem permita que algum participante o faça.
- d) Procure cativar as participações das pessoas mais inibidas.
- e) Requeira que as pessoas suportem os respectivos pontos de vista com factos e raciocínios lógicos.
- f) Não permita que a discussão se desfocalize dos objectivos que determinaram a convocação da reunião.
- g) Vele para que os factos não sejam confundidos com opiniões. "A taxa de absentismo cifra-se em 2 por cento" é um facto. "A taxa de absentismo é elevada devido à desmotivação dos trabalhadores"... talvez represente uma opinião.

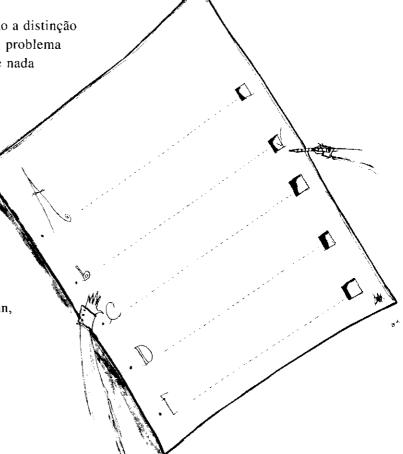
 h) Assegure-se de que fica clara na discussão a distinção entre causas e sintomas. Para debelar um problema é necessário actuar sobre as causas — de nada serve agir sobre os sintomas.

 Não procure "bodes expiatórios" nem permita que eles sejam sugeridos pelos restantes participantes.

 j) Evite que sejam sugeridas soluções para o problema antes de concluído o diagnóstico das respectivas causas.

k) Recorra aos diagramas "espinha de peixe" (Schargel, 1994; Turner, 1997).

1) Actue de modo a que não ocorra o pensamento grupal (Janis, 1971; Janis & Mann, 1977; Neck & Moorhead, 1995).



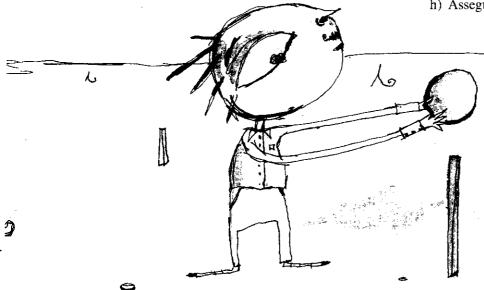
2.4. Detecção de Vias Alternativas para a Resolução do Problema

Feito o diagnóstico do problema, é tarefa do líder conduzir a reunião para o debate das soluções que podem contribuir para a sua resolução. A criatividade pode desempenhar, nesta fase, um papel crucial. Apontam-se alguns aspectos dignos de meritória atenção:

- a) Não domine a reunião nem permita que alguém o faça.
- b) Mantenha a discussão focalizada nos objectivos.
- c) Garanta a participação generalizada, designadamente através do fomento das contribuições dos membros mais inibidos.
- d) Cultive o entusiasmo dos participantes.
- e) Encoraje o aparecimento de soluções criativas. Dê guarida a propostas inovadoras.
- f) Evite o pensamento grupal, pois os riscos da sua ocorrência pairam sobre toda a reunião.
- g) Recorra ao *brainstorming*, técnica dos grupos nominais e ferramentas de criatividade dirigida.

h) Assegure-se de que a geração de ideias desta etapa não se confunde com a avaliação dessas mesmas ideias na etapa seguin-

> te. Na verdade, as pessoas tendem a sentir-se mais libertas para sugerir ideais criativas quando sabem que as mesmas só serão avaliadas em fases posteriores.



2.5. Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos das Diversas Vias Alternativas

A obtenção de um leque porventura diversificado e rico de vias alternativas de resolução dos problemas é inconsequente se não for tomada qualquer decisão sobre a via mais apropriada. É necessário, todavia, proceder à avaliação dos vários cursos de acção disponíveis — para que a escolha recaia sobre os mais vantajosos. A seguir delineiam-se algumas sugestões de acção:

- a) Proceda de modo que sejam avaliadas as vantagens, desvantagens, riscos, custos, benefícios... de cada curso alternativo de acção.
- b) Não domine a discussão, nem autorize que alguém assim proceda.
- c) Fomente uma atmosfera participativa: oiça, seja cortês, impeça comentários depreciativos, reconheça os talentos individuais, agradeça contributos, aceite as críticas construtivas, "proteja" os mais inibidos, seja justo.
- d) Enfatize genuinamente que as opiniões divergente e/ou minoritárias serão bem acolhidas.
- e) Não proceda como se o silêncio significasse (sempre) concordância. Pode simbolizar desacordo e, até, hostilidade. Certifique-se, por conseguinte, da sua verdadeira natureza.
- f) Recorra a métodos como o advogado do diabo, avocatura múltipla e método dialéctico (Schwenk, 1984; Katzenstein 1996). Isto é, procure activamente pontos de vista opostos e veja de que forma eles ajudam a perceber uma nova faceta da realidade. Assim será possível deslindar melhor a complexidade do assunto e evitar as decisões precipitadas e arriscadas que costumam emergir de processos que padecem de pensamento grupal.







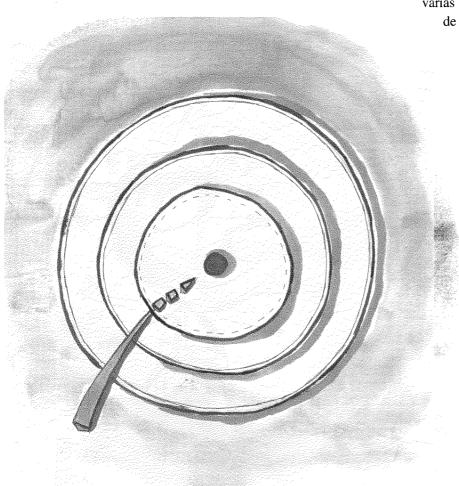
2.6. Escolha da Solução

Feita a avaliação dos vários cursos alternativos de acção, importa escolher os mais ajustados à prossecução do fim em vista. Muitas linhas de orientação antes delineadas podem revelar-se de grande utilidade. Em qualquer caso, algumas reflexões adicionais merecem consideração autónoma:

- a) Desencoraje a polarização. Caso contrário, as facções em conflito podem perfilhar posições de tal modo extremadas que a discussão é interminável e o consenso se torna inviável.
- b) Equalize a participação. A votação pode representar um meio apropriado para garanti-la, mas é necessário ser cuidadoso no método. Se há riscos de as pessoas se sentirem condicionadas pela votação de braço no ar, é preferível recorrer à votação secreta pelo menos se se pretende extrair a verdadeira perspectiva dos membros da equipa.
- c) Procure o consenso mas não pressione para que seja alcançado
 sob pena de ele ser apenas verbalizado, mas não verdadeiramente consentido.
 - d) Procure soluções integradoras isto é, que satisfaçam as várias propostas em cima da mesa. Não se esqueça de que uma laranja pode ser entregue "por inteiro" a duas pessoas... se uma apenas quiser
 - e) Seja cauteloso com as soluções de compromisso. Se as propostas são bastante distanciadas entre si, pode suceder que a plataforma de compromisso seja tão reduzida que os seus proponentes se revêem nela de modo muito frágil.

a polpa e a outra desejar tão-só a casca.

- f) Recorra a entidades independentes
 especialmente em matérias de grande dissensão — para proceder à avaliação das propostas em jogo.
- g) Se o processo de escolha não chegar a bom porto, não deixe de tomar a decisão. O facto de uma decisão ser difícil, muito disputada ou desagradável não deve constituir motivo para adiá-la.





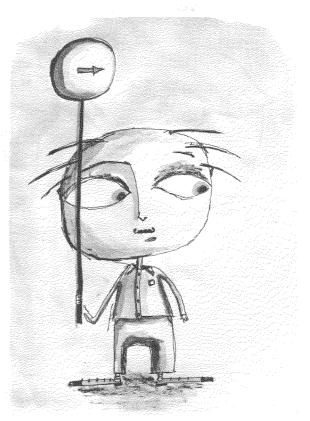


2.7. Encerramento e Clarificação de Responsabilidades de Implementação

Não há boas decisões sem correctas implementações. Uma decisão (potencialmente) excelente pode produzir péssimos resultados se não for correctamente traduzida para o terreno. Para além do encerramento da reunião propriamente dito, eis algumas sugestões de conduta para a liderança da reunião:

- a) Sumarie os pontos-chave e as decisões tomadas.
- b) Defina, em colaboração com o grupo, as responsabilidades de cada pessoa na implementação das decisões: quem fará o quê e quando.
- c) Assegure que as pessoas compreendem as responsabilidades de que ficam incumbidas.
- d) Discuta, ou determine, a data da próxima reunião se for caso disso.
- e) Agradeça os contributos de todos.
- f) Termine com uma nota positiva.
- g) Distribua a acta nos dias seguintes à reunião. Deve ser um documento simples, sucinto, com uma ou duas páginas.









3. Linhas de Orientação para os Participantes

Tal como uma batalha se ganha ou perde com generais e soldados, e uma organização é bem sucedida com os contributos dos gestores e dos restantes colaboradores, assim também os frutos de uma reunião provêm das condutas do líder e dos restantes participantes.

A Tabela 2 expõe um elenco de sugestões que se destinam precisamente a sumariar as linhas de orientação destinadas aos participantes que (ou quando) não exercem funções de liderança. Elas não pretendem representar um manual de conduta, nem desejam ser uma espécie de cartilha infalível. São sugestões. Destinam-se apenas a servir como

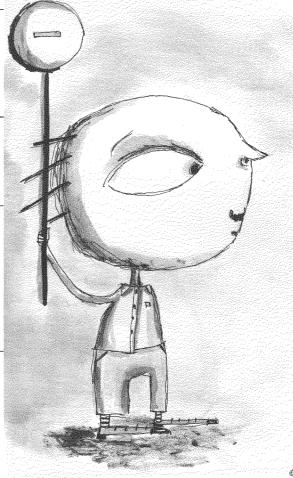
guias de orientação. Apontam em vários sentidos, designadamente para: preparação, pontualidade, capacidade de ouvir, cortesia, assertividade, simplicidade e organização das intervenções, modéstia, receptividade aos argumentos válidos dos outros, focalização no objectivo da reunião.



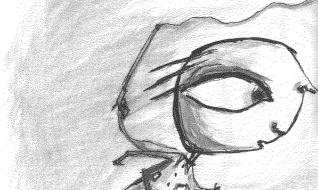


TABELA 2
Linhas de Orientação para os Participantes

Guia de orientação	Explanação
Prepare-se	Ficará mais habilitado a fornecer contributos válidos e pertinentes para o tema. Ademais, evitará ser confrontado, por outro participante ou pelo líder, com a sua ignorância.
Chegue atempadamente	Evitará atrasos e contribuirá para que as agendas dos restantes membros do grupo sejam respeitadas.
Oiça	Preste atenção ao que é dito. Não converse sobre assuntos alheios à reunião. Não se esqueça de que a capacidade de ouvir é uma das qualidades mais pertinentes no relacionamento humano — e que mais respeito inspiram.
Tome a sua posição, mas disponha-se a mudá-la	Os grupos funcionam melhor e tomam melhores decisões quan- do os participantes estão aber- tos a nova informação e acolhem diferentes pontos de vista.
Seja breve, simples, organizado e vá directo ao assunto (não rodeie)	Caso contrário, a sua exposição será maçadora, os restantes participantes não o compreenderão e ninguém quererá ouvi-lo.
Tenha compromisso com a discussão — não com o argumento	A sua intenção deverá ser a de contribuir para a discussão, tendo em vista que o grupo alcance resultados positivos — nessa perspectiva, deve permitir que o seu argumento seja testado pelos argumentos dos outros.
Evite ataques pessoais	Focalize-se nos argumentos, não nas pessoas. Caso contrário, ocorrerão faltas de respeito, o grupo não funcionará eficazmente e a reunião transformar-se-á numa inutilidade e/ou fonte de conflitos indesejáveis.



Guia de orientação	Explanação
Adopte uma postura de <i>fair play</i>	Não domine a discussão, conceda aos outros a oportunidade de falarem, saiba "jogar" e, se for o caso, "perder". Mantenha uma atitude positiva. Faça críticas construtivas.
Use linguagem não verbal	Olhe as pessoas olhos nos olhos, fale tranquilamente, denote uma postura reveladora de confiança e respeito pelos outros.
Não se disperse	Procure não se afastar da razão de ser da reunião — sob pena de gerar perdas de tempo e a devida decisão não ser tomada.
Não denote timidez — seja assertivo	Se não mostrar confiança nos seus argumentos, terá mais dificuldade em persuadir as pessoas da valia do seu contributo. Não seja agressivo, mas sim assertivo.
Seja cuidadoso nos gracejos	Os gracejos podem permitir "quebrar o gelo", mas também são susceptíveis de melindrarem alguém e/ou significarem mais uma "acha para a fogueira".
Pergunte	Se não compreende e tem dúvidas, coloque questões para esclarecê-las. Não tenha receio de fazer perguntas elementares.
Seja modesto	Não queira ter douta opinião sobre todos os assuntos. Procure, sobretudo, evitar falar do que não sabe — especialmente se não lho pedirem.



Construída a partir de Alessandra & Hunsaker (1993); Boone & Kurtz (1994)



4. Súmula Conclusiva

As reuniões representam uma parcela muito considerável do tempo despendido pelas pessoas nas organizações onde exercem algum tipo de actividade — sejam públicas ou privadas, de serviços ou industriais, lucrativas, filantrópicas, recreativas ou até mesmo desportivas. Realizam-se com fitos diversos — mas parece razoável supor que aquelas que se destinam a resolver problemas e tomar decisões são, porventura, as que reivindicam maior atenção e desvelo. Frequentemente escuta-se a voz do desalento contra a forma como decorrem e produzem resultados. A génese das "lamúrias" costuma ter raízes prolixas e de largo espectro: fraca preparação, descoordenação, ausência de fio condutor, excessivo dispêndio de tempo, dominação por algumas pessoas, ausência de atmosfera participativa, exaltação dos ânimos, decisões precipitadas, míngua de resultados palpáveis. Este artigo radica num pressuposto fundamental: os líderes das reuniões podem exercer um papel fulcral na prevenção desses riscos e na obtenção de resultados mais produtivos. Foi pensado com o fito de facultar aos leitores um conjunto de linhas de orientação que permitam conduzir esses encontros de modo mais eficiente e eficaz. Chegados aqui, cabe perguntar: quais os aspectos nucleares que importa realçar? Resumimo-los recorrendo aos seguintes "sinais de trânsito":

Sinais obrigatórios: prepare-se, distribua a agenda, seja pontual, adopte um estilo cortês, oiça, oiça, oiça, focalize-se nos objectivos, fomente uma atmosfera de participação, estimule as pessoas a apresentarem pontos de vista divergentes, encoraje a crítica construtiva, fomente a criatividade, incentive as participações dos mais inibidos, previna a ocorrência do pensamento grupal, seja justo, clarifique responsabilidades, agradeça. Mais do que falar, oiça (não é por acaso que temos dois ouvidos e uma só boca!).

Sinais de proibição: não domine a reunião, não permita que outros a dominem, não enfatize as suas







O conceito básico do Princípio de Dilbert é o de que os trabalhadores mais ineficazes são sistematicamente promovidos para lugares onde podem causar menos estragos: gestão.

Adams (1996: 14)

opiniões, não insinue acusações, não hostilize ninguém, não permita comportamentos disruptivos, não dê guarida a comentários hostis e/ou depreciativos, proíba os ataques pessoais, não permita que as posições se polarizem, não interrompa as pessoas (ou faça-o adequadamente quando tal se revelar imperioso).

Sinais de aviso e recomendação: (a) as reuniões destinam-se a obter os contributos dos participantes e não a que o líder "brilhe" com a exposição dos seus pontos de vista; (b) forneça linhas de orientação e formação aos seus colaboradores para que eles sejam participantes mais produtivos nas reuniões; (c) actue mais como "facilitador" do que como "director", mais como "servo" do que como "senhor"; (d) se não tomar precauções com o seu próprio comportamento, o pensamento grupal pode emergir, especialmente em torno de decisões complexas e condições de stress; (e) seja cuidadoso no espaço físico onde a reunião é efectuada; (f) lembre-se de que o arranjo das mesas e cadeiras, assim como o local onde o leitor se senta, interferem no espírito de grupo, nível de interacção dos participantes, saliência do seu poder de posição do líder; (g) nunca se esqueça das razões pelas quais a reunião foi convocada; (h) e, por fim mas não menos importante, aprenda com os erros.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSANDRA, T. & HUNSAKER, P. (1993). Communicating at work. New York: Simon & Shuster.

BLUEDORN, A. C., TURBAN, D. B. & LOVE, M. S. (1999). The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84(2): 277-285.

BOONE, L. E., & KURTZ, D. L. (1994). Contemporary business communication. Englewood Cliffs, New Jersy; Prentice Hall.

JANIS, I. L. & MANN, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York, Free Press.

JANIS, Irving L. (1971). Groupthink. *Psychology Today Magazine*, June.

KATZENSTEIN, G. (1996). The debate of structured debate: toward a unified theory. Organizational Behavior and Human Decision Processes: June: 316-332.

REGO, A. & CUNHA, M. P. (2000). "Reuniões: a dança das cadeiras ou a dança sem cadeiras". *Dirigir*, 70: 50-60.

SCHARGEL, F. (1994). Teaching TQM in an inner city high school. *Quality Progress*, 27(9): 87-90.

SCHWENK, C. R. (1984). Devil's advocacy in managerial decision making. Journal of Management Studies, 21: 153-168.

TURNER, R. E. (1997). Cause-and-effect diagram alone don't tell the whole story. *Quality Progress*, 30(1): 53-56.

NOTA

Este artigo complementa um trabalho anteriormente publicado na *Dirigir* (Novembro/Dezembro de 2000) sobre a importância da disposição física dos intervenientes em reuniões de trabalho. Para um aprofundamento do tema da liderança de reuniões pode consultar-se o livro de A. Rego *Liderança de Reuniões* — na Senda de Soluções mais Criativas, Edições Sílabo, Lisboa.



MANPOWER

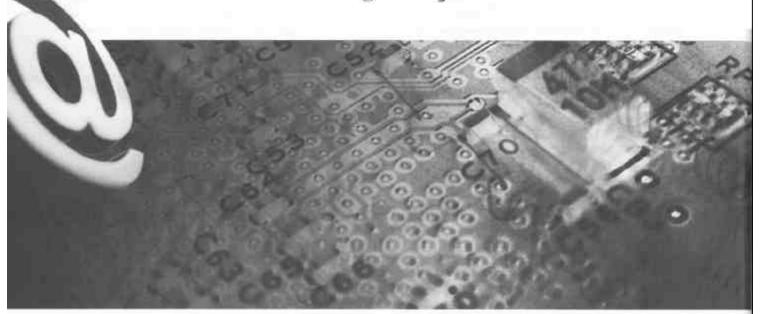
www.manpower.pt

PESSOAS * TECNOLOGIA * RIGOR

Manpower Portuguesa, Serviços de Recursos Humanos, (ETT), S.A. Alvara nº 1

I n t e r n e t

Promover a Segurança na Rede



NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas

0

O plano de acção para fomentar a utilização mais segura da Internet é um programa comunitário plurianual que abrange o período de 1999-2002. No âmbito deste plano de acção, a Comissão Europeia convida à apresentação de propostas no seguinte domínio: projectos de demonstração de suporte informático e serviços de filtragem.

As medidas ao abrigo desta linha de acção incidirão na demonstração do potencial e das limitações dos sistemas de filtragem e classificação num ambiente mundial real, com o intuito de incentivar a implantação de sistemas adequados a uma utilização na Europa e de com eles familiarizar os utilizadores.

Os sistemas de filtragem e de classificação devem ser compatíveis e interoperáveis a nivel internacional e desenvolvidos com plena cooperação dos representantes da indústria, dos consumidores e dos utilizadores.

O apoio financeiro da União Europeia aos projectos poderá ir até 50 por cento dos custos efectivos (normalmente, custos de pessoal e de deslocações). A dotação orçamental comunitária indicativa para apoio a acções decorrentes deste convite é de 5 milhões de euros.

O presente convite à apresentação de propostas é aberto a entidades, públicas ou privadas, estabelecidas no Espaço Económico Europeu. Os projectos devem ter um âmbito transnacional e incluir a cooperação entre organizações independentes estabelecidas em diferentes países do Espaço Económico Europeu.

Para obter mais informações poderá contactar:

Calls Central Office
Comissão Europeia
Direcção-Geral da Sociedade da Informação
Eufo 1260
L-2920 Luxemburgo
Fax: (352)43 013 40 79
E-mail: iap@cec.eu.int



Trabalho em Equipa

Paradigmas do Desporto



J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir

0

Sem estar em causa se é bom ou desejável, o trabalho em equipa é, antes de mais, um facto — um facto fundamental. Não encarar esse facto representa, em si, uma opção por determinada forma (porventura não a melhor, mas em todo o caso uma forma) de trabalhar em equipa.

Trabalhar em Equipa

Fala-se muito de "equipas" e de "trabalho em equipa" mas, por vezes, existem ainda algumas imprecisões na forma como o tema é referido ou entendido. Se, algumas vezes, parece subentender-se que trabalhar em equipa é uma ideia genial nunca antes imaginada, outras vezes, e pior ainda, age-se como se não existisse senão um único tipo de equipa. Ambas as suposições são evidentemente erradas, mas nem por isso deixam de se repetir com tanta frequência. Refira-se primeiro a "novidade" do trabalho em equipa. O trabalho em equipa não tem nada de novo. No passado, poucas pessoas podiam trabalhar sozinhas e ser eficientes. O camponês, se não tinha assalariados, tinha pelo menos a mulher e os filhos com quem trabalhava em equipa. O artesão a mesma coisa: ele encarregava-se do trabalho artesanal na oficina com os aprendizes e a mulher encarregava-se dos clientes e do negócio em geral. Desde que o homem primitivo se apercebeu que caçar em grupo era mais eficaz que fazê-lo sozinho — praticamente desde que o mundo é mundo — onde quer que as pessoas trabalhem juntas ou joguem juntas fazem-no em equipa. Portanto, sem estar em causa se é bom ou desejável, o trabalho em equipa é, antes de mais, um facto — um facto fundamental. Não encarar esse facto representa, em si, já uma opção por determinada forma (porventura não a melhor, mas em todo o caso uma forma) de trabalhar em equipa. Vejamos agora os modelos de equipa. Existem múltiplos modelos à escolha para "trabalhar em equipa". Daí que uma decisão crítica, ao iniciar qualquer trabalho em equipa. seja, precisamente, a de escolher o tipo de equipa que mais convém. Este aspecto é tão importante quanto é descurado. Aparentemente, raciocina-se como se houvesse um único modelo de equipa e, consequentemente, como se formar uma equipa consistisse apenas em aplicar esse modelo.

A forma mais clara de entender que não é assim é observar, por exemplo, a diversidade dos modelos e as diferentes dinâmicas que caracterizam os tipos de equipas existentes no desporto. São inúmeros, mas três ou quatro desses modelos básicos serão suficientes como exemplo.

Equipa de Estafeta

Um dos paradigmas de equipa que podemos observar no desporto, neste caso a nível do atletismo, é a equipa de estafeta. Neste modelo, os elementos da equipa têm posições absolutamente fixas. Corre cada um de sua vez, transportando até à meta o melhor e o mais rapidamente possível o "testemunho" que recebeu do elemento anterior. O trabalho desenrola-se "em série". Cada atleta realiza a sua prova sem auxílio dos companheiros.

Como é bom de ver, é este o modelo implícito das equipas ministeriais. Cada ministro, dentro do Governo, é soberano na área da sua responsabilidade. Cada um trata o mesmo problema por sua vez, se não mesmo por seu lado.



Também nas empresas, quando organizadas numa base funcional, encontramos com frequência características deste modelo. As vendas, só vendem; as compras, só compram; a produção, só fabrica e os financeiros só financiam e, geralmente, cada um por sua vez. Uma das vantagens deste tipo de arranjo organizacional é que favorece o reforço da especialização individual. Cada elemento encontra possibilidade de aperfeiçoamento das suas qualidades pessoais. No entanto, esta estimulação ao aperfeiçoamento em lugares especializados, como bem se sabe, propende muitas vezes ao aparecimento de "estrelas" mais interessadas pela sua exibição do que pelo objectivo da equipa. Como dizem os comentadores desportivos, "colocar as capacidades individuais ao serviço do colectivo" é a condição--chave para o sucesso da equipa.

Outra dificuldade própria deste tipo de equipas prendese com o controlo. Na estafeta os resultados de cada atleta são rigorosamente cronometrados, mas nas empresas o controlo não é assim tão fácil. Por exemplo, em caso de falha no lançamento de um novo produto, quem foi o responsável — o departamento de investigação e desenvolvimento, a produção ou o marketing? Perante a ausência de controlo rigoroso e individualizado dos resultados na atribuição dos sucessos ou dos insucessos, torna-

MITTIE POLITICE

trabalho, a habilidade com que cada um sabe gerir a sua imagem.
Organizada nestes moldes, a equipa pode tornar-se um conglomerado de especialistas (chama-se a isso efeito de paróquia).
Os jogadores jogam na

-se decisiva, mais do que a qualidade do

rigorosamente falando,

equipa, poderão jogar

para a equipa, mas,

não jogam em equipa.

Equipa de Futebol

O segundo modelo é a "equipa de futebol". Na equipa de futebol os jogadores ocupam posições fixas mas, ao contrário da estafeta, jogam em simultâneo. À excepção do guarda-redes, que permanece fixo por razões óbvias, todos avançam ou recuam no terreno, atacando ou defendendo consoante o desenrolar do jogo. Isto é, actuam "em paralelo". É muito importante a entreajuda entre jogadores ou entre sectores mas as posições relativas de cada elemento, dentro do respectivo sector (defesas, médios, avançados), mantêm-se rígidas.

A equipa de futebol tem uma versatilidade e potencialidades que a estafeta não comporta, mas também tem requisitos muito mais rigorosos do que aquela. Em especial, precisa de um treinador permanentemente atento ao desempenho dos jogadores e às incidências do jogo. O treinador é o único chefe de quem os jogadores recebem ordens. É ele quem manda e por isso só ele pode

ser o responsável. Como toda a gente sabe, no futebol se as coisas correm bem o treinador é "bestial", se correm mal... é despedido.

Nas empresas encontramos traços

característicos da equipa de
futebol, em especial
quando as
mesmas se
apresentam
organizadas numa
base divisional. O

princípio é simples: as actividades
agrupam-se em divisões. Cada
divisão — como se de equipa
de futebol se tratasse — funciona

como um centro de resultados: tem um responsável, dispõe de recursos,

Madisano

é autónoma e responde em função de objectivos pré-fixados.

Organizada nestes moldes, a equipa pode oferecer importantes vantagens. Uma vez que todas as actividades, competências e especializações se reúnem numa mesma equipa, e sob um único responsável, é mais fácil a coordenação e podem alcançar-se melhores *performances* de trabalho. Além disso, o processo decisional pode melhorar tanto em qualidade quanto em rapidez, uma vez que

...tudo se passa (ou deveria passar-se) como no futebol: no fim do jogo, o resultado é um dado objectivo. Pode discutir-se a sua justiça, mas sobre o resultado em si não há lugar a dúvidas. as decisões, centradas ao nível da divisão, são tomadas junto do próprio local onde as operações se realizam. Finalmente, mas porventura mais importante, o controlo é claro. A eficácia da divisão pode ser medida através dos resultados (lucro ou prejuízo) que logra realizar. Também neste aspecto tudo se passa (ou deveria passar-se)

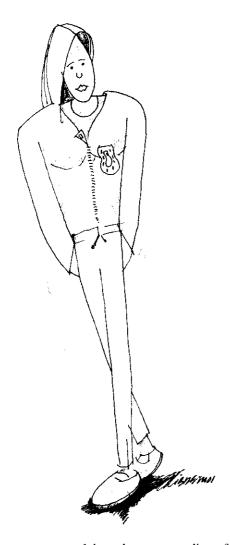
como no futebol: no fim do jogo, o resultado é um dado objectivo. Pode discutir-se a sua justiça, mas sobre o resultado em si não há lugar a dúvidas. Este modelo de organização pode, no entanto, apresentar desvantagens, nomeadamente o interesse da equipa pode sobrepor-se aos objectivos gerais da empresa. Por exemplo, uma vez que a equipa é avaliada em função dos resultados, os responsáveis podem ser levados a optar pela realização de ganhos imediatos em detrimento da rendibilidade da empresa a longo prazo. É o caso, no futebol, do treinador sem escrúpulos que, para ganhar o jogo, faz alinhar o "craque", mesmo lesionado, embora podendo com isso prejudicar a sua prestação em jogos futuros.

Outro inconveniente é que se trata de um modelo de organização dispendioso. Repare-se que cada equipa, além de staff próprio, terá de estar dotada de todos os especialistas que se presume existirem na sua formação e cada jogador só pode integrar uma equipa. O que mais surpreende, na prática das organizações, é a frequência com que estes princípios são subvertidos. Quantas e quantas vezes se verifica que o responsável não interfere na escolha dos recursos (como se alguém, que não o treinador, é que dissesse quem joga e quem não joga). Quantas e quantas vezes se verifica que o responsável não é suficientemente autónomo (como se alguém, que não o treinador, é que decidisse a melhor táctica para levar de vencida o adversário). Quantas e quantas vezes se verifica que os objectivos não se encontram definidos (como se a equipa, no início do campeonato, não precisasse de saber o que dela se espera: disputar o título, conquistar acesso às competições da UEFA, lutar para os lugares do meio da tabela ou simplesmente não descer de divisão). Quantas e quantas vezes se verifica que o controlo dos resultados é deixado no olvido (como se terminado o jogo não interessasse contar os golos, ou no decorrer das jornadas a ninguém ocorresse somar os pontos).

Equipa da Selecção

Outro modelo organizacional bastante curioso é aquele em que se baseiam as equipas formadas no âmbito da selecção nacional.

Nas empresas encontram-se modelos com características semelhantes nas chamadas *equipas* de projecto ou estruturas matriciais. Nas grandes empresas do ramo automóvel, por exemplo, engenheiros, projectistas, designers e especialistas de marketing são destacados dos departamentos em que



se integram e, sem deixar de pertencer-lhes, formam grupos pluridisciplinares para atingir um só fim — conceber novos modelos de viaturas que possam ser bem aceites pelo mercado. A redução do tempo desde a concepção até à colocação do produto no mercado foi extraordinária.

Note-se que nem sempre foi assim. No passado, cada posição – projectistas, produção, marketing — cumpria a sua tarefa à sua maneira e cada um por sua vez. Os projectistas executavam o seu trabalho e passavam-no para a produção; a produção, por sua vez, procedia da mesma maneira: fazia o seu trabalho e passava-o para o marketing, mas os três não se encontravam regularmente a trabalhar no projecto. Funcionavam em "série", como estafetas.

Nas equipas de projecto coexistem dois tipos de estrutura. Tal como no futebol, quando o jogador é chamado à selecção fica a depender da Federação sem se desvincular do clube que representa, também nas estruturas de projecto cada elemento tem dois chefes. Isto é, trabalha sob duas cadeias de comando: uma cadeia hierárquica exercida pelo responsável do departamento a que pertence e uma cadeia operacional exercida pelo responsável da estrutura de projecto em que circunstancialmente se integra. Apesar de complexa, a estrutura matricial apresenta importantes vantagens. A primeira grande vantagem é poderem-se seleccionar para a equipa os que, nesse momento e face ao tipo de jogo a realizar, forem considerados os melhores. Por outro lado, pondo a trabalhar em conjunto elementos de vários departamentos (jogadores de vários clubes) ultrapassam-se preconceitos e propiciam-se conhecimento e atitudes mais realistas acerca do trabalho dos diferentes departamentos. Sobretudo, existe uma importante vantagem económica: cada projecto é dotado apenas do número de elementos que lhe é necessário. Uma vez realizado o projecto, a equipa é desactivada.

Mas existem alguns problemas, ou melhor, alguns requisitos, que convém não descurar. O primeiro prende-se com a definição e duração do projecto. Note-se que este tipo de equipas só é aplicável em projectos bem determinados de duração limitada e preferencialmente curta. É o que se passa nas selecções nacionais: cada jogo (ou cada campanha) é um projecto findo o qual se dispersa a equipa. Os jogadores regressam aos clubes até nova convocação, se a houver.

Outro problema reside no facto de cada elemento da equipa obedecer a dois chefes. Mesmo o adepto menos informado estará lembrado dos atritos frequentes entre a Federação e os clubes quando se trata de dispensar jogadores para a selecção, em especial por altura de compromissos importantes para os clubes. E também o inverso: clubes (ciosos na valorização de mercado dos seus jogadores) que protestam por, alegadamente, estes terem sido preteridos na selecção por outros manifestamente menos talentosos.

Equipa de Voleibol

Os intérpretes têm que ser verdadeiramente bons mas as "estrelas", se as há, não se assumem como tal.

O desempenho deve-se a toda a equipa e os elementos apenas contribuem.

Temos ainda o tipo "equipa de voleibol". Neste caso as posições são definidas mas não são fixas — os jogadores vão rodando ao longo do jogo. Todos os elementos da equipa desempenham todas as posições e cada um ajuda os seus parceiros ajustando-se aos respectivos pontos fortes e fracos e às mudanças exigidas pelo jogo.

É este também o modelo implícito dos grupos de *jazz*. O grupo tem uma flexibilidade incrível porque todos os elementos se conhecem bem e estão afeiçoados à forma como cada um actua. Equipas deste tipo têm inúmeras vantagens mas obedecem a requisitos ainda mais rigorosos do que os modelos anteriores. O grupo, para funcionar bem, tem que ser pequeno: cinco, sete membros no máximo. Os elementos têm que trabalhar em conjunto bastante tempo antes que a equipa atinja o seu pleno rendimento. Além disso, flexibilidade, qualidade de trabalho e respostas rápidas só são compatíveis se todos os elementos da equipa forem suficientemente talentosos e observarem uma grande autodisciplina.



Quando funcionam em pleno, os intérpretes conhecem-se tão bem e sabem tão bem o que cada um deve fazer e quando, que não precisam de partitura. Pela forma como se desenrola a música todos sentem quando é que o saxofone deve iniciar o seu solo. Os intérpretes têm que ser verdadeiramente bons mas as "estrelas", se as há, não se assumem como tal. O desempenho deve-se a toda a equipa e os elementos apenas contribuem.

Pratique Desporto

Todos os tipos apresentados são verdadeiras equipas mas, na realidade, são estruturas completamente diferentes tanto nas características dos elementos que as devem integrar como naquilo que fazem e naquilo que não podem absolutamente fazer. Cada tipo de equipa tem a sua própria maneira de jogar e só é eficaz no jogo para que está talhada. Seria tão absurdo uma equipa de futebol apresentar-se em jogo

O que, em conclusão, daqui se deve retirar, muito simplesmente, é que equipas são instrumentos. Cada tipo deverá ser aplicado tendo em conta o fim que lhe está apropriado. Que tipo de equipa utilizar face aos propósitos visados é uma decisão crucial e arriscada que os gestores têm de saber tomar. O mesmo sucede aos membros que integram a equipa. É preciso conhecer que tipo de equipa se trata sob pena (erro caricato) de, mais tarde ou mais cedo, alguém ter de concluir que afinal se enganou no jogo.

Nem sempre parece prestar-se a devida atenção ao facto, absolutamente evidente, de que diferentes tipos de tarefas requerem diferentes tipos de equipa e que cada equipa obedece a uma dinâmica própria. Perante isso, e atendendo aos bons ensinamentos que neste capítulo se podem colher no desporto, àqueles que assim procedem só posso dirigir um conselho—dediquem-se ao desporto.



DISSE SOBRE GESTÃO

Ao criar-se um atena Internet lança-se informação para o espaço virtual, para uma terra de ninguém onde todos podem poisar os pés.

In Noticias do Milénio

La participa de la constanta d

José de Faria Costa In *Noticias do Milénio*

A geração click, que nasceu com o rato na mão, é manifestamente diferente por ser mais interactiva e "instantânea que a geração zap precedente. A escola continua a ser zap, mas a juventude é click.

Roberto Carneiro In *Portugal 2020*

Emprego por Sectores na União Europeia

Portugal é o país da União Europeia com a mais baixa percentagem de empregos no sector dos serviços. De acordo com os dados divulgados pelo Eurostat, o gabinete de estatísticas comunitário, o sector terciário da União Europeia emprega actualmente 65,1 por cento da população activa, o que corresponde a 97 milhões de pessoas. Portugal e a Grécia são os países que, no conjunto dos quinze Estados-membros, ocupam os dois últimos lugares, apresentando uma taxa de 56,5 e 56,8 por cento, respectivamente. À frente desta classificação surge o Luxemburgo, com 74,1 por cento, seguido pela Holanda e pela Suécia, com 73,1 e 70,9 por cento, respectivamente.

Os dados do Eurostat revelam ainda que a indústria emprega 29,8 por cento da população activa da União Europeia e a agricultura apenas 5,1 por cento.

Observatório Europeu da Relações Profissionais

Acedendo ao site desta instituição (www.eiro.eurofound.ie), o leitor poderá consultar diversa informação sobre as relações entre os parceiros sociais nos quinze Estados-membros da União Europeia. O acesso é gratuito. Se optar por registar-se, o utilizador passará a receber, através de correio electrónico, as análises mensais e anuais efectuadas pelo Observatório podendo, também, consultar estudos temáticos comparativos. O site está disponível em inglês, francês e alemão.

Novo Programa para Combater a Desigualdade no Emprego

A Comissão Europeia acaba de aprovar o Programa Equal que prevê um investimento na ordem dos 30,6 milhões de contos, durante o período compreendido entre 2001 e 2006, para combater a discriminação e a desigualdade no domínio do emprego em Portugal.

Com este programa Bruxelas pretende corrigir assimetrias regionais e combater a pobreza e a exclusão social.

Convenção de Schengen Alargada a Novos Países

Cinco novos países (Suécia, Finlândia, Dinamarca, Noruega e Islândia) subscreveram recentemente a Convenção de Schengen, elevando para 15 o número de países membros. A Convenção estabelece um espaço de livre circulação de pessoas no seu interior e instrumentos de cooperação judicial e policial para combater a criminalidade transfronteiriça. Dos novos membros, dois não fazem parte da União Europeia (Noruega e Islândia). O Reino Unido e a Irlanda são agora os dois únicos Estados-membros da União Europeia que ainda não aderiram à Convenção de Schengen.

Preços dos Automóveis

No seu relatório mais recente sobre a evolução dos preços dos automóveis na Europa a Comissão Europeia chamou à atenção, uma vez mais, para o facto de eles continuarem a apresentar diferenças substanciais nos diversos Estados-membros da União Europeia.

O Reino Unido continua a ser o mercado mais caro no que se refere à quase totalidade dos modelos examinados, não obstante as reduções de preços levadas a cabo por alguns fabricantes de automóveis no mercado britânico, procurando, deste modo, reduzir o impacte da valorização da libra.

Por outro lado, a Finlândia, a Espanha, a Holanda e a Dinamarca continuam a situar-se, em termos de preços antes dos impostos, entre os mercados europeus mais baratos.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas

A Odisseia da Paz

J. VICENTE FERREIRA Consultor e Docente Universitário; Membro do Conselho

Editorial da Dirigir

A abertura de horizontes obriga a olhar a

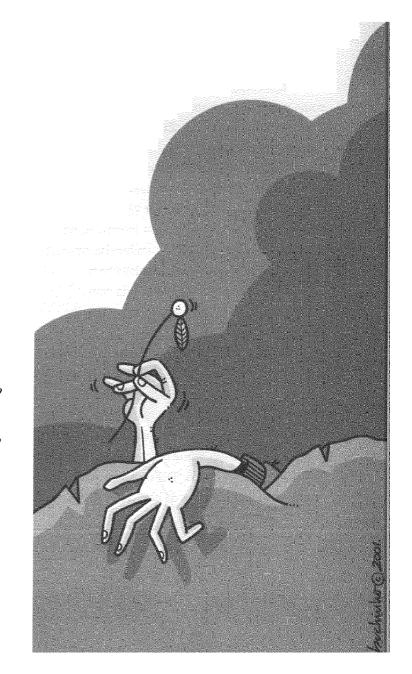
educação, o conhecimento e o acesso à informação

como meios para criar um mundo mais solidário

e pacífico, onde o respeito mútuo e amor à vida

possam recriar e sustentar uma nova

humanidade reconciliada consigo própria.



O primeiro dia de cada ano tem, desde há anos, a óptima intenção de nos chamar a atenção para a paz. Com este Dia Mundial da Paz pretende-se sublinhar que o valor da paz só será alcançável se cada pessoa colaborar com a sua vida na sua construção.

Falar de paz não chega. Discursar a paz é redundante. Viver em paz é um desafio permanente que se coloca muito concretamente na vida de cada pessoa. É perante os acontecimentos reais da vida e a forma como os vivemos que nos revelamos como somos. A cultura da paz tem como sinais que a sustentam a capacidade de amar e aceitar os outros como são, assim como a capacidade de diálogo.

Gandhi referia que perante as questões difíceis da vida surgiam muitas vezes antagonismos capazes de provocarem conflitos porque os diversos intervenientes tinham diferentes interesses, ou seja, diferentes conveniências traduzidas em múltiplas visões da verdade. Apelava com fraternidade à não-violência e referia com humildade a capacidade de sofrimento que lhe estava associada.

Nestes tempos de globalização, em que se processa de forma progressiva a união económica, cultural e social dos povos, o valor da fraternidade é proclamado pelas cartas dos direitos humanos como sinal de esperança na consciência da Humanidade. João Paulo II, na sua recente mensagem para o Dia Mundial da Paz intitulada "Diálogo entre culturas para uma civilização do amor e da paz", refere: "No

princípio de um novo milénio, torna-se mais viva a esperança de ver as relações entre os homens inspiradas pelo ideal de uma fraternidade verdadeiramente universal. Sem a partilha deste ideal não será possível garantir a paz." O diálogo entre pessoas e entre culturas não pode impedir a proposta de outros valores desde que sejam respeitadas a liberdade e a consciência das pessoas. A abertura de horizontes obriga a olhar a educação, o conhecimento e o acesso à informação como meios para criar um mundo mais solidário e pacífico, onde o respeito mútuo e amor à vida possam recriar e sustentar uma nova humanidade reconciliada consigo própria. É na redescoberta dos valores que consolidam a "cultura da vida" que redescobriremos a paz. É na constante e difícil procura dos caminhos da sabedoria e da esperança que havemos de construir uma sociedade diferente, mais segura e mais humana, que procurará fazer face ao subdesenvolvimento e aos sinais de decadência cultural, económica e moral. É uma caminhada de persistência e de combate contra a indiferença, o deixa andar e o desinteresse pelas causas públicas. É uma caminhada que obriga a denunciar a mentalidade actual que coloca coisas e pessoas ao mesmo nível, tudo usando e descartando de forma egoísta e utilitarista, sem lei nem ética. Como pode alguém viver em paz quando imigrantes, seres humanos iguais a nós, são explorados como novíssimos escravos por pseudo-empresários sem qualquer dignidade? E que dizer dos imigrantes ilegalizados e da sua precaridade de vida?

Como poderemos viver em paz quando assistimos à multiplicação implacável de novas bolsas de pobreza de novos marginalizados atirados para uma perigosa miséria? E que dizer dos desempregados em idade crítica, dos trabalhadores descartados pelas tecnologias e pela globalização?

Será que estamos a criar a sociedade do desespero, qual "quarto mundo", arrumando em "novos campos de concentração" a nova pobreza do actual turboliberalismo?

Tem vindo a agravar-se a falta de respeito para com a vida humana, com particular relevo para com os mais desfavorecidos. Mas como queremos nós respeitar os direitos dos mais necessitados quando estes representam o resultado da nossa forma de estar na economia?

A nossa forma de viver está sustentada por uma concepção de pessoas que se fundamenta na inveja, no medo, na desconfiança e até no ódio.

Estranhamos os resultados? Se estranhamos é porque vemos o que significa, que temos consciência e por isso temos o direito e o dever de protestar. Mas se não vemos a obra que estamos a realizar, então aí a situação é de guerra com todos e com tudo o que nos rodeia.

A história que estamos a desenhar não pode ficar reduzida ao silêncio ou à clandestinidade de interesses ocultos.

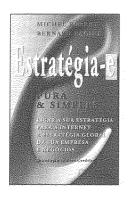
O grito é de participação no diálogo e no encontro com as pessoas, porque a dignidade do homem assim o exige. A grandeza do homem está exactamente nesta imensa capacidade de lutar pela dignidade dos que não podem defender-se a si próprios.

Em nome da Paz, da Liberdade e da Fraternidade e, principalmente, em nome da Esperança, nunca é tarde para começar a criar espaço no coração de cada um de nós pois é lá, nesse interior profundo e transcendente, que o homem se pode transformar.

É no coração de cada um de nós que nasce a paz. É lá, no encontro profundo da alma com o silêncio, que o homem se transcende e parte para a odisseia.



Estratégia-e Pura & Simples



Para a maior parte dos gestores em geral, e dos chefes executivos em particular (e não só), a Internet continua a ser algo de indefinido, uma "coisa" que se sabe que existe mas que nunca se explorou a fundo e da qual não se conhecem as verdadeiras potencialidades. Ora, para sobreviver na chamada "nova economia" há que saber aproveitar todas as

oportunidades, nomeadamente as de realizar transacções comerciais.

Neste sentido, este livro explica e propõe — a partir de casos reais de empresas nacionais e norte-americanas – diferentes maneiras de abordar a Internet, sem nunca esquecer que qualquer empresa deverá sempre estabelecer uma relação totalmente coerente entre a sua Estratégia Global e a sua Estratégia para a Internet.

O ideal de qualquer gestor é estar sempre um passo à frente da mudança mas, como isso nem sempre é possível, o que este livro adianta é o que é essencial que as equipas de gestão das empresas dominem para evitarem que os seus concorrentes tomem vantagem neste vasto e novo domínio que é a Internet, instrumento fundamental do mercado global que não pode ser ignorado.

Ficha Técnica

Título: Estratégia-e Pura & Simples **Autores:** Michel Robert, Bernard Racine

Editor: DPI, Lda.

Tradução e adaptação: René Cordeiro (Partner da DPI

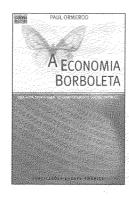
e *Managing Partner* para Portugal e Espanha)

N.º de páginas: 192

Preço de venda ao público: 3900\$00

À venda nas livrarias

A Economia Borboleta



"Os Governos, e aqueles que os aconselham nestes assuntos, sofrem da ilusão do controlo. Passados alguns anos, não é possível, no estado actual do conhecimento científico, fazer previsões a curto prazo com um grau razoável de exactidão. Num determinado ano, uma previsão pode por acaso estar correcta, mas ao longo do tempo serão inevitavelmen-

te cometidos erros de grande dimensão."

"A atenção que é dada à previsão a curto prazo [...] afasta recursos e debates de assuntos mais importantes. Os Governos, bem ou mal, têm uma grande influência na estrutura total em que a economia funciona. É isto que deveria ser alvo de discussão e não o frenesim de intervencionismo que, na maior parte das vezes, passa para a adopção de políticas. Menos pode ser mais."

O que existe de comum entre uma colónia de formigas, modelos matemáticos de Keynes e os últimos sucessos de Hollywood?

Porque erram tanto os Governos e as instituições internacionais da economia mundial? Estará a economia ortodoxa e convencional definitivamente ultrapassada? Poderemos todos nós, habitantes da aldeia global, confiar nas políticas económicas, sociais e financeiras dos nossos Governos? Será o medo da inflação "um mito urbano da actualidade"?

É a estas e a muitas outras perguntas que Paul Ormerod tenta responder em *A Economia Borboleta*, uma obra inconformista, heterodoxa e bem-humorada sobre a economia e a sociedade contemporâneas e o mundo actual.

A Economia Borboleta é, definitivamente, um livro recomendável para leigos e especialistas de mente aberta.

Ficha Técnica

Título: A Economia Borboleta

Autor: Paul Ormerod

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Economia & Gestão

N.º de páginas: 249

À venda nas livrarias

Liderança de Reuniões — na Senda de Soluções mais Criativas



As reuniões provocam-nos sentimentos ambivalentes: lamentamo-nos da sua ineficiência, do tédio que nos provocam, do desperdício de tempo a que nos obrigam... mas não conseguimos passar sem elas. Este livro pretende fornecer linhas de orientação para liderar reuniões de modo mais eficaz.

Entre os temas tratados destacam-

-se: vantagens, desvantagens e riscos das reuniões; preparação da agenda; arranjos espaciais (disposição das mesas e cadeiras); reuniões em pé; fases de uma reunião que se destina a tomar decisões; modos de fomentar a participação dos elementos presentes; razões pelas quais as reuniões tendem a fracassar. É concedido especial ênfase aos modos de fomentar a criatividade tendo em vista produzir decisões/soluções mais ajustadas aos ambientes turbulentos e competitivos em que as organizações actuais estão inseridas.

Os gestores e todos os que têm responsabilidades de condução de reuniões (em organizações públicas ou privadas, lucrativas ou não) encontrarão nesta obra diversas linhas de reflexão e orientação que lhes permitam obter melhores resultados. Os estudantes que se interessam pela gestão, comportamento organizacional e psicossociologia das organizações encontrarão um precioso ponto de apoio que lhes facilitará, numa linguagem acessível, embora rigorosa, o estudo e compreensão de um assunto que os acompanhará em toda a sua vida profissional.

Ficha Técnica

Título: Liderança de Reuniões

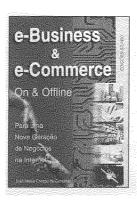
Autor: Arménio Rego Editora: Edições Sílabo, Lda

N.º de páginas: 192

Preço de venda ao público: 3400\$00

À venda nas livrarias

e-business &e-commerce— On & Offline



e-Business & e-Commerce — On & Offline é uma referência obrigatória para se perceber um hipotético Segundo Acto da Nova Economia, depois da queda aparatosa sofrida pelas designadas empresas tecnológicas nos últimos tempos. O autor, num estilo muito próprio e que, por vezes, assume ser provocatório, coloca em causa muitas

das evidências da Nova Economia, dos dinheiros fáceis e inconsistentes, das ilusões e dos sonhos, trazendo o leitor para a esfera da realidade e, não menos, para a necessidade de pensar a integração informacional em conjunto com a ligação ao real, ou seja, promovendo a fusão entre o mundo dos *bits* e o mundo dos átomos.

De leitura simples e visualmente agradável, e-Business & e-Commerce — On & Offline torna-se fundamental não só por varrer toda a tecnologia e os modelos de resposta ao mundo real, como também pela capacidade de síntese e de comunicação do que é verdadeiramente central. É um livro onde se pode encontrar o fundamento para tudo o que se vive e, mais ainda, para tudo o que deverá vir a viver-se quando se perspectiva um possível sucesso no mundo da Nova Economia. Trata-se, por tudo isto e por tudo o que fica a cargo do leitor, de uma obra plena de oportunidade e de visão. Uma síntese dos primeiros anos da Nova Economia e, adicionalmente, uma prospectiva sobre o futuro mais previsível dessa mesma Nova Economia — porventura só Economia.

Ficha Técnica

Título: *e-Business & e-Commerce* **Autor:** José Mexia Crespo de Carvalho

Editora: Edições Sílabo, Lda

N.º de páginas: 192

Preço de venda ao público: 3600\$00

À venda nas livrarias

Campanha Europeia Contra Acidentes de Trabalho — O Alvo são as PME

Mais de 4,5 milhões de acidentes com 5500 mortes por ano na União Europeia.

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho vai dinamizar em todos os Estados-membros uma Campanha de Informação destinada a reduzir o número de acidentes de trabalho visando em particular as pequenas e médias empresas da União que, segundo as estatísticas, registam os maiores índices de sinistralidade laboral.

Com efeito, dados europeus apontam para 5500 mortes por ano e para mais de 4,5 milhões de acidentes que ocasionam uma incapacidade para o trabalho superior a três dias, o que representa cerca de 146 milhões de dias de trabalho perdidos. Os custos directos com os seguros de acidentes no local de trabalho estão avaliados em 20 mil milhões de euros por ano.

Segundo dados daquela Agência Europeia o problema, embora afectando todos os sectores económicos, é particularmente grave nas empresas com menos de 50 trabalhadores, sendo a maior parte das mortes provocadas por quedas de grande altura e pelos acidentes que envolvem veículos.

A campanha agora lançada com o lema "o sucesso não acontece por acidente" terá o seu ponto alto na Semana Europeia 2001, em Outubro próximo, e inclui um sistema de atribuição de prémios para os exemplos de boas práticas com soluções inovadoras a nível europeu no domínio da segurança e saúde no trabalho, bem como um pacote informativo nas onze línguas comunitárias, incluindo fichas técnicas, desdobráveis e cartazes, suportes de apoio às diversas actividades que se irão realizar em todo o espaço comunitário.

A ideia força desta iniciativa é a de que a maioria dos acidentes pode ser evitada com uma prática de boa gestão e cumprindo as directivas europeias sobre segurança e higiene do trabalho já existentes. Neste sentido, todas as empresas, sindicatos, associações empresariais e entidades universitárias são desafiadas pela

Agência e pela Comissão Europeia a enfrentar este desafio e a participar na "Semana Europeia 2001".

Em Portugal, esta campanha será coordenada e dinamizada pelo Instituto de Desenvolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho (IDICT), "Ponto Focal" Nacional de Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.

Para mais informações poderá consultar o web site da Agência Europeia em htt:/osha.cu.int/ew2001.

Av. República, 84 - 5.º — 1600-205 Lisboa Tel.: 351-21 792 70 00, Fax 351-21 793 05 15 e-mail: idict-dsprp@ip.pt, http://pt.osha.eu.int

Diploma Regula Trabalho de Menores

Foi publicado no mês de Abril o Decreto-Lei n.º 107/ /2001 que regula os trabalhos leves a efectuar pelos menores com idade inferior a 16 anos e com a escolaridade obrigatória concluída, bem como as actividades e trabalhos que são proibidos ou condicionados aos que têm pelo menos 16 anos sem prejuízo do estabelecido em legislação anterior, nomeadamente na Lei n.º 58/99, de 30 de Junho.

Segundo o diploma agora aprovado, os trabalhos leves devem consistir em tarefas simples e definidas que não exijam esforços físicos ou mentais susceptíveis de pôr em risco a integridade física, a saúde e o desenvolvimento físico, psíquico e moral do menor. Por outro lado, o trabalho do menor prestado em empresa familiar deve ser realizado sob vigilância e direcção de um membro do agregado familiar.

O novo diploma inclui dois anexos onde são estabelecidas as actividades, processos e trabalhos proibidos a todos os menores e as actividades e trabalhos condicionados a menores com, pelo menos, 16 anos. Os empregadores devem estar informados sobre esta legislação e avaliar a natureza, o grau e a duração da exposição de menores a actividades ou trabalhos condicionados, tomando as medidas necessárias para evitar esse risco.

DIRICEIR

separata

O Essencial sobre a Sociedade da Informação

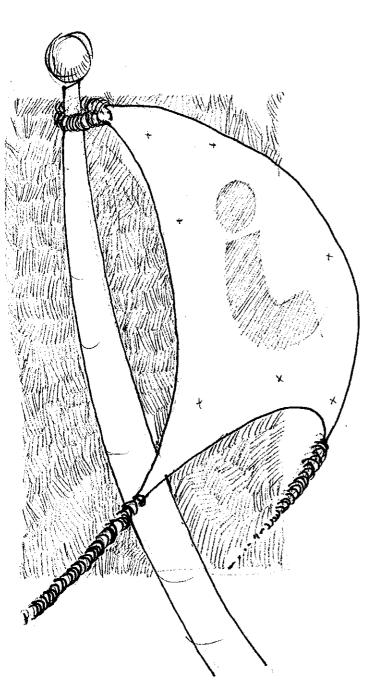
Implicações Sociais e Económicas

Ultimamente, o tema Sociedade da Informação vem concitando entre nós um crescente interesse para o qual, além do mais, contribuem naturalmente as iniciativas públicas de incentivo ao uso social das tecnologias de informação e de comunicação. As implicações sociais da Sociedade da Informação são à escala de toda a sociedade. As tecnologias da informação influenciam os mais variados domínios da vida em sociedade e as suas aplicações percorrem o espectro dos grupos sociais. Há oportunidades a explorar e benefícios a colher. A Sociedade da Informação é portadora de um importante potencial para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos cidadãos. No entanto, em paralelo com esta visão optimista não se podem menosprezar os riscos, os perigos e os receios que estão associados às transformações esperadas.

Apesar do enorme alcance das transformações em vista, e não obstante a omnipresença dos seus sinais, o certo é que, para muitos, os contornos da nova sociedade estão longe do óbvio. Por isso mesmo, parece-nos oportuno apresentar aqui algumas informações tendo como propósito relevar o Essencial sobre a Sociedade da Informação,

em especial no que toca às suas implicações sociais e económicas.

As notas que se seguem, apresentadas na forma de perguntas e respostas para mais fácil apreensão, são apontamentos coligidos fundamentalmente do Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, Missão para a Sociedade da Informação, Ministério da Ciência e da Tecnologia, documento que pela sua abrangência, clareza e actualidade se reputa de leitura obrigatória para melhor compreensão dos vários domínios que podem ser afectados pelo estabelecimento da Sociedade da Informação. São igualmente tributários destas notas o III Quadro, Comunitário de Apoio — Portugal 2000-2006, Ministério do Planeamento; as Grandes Opções do Plano para 2001 (Diário da República, I Série A, de 4 de Abril de 2001); e a Decisão do Conselho da União Europeia de 30 de Março de 1998 que adopta um programa comunitário plurianual de incentivo ao estabelecimento da Sociedade da Informação na Europa (JOCE L 107/10, de 7 de Abril de 1998).



Içar as Velas e Largar os Ventos

Portugal já iniciou o seu caminho para a Sociedade da Informação. O sinal de partida foi dado em 1996, através da criação da Missão para a Sociedade da Informação, incumbida de "promover um amplo debate nacional sobre o tema Sociedade da Informação".

Em resultado desse amplo debate desenvolveu-se uma reflexão estratégica donde resultou o Livro Verde para a Sociedade da Informação, que procura integrar o tema nas suas diversas vertentes apontando caminhos para a adaptação do nosso País às transformações em curso, que decorrem à escala global, no acesso à informação e ao conhecimento. Ao documento acima referido, e na linha das recomendações aí formuladas, têm vindo a suceder--se diversas medidas com vista à implantação da Sociedade da Informação no nosso País. A Iniciativa Nacional para a Sociedade da Informação, corporizada num conjunto articulado de medidas de que se destacam a criação da Rede de Ciência e Tecnologia e Sociedade, e a ligação das escolas à Internet, O Programa Cidades Digitais que integra acções de demonstração, a Iniciativa Nacional para os Cidadãos com Necessidades Especiais e a Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico são marcos desta política.

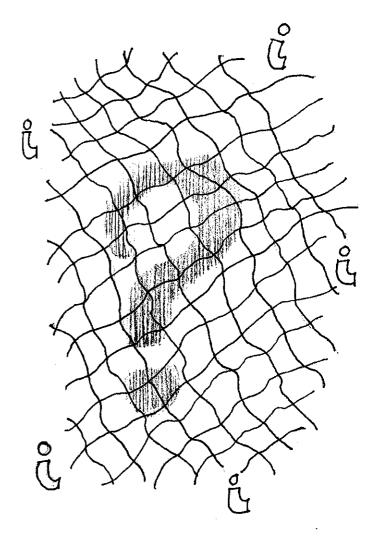
No III Quadro Comunitário de Apoio (2000-2006) foram desenvolvidos programas operacionais para a Sociedade da Informação e para a Ciência, Tecnologia e Inovação. Neste contexto, define-se um conjunto de acções a apoiar pelos fundos estruturais, que se organizam em torno de um programa de base — o Programa Operacional para a Sociedade da Informação, que contém medidas de estímulo a novos serviços e aplicações inovadoras, quer em termos de benefícios económicos (organizações comerciais, especialmente PME), quer em termos de benefícios sociais (ao nível das sociedade e do indivíduo).

A nível europeu, destaca-se, principalmente:

- A adopção pela Comissão, em 24 de Julho de 1996, do Livro Verde "Viver e Trabalhar na Sociedade da Informação: prioridade à dimensão humana", que visa "aprofundar o diálogo político, social e civil sobre os sociais e societais mais importantes da sociedade da informação".
- A adopção de um programa comunitário plurianual de incentivo ao estabelecimento da Sociedade da Informação na Europa (Decisão do Conselho, de 30 de Março de 1998, JOCE L 107/10, de 7 de Abril de 1998).
- Aprovação do Plano de Acção Europeu para a Sociedade da Informação, eEurope 2002, que consagra, à escala da União, metas essenciais não só para a Europa no seu conjunto mas também para o sucesso da própria estratégia seguida em Portugal.

Içam-se as velas, largam-se os ventos, é hora de zarpar.

Içar a vela é acto prévio de quem se propõe navegar ao sabor dos ventos que houver ou for havendo. Para que destinos e por que mares eis o que sempre é necessário saber com a certeza que for sendo possível, estudando as rotas, prevendo as dificuldades próprias de toda e qualquer viagem — e sopesando as forças próprias no desígnio de levar a cabo o projecto que se haja concebido. Que projecto? Ou seja, de que viagem se trata? (1)



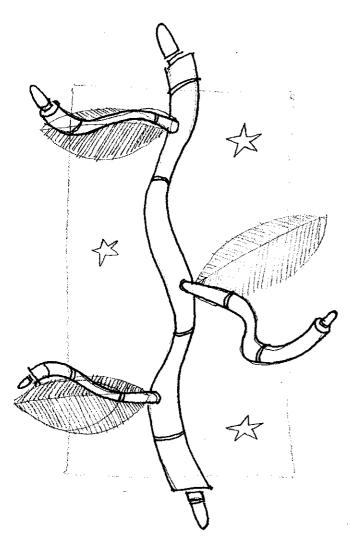
O que é a Sociedade da Informação?

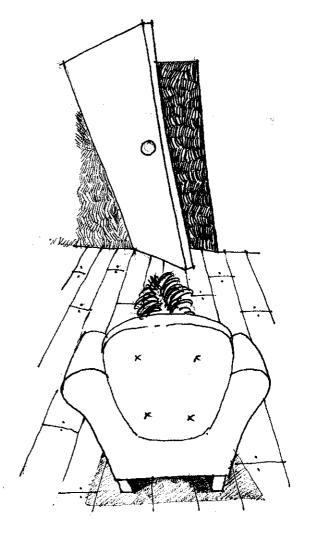
A expressão "Sociedade da Informação" refere-se a um modo de desenvolvimento social e económico em que a informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas desempenha um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais.

A Sociedade da Informação corresponde a uma sociedade cujo funcionamento recorre crescentemente a redes digitais de informação.

A que se Deve o Surgimento da Sociedade da Informação?

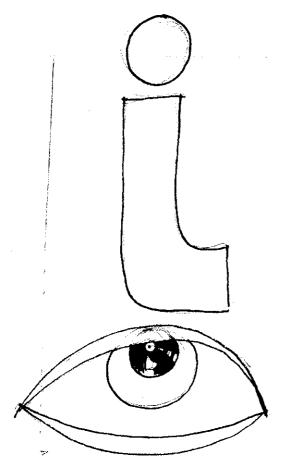
A implantação da Sociedade da Informação é induzida a partir do desenvolvimento e generalização das novas tecnologias da informação, do audiovisual e das comunicações, com as suas importantes ramificações e impactes no trabalho, na educação, na ciência, na saúde, no lazer, nos transportes e no ambiente, entre outras.





Quais São os Factores Predominantes na Nova Sociedade?

Considera-se, correntemente, que a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial é uma mudança ainda mais radical do que foi a passagem da sociedade pré-industrial para a sociedade industrial. Em particular, prevê-se que, na sociedade pós-industrial, não serão nem a energia nem a força muscular que liderarão a evolução, mas sim o domínio da informação. Nesta óptica, os sistemas da sociedade, humanos ou organizacionais, serão basicamente pensados como "sistemas de informação".



Sociedade da Informação — Realidade ou Futurismo?

As tecnologias de informação e das comunicações invadiram as nossas casas, locais de trabalho e de lazer. Oferecem instrumentos úteis para as comunicações pessoais e de trabalho, para o processamento de textos e de informação sistematizada, para acesso a bases de dados e à informação distribuída nas redes electrónicas digitais, para além de se encontrarem integradas em numerosos equipamentos do dia-a-dia, em casa, no escritório, na fábrica, nos transportes, na educação e na saúde.

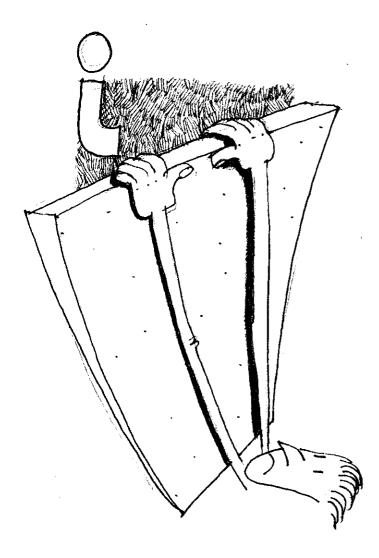
A Sociedade da Informação não pertence a um futuro distante. Não é uma promessa, é uma realidade dos nossos dias e assume uma importância crescente na vida colectiva actual.

As Transformações Parecem Gerar Turbulência. Isso não é Prejudicial?

Há, de facto, um fenómeno de turbulência provocado pela sucessiva introdução de novas tecnologias. O tempo individual e colectivo são acelerados, impondo reajustamentos de valores e de comportamentos, devido à obsolescência de anteriores paradigmas elaborados sobre uma base tecnológica diferente. No entanto, a recusa ou o atraso desses ajustamentos, em resultado da inércia social, corresponde a um menor crescimento económico e a um decréscimo do bem-estar.

As perturbações são inerentes à mudança.

Desenvolvimento e estabilidade são conceitos contraditórios.



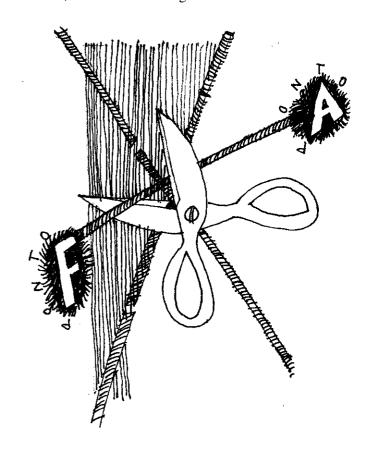
Quais São os Aspectos Essenciais a Salvaguardar?

Correntemente, realçam-se as potencialidades da Sociedade da Informação no ensino e na formação, na organização do trabalho e na criação de emprego. Contudo, a Sociedade da Informação coloca também importantes desafios. Existem barreiras de acesso de natureza económica, educacional e cultural, assim como os riscos de que importantes camadas da população fiquem excluídas dos seus benefícios. Por isso é essencial garantir condições equitativas de acesso aos benefícios proporcionados pela Sociedade da Informação e combater os factores que conduzem à exclusão do conhecimento.

Implicações Sociais: Potencialidades e Riscos

A Sociedade da Informação decorre das grandes transformações em curso resultantes das novas tecnologias da informação, das comunicações e dos *media*. As implicações sociais deste conjunto de fenómenos são bastante abrangentes. Há um grande potencial para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos cidadãos.

Ao encurtar distâncias, ao facilitar a participação activa de cada indivíduo na sociedade e ao abrir as portas a novas formas *on-line* de trabalho, de diversão, de estudo, de acesso à saúde, de acesso à cultura, de contacto com a administração pública, de realização de transacções comerciais e financeiras, de participação no processo político, de relacionamento com os outros, as tecnologias da informação são hoje amplamente reconhecidas como factor nuclear de desenvolvimento e de criação de bem-estar. No entanto, também existem alguns medos e riscos.

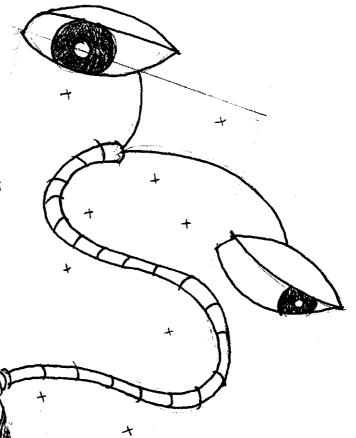


Que Riscos Existem?

Risco de exclusão de algumas camadas da população

O usufruto dos benefícios da Sociedade da Informação pressupõe, por um lado, a existência de condições de acesso individual, que incluem as decorrentes do custo dos equipamentos e de ligação à rede digital, e, por outro, a ultrapassagem de um limiar mínimo de literacia informática. A não verificação destes pressupostos pode levar a fenómenos de info-exclusão. É necessário evitar a divisão da sociedade entre aqueles que têm acesso à Sociedade da Informação e aos seus benefícios e os outros que dela estão arredados. Se o processo não for orientado neste sentido corre-se o risco da bipolarização da sociedade entre os "info-ricos" e "info-pobres", os que têm acesso à Sociedade da Informação e os que não têm.

Note-se que o fenómeno da info-exclusão não atinge apenas as camadas mais baixas e desqualificadas da sociedade — atravessa-a longitudinalmente. Não são



raros os fenómenos de info-fobia e impreparação para o uso das novas tecnologias por parte das classes dirigentes que, por princípio, têm acesso à tecnologia mas que, por tradição, não a usam.

Risco de ameaça à privacidade e aos direitos individuais dos cidadãos

Existe o receio de que uma sociedade dominada pelas tecnologias da informação se possa transformar numa sociedade controlada centralmente, em que os cidadãos estejam sempre sob vigilância de um qualquer *Big Brother*, gerando fenómenos de desumanização e de alienação. Trata-se de uma preocupação antiga que, no passado, deu origem a debates intensos. Presentemente, a convivência com as tecnologias da informação nas questões do dia-a-dia tem contribuído para esbater e desmistificar este receio.

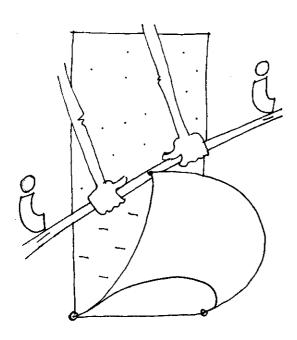
Uma Nova Economia Requer Novas Empresas: que Novas Empresas?

A Sociedade da Informação é uma sociedade de mercado, em competição aberta num cenário de globalização. Abre-se às empresas a oportunidade de explorar novas áreas de negócio. Nos novos paradigmas de organização empresarial, a gestão centrada nas pessoas assume-se como factor essencial.

Novas formas de organização

As empresas terão muito a fazer na sua própria transformação, através de um correcto desenvolvimento dos processos organizacionais. Na Sociedade da Informação:

- As empresas tenderão a afastar-se das estruturas altamente hierarquizadas e caracterizadas por um grande número de tarefas simples, em favor de organizações descentralizadas e orientadas para as ligações em rede, com funções mais complexas.
- As empresas de maior êxito apostam na combinação das tecnologias da informação



e das comunicações com a educação e formação dos recursos humanos e com a transformação organizacional, sempre numa abordagem integrada.

Novas áreas de negócio

Com o advento da revolução digital, muitas empresas começaram já a explorar novas oportunidades de mercado, desenvolvendo áreas de negócio até então inexistentes.

O crescimento do mercado das comunicações móveis, a explosão da Internet, a emergência do comércio electrónico, o desenvolvimento da indústria de conteúdos em ambiente multimédia, a confluência dos sectores das telecomunicações, dos computadores e do audiovisual, demonstram o enorme potencial das tecnologias de informação para gerar novas oportunidades de emprego, estimular o investimento e o desenvolvimento acelerado de novos sectores da economia.

Competição aberta em ambiente global

O cenário da globalização da economia, ainda em expansão mas já consolidado, no qual qualquer mercado tem acesso a bens e serviços produzidos em qualquer país ou países, tende a colocar a esmagadora maioria das empresas portuguesas em competição aberta com empresas estrangeiras de qualquer ponto do globo.

Neste ambiente, o desempenho avalia-se hoje através de indicadores ligados a factores como custo, qualidade, prazo de entrega, resposta rápida, *time-to-market* e diferenciação.

A necessidade de melhorar continuamente aspectos contraditórios — por exemplo, baixo custo *versus* elevada qualidade ou resposta rápida, ou *time-to-market versus* diferenciação — coloca dois tipos de exigências:

— Em primeiro lugar, a da perfeita operação individual de cada uma das funções da empresa — marketing, vendas, distribuição, engenharia, fabrico, logística intra-empresarial, subcontratação, etc. —, as quais têm de interagir como unidades de negócio autónomas mas cooperantes. — Em segundo lugar, a completa integração (isto é, coordenação e sincronização) de todas as cadeias de processos de fabrico e de negócio, de acordo com funções horizontais de planeamento e controlo e numa filosofia de qualidade total e just-in-time.

Gestão centrada nas pessoas

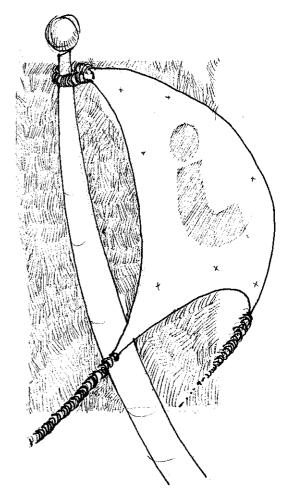
Todavia, dispor de tecnologias de suporte não é suficiente para o sucesso das soluções e das empresas que as implementam — os factores organização e formação de recursos humanos são determinantes.

Os desafios da competitividade global estão, pois, ligados a diferentes vertentes:

- Capacidade tecnológica (engenharia) para lidar com o estado-da-arte nas várias áreas da engenharia dos sistemas de fabrico/processos de negócio.
- Capacidade de organização e gestão industrial
 (gestão) para colocar no terreno soluções de
 suporte aos novos paradigmas de gestão
 (conhecidos nos meios de gestão pelas designações
 originais de activity-based-costing, time-based -competition, learning organization, lean production/outsourcing, etc.).
- Recursos humanos com sólida formação de base e em contínua aprendizagem, capazes de responder às exigências actuais (trabalho qualificado, polivalência, capacidade de abstracção, etc.).

Neste ambiente empresarial do futuro próximo, ou mesmo do presente, para empresas de base tecnológica e para os líderes do mercado serão excluídos, desadaptados ou improdutivos todos os info-analfabetos, sejam eles operários, funcionários administrativos ou gestores.

A globalização e a mudança acelerada centram nas pessoas a única resposta possível de flexibilidade, de antecipação e de adaptação.



Comércio Electrónico: o que é? Que Papel Pode Ter na Estratégia das Empresas?

O comércio electrónico é entendido como o uso de tecnologia electrónica nas várias componentes da actividade comercial. Os seus efeitos fazem-se sentir em processos empresariais tão diferentes como o estabelecimento de contacto entre o comprador e o vendedor, a publicidade e a promoção, o apoio ao cliente, a encomenda, a venda, o pagamento, a distribuição e a entrega.

A globalização dos mercados obriga as empresas a repensar e modificar os seus processos de negócio de forma a adaptá-los à nova realidade envolvente. Neste contexto, o comércio electrónico surge como uma ferramenta estratégica para esta redefinição. Aderindo

a este conceito as empresas poderão tornar mais flexíveis e eficientes as suas actividades associadas à comercialização, alargar a sua base de clientes e alargar a resposta às expectativas dos seus parceiros comerciais.

A Sociedade da Informação Implica Novos Desafios para a Vida do Trabalho. Que Desafios?

Entre os grandes desafios que se colocam neste domínio, destacam-se:

— Acrescidos requisitos de qualificação dos trabalhadores (e não apenas dos quadros superiores das empresas). O emprego típico no modelo económico da Sociedade da Informação é constituído por agentes dotados de níveis de instrução e flexibilidade elevados. — Possível redução do número de postos de trabalho como consequência dos progressos nos níveis de automação e de produtividade dos processos de trabalho. O desenvolvimento de novas actividades é a forma tradicional de a economia responder a este tipo de situações. Todavia, a redução dos tempos de trabalho é também uma das soluções, em debate nalguns países, para compensar esta tendência.

— Adopção de novas formas de organização dos processos de criação de valor, envolvendo, nomeadamente, o recurso ao trabalho parcial, ao trabalho temporário e ao teletrabalho.

Se, por um lado, as novas formas de relações laborais como o teletrabalho e outras envolvem o risco potencial de precarização do emprego, por outro lado poderão abrir a possibilidade de incluir no mercado de emprego os indivíduos com necessidades especiais (pessoas portadoras de deficiências físicas ou motoras) para quem a deslocação ao local de emprego poderá ser difícil ou mesmo impossível. Neste sentido, a procura de um novo equilíbrio entre flexibilidade e segurança, com benefícios mútuos

para as empresas e para os trabalhadores,
revela-se especialmente importante.

Desse novo equilíbrio dependerá,
em larga medida, a efectivação dos benefícios
socioeconómicos que a sociedade da informação
reconhecidamente comporta.

É um equilíbrio difícil, convenhamos. Mas "içadas as velas, soltaram-se os ventos..."

Ora, quanto a soltar os ventos, e por mais metafóricos que eles sejam, aí é que residem e se potenciam as dificuldades.(...) Estamos neles, e por eles envolvidos e, acaso, numa dada sorte de deriva da qual nem sempre se tem consciência quanto mais pessoal responsabilidade.⁽¹⁾

NOTA

(1) Joel Serrão, Temas de Cultura Portuguesa II, Livros Horizonte.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 12 . NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha

A Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha, em colaboração com a Embaixada de Portugal e o ICEP, tem uma Bolsa de Trabalho que reúne ofertas e procuras de empresas e profissionais com interesses tanto em Portugal como em Espanha.

BOLSA DE TRABALHO

OFERTAS E PROCURAS

Apdo. de Correos: 19196

Tel.: +34 91 442 23 00

Fax: +34 91 442 22 90

e-mail:

camaraportugal@mad.servicom.es





Alguns Volumes Publicados

A Aprendizagem e os Jovens Mª Lucília Oliveira/Manuela Porto

A Comunicação Luis Cardim/Pedro Marques

Definição de Objectivos de Formação Maria de Lourdes Vieira

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Generalidades José Sampaio/António Tira-Picos

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos José Sampaio/António Tira-Picos

O Método Demonstrativo Arménio Pereira/José Eduardo Rocha

Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação Fernando Oliveira

A Análise de Trabalho - Abordagem Sistémica Acácio Duarte Elaboração de Programas de Formação José Manuel Dias

Guia Prático para o Uso do Retroprojector Artur da Rocha Machado

Os Meios Audiovisuais na Formação Cartos Portugal Ribeiro/João Alberto Pires/Luís Relvas

Métodos Pedagógicos João Pinheiro/Lucilia Ramos

Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia José Garcez Lencasrtre

Psicologia da Aprendizagem - Concepções, Teorias e Processos Jorge Pinto

A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa Rita Campos e Cunha

Preço: 650\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 21. 722 70 00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL