

NOV. DEZ. 01 • Bimestral • 2,50•

ISSN: 0871-7334

76

DIRIGIR

revista para chefias e quadros

*Criatividade
e Tecnologia...
a Divagar se vai ao Longe*

SEPARATA

Voz às Empresas



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Ministério do Trabalho e da Solidariedade



Alguns Volumes Publicados

A Aprendizagem e os Jovens
M^{te} Lucília Oliveira/Manuela Porto

A Comunicação
Luís 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
Carlos Portugal Ribeiro/João Alberto Pires/Luís Relvas

Métodos Pedagógicos
João Pinheiro/Lucilla Ramos

Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia
José Garcez Lencasrte

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

SUMÁRIO

EDITORIAL	2	
DESTAQUE	3	
Criatividade, inovação — um fenómeno de múltiplas facetas		
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
Sabia que...	8	
FORMAÇÃO	10	
e-Learning empresarial — panaceia ou solução?		
<i>Maria Clara Ramos Nunes</i>		
HISTÓRIA E CULTURA	16	
O filme do <i>management</i> nos 92 anos de Drucker		
<i>Jorge Nascimento Rodrigues</i>		
	24	Tome nota
	26	GESTÃO
		A edição electrónica criativa
		<i>Fernando Ferreira</i>
	33	Tome nota
	34	Tecnologias, qualificações e flexibilidade funcional
		<i>Glória Rebelo</i>
	39	Tome nota
Juros — uma pergunta, depois outra...	40	
<i>J. M. Marques Apolinário</i>		
EUROFLASH	46	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	48	
A interpenetração dos contrastes e os riscos de erosão das identidades regionais		
<i>Alice Cardoso</i>		
Sabia que...	56	
QUIOSQUE DE NOVIDADES	58	



FOTOGRAFIA DE JORGE BARROS SOB ESCULTURA DE JOSÉ AURÉLIO

A EDIÇÃO ELECTRÓNICA CRIATIVA



TECNOLOGIAS, QUALIFICAÇÕES E FLEXIBILIDADE FUNCIONAL



COLABORADORES: ALICE CARDOSO, FERNANDO FERREIRA, GLÓRIA REBELO, JORGE NASCIMENTO RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, MARIA CLARA RAMOS NUNES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUBEN FIRAS REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO; CAPA: FOTO DE JORGE BARROS SOB ESCULTURA DE JOSÉ AURÉLIO; CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR; ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO; GRÁFICOS: NUNO GASPAR; MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR

Félix Estêvão

COORDENADORA

Lúlia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma
Elizabete Miranda
Félix Estêvão
Henrique Mota
João Palmeiro
José Sousa Régio
Lúlia Spencer Branco
J. M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela
Cristina Gil
Isabel Alexandra Teófilo

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento
de Formação Profissional
Serviço de Gestão Editorial
das Revistas *Formar* e *Dirigir*
Tel.: 21 361 41 00
Fax: 2652 2719
Fax: 21 361 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52
1949-003 Lisboa
E-mail: dirigir@sefp.pt

EDIÇÃO

Gabinete de Comunicação

PERIODICIDADE

6 números/ano

TIRAGEM

21 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar cartão com nome
completo, data de nascimento, morada,
função profissional, empresa, onde
trabalha e respectiva área de actividade
para Rua de Xabregas, n.º 52
1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL 1751987

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são
da exclusiva responsabilidade
dos autores, não coincidindo
necessariamente com as opiniões
da Comissão Executiva do IEFP.
É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins não
comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

L

A

I

R

O

T

I

D

E

Este editorial é um pedido de desculpas, aos nossos assinantes e colaboradores, pelo atraso da revista **DIRIGIR**.

Queremos tranquilizar os leitores que nos têm contactado (e foram muitos) perguntando se a **DIRIGIR** acabou.

Não, a revista não acabou. Este atraso deve-se a problemas que só agora conseguimos resolver.

Pensamos que, com a colaboração e o desejo de todos, a **DIRIGIR** terá uma vida longa e sem sobressaltos.

A Dirigir

Criatividade

Inovação

Um Fenômeno de Múltiplas Facetas

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR



O que é criatividade? O que é inovação? É estranho mas é verdade: o termo "criatividade" não consta dos dicionários. Será para estimular a criatividade daqueles que buscam saber o seu significado? Então — criativamente, passe a imodéstia — podemos dizer que criatividade é capacidade de criar, é capacidade de invenção.

E inovação não é, de certo modo, a mesma coisa? Quanto à "inovação" o dicionário ensina-nos (aqui sim) que é a aplicação de uma novidade, sob as mais diversas formas: científicas, técnicas, tecnológicas ou, inclusivamente, ideias originais.

No entanto é preciso ir um pouco mais longe e distinguir bem entre inovação e criatividade ou invenção.

Enquanto a invenção enriquece os conhecimentos mas pode não ter a mínima utilidade prática ou não contribuir de maneira alguma para a criação de riqueza, a inovação desempenha um eminente papel económico. Como a própria palavra indica, inovação é algo que surge de novo. Não pode haver inovação sem “ideias novas”. Mas a proposição inversa não é verdadeira. O teste para a inovação é criar valor, é criar utilidade.

Por isso, poder-se-á dizer que inovação é o que resulta do encontro de uma ideia tecnicamente realizável com uma oportunidade económica e social. Deste modo, a empresa é o núcleo estratégico da inovação económica,

por ser o lugar onde esse encontro mais logicamente se pode produzir. Muitos são os exemplos que poderemos citar, como a descoberta de vacinas e de medicamentos, uma maior segurança nos transportes (ABS, *airbag*), maior facilidade de comunicações (telemóvel, videoconferência), melhor acesso aos conhecimentos (CD-ROM, Internet), novos métodos de distribuição (telebancos), condições de trabalho mais facilitadas, tecnologias mais limpas, melhor funcionamento dos serviços públicos (loja do cidadão), etc.

No entanto, o termo “inovação” comporta alguma ambiguidade. Na linguagem corrente designa simultaneamente um **processo** e o **seu resultado**. Segundo a definição adoptada pelos especialistas, trata-se da transformação de uma ideia num produto ou num serviço comercializáveis, um processo de fabrico ou de distribuição operacional, novo ou melhorado, ou ainda um novo método de serviço social. É o **processo** que se designa assim. Em contrapartida, quando a palavra “inovação” evoca o produto, o equipamento, o serviço novo ou melhorado que se impôs no mercado, a tónica é colocada no **resultado do processo**.

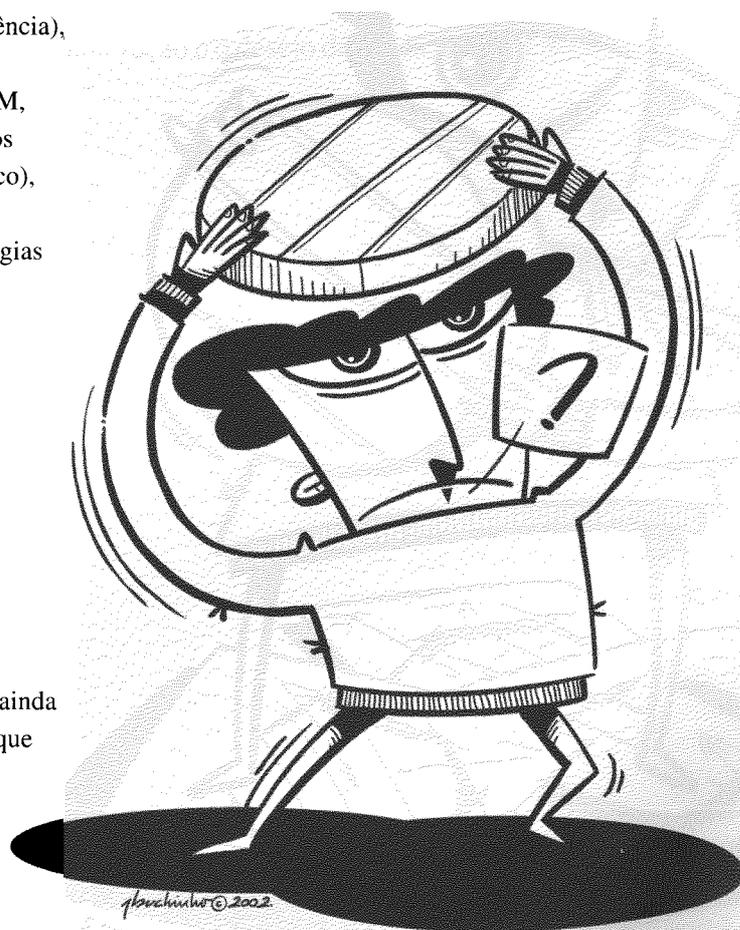
Esta ambiguidade pode ser motivo para confusão. Por exemplo, quando se evoca a difusão da inovação faz-se referência à difusão do processo, ou seja, dos métodos, das práticas que permitem inovar, ou quer-se significar a difusão dos resultados, dos novos produtos?

A diferença é importante. Isto é, evocando o sábio provérbio chinês relativo ao pobre com fome, é preciso saber se estamos a referir-nos à pesca ou ao peixe.

Na primeira acepção (**processo de inovação**), trata-se da maneira como a inovação é concebida e produzida, nas diferentes etapas que a ela conduzem (criatividade, marketing, investigação e desenvolvimento, concepção, produção e distribuição), e da sua articulação.

Na segunda acepção (**a inovação resultado**), trata-se do produto, processo ou serviço novo. Distinguem-se então a inovação radical ou de ruptura (é o caso do lançamento de uma nova vacina, do disco compacto, etc.) e a inovação progressiva que modifica, por avanços sucessivos, os produtos, processos ou serviços (por exemplo, a introdução de microprocessadores 32 *bits* em vez dos de 16 *bits* nos equipamentos electrónicos, ou a introdução do *airbag* nos automóveis).

Enquanto a invenção enriquece os conhecimentos mas pode não ter a mínima utilidade prática ou não contribuir de maneira alguma para a criação de riqueza, a inovação desempenha um eminente papel económico.



Relacionadas mas não Coincidentes...

Além da imprecisão quanto às distinções acabadas notar, o termo “inovação” envolve correntemente algumas armadilhas que convém evitar. A primeira armadilha — já foi referido — é confundir “novidade” com “inovação”. São coisas obviamente relacionadas entre si, mas de nenhum modo coincidentes. Inovação comporta a ideia de novidade. A criatividade, a investigação científica, o desenvolvimento tecnológico, a experimentação técnica, são fontes de ideias novas, mas que nem sempre se traduzem em inovação.

Grande parte da investigação que hoje está em curso ou das ideias novas que se vão desenvolvendo, só virão a traduzir-se em autênticas inovações dentro de alguns anos, ou poderão mesmo não desembocar em qualquer inovação concreta. A história é fértil em exemplos de inventos que não passaram ou nem sequer chegaram a ser submetidos ao teste do valor, jamais se traduzindo assim em verdadeiras inovações.

Exemplo deste tipo de desacerto é o que se passa, por vezes, em certos projectos empresariais. Vezes sem conta o que leva os gestores a inovar, ou a investir em determinado tipo de projectos, é o gosto de fazer coisas diferentes, o seu próprio gosto por determinadas coisas. Porém, o teste para a inovação não é: “Gostamos ou não?” Mas: “Os clientes querem-no e estarão dispostos a pagá-lo?”

A segunda armadilha é identificar inovação com alta tecnologia. De facto, se alta tecnologia é sempre inovação, já a afirmação inversa é manifestamente incorrecta. A inovação não é sinónimo de (alta) tecnologia, embora esta intervenha cada vez mais nos equipamentos, materiais, *software* (tecnologia incorporada) e métodos. A componente tecnológica está geralmente presente, quando não é mesmo determinante, na criação, fabricação e distribuição dos produtos e serviços. Mas uma boa parte das inovações decorre “simplesmente” de novas combinações de elementos já conhecidos (o gravador, a prancha à vela ou a varinha mágica) ou de utilizações novas (o *walkman*) ou da criatividade na concepção dos produtos ou dos serviços (a via verde nas portagens, ou as caixas automáticas multibanco).



É também corrente, mas impróprio, identificar inovação com sectores de ponta. O aparecimento de produtos, processos ou serviços novos pode fazer-se em **todos os sectores** de actividade, tradicionais ou de ponta. Existem muitos sectores “tradicionais”, que vão desde as pequenas lojas às grandes superfícies de distribuição alimentar, desde o calçado aos têxteis, que podem beneficiar bastante com o desenvolvimento de novos produtos e processos de trabalho.

A inovação pode inclusivamente dizer respeito aos serviços de interesse geral: hospitais, procedimentos administrativos, correios ou escolas. Em grande parte, a inovação é arrastada pela evolução dos comportamentos sociais e dos modos de vida que, por sua vez, contribui também para modificar (por exemplo, o número importante de produtos ou serviços novos trazidos pelo desenvolvimentos dos desportos e do lazer: motos de água, bicicletas todo-o-terreno, vestuário e calçado desportivo, etc. e, em contrapartida, o alargamento ou a modificação de práticas e melhoria dos resultados desportivos trazidos justamente pela existência de melhores equipamentos, por exemplo, no ciclismo, na vela, automobilismo, etc.).

Outra confusão é associar-se a noção de inovação às grandes “novidades”, ao aparecimento no mercado de novos produtos “revolucionários”. A inovação surgiria assim como uma sucessão descontínua de momentos-chave, pontuando por autênticas mutações o progresso tecnológico. Algumas grandes invenções tiveram, de facto, uma influência decisiva no progresso humano, como a roda, nos mais recuados tempos, ou a imprensa, no século xv, ou o computador, já nos nossos dias. E, como é sabido, a própria aceleração do desenvolvimento económico moderno parte da invenção da máquina a vapor, que permitiu a expansão industrial até então desconhecida, a partir do princípio do século xix.

Mas não deve ser essa a leitura da sucessão histórica dos grandes inventos, sejam estes a vacina de Pasteur, o telefone de Bell, a penicilina de Fleming ou os primeiros passos na lua de Edwin Aldrin. Com efeito, a inovação é um processo contínuo, em que cada momento não poderia ter existido sem que tivessem ocorrido os anteriores. Grande parte da inovação decorre muito simplesmente de uma nova combinação de conhecimentos, de técnicas, de materiais, etc., já existentes. É essa

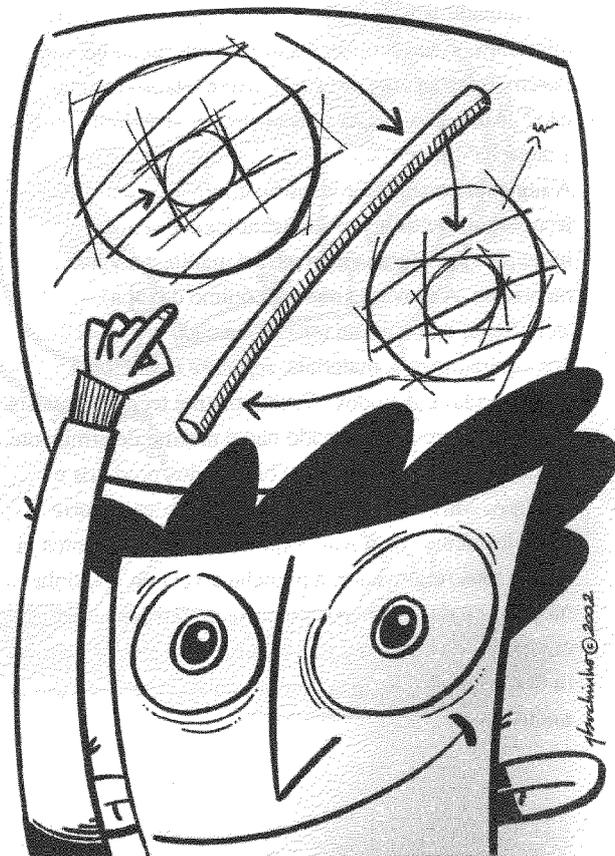
combinação verdadeiramente a “ideia nova”.

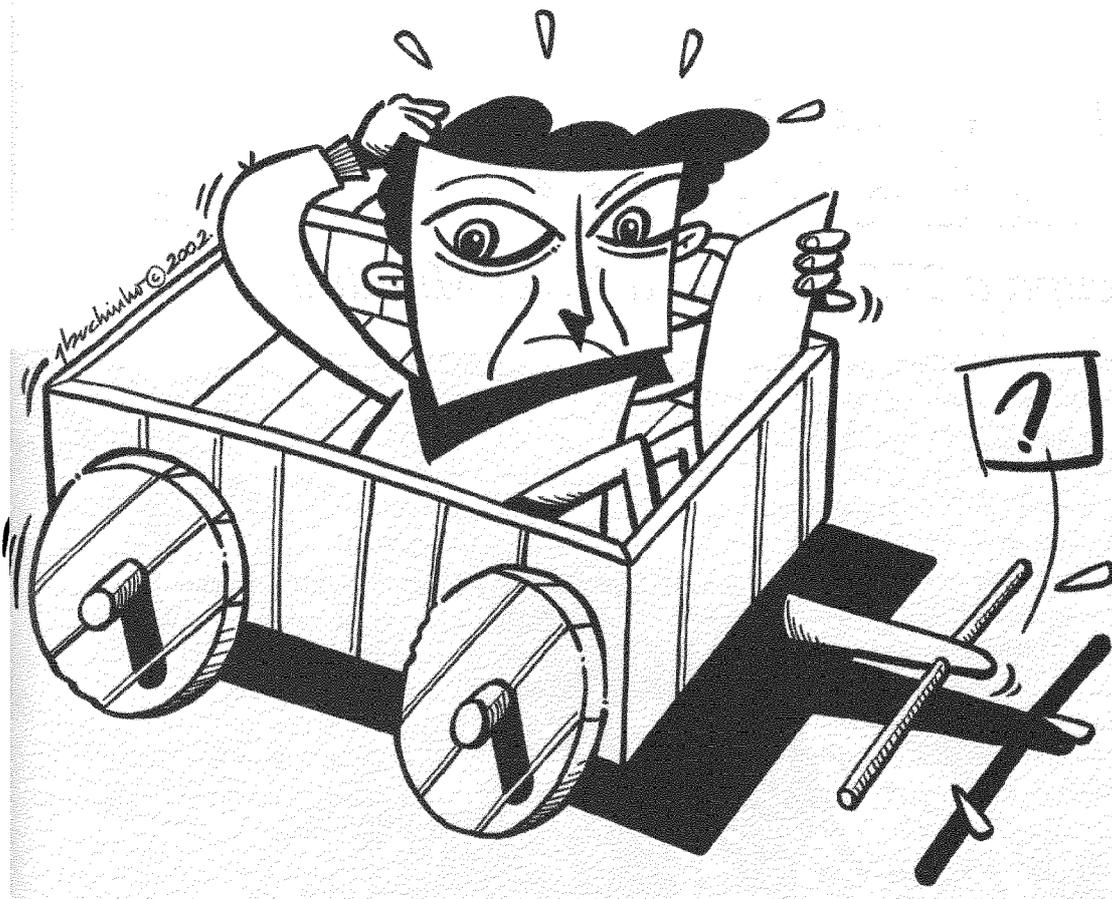
Isto faz-nos voltar à distinção inicial entre inovações radicais — as descobertas espectaculares, os novos produtos e processos industriais que marcam os grandes momentos históricos do progresso social —, e inovações progressivas. Na verdade, confinar o processo de inovação às inovações radicais seria de facto demasiado restritivo. Este processo é feito dos esforços contínuos para encontrar melhores soluções para problemas já conhecidos ou para encontrar soluções para novos problemas.

Outra observação importante tem a ver com a atitude perante a possibilidade de inovar. Entre o entusiasta eufórico e o céptico imobilista, há todas as gradações. A este respeito, o que se pode dizer é que é de desconfiar

sempre da “descoberta da pólvora”, mas sem esquecer que na realidade alguém a descobriu. A inovação responde a novas necessidades ou então suscita-as. Ora, a verdade é que se houver poder compra, há sempre lugar para novas necessidades. Sabemos hoje que não é da saturação das necessidades que nascem o abrandamento ou a ausência de crescimento económico. O potencial de inovação é tão inesgotável quanto as necessidades e desejos humanos o são. Finalmente, outra confusão bastante recorrente é associar inovação a “rasgos de génio”. Tal como o Teodoro n’*O Mandarim* de Eça de Queiroz, para apressar a chegada da felicidade, como bom português, rezava à Nossa Senhora das Dores e comprava bilhetes de lotaria — tende-se, neste caso, também a imaginar a ideia inovadora como uma espécie de “beijo da musa inspiradora”. Nada mais fora da realidade. O progresso técnico e social, induzido pela inovação, não é fruto da graça divina. Levada a sério, a inovação é um trabalho organizado, sistemático, racional como qualquer outro. Alguma inspiração, sim, mas sobretudo transpiração. Não se trata de um processo linear, que vai da aquisição de novos conhecimentos até à criação de novos produtos, com sequências bem delimitadas e

Grande parte da inovação decorre muito simplesmente de uma nova combinação de conhecimentos, de técnicas, de materiais, etc., já existentes. É essa combinação verdadeiramente a “ideia nova”.





encadeadas automaticamente. Fenómeno essencialmente “sistémico”, a inovação é o fruto de interações complexas, de avanços e recuos, entre diferentes funções e diferentes actores, cuja experiência, conhecimentos e saber-fazer se reforçam mutuamente e se acumulam. Daí a importância cada vez maior concedida na prática aos mecanismos de interacção interna na empresa (colaboração entre as diferentes unidades e participação dos trabalhadores na **inovação organizativa**) mas também às **redes** que associam a empresa ao seu enquadramento (outras empresas, serviços de apoio, centros de competências, laboratórios de investigação, etc.).

Todavia, a relação com os utilizadores, a consideração pela procura expressa, a antecipação das necessidades do mercado e da sociedade revestem-se de uma importância decisiva. Daí que todo o trabalhador a qualquer nível que se situe deva assumir-se e ser assumido como um potencial agente de inovação.

O progresso técnico e social, induzido pela inovação, não é fruto da graça divina. Levada a sério, a inovação é um trabalho organizado, sistemático, racional como qualquer outro. Alguma inspiração, sim, mas sobretudo transpiração.

É por isso que, no contexto das políticas de inovação, um papel particularmente importante é geralmente atribuído ao sistema educativo, começando desde logo nos segmentos de base, no sentido de formar nos cidadãos uma consciência efectiva, sólida e alargada do repto que representa a inovação; estimular a produção de novos conhecimentos; e, em suma, despertar nas pessoas as suas capacidades de descoberta, de criação, de imaginação.

É através dessa curiosidade por tudo quanto é novo, do desejo de avançar, de saber o que está “por detrás de” mas também “para além de” que se manifesta a criatividade. De qualquer modo, é a capacidade de conceber e pôr em prática soluções novas que efectivamente caracterizam o “espírito inovador”.

Realização Tecnológica

Portugal Ocupa a 27.ª Posição a Nível Mundial



NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas

o



Portugal é o vigésimo sétimo país do Mundo com maior índice de realização tecnológica, um novo indicador publicado no relatório anual do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Segundo o relatório referente ao Desenvolvimento Humano 2001, o nosso País faz parte do grupo dos “líderes potenciais” do sector, mas no conjunto dos 13 Estados-membros da União Europeia que integraram este painel (a Dinamarca e o Luxemburgo não foram avaliados) é aquele que se encontra mais atrasado.

O índice classifica 72 países em relação ao progresso global na criação e utilização de tecnologia. A Finlândia ocupa o primeiro lugar, seguida dos Estados Unidos, da Suécia e do Japão.

De acordo com o relatório, “a liderança da Finlândia sobre os EUA decorre, em grande parte, do facto de este país possuir uma percentagem superior de utilizadores da Internet e de indivíduos com formação em ciências avançadas”, já que o índice não mede o poderio tecnológico nem a liderança mundial.

Os incentivos à criação de tecnologia, a difusão das tecnologias recentes e antigas e a qualificação dos recursos humanos são alguns dos itens que estão na base desta classificação. Por exemplo, o número de patentes atribuídas em Portugal por milhão de habitantes em 1998 foi, segundo o relatório, de apenas seis, número consideravelmente inferior ao apresentado pela Finlândia e pelos Estados Unidos, que nesse ano atingiram 187 e 289, respectivamente.

Por outro lado, as exportações nacionais de produtos de alta e média tecnologia representaram, em 1999, 40,7 por cento do total, um valor superior ao registado na Grécia, Hong Kong, Austrália ou Noruega, que ficaram à frente de Portugal na elaboração deste índice. No entanto, a média de anos de escolaridade nacional situava-se, em 2000, nos 5,9 anos, contra os 10 da Finlândia ou os 12 dos Estados Unidos, e ao nível do obtido por países como a Bolívia, a Colômbia ou o Irão.

e-Le@rning Empresarial

“Panaceia” ou Solução?



MARIA CLARA RAMOS NUNES
Mestrado em Comunicação Educacional Multimédia
Doutoranda em Comunicação Educacional Multimédia

O mundo da Formação não pode ignorar a realidade tecnológica, constituída pelo e-Learning, nem como objecto de análise, nem muito menos como instrumento formativo. As novas tecnologias apresentam uma proposta dinâmica e coerente de aprendizagem, mas carecem de uma aplicação sinérgica, que contemple os conceitos de interdisciplinariedade e transdisciplinariedade, a nível da flexibilização dos conteúdos. Às empresas, que estão confrontadas com este novo paradigma de formação, compete-lhes entendê-lo, enquanto desafio pedagógico e tecnológico.

Na Sociedade do Conhecimento, a Formação não pode basear-se fundamentalmente na transmissão de informação, mas na construção, potenciação e utilização adequada de novas competências.

Assim, a iniciativa, a inovação e a internacionalização empresariais exigidas no quadro global europeu, implicam uma intensificação da formação dos perfis profissionais.

São, pois, necessárias metodologias novas, que se apoiem nas tecnologias de informação e comunicação. É neste contexto que emerge o *e-Learning* como um sistema de ensino a distância, em ambiente *Web*, com base na Internet (aproveitando diversos serviços e aplicações — *chats*, correio electrónico, conferência electrónica, etc.), que servem de apoio, sobretudo aos formandos, como forma de troca bidireccional de informação e conhecimentos.

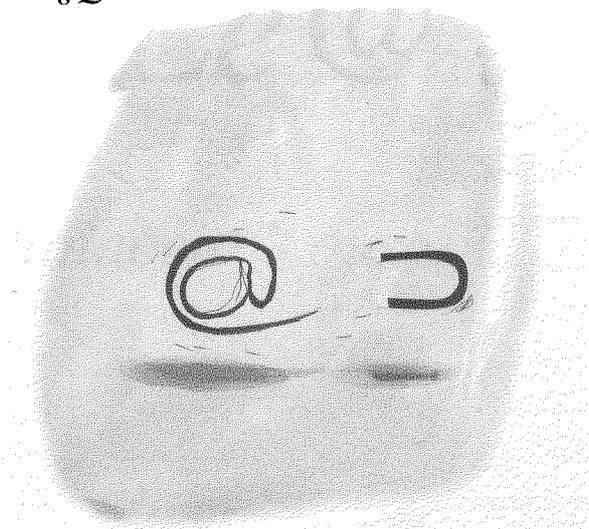
O *e-Learning* promove, para além de uma aprendizagem de tipo colaborativo, independentemente do tempo e da

distância entre todos os envolvidos no processo formativo, uma formação contínua *just-in-time*, personalizada, com redução de custos, de fácil acesso, eliminando barreiras de cariz social e educativo. Pressupõe uma concepção diferente de aprendizagem "ao longo da vida" nas organizações, implicando vários desafios, nomeadamente uma mudança de cultura empresarial e a elaboração de novos instrumentos de formação.

Justifica-se, pois, cada vez mais as empresas recorrerem a este novo tipo de formação *on-line*. Contudo, a sua adopção levanta vários problemas, que iremos equacionar, procurando indicar algumas soluções possíveis.

Para tal, e, porque estamos num ambiente de Internet, optámos por recorrer a um processo analógico, sob a forma de *sites* ou domínios virtuais, que nos parece constituir uma forma mais atractiva de abordar esta problemática.

1. ¿QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS?



0 11.7.02

Isto.esta.na.moda.com

Como tem sucedido com cada uma das novidades tecnológicas que vão aparecendo, existem pessoas e organizações que aderem imediatamente às novas tecnologias, muitas sem considerarem se as anteriores correspondem melhor às suas reais necessidades e objectivos de formação. Esta atitude, que se traduz por uma admiração tecnológica sem reservas, está bastante generalizada e compromete, em muitos casos, processos de aprendizagem que já estavam em curso com grandes possibilidades de sucesso, não contribuindo assim as novas soluções tecnológicas para alcançar um maior grau de eficácia pedagógica.

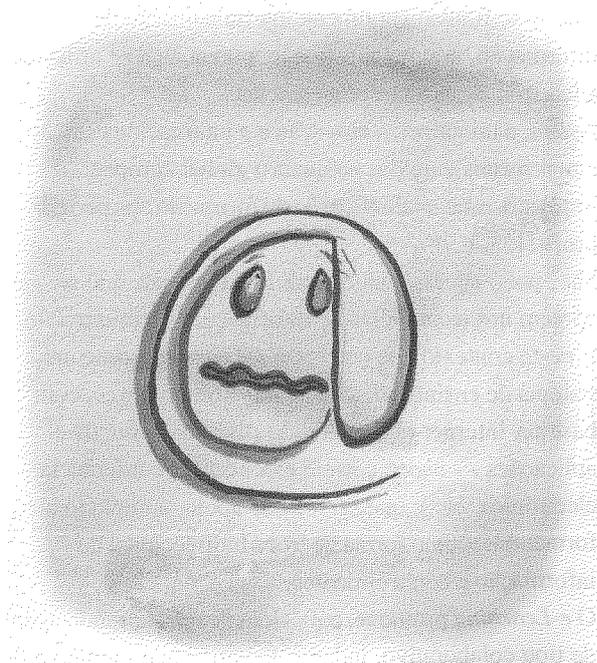
Este “novo-riquismo” tecnológico, fruto muitas vezes da ignorância das hierarquias das empresas e até dos próprios formadores, poderá conduzir a numerosos fracassos, com custos elevados, tanto a nível material, como a frustrações frequentemente difíceis de ultrapassar. O êxito de qualquer programa de formação *on-line* não depende exclusivamente da infra-estrutura tecnológica, embora esta também seja importante.

O que irá definir verdadeiramente o seu nível de qualidade será a capacidade de apresentar uma metodologia adequada, um correcto acompanhamento do processo formativo, um aproveitamento óptimo das oportunidades que nos oferece a tecnologia, possibilitando a personalização e a adaptação às necessidades específicas dos formandos e, por fim, uma integração de múltiplos recursos orientados no sentido de atingirmos os nossos objectivos pedagógicos.

Um.eliminado. a.menos.com

Os que se integram neste domínio são alguns responsáveis, que realizam um tipo de formação “por obrigação”, sem considerarem os verdadeiros interesses e benefícios mais abrangentes da formação profissional. Têm apenas um objectivo em mente, não poderem ser acusados de não aderirem às novas tecnologias, pretendendo apenas “marcar presença”.

Muitos deles estão convictos que o *e-Learning*, sem qualquer tipo de pré-requisito, será a “panaceia” que irá resolver todas as questões relacionadas com a formação. Embora a longo prazo, efectivamente, este possa ser o resultado final se o processo se desenvolver correctamente, não nos podemos esquecer que a formação a distância não se pode realizar sem uma análise dos conteúdos, sem a aplicação de metodologias adequadas e uma correcta concepção dos materiais, sob pena de gerar descontentamento e desconfiança, comprometendo outras formas de teleformação.



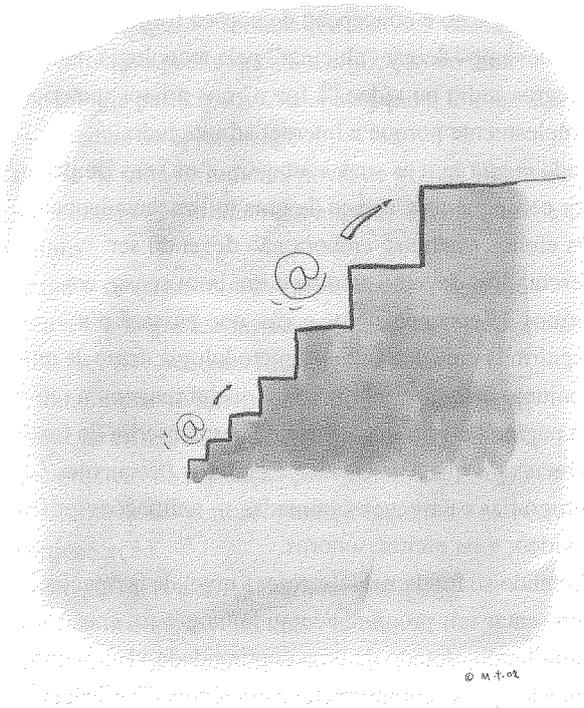
2. ¿QUAIS SÃO ENTÃO AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES? — METODOLOGIA DE ACTUAÇÃO

Etapa.por.etapa.com

Este domínio refere-se ao desenvolvimento de experiências localizadas e muito específicas. Poderemos ser acusados de adoptar uma “neutralidade” cómoda. No entanto, neste, como em muitos outros casos, o mais conveniente será não correr os seguintes riscos: não cumprir os objectivos formativos previstos, desaproveitar as oportunidades de motivação e não rentabilizar os processos em curso.

Importa, assim, procurar o sucesso para todos os “actores” da formação: formando, formador e organização, praticando um tipo de formação *on-line* faseada, não enveredando por percursos iniciais demasiado complexos, por mais tecnologicamente apelativos que se apresentem.

Como em quase todos os processos deste tipo, o fundamental são as pessoas, não se devendo “começar a casa pelo telhado”, embora correndo o risco de nos considerarem conservadores. Será, pois, preferível realizar previamente algumas experiências-piloto, que nos poderão conduzir a um sucesso parcial e não a um fracasso absoluto.

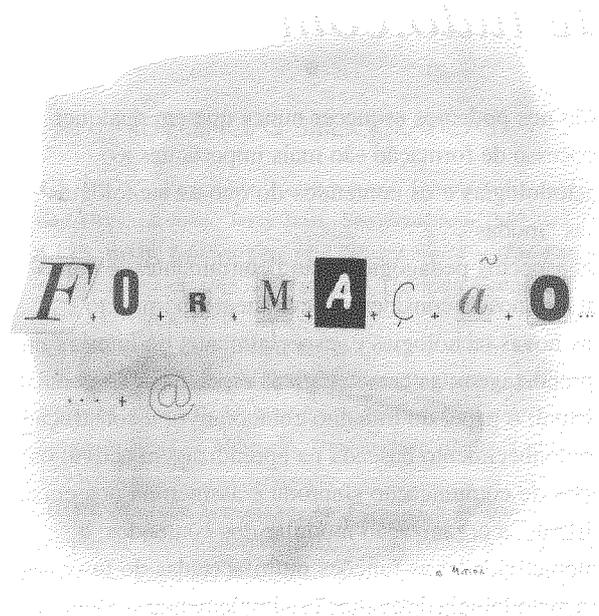


Nao.me.meto.com

No extremo oposto dos domínios anteriores situam-se aqueles que, perante a dúvida, esperam indefinidamente por uma oportunidade. Contudo, a prudência não deverá ser sinónimo de medo, existindo determinados problemas para os quais o *e-Learning* poderá ser a única solução viável.

As suas atitudes vão desde a ignorância involuntária até à recusa total e, numa posição extrema, ao próprio abandono da profissão como formadores.

Parece-nos que este tipo de situações só poderão ser ultrapassadas através da formação de formadores *on-line*, que irá contemplar novas competências muito diversificadas, como: facilitador, administrador do curso, conhecedor dos recursos e serviços básicos da Internet, organizador, agente catalizador de motivação e técnico.

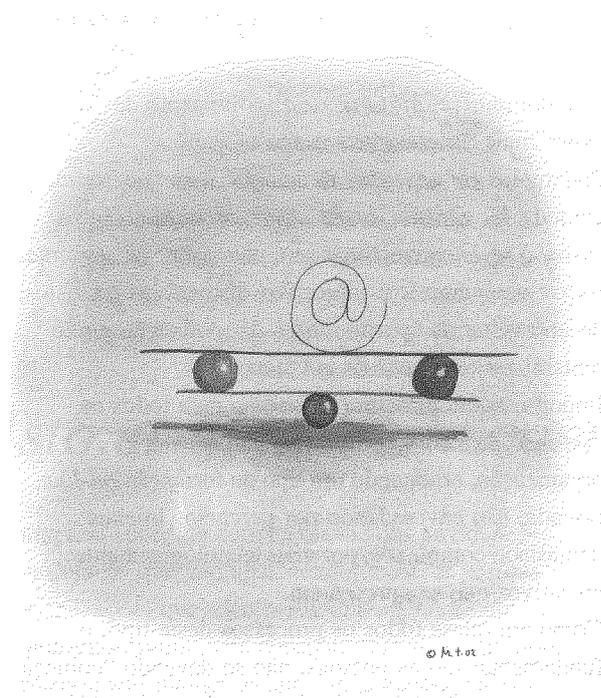


Nao.me.posso.deixar. alucinar.com

Na preparação e concepção de acções formativas não nos devemos deixar “alucinar” pela tecnologia, tentando integrar áudio ou vídeo “à força” nos nossos materiais, simplesmente porque a Internet admite tudo.

Cada *media* tem as suas vantagens e os seus limites e, por consequência, carece de uma utilização adequada. Os efeitos estéticos, embora não devendo ser descurados, deverão atender a um bom senso, em termos da concepção dos ecrãs, que passará por seguirmos uma determinada metodologia, fruto de um conjunto de regras e princípios, que abrangem: a retórica da página / do ecrã; a análise da cor; a escrita do texto; o recurso a imagens estáticas: gráficos / esquemas / fotografias e a imagens animadas — animações gráficas e vídeo; e os efeitos sonoros.

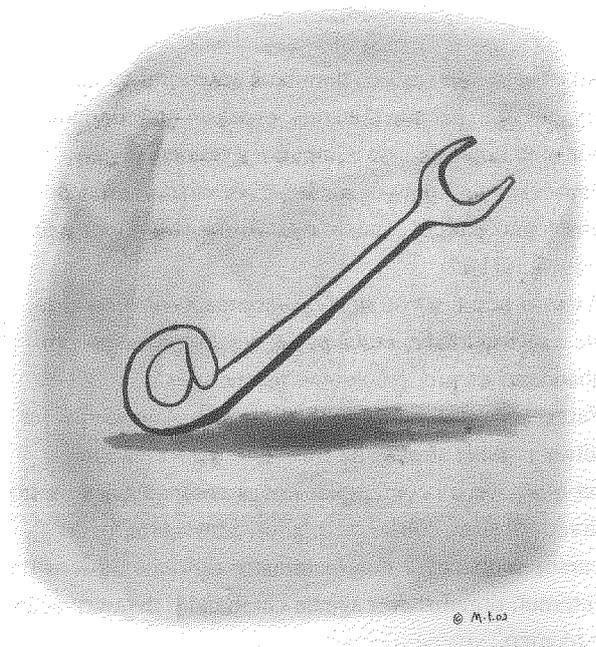
Pretende-se fundamentalmente, a nível de formação, apresentar um programa/curso homogéneo, coeso, equilibrado, dotado de uma continuidade visual, que em nada possa comprometer a eficiência e a eficácia pedagógicas.



Formacao.antes. de.tudo.com

Não nos podemos esquecer nunca que em qualquer processo de formação são mais importantes as metodologias e os conteúdos do que as tecnologias e as “modas”.

Os aspectos pedagógicos são determinantes, e como tal teremos de considerar previamente: o impacto das novas tecnologias e, especialmente, da Internet na aprendizagem; as características específicas do contexto virtual; o papel do trabalho colaborativo; a construção do conhecimento baseada na aprendizagem activa; os tipos de comunicação síncrona e assíncrona nos cursos virtuais; a organização modular dos conteúdos; a interactividade; as funções multifacetadas do tutor e a metodologia de avaliação a implementar.



3. CONCLUSÕES

O *e-Learning* é, antes de tudo, FORMAÇÃO e como tal deverá ser entendido.

A tecnologia está aí apenas para abrir novas possibilidades, e os verdadeiros factores de sucesso são a inovação pedagógica e a utilização de uma metodologia participativa na concepção e implantação dos sistemas de aprendizagem.

Trata-se de uma ferramenta nova, de grande interesse e extremas potencialidades, e ninguém duvida que “será o futuro”.

Contudo, se quisermos evitar decepções, devemos desenvolvê-la gradualmente, utilizando-a correctamente, sem fazer deste meio um fim em si mesmo.

As plataformas de formação na Internet permitem superar as dificuldades de espaço e tempo, características da formação presencial, aumentando a acessibilidade ao conhecimento e reduzindo os custos de implantação.

A principal meta a atingir será sempre o desenvolvimento dos recursos humanos.

Toda a nossa actuação deverá seguir as seguintes fases:

1.ª — Uma análise profunda, com base na:

- Definição de objectivos: quais são; e que métodos e técnicas utilizar para os atingir?
- Definição da população-alvo: como aceita o novo ambiente de formação virtual; quais são as suas atitudes perante as novas tecnologias; e que vantagens e inconvenientes espera encontrar?
- Definição dos *media* necessários: quais são os imprescindíveis; de quais podemos prescindir; quais parecem ser os viáveis de acordo com a estrutura tecnológica existente?

2.ª — Uma experimentação

Esta não se deverá caracterizar por qualquer tipo de “aventureirismos”, que impliquem um corte súbito com os métodos e as tecnologias anteriores, procurando converter este novo suporte tecnológico no nosso instrumento primordial.

A Internet está, com efeito, a abrir novos horizontes para o incremento das actividades das empresas e do comércio, mas parece-nos legítimo afirmar que o seu maior impacto será possivelmente a nível da Formação.

Oferece uma “panóplia” de atractivos, como uma “solução de conectividade universal” e uma ampla capacidade de integração de um imenso “continente de conhecimentos”, apresentados através dos mais variados meios: palavra, imagem, voz, vídeo, som, etc., no sentido de potenciar a comunicação e a cooperação. No entanto, a obtenção de bons resultados através do *e-Learning* dependerá, entre outros factores, de um “*know-how*” consolidado, a nível macro — abrangendo os conteúdos; a tecnologia; e a tutoria; e a nível micro — pressupondo as novas competências, que são exigidas aos formadores; a motivação e a capacidade de auto-aprendizagem por parte dos formandos; uma adequada relação entre o ambiente pedagógico virtual e o meio habitual de trabalho; e a disponibilidade/funcionalidade dos sistemas informáticos e das redes de suporte telemático.

A chave para um *e-Learning* eficaz reside essencialmente em sabermos associar conteúdos e serviços, visto que se trata de uma alternativa diferente de formação, com princípios, metodologias e objectivos distintos, que só serão compatíveis com os tradicionais se reconhecermos as vantagens e os limites de cada um. A Formação, tal como deverá ser entendida nos nossos dias, de acordo com o novo paradigma do *learning by doing*, apanágio das “organizações que aprendem”, por oposição ao obsoleto *teaching by telling*, já não consiste em meros cursos, mas fundamentalmente em informação, comunicação, aprendizagem e conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C., *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, Jossey-Bass, São Francisco, 1982.
- COLLIS, Betty, *Tele-learning in a Digital World — The Future of Distance Learning*, International Thomson Computer Press, Londres, 1996.
- MCCORMACK, C. e Jones, D., *Building a Web-based Education System*, John Wiley & Sons, Inglaterra, 1997.
- NUNES, M. Clara R., *Multimédia — Instrumento estratégico de formação*, Tese de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa, 1995.
- PICHÓN, Maitena Servajeán, *La Formación on-line: relevancia, retos y oportunidades*, Virtual Educa, Madrid, 2001.
- SENGE, P., “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*”, Doubleday, 1994.

O Filme do Management nos 92 Anos de Drucker



JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

Jornalista do Expresso, editor de www.janelanaweb.com e

www.gurusonline.tv. Pode ser contactado no E-mail:

jnr@mail.telepac.pt

○

A gestão é uma ciência empírica antiga. Sempre teve práticos exímios e muitos profetas. Alguns deles são nomes fundadores que as gerações mais recentes de executivos mal ouviram falar — como o francês Henry Fayol, o alemão Walther Rathenau, o japonês Shibusawa ou os americanos Mary Parker Follet ou H. L. Gantt. Doutrinos ouviram provavelmente falar mal — como Frederic Winslow Taylor (transformado em “demónio” com o epíteto do “taylorismo”) ou Alfred Sloan, a força da natureza que moldou o grupo empresarial capitalista moderno. Mas só na segunda metade do século xx o management se tornou uma doutrina assimilável para o comum dos mortais, algo que se poderia aprender e ensinar. São muitos os nomes de académicos e consultores que associaram o seu nome a esta “massificação”. Contudo, o homem que iniciou essa revolução tem hoje 92 anos. Já foi baptizado de “Dr. Management”, mas ele recusa o cognome. E também nos adverte para NÃO encararmos estas ideias como “receitas” — mas sim como ferramentas a adequar ao contexto.

Estamos a dois anos de um aniversário original — em 2004 terá decorrido meio século sobre a publicação de *The Practice of Management*, considerada a primeira “bíblia” da gestão. Mesmo em livro de bolso com letra miudinha — como a edição londrina da Pan Books dos anos 60 — são mais de 450 páginas.

O livro pretendia “encurtar o fosso entre o que pode ser feito e o que está a ser feito, entre os líderes da gestão e a média”. E, no inconfundível estilo do seu autor, explicava: “Apesar de não estar preocupado com as técnicas, este é um livro prático. Baseia-se em muitos anos de experiência de trabalho com vários tipos de gestão — de pequenas empresas bem como de grandes e muito grandes companhias.” A alguns dos práticos da gestão o autor agradece a inspiração, citando uma lista extensa, em que se destaca um nome, que denomina de “padrinho” do livro, Harold Smiddy da General Electric daqueles anos. E, mais adiante, sublinha: “Mas este livro é também escrito para o cidadão comum sem qualquer experiência directa de gestão.”

O homem que escreveu este livro e estas palavras introdutórias em Nova Jérquia em 1954, Peter Drucker, tinha, na altura, 45 anos, e terá 94 anos em 2004.

Nestes 50 anos foram muitas as *buzzwords* — algumas delas já estão completamente esquecidas, pois não passaram de modas. Mas uma boa parte delas — como a qualidade dos anos 50, as relações humanas dos anos 50 e 60, a estratégia e o *marketing* dos anos 60, a excelência dos anos 80, a aprendizagem organizacional dos anos 70, a competitividade dos anos 80 e 90, as competências nucleares e a reengenharia dos anos 90 — deixaram um lastro profundo, e continuam a ser “ferramentas” úteis, se encaradas como tal e não como doutrinas milagrosas.

Um Acontecimento Histórico

A revolução iniciada por Drucker nos anos 40 poderá parecer quase acidental — ele próprio é tão modesto ao ponto de recusar o cognome de guru dos gurus do *management*. E confessa que o êxito de vendas de *Concept of Corporation* — o livro que escreveu em 1946 baseado no estudo da General Motors — foi até para ele uma surpresa que demonstrou que “havia um interesse enorme pela gestão”.

O porquê deste interesse “popular” é compreensível, se recuarmos à época. Os práticos do mundo empresarial — como Alfred Sloan, o homem que mudou a face da administração e da organização das grandes empresas, com a sua experiência na General Motors desde 1923 — encaravam a gestão como o dom de um príncipe e, naturalmente, disso gostariam de fazer coutada. Ora o fluxo de gente que vinha de profissões na engenharia e nas instituições financeiras e que, de um momento para o outro, fora “empurrado” para posições executivas, sem qualquer bagagem na matéria, estava a criar este mercado literário potencial.

Drucker com a trilogia de livros que publicou nos anos 40 e 50 — *Concept of Corporation* (1946), *The New Society* (1951) e *The Practice of Management* (1954) — veio mostrar, de uma penada, três coisas: havia, na verdade, uma nova profissão historicamente emergente (o gestor, ou o “executivo” como lhe chamara em 1938 Chester Barnard), que se transformaria num novo segmento social no pós-guerra; nascera um novo tipo de estrutura organizacional ascendente (a corporação), nomeadamente com a Nova Economia do automóvel

desde os anos 20; e surgia a possibilidade de se aprender a governar as empresas e as organizações, de se transferir o *know*

how gestor de uma meia dúzia de capitães de indústria e profetas para um público de protagonistas mais alargado.

“A emergência do *management* como uma instituição distinta, fundamental e liderante, é um fenómeno essencial na história social. Raramente

— se é que alguma vez aconteceu algo semelhante — uma nova instituição básica, um novo grupo liderante, emergiu tão rapidamente como sucedeu com o *management* desde o dealbar deste século”, escreveu Drucker logo na primeira página do primeiro capítulo de *The Practice of Management*.

Drucker não “inventou” a disciplina da gestão — ele recusa peremptoriamente essa afirmação de alguns comentadores apoloéticos. Ele intuiu um movimento social e dedicou-se a sistematizar o que os profetas e os práticos anteriores vinham fazendo.

Depois deste intróito fundador, o filme do *management* da segunda metade do século xx pode começar a correr.

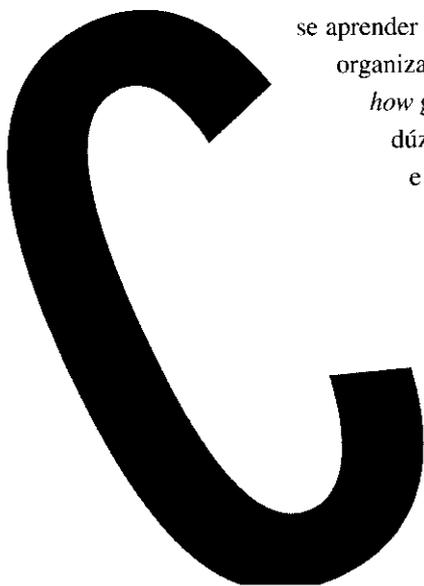
Exilados & Heréticos

Os dois primeiros grandes movimentos da gestão no pós-guerra são curiosamente protagonizados por gente que ou não estava na boa graça dos patrões da época ou que só foram ouvidos no “exílio”, bem longe da América e da Europa — onde o leitor menos espera, no Japão!

O movimento da Qualidade lançado pelas obras de W. Edwards Deming e Joseph Juran dos anos 50 só seria “ouvido” entre os japoneses e completamente olvidado pelos ocidentais (que só descobririam Deming em 1982 quando este escreveu *Out of the Crisis*, e Juran quando publicou *Planning for Quality* em 1985).

Tudo começou no longínquo Império do Sol Nascente (saído de uma derrota humilhante) quando Ichiro Ishikawa, primeiro presidente da Federação das Organizações Económicas do Japão e da União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, convidou um obscuro estatístico (que colaborara em 1947 na organização do censo japonês que ocorreria em 1951), de nome W. Edwards Deming, a proferir uma conferência no Clube dos Industriais de Tóquio em Julho de 1950. Deming ia mais longe do que a tradicional visão “engenheira” do controlo de qualidade — trazida para o Japão logo nos pós-guerra por um grupo de engenheiros americanos muito influenciado pela abordagem estatística de Walter Shewhart. Se a qualidade é, de facto, para acontecer, na prática terá de ser liderada pela gestão — esta foi a principal mensagem de Deming àquela audiência em Tóquio.

Os japoneses criariam um prémio — Deming Application Prize — cujo primeiro ganhador, em 1951, foi Koji Kobayashi.



Por outro lado, aqueles anos viram a emergência dos heréticos da chamada corrente das relações humanas — da “humanização” do local de trabalho e de um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores. Eles actuaram, no terreno, muitas vezes na quase clandestinidade, sem divulgação das suas “experiências” de criação das “fábricas sociotécnicas” (o leitor ficará admirado se souber que a primeira aconteceu na Procter & Gamble).

O movimento começou a colocar a cabeça de fora quando *The Human Side of Enterprise*, escrito por Douglas McGregor em 1960, despertou uma vaga de leitores e quando o artigo escrito em 1968 por Fredrick Herzberg na revista *Harvard Business Review* “Como se motivam os empregados” se tornou no mais solicitado até hoje.

McGregor inventara uma alegoria em torno da oposição entre o que designou a “teoria X” e a “teoria Y” — ou seja, no primeiro caso (X) teríamos o reino da autoridade e do comando e controlo face à mediocridade inata dos “executantes”, no outro extremo (Y) havia que libertar o empenho e competência de todos, pois “o humano típico não é um mandrião inato” e não é verdade que com o cacete e a cenoura as pessoas trabalhem com eficácia — ela vem da motivação, do envolvimento.

Apesar do simplismo desta divisão — que o próprio autor sempre recusou — a ideia tinha tido alguma experimentação prática: McGregor tinha ajudado a desenhar uma daquelas fábricas da Procter & Gamble, a da Geórgia (nos Estados Unidos), que se tornaria um sucesso de *performance*.

Marketing não é Cosmética

As vendas eram tradicionalmente abrihantadas com os truques típicos que transformavam a arte de vender em quase charlatanice. Até que um professor da Harvard Business School e consultor veio dar um ar sério ao tema. Um célebre artigo na revista *Harvard Business Review* de Julho-Agosto de 1960 tinha por título polémico “Miopia no *Marketing*”. O artigo era assinado por Theodore Levitt, a quem baptizaram de “pai” do *marketing*, quando este passou a disciplina respeitada. O artigo em questão pertence a um grupo selecto de *papers* académicos que transformaram, de facto, a concepção do mundo dos práticos nas empresas. Nesse artigo, Levitt fez uma distinção entre as tarefas de vendas e o *marketing*. Ele argumentava que a preocupação central das empresas deveria satisfazer os clientes e não produzir bens e impingi-los com truques.

Esta emergência do *marketing* surgiu, na sequência, de um renascimento das marcas (o caso da *Marlboro* no final dos anos 50 tornou-se um *case study*).

O trabalho pioneiro de Levitt levou a uma lenta compreensão de que investir nesta área era criar algo de “imaterial” (diríamos hoje) na cabeça das pessoas concretas que constituem os mercados. O outro pilar humano desta disciplina foi Philip Kotler. A ele devemos a cunhagem de expressões como “segmentação”, “posicionamento” e “definição do alvo”. Reforçou as convicções de Levitt e deu-nos esta pérola de definição: o *marketing* não é cosmética para vender o que se tem, mas a arte suprema de criar valor para o cliente. Com *Marketing Management*, de 1967, o autor deu o pontapé de saída para mais de 25 livros seus até aos dias de hoje.



Estratégia & Paradigma

Os anos 60 assistiram, também, ao triunfo da estratégia — como disciplina “rainha” do *management*. Um historiador económico, Alfred Chandler, escreveu em 1962 *Strategy and Structure* para colocar a estratégia no topo da agenda e dizer claramente que ela devia “liderar”. As decisões sobre a estrutura das organizações viriam depois em conformidade com a estratégia.

Igor Ansoff publicou, cinco anos depois, *Corporate Strategy*, e lançou a moda do planeamento estratégico (que daria ao grupo Shell a fama de ter antecipado a crise petrolífera dos anos 70). Ansoff fora vice-presidente da Lockheed e acreditava que tinha descoberto um “modelo prático para a tomada de decisões estratégicas numa empresa”. Ele separou, definitivamente, a gestão operacional da gestão estratégica.

Um japonês desconhecido, que se doutorara em energia nuclear no MIT, Kenichi Ohmae, escreveria *A Mente do Estratega* em 1975 (algo que os ocidentais só descobririam com a tradução de 1982). A tese do consultor da McKinsey em Tóquio era que o segredo dos japoneses não estava em grandes *staffs* de planeamento estratégico nas empresas — a fonte era um talentoso estratega que se guiava por um triângulo estratégico: a empresa, os clientes e a concorrência. Peter Drucker, por seu lado, foi dos primeiros a antecipar a “grande factura histórica” dos anos 70 (abandono do padrão ouro, crise petrolífera, esgotamento do modelo de crescimento industrial, *take off* do computador pessoal). Em *The Age of Discontinuity* (1969) falou da emergência do “trabalhador do conhecimento” e do seu impacto na economia e sociedade.

Foi nestes anos que se difundiu a ideia de “mudança de paradigma” e de começar a “pensar o impensável” com os futuristas como Herman Kahn, o casal Toffler (com o primeiro livro, *O Choque do Futuro*), Willis Harman e Oliver Markley (*Changing Images of Man*), Jay Forrester e o casal Meadows (que escreveu o célebre relatório *Limites ao Crescimento*), e com os sociólogos arautos da “sociedade pós-industrial”, como Daniel Bell e Alain Touraine.

A Competitividade

A abrir a década de 80, a estratégia volta a ter glória com o trabalho de um académico da Harvard Business School, Michael Porter, que criaria o conceito de “vantagem competitiva”, que ganharia o discurso empresarial e, mais tarde, político. O seu livro *Competitive Strategy*, de 1980, tornou-se numa “bíblia”. Drucker, que raramente refere autores vivos, considera o seu trabalho um dos exemplos de solidez na investigação académica de gestão.

A Porter ficámos a dever o modelo das cinco forças competitivas — a entrada de novos competidores, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes — e o conceito de estratégias genéricas. Com este último, Porter abriu três portas para a orientação de uma empresa: competir pela diferenciação, liderar pelo custo, ou focalizar. Quem for claro na escolha, tem sucesso. “Tentar sentar-se no meio coloca a empresa num situação estratégica muito pobre”, escreveu o professor de Harvard.



Japoneses & Excelência

Mas, quase que na penumbra, novos protagonistas da geoeconomia começavam a dar cartas. De um momento para o outro, o Ocidente descobria, surpreso, no início dos anos 80, o que se viria a baptizar de “gestão à japonesa” (foi nesta altura que também se soube do êxito do movimento da qualidade nalgumas indústrias nipónicas).

Um programa televisivo da NBC (cadeia norte-americana) em Junho de 1980 levava o chamariz polémico: “Se o Japão consegue, porque é que nós não?” Nele esteve envolvido Deming.

Os livros sobre este “modelo” de paulatina inovação “incremental” sucederam-se em 1981 — pela pena de William Ouchi (que cunhou o célebre título *Teoria Z*, uma noção que foi beber aos trabalhos finais de McGregor antes da sua morte em 1964, e colocou como subtítulo “O desafio japonês”) e com *The Art of Japanese Management*, de Richard Pascale e Anthony Athos.

O contra-ataque americano a este deslumbramento pelo Japão não se fez esperar. Com alguma ingenuidade e ausência de rigor na investigação científica, Tom Peters e Robert Waterman, consultores da McKinsey, produziram como que um relatório de reportagem onde mostravam que havia empresas de sucesso na América. Num golpe literário, de puro acaso, produziram o livro de *management* mais vendido de sempre — *Em Busca da Excelência*, publicado em 1982. O *management* chegava finalmente às massas. Iniciava-se o *boom* da literatura de gestão.

Tom Peters, ainda hoje, faz render aquele momento: “O livro foi um ponto de inflexão que marcou o fim de uma era e o começo de outra. A procura da ‘excelência’ foi, na época, uma mensagem revolucionária”, escreveu ele, ainda recentemente, numa confissão na revista *Fast Company*, por ocasião do próximo aniversário dos 20 anos de publicação do livro.

Ainda neste período nasce a ideia de “cultura de empresa” com o livro de um psicólogo social, Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, em 1985. Foi ele que escreveu: “A empresa é um veículo económico inventado pela sociedade. As empresas não têm nenhum direito divino para sobreviverem. Mas os sistemas de valores e as filosofias sobrevivem. As pessoas levam-nas com elas.”

Mais tarde ele faria a radiografia das várias culturas de gestão em choque dentro das organizações e que têm dificuldade em coexistir — a dos operacionais, a dos engenheiros e a dos executivos. O sucesso virá de “alinhá-las” e de promover o “diálogo cultural cruzado entre elas”, recomenda Schein.

A Indústria dos Gurus e das Buzzwords

O êxito de banca do livro de Tom Peters e Bob Waterman abriu terreno a uma verdadeira indústria — de *best sellers* e de gurus, entre académicos, consultores com experiência no terreno e meros diletantes e *entertainers*.

A primeira parte da década de 90 viu suceder-se um corrupio de *buzzwords*, muitas delas pioneiramente lançadas na revista americana *Harvard Business Review* e depois transformadas em livros *best sellers* e em verdadeiros negócios de consultoria de massa — como nomeadamente aconteceu com a reengenharia inventada por Michael Hammer, um professor de ciências da computação do MIT, em 1990.

O artigo original na *Harvard Business Review* levou o título de “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, um grito radical contra a herança da Revolução Industrial, que seria reforçado com o livro. “Enquanto a Revolução Industrial se focalizou nas tarefas individuais, a revolução da reengenharia concentrou-se em todo o processo, focando-se em todo o trabalho de cada pessoa”, explicava Hammer de um modo simples aos seus discípulos.

A reengenharia viria, no entanto, a ser vítima do contexto de *downsizing* em muitos sectores na primeira metade dos anos 90, a que ficaria “colada” em definitivo. O seu nascimento na parte final da era pré-*Web* não lhe permitiu “cavalgar” o *boom* posterior.

A década de 90 assistiria, de facto, ao multiplicar de ferramentas de gestão — nomeadamente as competências nucleares distintivas de uma empresa, teorizadas por Gary Hamel e C. K. Prahalad num artigo inicial em 1990 na *Harvard Business Review* (“The Core Competence of the Corporation”), o renascimento da “aprendizagem organizacional” com a obra de Peter Senge (*A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*) e a própria “extensão”

à Administração Pública da vaga de mudança, com o lançamento do movimento de “reinvenção da governação”, a partir do título de um livro publicado por Ted Gaebler e David Osborne em 1991.

Em particular, o artigo de Hamel e Prahalad “The Core Competencies of the Corporation” teve um eco muito fundo nos meios empresariais. O termo passou a ser obrigatório e levou a uma mudança de óptica — da tradicional abordagem dos negócios em que a empresa historicamente se meteu (e das unidades de negócio que criou) para a identificação das competências distintivas e diferenciadoras que adquiriu. Esta viragem de análise fundamentou o movimento de alienação e *outsourcing* de tudo aquilo que não se coadunava com as competências centrais e motivou a procura de novas oportunidades de negócio em função do portefólio de competências que se identificaram.

A primeira metade da década assistiu a uma revolução silenciosa, com um esforço claro de romper com uma tradição arreigada: a gestão tem de largar, de vez, os moldes tradicionais herdados de Taylor (a tarefa, 1911), de Fayol (os silos funcionais, 1916), de Max Weber (a burocracia, anos 10-20 do século xx) e Alfred Sloan (a organização multidivisional, 1923-25).

O ano de 1990 traria, de novo, Michael Porter para a ribalta com a publicação de uma obra de investigação académica muito ambiciosa — *The Competitive Advantage of Nations*. A visão macroeconómica e geoconómica que trouxe levou muitos governos a usarem os serviços de consultoria do professor de Harvard e desenvolveria um negócio de criação de indicadores de “competitividade” dos países.

Para o gestor, empreendedor e responsável de políticas públicas, Porter massificou um conceito operativo muito útil com suporte empírico — o de *cluster* industrial identificável geográfica e territorialmente. Mais recentemente, Porter “estendeu” a noção ao campo da inovação.

Em “Innovation: Location Matters”, publicado na revista *Sloan Management Review* (edição do Verão de 2001 — e traduzido pela *Revista Portuguesa de Gestão*, na sua edição de Julho/Agosto/Setembro de 2001), reafirma: “A nossa pesquisa revela o elevado grau de influência do ambiente local no sucesso de uma actividade de inovação.”

A Sociedade do Conhecimento

Drucker, uma vez mais, marcaria o tom da época — em *A Sociedade Pós-Capitalista*, publicada em 1993, explicaria desenvolvidamente a economia emergente, a economia do conhecimento, os seus protagonistas — o trabalhador do conhecimento — e as implicações para as organizações.

A ideia do “trabalhador do conhecimento” é velha em Drucker — se por “velho” aceitarmos que ele descobriu esse personagem nos anos 50 do século xx. Esse grupo social é hoje 1/3 da população activa e será 40 por cento em 2020, segundo um estudo feito por Drucker e divulgado pelo *The Economist* (de 3/11/2001).

O próprio conceito de sociedade do conhecimento tem vindo a pegar na última década. Interrogado sobre o que é tal coisa, Drucker respondeu sem grande floreado: “É um conceito simples. Num sistema capitalista, o capital é o recurso de produção crítico, e está totalmente separado, e mesmo em oposição, com o trabalho. Na sociedade para que nos estamos a encaminhar muito rapidamente, o saber é o recurso-chave. Não pode ser comprado com dinheiro nem criado com capital de investimento. O saber reside na pessoa, no trabalhador do conhecimento.”

E mais polémico ainda diria: “O capital está a tornar-se redundante, isto é, está a deixar de ser um ‘recurso’. O capital é importante enquanto factor de produção, mas não é mais um factor de controlo.”

Neste período de ouro de meados dos anos 90, o *management* era cada vez mais “invadido” pela análise histórica e sociológica,

e mesmo pela filosofia. Charles Handy, um irlandês radicado em Inglaterra, a quem chamam “o Drucker europeu”, publica uma série de obras de reflexão, entre elas *A Era do Paradoxo*.

Os executivos começam a ser confrontados com a necessidade de terem uma *concepção do mundo* diferente — não basta saber manusear “ferramentas” de gestão.

Cronologia

da Revolução da Gestão

1943 — O Programa de *Management* Avançado começa na Harvard Business School.

1946 — Peter Drucker publica *Concept of Corporation*, com base no estudo da General Motors.

1949 — Drucker é encarregado de ser o primeiro professor de *Management* de que há memória. Iniciou a carreira na Graduate School of Business da Universidade de Nova Iorque.

1950-52 — W. Edwards Deming e Joseph Juran lançam o movimento da Qualidade no Japão.



1954 — Drucker publica *The Practice of Management*, o primeiro manual de gestão; Abraham Maslow escreve *Motivação e Personalidade* (uma visão radicalmente diferente do que motiva o trabalhador).

1960 — Douglas McGregor publica *The Human Side of Enterprise*, o livro mais emblemático da corrente das “relações humanas” na empresa; Ted Levitt fala da “miopia do *marketing*” na *Harvard Business Review* e catapulta o *marketing* como uma disciplina séria.

1962 — Alfred Chandler escreve *Strategy and Structure*, que coloca a estratégia na agenda da gestão.

1965 — Igor Ansoff publica *Corporate Strategy* e lança o planeamento estratégico.

1967 — Philip Kotler escreve *Marketing Management*.

1968 — Frederick Herzberg escreve na *Harvard Business Review* o artigo “Como se motivam os empregados” (o mais solicitado na história da revista).

1969 — Drucker publica *The Age of Discontinuity* onde fala do trabalhador do conhecimento.

1970 — Alvin Toffler lança *O Choque do Futuro*.

1971 — A Shell cria em Londres o seu grupo de planeamento estratégico.

1973 — E. Fritz Schumacher publica *Small is Beautiful*.

1975 — Ohmae publica no Japão *A Mente do Estratega* (só traduzido em 1982 em inglês).

1978 — *Organizational Learning* é publicado por Chris Argyris e Donald Schon.



1980 — Surge *A Terceira Vaga* de Toffler; Michael Porter publica *Competitive Strategy*, que teorizou o conceito de “vantagem competitiva” (diferenciando de vantagem comparativa).

1981 — *The Art of Japanese Management* é publicado por Richard Pascale e Anthony Athos — este foi o livro que provocou o choque no Ocidente.

JORGE NACIMENTO RODRIGUES

Jornalista do Expresso, editor de www.janelanaweb.com
e www.guronline.tv



1982 — Tom Peters e Bob Waterman publicam *Em Busca da Excelência*, o livro que popularizou a gestão.

1985 — Nasce a ideia de “cultura de empresa” com *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein.

1990 — Hamel e Prahalad falam das “competências nucleares” (distintivas e diferenciadoras) de uma empresa; Michael Hammer lança a ideia da “reengenharia”; Peter Senge publica *The Fifth Discipline*; e Porter *A Vantagem Competitiva das Nações* (que popularizou o conceito de *cluster*).

1991 — Ted Gaebler e David Osborne publicam *Reinventing Government* — sobre a nova reforma da Administração Pública.

1993 — Drucker escreve *A Sociedade Pós-Capitalista* (a bíblia sobre a economia do conhecimento).

1994 — Charles Handy publica *The Age of Paradox*.



1995 — Ohmae escreve *O Fim do Estado Nação*.



1996 — *Economia Digital* é publicada por Don Tapscott — nasce um novo conceito emblemático.

1997 — Arie de Geus investiga os segredos da longevidade das empresas em *The Living Company*.



1998 — O ciberjornalista Kevin Kelly publica *New Rules for the New Economy*, o ABC da Nova Economia.

1999 — Drucker publica o seu Manifesto aos 90 anos — *Management Challenges for the 21st Century*.

2001 — Yves Doz orienta o estudo sobre as metanacionais e publica *From Global to Metanational*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

The Management Century, Stuart Crainer, Booz-Allen & Hamilton.

The Ultimate Business Guru Book: 50 thinkers who made management, Stuart Crainer, Capstone.

The Ultimate Business Library: 50 books that made Management, Stuart Crainer, Capstone.

The Ultimate Book of Business Thinkers, Des Dearlove, Capstone.

As Melhores Práticas de Gestão, Jean Brilman, Edições Sílabo.

Business Minds, Jorge Nascimento Rodrigues, Stuart Crainer, Des Dearlove e Tom Brown, Prentice Hall.

O Melhor do Século xx, *Executive Digest*, Dezembro de 1999, ano 6, n.º 62.

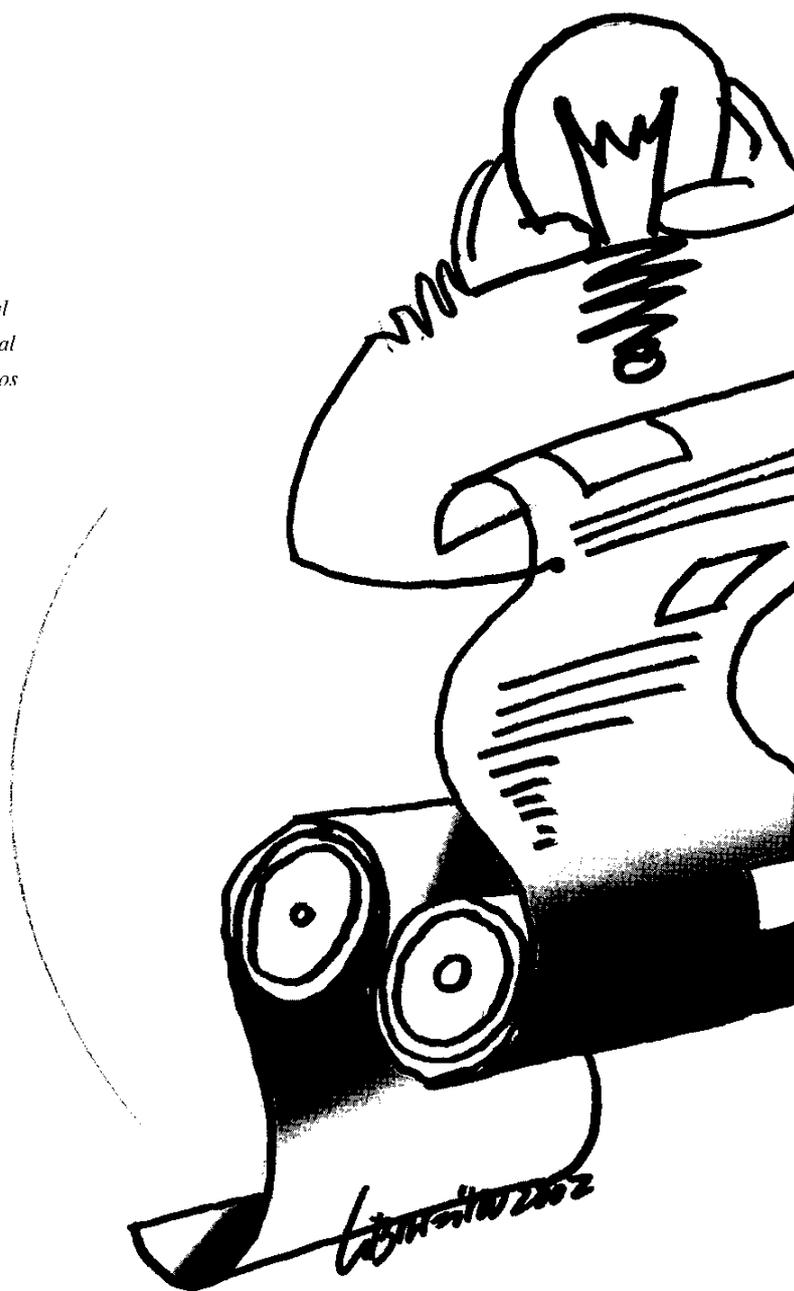
Sítio na Web recomendado: www.guronline.tv

A Edição Electrónica Criativa

FERNANDO FERREIRA

Autor de vários livros de informática, como *Fundamental da Edição Electrónica com o Publisher 2000*, *Fundamental do Photoshop 5 e 6*, *Microsoft Photodraw 2000 para Todos Nós* (FCA/LIDEL), entre outros.

A chamada edição electrónica, ou *Desktop Publishing*, revolucionou o mundo dos jornais, das revistas e das publicações em geral. Apesar disto tudo, para se poder hoje em dia fazer edição electrónica com alguma qualidade basta um computador e algum *software* relativamente barato. Utilizar a edição electrónica de forma criativa poderá, com certeza, ajudar a lançar o seu negócio mais longe... e não custa muito!



Origens e Estado Actual

Como sabe, uma boa apresentação pode significar uma venda ou um emprego e é por isso que os programas de auto-edição estão hoje bastante vulgarizados. Assim, uma das actividades paralelas às actividades comerciais actuais é a apresentação impecável de qualquer tipo de informação ou documento, seja ou um diploma, um currículo, um relatório ou um catálogo de produtos.

O processamento de texto existe há quase tanto tempo como o teclado do computador. A edição electrónica (DTP — *Desktop Publishing*, em inglês) por outro lado, apareceu há cerca de dez anos associada ao ambiente Macintosh, o primeiro a fazer uso do rato como instrumento de trabalho.

A DTP provocou uma revolução total na imprensa e, hoje em dia, qualquer pessoa pode criar a sua própria publicação, eliminando as técnicas tradicionais de cortar e colar e os processos de impressão cansativos. Com a auto-edição pode efectuar a edição de documentos por si próprio, ou seja, sem necessidade de recorrer a um serviço externo especializado. Há algum tempo atrás os equipamentos necessários para a DTP, assim como os programas que a apoiavam, possuíam um preço e uma complexidade elevados, obrigando ao recurso a empresas especializadas, que prestavam este serviço ao cliente final a um preço pouco convidativo!

Hoje a DTP já não deve intimidar ninguém, estando portanto ao alcance do utilizador de um simples computador pessoal. É uma ferramenta de *software* imprescindível (a qualquer profissional, estudante ou pessoa à procura de emprego) e com qualidade final do trabalho muito elevada. É o melhor é que, para ter um Sistema de Edição Electrónica, só necessita de possuir um computador, uma impressora e um *scanner*, o que se consegue actualmente a muito baixo preço. Se possuir uma ligação à Internet e uma câmara fotográfica digital ainda melhor!

Processamento de Texto/Edição Electrónica

Apesar de ambos trabalharem com texto e imagens, a DTP é muito mais poderosa pois não serve apenas para juntar palavras, frases e parágrafos de forma rápida, simples e correcta. Serve sim para escrever em diferentes estilos e posições, importar imagens fotográficas captadas pelo *scanner* ou por máquinas fotográficas digitais, criar e compor desenhos e outros elementos visuais. O resultado final, com a DTP, pode ser uma perfeita combinação de texto e imagens, com o texto a fluir pelas imagens e pelas colunas.

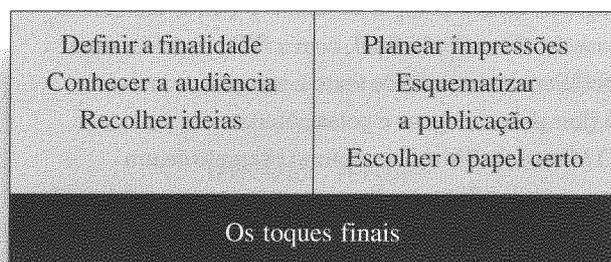
O Microsoft *Word* é um óptimo exemplo de um processador de texto. Para que o leitor crie publicações de grande impacto e qualidade, apenas necessita de dominar um dos mais flexíveis programas nesta área, o Microsoft *Publisher*, assim como de conhecer as regras básicas do chamado bom *design*.

O Microsoft *Publisher* é um dos mais populares programas de edição electrónica profissionais (destaca-se a recente versão), tendo sido concebido para se encarregar da parte mais complexa do processo de produção da publicação. Tem aí todas as ferramentas que necessita para criar o seu jornal, boletim, folheto, currículo, brochura, cartaz, panfleto, capas para CD, postais, *mailing*, listas de preços, posters, calendários, cartão de visita, diploma... Além de tudo isto, este programa apresenta poderosas capacidades para a publicação electrónica, permitindo criar e publicar *web sites* de uma forma muito acessível.

Quanto ao preço, os *softwares* de DTP podem variar entre algumas dezenas de contos até largas centenas de contos (como o Adobe *PageMaker* e o *Corel Ventura*). Como as suas características e potencialidades são muito semelhantes, opte por aquele que for mais económico, como é o caso do Microsoft *Publisher*. Este é o companheiro ideal do Microsoft *Office* e vem mesmo incluído neste pacote, na sua opção *Premium*. Se não possui este programa e quiser desde já experimentar, pode contactar a Microsoft (ou um seu revendedor), carregar uma versão de demonstração da Internet ou até mesmo comprar uma revista de informática que ofereça um CD com o programa.

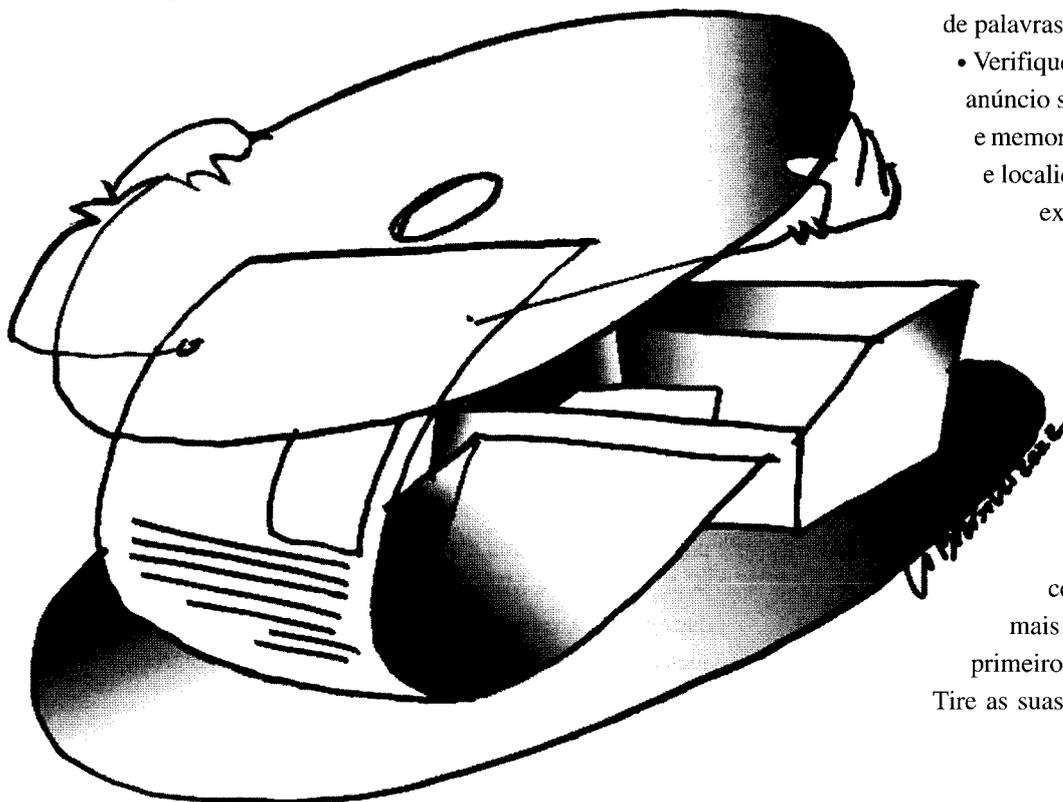
O Bom Design

Muito antes de utilizar um programa de computador para criar a sua publicação, terá de pensar cuidadosamente sobre o *design* a aplicar a esse novo documento. Trata-se do processo de *design*. O bom *design* não acontece por acaso. Quando olha para algo, desde um novo modelo de carro, até uma capa de uma revista, terá com certeza uma opinião sobre a aparência (aspecto) destes produtos. Isto é o *design*. As partes essenciais do processo de *design* são:



1. Definir a Finalidade

O começo de todo o processo de *design* é a definição da finalidade, que pode ser diversa, como convencer os leitores a comprar uma coisa, fornecer informações sobre um serviço/produto, identidade própria, distinguir-se da concorrência.



... É importante ter sempre em mente que um documento com uma finalidade bem definida e com uma mensagem objectiva irá garantir com toda a certeza os objectivos do anúncio:

Finalidade bem definida ➔ Mensagem objectiva

Assim, deverá:

- Definir a finalidade do documento — Imagine o leitor, a mensagem e o tom que pretende transmitir.
- Recolher ideias — Utilize revistas e cartazes para tirar ideias. Navegue no Microsoft *Publisher* para tirar ideias de arranjos gráficos. Experimente ideias com os seus colegas.
- Mantenha as bases do bom *design* — Simples, consistente e com contraste.
- Enquanto as suas ideias ainda são flexíveis, faça uma análise dos custos da publicação de acordo com o seu orçamento (vai imprimir fora? custo do papel? vai incluir cores?).

Vá à sua caixa de correio e pegue nalguns anúncios que, quase de certeza, lá encontrará! Analise-os com cuidado:

- Conclua que se trata de um mau anúncio se o limite de palavras afastar o olhar do nome e especialidade da loja, ou seja, o que é verdadeiramente importante reter e se o leitor for levado a ler uma fila de palavras em vez do anúncio.
 - Verifique que se trata de um bom anúncio se o leitor for levado a reparar e memorizar o nome, especialidade e localidade da loja, ou seja, exactamente o que é pretendido com o anúncio.
 - Seria interessante pedir a dois colegas de trabalho, familiares ou amigos, que olhem os dois separadamente e depois lhe procurem transmitir a mensagem do anúncio, para com certeza concluir que será bem mais difícil reter a informação no primeiro, mais confuso e distractivo. Tire as suas conclusões.

Como síntese, tenha em atenção o seguinte:

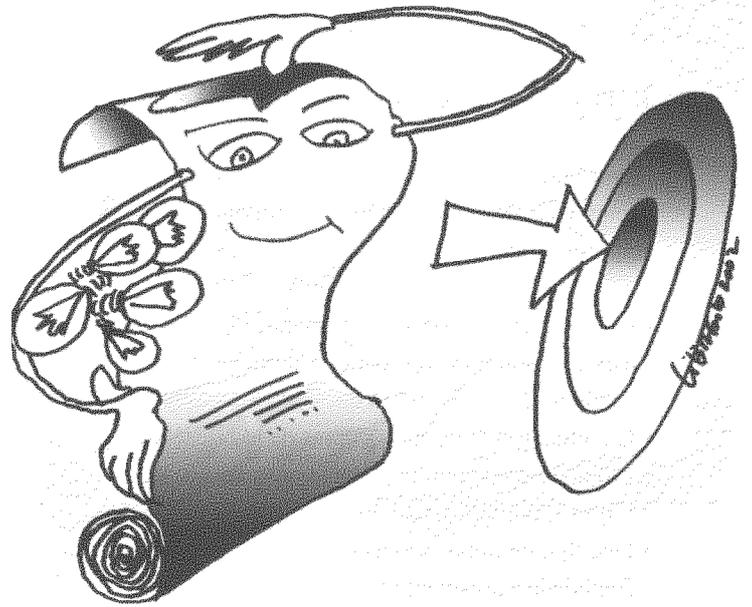
- Demasiados elementos de *design* numa página afastam a atenção de informações essenciais.
- Faça com que cada palavra e imagem “falem” por si.
- Demasiada informação irá confundir os leitores.
- Informação a menos pode fazer perder os leitores, por incompreensão ou indiferença.

2. Conhecer a Audiência

Trata-se do conhecimento dos leitores, o que é essencial para definir o tom da mensagem, para definir que títulos escrever e para seleccionar imagens e organizar o conteúdo. Lembre-se de que:

- Não irá presumir conhecimentos que os leitores não têm. Quem são os leitores? Crianças, adolescentes, idosos?
- Terá de descobrir o que é que os leitores já sabem sobre o assunto, se são peritos ou inexperientes.
- Pense porque é que os leitores necessitam ou pretendem a informação. Eles são receptivos, indiferentes ou até mesmo contra a sua mensagem?
- Investigue em que circunstâncias é que a sua mensagem vai ser lida.
- Acima de tudo tem de ser claro na sua mensagem. Deve apresentar uma mensagem clara, atractiva e o mais informativa possível. Na sua memória deve ficar o anúncio e os dados para que decida como pretende.
- Responda a si próprio às seguintes questões: Qual o objectivo do meu documento publicitário? O que pretendo dizer aos leitores? Em que circunstâncias vai a minha mensagem ser lida?
- Depois disto tudo, defina o tom da mensagem: calma, selvagem, convencional, familiar, louca, amistosa, fascinante, académica, cativante, séria, não convencional, fantástica, tempestuosa...

Cada um dos anúncios que já tenha analisado podem ser bons anúncios, com públicos completamente diferentes e portanto o seu aspecto, cor e mensagem (públicos diferentes, anúncios diferentes). Assim, não esqueça que quando não estiver certo das audiências pode descobri-lo com entrevistas, pesquisas na biblioteca, pesquisa de opinião, contacto com grupos representativos, na câmara de comércio local, etc. Trata-se do estudo da audiência.



Após definir com exactidão a finalidade da publicação e de procurar conhecer os seus destinatários, surge o momento de recolher algumas ideias, planear a futura impressão do documento, fazendo uma correcta esquematização, de forma a manter a simplicidade e a coerência, num documento com qualidade e profissionalismo.

3. Recolher Ideias

Nesta fase, lembre-se de que deverá fazer:

- Enquadramento das publicações do *Publisher*. Explore todos os assistentes deste programa e verifique qual deles se adapta melhor ao *design* que pretende.
- Caso não encontre o formato que deseja, crie uma publicação a partir de uma página em branco, também disponibilizada pelo *Publisher*.
- Procure fazer uma combinação de elementos que melhor se adapta às suas necessidades.
- Quando encontrar um *design* que goste, guarde-o ou coloque uma indicação para mais tarde o utilizar.

O ideal será mesmo experimentar, criando um esboço, perguntar a opinião e fazer um montão de rascunhos! É assim que trabalham os mestres da publicidade. Mova as pinturas na folha, altere o seu tamanho e cor. Altere o tipo e tamanho das letras... procure alterar e voltar a alterar até obter algo que seja espectacular! E porque não criar um *brainstorming*? Trata-se de juntar várias pessoas criativas e todos dão ideias. Depois passam à fase de eliminar as que pareçam menos interessantes, até ficarem apenas com uma. Essa é a ideal... ou pelo menos a solução óptima, isto é, a melhor entre todas.

4. Planear a Impressão

Deverá fazer algumas perguntas ao serviço de impressão comercial, caso opte por não imprimir em sua casa ou empresa:

- Que necessita saber sobre formatação, cor e outros aspectos sobre *design* para garantir resultados correctos?
- Quanto custa fazer mais cópias da publicação?
- Em que tipo de publicações é que o serviço de impressão é especializado?
- Que tipo de impressão a cores se adapta melhor à sua finalidade e orçamento?

O ideal será começar pela elaboração de um esboço, mesmo a lápis, da ideia. Depois disso comunique as ideias e peça um orçamento. Faça os ajustes que considerar necessários. Com o *Publisher* e com o seu esboço, inicie o projecto. É importante planear a impressão, ou seja, definir como vai ser feita a produção do primeiro exemplar da publicação e a sua reprodução, pois isto influencia grandemente o processo de criação. Pode optar por um serviço de impressão comercial (exterior) ou optar por fazer a impressão usando a sua própria impressora. Tudo depende das características e quantidade de exemplares da publicação.

5. Esquematizar a Publicação

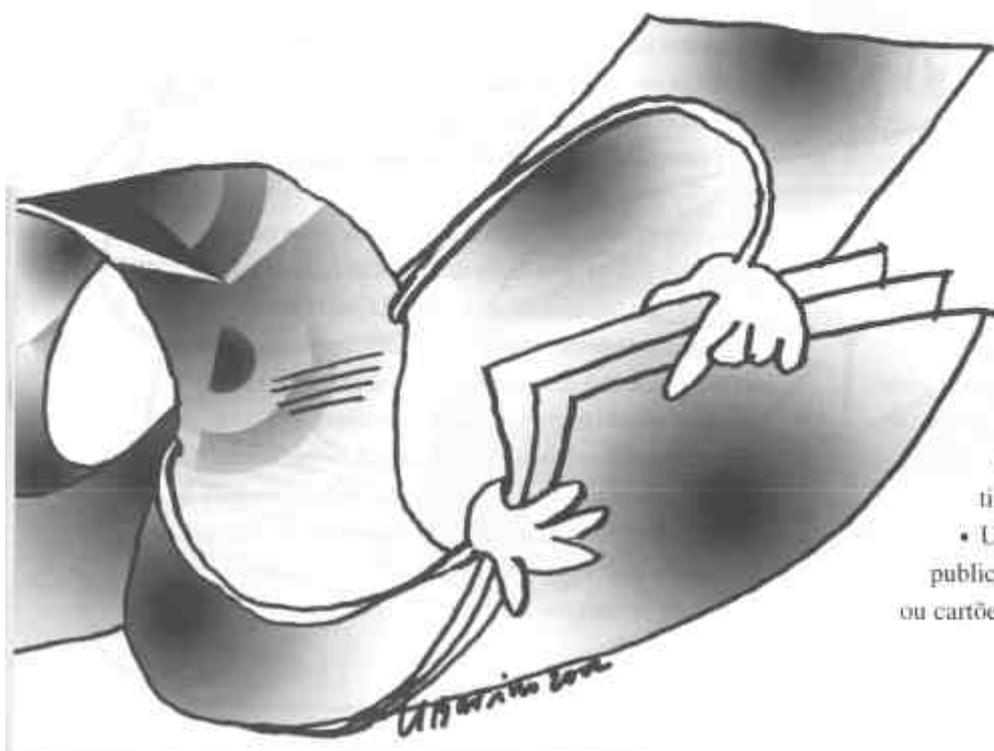
Com esta fase, pretende-se obter simplicidade, coerência e contraste. Para manter a **simplicidade**, deverá:

- Limitar o número de elementos em cada página. Caso possua mais de cinco elementos, deverá eliminar ou agrupar com itens relacionados.
- Utilizar espaço em branco para destacar informações essenciais, o que clarifica as relações entre os objectos existentes na publicação.
- Alinhar os elementos existentes na sua publicação, pois isto irá agradar à vista e simplificar a leitura.

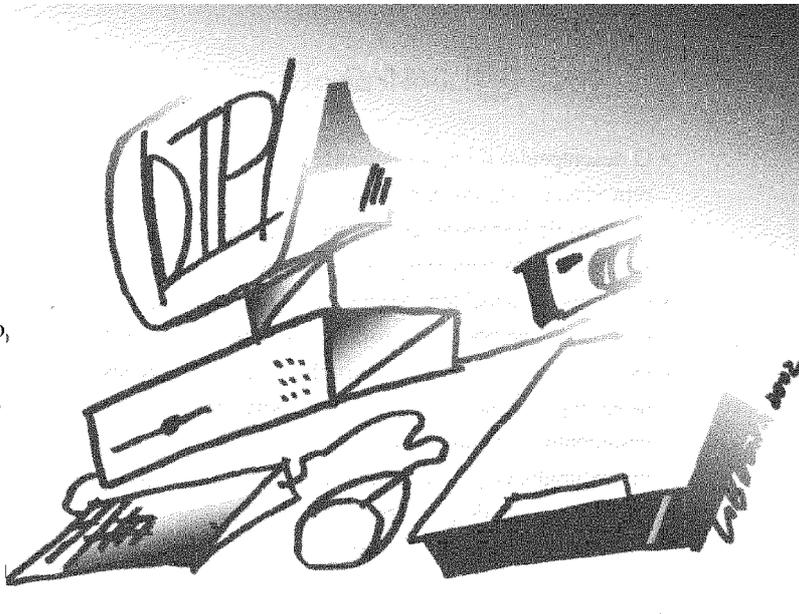
Faça uma análise de um qualquer documento, verificando a proximidade dos elementos. Pode verificar que o *slogan* está demasiado próximo do endereço, fazendo com que as duas informações disputem atenção e que criem assim uma certa confusão, pois o olhar do leitor irá ser dividido entre elas, não provocando a concentração. Com uma seta colorida pode separar os elementos, facilitando assim o processo de leitura e memorização do anúncio (separação de elementos). A inclusão de espaços em branco entre as informações ordena visualmente os pormenores da publicação, melhorando a visibilidade da mensagem e consequentemente os resultados obtidos. Uma outra hipótese é a deslocação e alinhamento de certos elementos na página, como o alinhamento do *slogan* com o logotipo. O alinhamento do endereço com a margem direita dá ao anúncio um ar de estabilidade, para além de facilitar a leitura dos números de telefone e fax.

A **coerência** tem a ver com a solidez do anúncio e com certas características ao longo da publicação. Para isso:

- Mantenha o espaçamento ao longo da publicação (margens de todas as páginas iguais; cada título e o texto de corpo; imagens e legendas).
- Utilize os tipos de letra coerentemente. Não misture tamanhos, tipos e cores de forma indiscriminada.
- Utilize um alinhamento para uma publicação ou para um conjunto, como cartazes ou cartões de visita...



- Utilize a cor coerentemente, procurando utilizar cores adequadas ao assunto da publicação. Use cores que sejam bem visíveis após a impressão e tenha em atenção que um documento com muitas cores pode ficar caro na impressão. Faça uso destas apenas se forem necessárias, pois por vezes algo apenas a preto, e branco fica muito bem.
- Utilize o mesmo estilo para os elementos decorativos, como limites, capitulares, para que não disputem com a mensagem e a atenção do leitor.
- Repita os elementos de *design* utilizados numa publicação ou num conjunto de publicações. Assim irá conseguir aumentar a memorização da mensagem.
- Demasiados elementos repetitivos podem transformar-se num factor de distração ou, ainda pior, de aborrecimento, por isso não abuse!



Pegue num anúncio qualquer que possua e procure identificar todas estas regras. Conclua se é um anúncio coerente. No fundo deve procurar manter as publicações pequenas, simples e objectivas. Utilize um tipo de letra que capte o espírito que pretende transmitir. Verifique se o tipo de letra se adapta perfeitamente a este anúncio. Não esqueça que um mesmo anúncio pode ter um aspecto diferente. Note que a repetição de certos elementos, enquadrados no tema, tem vantagens para a transmissão de uma mensagem. Por exemplo, para uma loja de animais, umas pegadas impressas num sombreado ligeiro no fundo deverão ser iguais às pegadas do logotipo, para conduzirem o olhar do leitor para o nome da empresa.

É também importante manter a coerência em todas as publicações da mesma empresa. No processo de *design* e na esquematização da publicação é importante fazer uso do contraste, numa procura de captar a atenção do leitor, que hoje é extremamente importante dada a imensidão de publicidade nas paredes, *placards*, televisão...

Quanto ao **contraste**, e tal como um foco de luz que chama a atenção para um artista num palco escuro, o contraste num fundo escuro indica ao leitor onde deve ler e o que deve memorizar... Deverá colocar um elemento dominante em cada publicação, pois, por exemplo, as pegadas de um animal a branco e o texto a preto fazem sobressair o nome e o logotipo da empresa, com um contraste que chama a atenção. Estas pegadas estão integradas na mensagem, pois trata-se de uma loja de animais.

O elemento dominante pode ser um título a negrito, uma grande imagem, um grupo de pequenas imagens ou uma capitular (letra de grande dimensão no início do parágrafo). Faça com que os elementos diferentes tenham um aspecto verdadeiramente diferente. Como verifica facilmente, o título de um jornal deverá ter um tamanho muito superior à data do jornal, pela sua importância. Pode usar alguns elementos para criar contraste, obtidos nos tipos de letra. Recorra ao *ClipArt*, à galeria de imagens, ao *WordArt*, no sentido de criar uma publicação distinta, diferente de todas as outras e chamativa.

6. Escolher o Papel Certo

O aspecto e o toque do papel constituem parte integrante do *design*, quer este seja festivo ou formal. Existem diversos factores a ter em conta na escolha do papel para a sua publicação: cor, aspereza, textura e gramagem.

O tipo de papel depende do seu fim, da forma de reprodução e do seu próprio orçamento:

- Pode escolher a cor, a aspereza, a textura e mesmo a gramagem (peso). A escolha depende da finalidade da publicação (colar numa parede interior ou exterior? autocolante ou desdobraível? vai imprimir cor de fundo? que impressora vai usar? pretende papel com brilho? ...).

- O desempenho do papel depende do método de reprodução. Alguns papéis são feitos apenas para serviços de impressão comerciais enquanto outros são adequados para serem fotocopiados.
- Cada tipo de papel tem o seu preço. De acordo com o dinheiro que pode dispensar para o papel, faça um estudo do orçamento (se vai imprimir algumas dezenas de exemplares, por exemplo para convites de casamento, pode optar por um papel colorido brilhante ou texturado, de grande gramagem, com cores, o que é bem diferente do preço da impressão de várias centenas de cartões de visita).

A decisão será diferente conforme o tipo de publicação: papéis de negócio, como cartas, serão impressas aos milhares, as revistas, a cores, jornais, apresentações de produtos inovadores em papel brilhante, cartões de visita, brochuras, *posters*...

Para encontrar o papel certo, recorra às lojas de fotocópias, armazéns de papel, lojas de material de escritório, ou mesmo à Internet. Aí poderá ainda tirar algumas dúvidas como, por exemplo, se são adequados para impressão laser, se são reciclados ou não, se possuem envelopes compatíveis, se possuem a quantidade que pretende, agora e no futuro, preços... Os serviços de impressão comercial também são uma ótima ajuda nesta fase. Verificará, após uma pequena análise do mercado, que existem centenas de diferentes tipos de papel e, combinando-os com um bom *design*, irá obter documentos com um ótimo aspecto.

Concluindo

A edição electrónica é realmente uma forma de criar rapidamente, e com aspecto profissional, as publicações e documentos que necessita para a sua actividade, seja para impressão, seja para colocar na Internet. O Microsoft *Publisher* é um dos programas de edição electrónica mais divulgados, poderoso e fácil de utilizar. No processo de *design*, deverá definir com exactidão qual a finalidade do documento a criar e quais as características

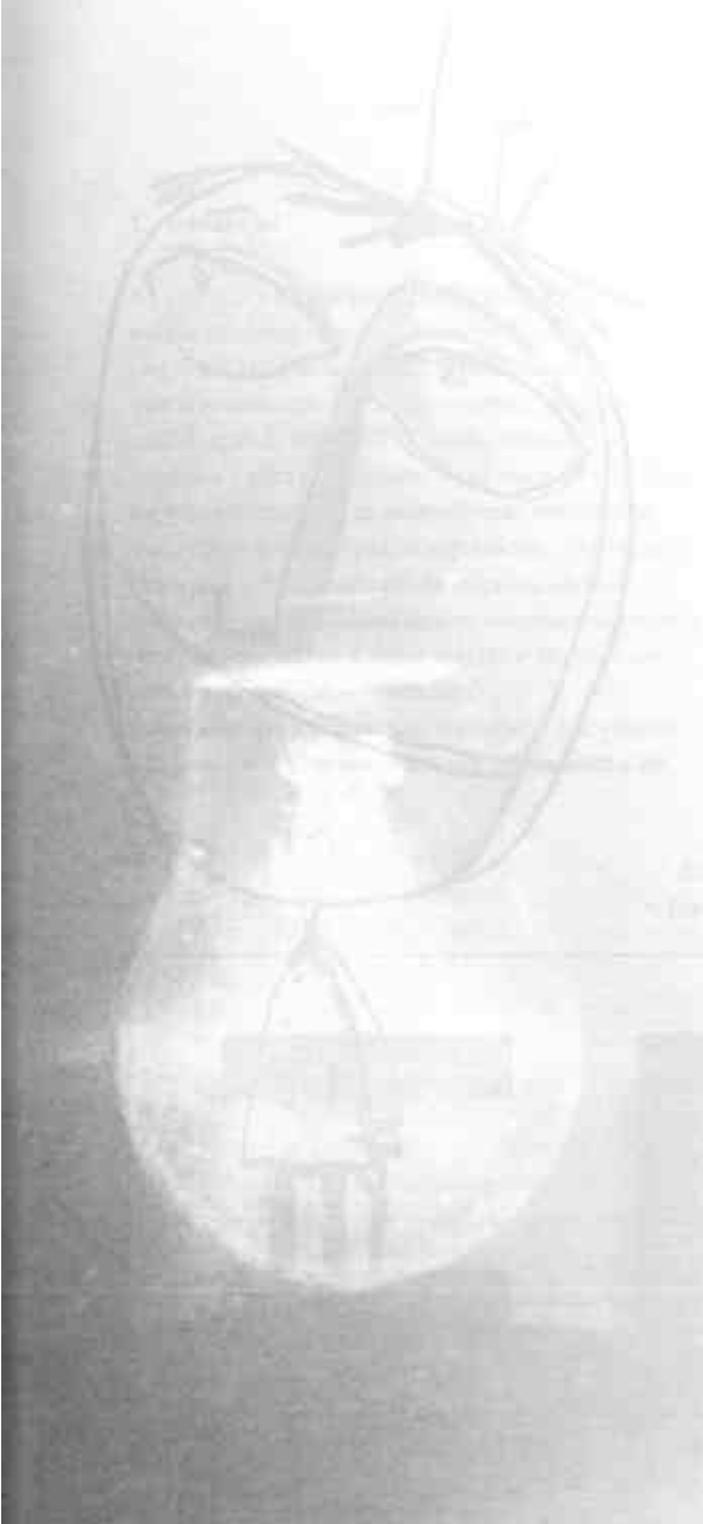
da audiência. Recolha ideias de outras publicações e do próprio Microsoft *Publisher*. Mantenha as três regras básicas do bom *design*: mantenha o documento simples; torne-o consistente e adicione-lhe contraste. A edição electrónica, para ter bons resultados, ou seja, para cumprir plenamente os seus objectivos, terá de ser bem pensada. As fases de recolha de ideias, de planeamento da impressão, de esquematização, são extremamente importantes, pois só assim se conseguirá obter simplicidade e coerência, factores essenciais ao sucesso. Para obter uma excelente publicação, que transmita uma mensagem com eficácia e eficiência, terá de inserir o contraste na publicação e aplicar elementos dominantes na página, para assim prender o olhar do leitor. Após o processo de *design*, faça um estudo do tipo de papel a utilizar. O tipo de papel pelo qual se vai decidir depende de diversos factores, sendo essencial balancear correctamente o tipo de papel, o preço, o objectivo da publicação, a forma de reprodução. Na criação de uma publicação devemos fazer uso de todos os elementos gráficos, de forma a obter bons resultados. É pois importante fazer uso dos diferentes tipos de letra, das cores e tamanhos, assim como dos gráficos e das legendas.



Iniciativa PME Digital

•
NUNO DE OLIVEIRA PINTO
*Professor Universitário,
Auditor, Consultor de Empresas*

□



Integrada no Programa Operacional da Economia (www.poe.min-economia.pt), no âmbito III Quadro Comunitário de Apoio, a Iniciativa PME Digital irá disponibilizar apoios financeiros no valor de 20 milhões de euros (cerca de 4 milhões de contos) distribuídos por duas linhas de intervenção: um sistema de incentivos à participação das PME na economia digital — SIPMED — e o apoio à criação de um conjunto restrito de redes de informação e assistência técnica — RIAT — que vão desenvolver actividades por um ano. Os destinatários são entidades sem fins lucrativos mas com orientação empresarial como associações, entidades científicas e tecnológicas, universidades e escolas.

A iniciativa PME Digital contempla duas fases. A primeira apoiará o arranque das redes RIAT, visando sensibilizar as empresas para as vantagens da economia digital, informando-as dos recursos e instrumentos disponibilizados. Na segunda fase, com o lançamento do SIPMED, as empresas poderão candidatar os seus projectos às áreas abrangidas pelo programa, de acordo com um conjunto de critérios de selecção já definidos.

A iniciativa PME Digital contemplará, assim, duas vertentes assumidamente complementares: criar um sistema de incentivos à participação de PME na economia digital, para o qual serão disponibilizados 15 milhões de euros (cerca de 3 milhões de contos), e formar um conjunto de redes de informação e assistência técnica, que contará com 5 milhões de euros (cerca de 1 milhão de contos).

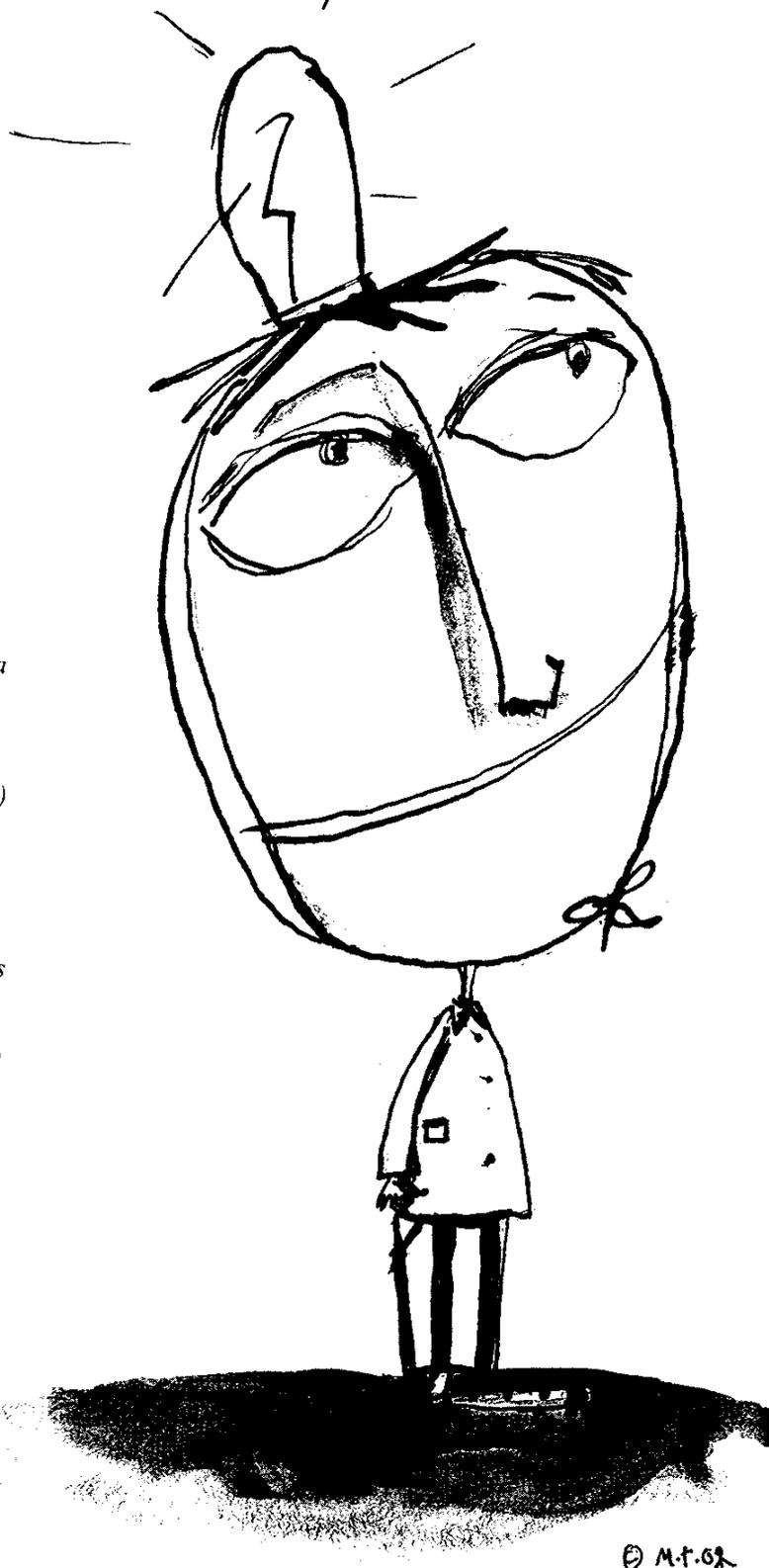
Tecnologias, Qualificações

●
GLÓRIA REBELO

*Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações
pelo ISEG/UTL, Docente Universitária*

○

Face à emergência dos novos modelos produtivos, que conjugam inovação tecnológica e reorganização do trabalho, e como resultado da introdução, numa escala considerável, das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas empresas, denotam-se significativas mudanças sociais e organizacionais na organização do trabalho. Em primeiro lugar porque se verifica um alargamento dos períodos de lazer (mediante a redução do número de horas e de dias de trabalho) e um desfazamento de horários de trabalho (v.g., horários flexíveis), e, em segundo lugar, existe um fenómeno paralelo de aumento da disponibilidade no tempo dos trabalhadores para a formação⁽¹⁾.



e Flexibilidade Funcional

1. Introdução

As inovações tecnológicas conduziram à alteração de muitas das competências adquiridas ao longo dos anos; surgiu um novo **saber-fazer**, onde são indispensáveis quer a actualização, quer a reconversão, quer a qualificação de activos⁽²⁾. A tendência actual das empresas é para estruturarem o seu leque de actividades em torno do conceito de **competências estratégicas** (*core competences*). Estas competências, consideradas vitais para o funcionamento da empresa, não são características particulares de uma determinada empresa, podendo ser comuns a várias empresas em diversos sectores de actividade económica. Sabendo-se que a organização do trabalho que valoriza a cooperação e a iniciativa dos seus assalariados é ela

própria geradora de competência, é geralmente aceite que a procura de uma melhor formação é uma condição indispensável para favorecer a inserção no mercado de trabalho, em particular no caso dos trabalhadores pouco qualificados⁽³⁾. Diversos estudos realizados ao nível dos países da UE mostram que as políticas de emprego definidas em muitos países europeus se apoiam na criação de uma série de iniciativas baseadas no conceito de "(re)inserção" (v.g., França e Itália)⁽⁴⁾, o que traduz a ideia de que a aposta na melhoria dos sistemas de formação profissional permite às empresas, tendo em conta as evoluções previsíveis das necessidades do mercado de trabalho, dispor de uma mão-de-obra melhor adaptada e adaptável, revelando-se fonte de eficácia económica.

ESQUEMA 1
Efeitos das TIC



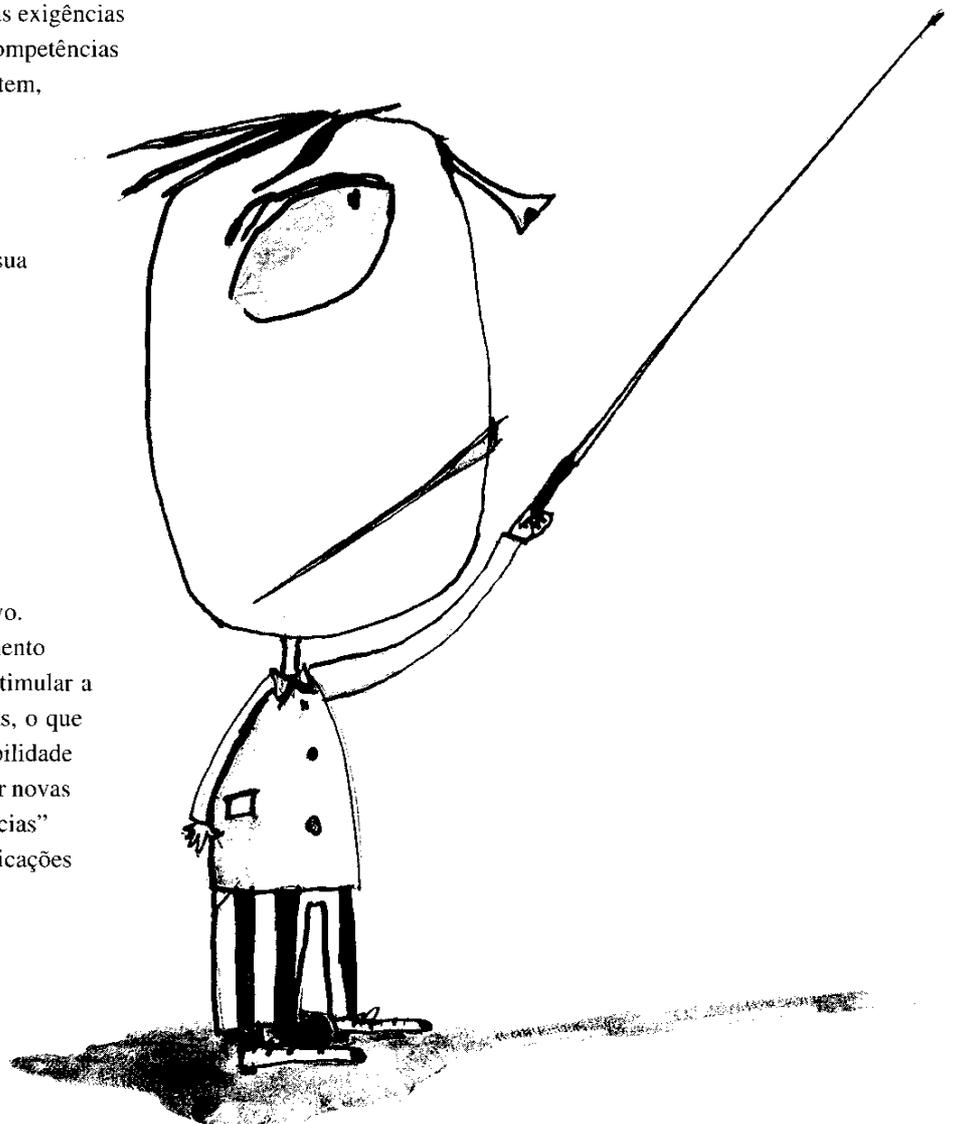
Por outro lado, ao nível socioeconómico a formação vocacionada para as TIC⁽⁵⁾ é um importante instrumento de desenvolvimento, podendo contribuir para diminuir o desemprego e para criar emprego, isto porque uma política qualitativa de formação profissional (de preferência preventiva) é indispensável à reforma das estruturas das empresas e torna-se um contributo importante para uma política estratégica de emprego. Nesta medida, estas políticas activas de criação de empregos, nomeadamente as políticas de formação, deverão ter por objectivo preparar todas as categorias de activos potencialmente afectados por situações de desemprego (em especial os jovens, as mulheres, os trabalhadores idosos ou os imigrantes) para uma (re)entrada no mercado de trabalho.

2. Novas exigências nas qualificações

Assim como a sociedade, também as exigências de qualificações mudam. Hoje as competências pedidas não são as mesmas que ontem, mas sim as “necessárias”⁽⁶⁾ e cada trabalhador no exercício da sua função surge com um papel próprio e específico que revela das suas capacidades técnicas adaptadas à sua função (adquiridas, naturalmente, pela formação e pela experiência profissional). De facto, actualmente a noção de qualificação redefinida como “matriz do processo de trabalho” abrange todas as qualificações de um indivíduo que resultam das suas aptidões e dos conhecimentos adquiridos por um processo formativo ou autoformativo. Permitir a cada indivíduo o investimento nas suas aptidões profissionais é estimular a apropriação das novas competências, o que confere maior autonomia, responsabilidade e lhe permite a cada momento iniciar novas funções. A gestão pelas “competências” traduz-se, assim, na posse de qualificações múltiplas que permitem diversas possibilidades de comportamento e capacidades de comunicação que determinam a valorização de um trabalhador pela empresa.

Por outro lado, a estrutura das qualificações encontra-se fortemente determinada pela evolução do mercado de produtos, o que tem consequências nos modos de utilização da mão-de-obra. Se a evolução tecnológica, a par da elevação do nível médio de instrução, influenciaram o maior predomínio do pessoal qualificado em relação ao não qualificado, também as políticas de gestão de pessoal interferiram, a nível micro, em cada empresa.

O sentido destas evoluções não deixa dúvida em relação ao ritmo de modificação qualitativa do papel do trabalho nas sociedades contemporâneas, pelo que podemos aplicar o seguinte modelo de mudança tecnológica e variáveis relacionadas com o trabalho:



ESQUEMA 2

Modelo de mudança tecnológica e variáveis relacionadas com o trabalho



Fonte: Campbell, A. (1992). *New technology, skills and Management*. Routledge, Londres (Adap.).

A melhor maneira de tirar partido do progresso tecnológico será tornar a organização do trabalho “qualificante” desenvolvendo o trabalho em equipa e a polivalência, motivando os trabalhadores e mobilizando a sua capacidade de iniciativa para aumentar a flexibilidade e a reactividade de produção. É que, uma vez que a mudança ao nível das tecnologias implica sobretudo o aumento da exigência de qualificação para a grande maioria dos trabalhadores⁽⁷⁾, as possibilidades oferecidas pelas TIC podem jogar igualmente a favor de uma mobilização mais intensiva do factor humano e de uma melhor cooperação entre trabalhadores de diversos níveis de qualificação, pelo que uma das consequências mais importantes da introdução massiva das TIC sobre o mercado de trabalho é, sem dúvida, a exigência aos trabalhadores de novas competências⁽⁸⁾.

3. Flexibilidade funcional

Sabendo-se que a expansão das TIC provoca transferências intersectoriais de trabalho e acentua as transformações na estrutura dos empregos, é preciso saber se se caminha para a desqualificação dos trabalhadores existentes ou se se implementam políticas de formação que permitam a todos estar sempre em formação contínua. Apresentando um carácter multifacetado (na medida em que está associada ao processo de aprendizagem e a certas representações de utilização de recursos humanos no processo de produção, i.e., os produtos, os rendimentos e os lucros), a qualificação é um elemento de mediação entre o processo de formação da força de trabalho e sua utilização no processo de produção. Nesta perspectiva, é sobretudo o carácter activo e dinâmico da qualificação que releva. Se é consensual considerar o movimento das TIC um aspecto

digno de interesse na actividade económica, é porque se reconhece a estas a possibilidade de gerem efeitos positivos ou negativos sobre todos os sectores da economia. Procurando responder a esta realidade, o sistema de formação tem de adequar-se a esta mudança socioeconómica.

A formação é indissociável da mudança organizacional e uma formação profissional sistemática significa, para a maioria da população activa, uma formação num quadro do *sistema misto*, i.e., ligada a uma formação prática na empresa (competências adquiridas nos locais de trabalho de natureza informal constituídas pelo *saber-fazer* operacional) e a uma formação teórica (v.g., num curso profissional a tempo parcial). Quer para os trabalhadores pouco qualificados (cuja profissão foi aprendida no posto de trabalho actual ou noutro parecido, com a ajuda de um colega mais antigo ou da chefia directa), quer para os profissionais mais qualificados (que se caracterizam por um nível de qualificações escolares superior), as competências adquiridas durante a sua vida activa traduzem-se num processo de aprendizagem consubstanciado em processos de formação mais formalizados ao longo da sua vida. Pouco desenvolvida em Portugal, comparativamente a outros países, a função formadora da empresa está longe de ser encorajada pelos novos modos de produção: a saída do ensino para o emprego é muitas vezes aleatória, assente em percursos instáveis. Estudos efectuados em Portugal (pelo Observatório de Juventude/Instituto de Ciências Sociais) revelam que a precaridade ou rotatividade são as perspectivas recorrentes de muitos jovens⁽⁹⁾. De forma genérica, oferecem-se três vias aos jovens que representam hipóteses de acesso ao trabalho muito desiguais que vão desde o acesso directo a uma forma de emprego tradicional a outras formas de emprego “intermédias” ou precárias.

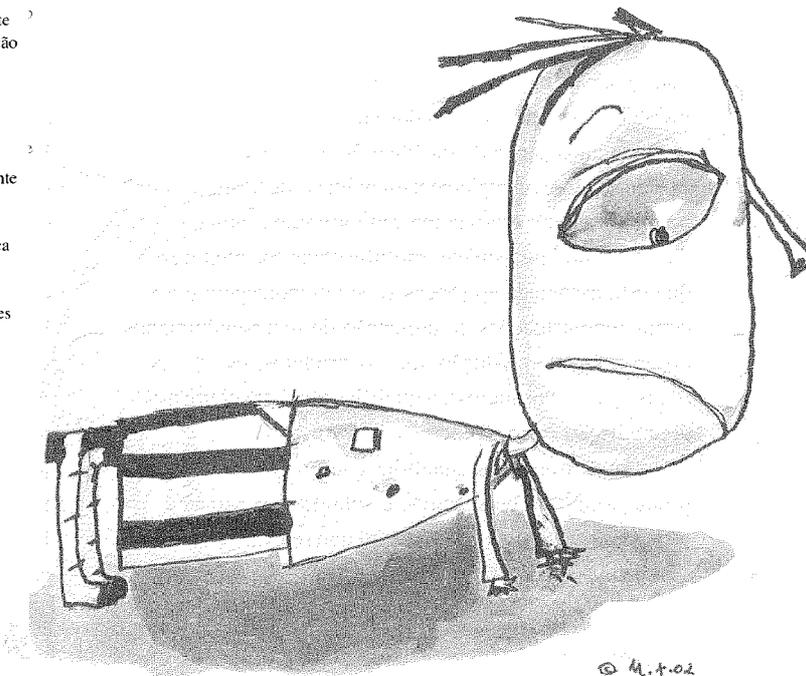
Para se evitar que exista em Portugal um paradoxo no mercado de trabalho, em que a posse de mais qualificações não corresponda à posse de mais e de melhor emprego — e porque a qualificação não se resume a um diploma escolar (abarca todos os saberes e as capacidades que se adquirem ao longo da vida) — é então necessário que seja promovida uma “parceria de esforços recíprocos” entre o sistema de educação nacional e os empregadores/empresas, num contexto que privilegie a inovação e as qualificações, de modo a que estas sejam vistas como *mais-valias* de produtividade e não apenas como — paradoxalmente — um grau para preencher formalmente as afectações ao quadro de pessoal.

NOTAS

- (1) De facto, nas últimas duas décadas as inovações trazidas pelas novas tecnologias (v.g., telemóvel, computador portátil) e pelos novos modos de gestão mudaram profundamente os ritmos de trabalho. O tempo tornou-se um objectivo absolutamente decisivo para as empresas, transformando a relação de trabalho: enquanto a distância entre vida privada e vida profissional se esbate e o trabalhador assalariado está cada vez mais disponível para a empresa, as situações de trabalho atípicas expandem-se para modalidades que abrangem o trabalho ao fim-de-semana ou o trabalho nocturno, entre outras.
- (2) Greffe, X., *Sociétés Postindustrielles et Redéveloppement*, Pluriel, Paris, 1992, p. 248. Assim, para Greffe, podem identificar-se dois elementos definidores da qualificação: o primeiro será o conjunto dos *saber-fazer* que o indivíduo detém e o segundo elemento definidor será o grau de autonomia e de capacidade de iniciativa que o trabalhador possui para realizar as tarefas que lhe estão confiadas.
- (3) Sobre as políticas de inserção na vida activa em França, cf. Piot, F., “Les contrats-emploi solidarité et les contrats emplois consolidés en 1995”, in *Premières Synthèses*, Dares, Paris, 1996; Bernard, P. Y. e Lefresne, E., “Contrats emploi-solidarité, diversité des formes d’utilisation”, in *Travail et emploi*, Dares, n.º 52, 1992, e Defauquet, V., et al., *CES modes d’emploi*, rapport 93/7 du Centre d’études de l’emploi, Paris, 1993.
- (4) Estas empresas que tinham por missão promover actividades socialmente úteis acolheram como seus assalariados pessoas em situação de reinserção que beneficiaram a este título de um enquadramento legal adequado. Contudo, em França, os efeitos perversos não tardaram a manifestar-se ao nível do estatuto do emprego: os empregos normais foram sendo substituídos por empregos em geral mal pagos, subprofissionalizados e desprovidos da protecção social.
- (5) Em termos de concorrência, o acesso à informação, e muito particularmente para as PME, os investimentos na melhoria das infra-estruturas apoiam directamente o crescimento e contribuem estruturalmente para melhorar as condições da oferta. Representam ainda um factor de coesão económica e social, permitindo a promoção de novas formas de organização laboral descentralizada.
- (6) Veja-se a este propósito Brunhes, B., *Eurothérapies de l’emploi*, Presses de Sciences Po, Paris, 1999, p. 30.
- (7) Sobre os novos modelos de produção cf. Kovács, I., “Sistemas antropocêntricos de produção — uma alternativa para a Europa?” in Kovács, I. e Castillo, J. J., *Novos Modelos de Produção*, Celta, Oeiras, 1998, pp. 93-114.
- (8) O que por seu turno significa simultaneamente para os trabalhadores uma precaridade generalizada de emprego e desemprego para os menos qualificados. Nesta linha Brunhes, B., *Eurothérapies...*, op. cit., 1999, pp. 36-38. Sobre as tecnologias flexíveis, cf. Tarondeau, J. C., “Technologies flexibles: l’impact sur les performances”, in *Revue française de gestion*, n.º 63, 1987.
- (9) Cf. Figueiredo, A. L., et al., *Jovens em Portugal*, Celta, Oeiras, 1999, pp. 19-49.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARD**, P. Y. e Lefresne, E., “Contrats emploi-solidarité, diversité des formes d’utilisation”, in *Travail et emploi*, Dares, n.º 52, 1992.
- GREFFE**, X., *Sociétés Postindustrielles et Redéveloppement*, Pluriel, Paris, 1992.
- KOVÁCS**, I., “Requisitos de ensino e de formação profissional”, in Kovács, I. e Castillo, J. J., *Novos Modelos de Produção*, Celta, Oeiras, 1998.
- BRUNHES**, B., *Eurothérapies de l’emploi*, Presses de Sciences Po, Paris, 1999.
- CAMPBELL**, A., *New technology, Skills and Management*, Routledge, Londres, 1992.
- DEFAUQUET**, V., et al., *CES modes d’emploi*, rapport 93/7 du Centre d’études de l’emploi, Paris, 1993.
- FIGUEIREDO**, A. L., et al., *Jovens em Portugal*, Celta, Oeiras, 1999.
- KOVÁCS**, I., “Sistemas antropocêntricos de produção — uma alternativa para a Europa?” in Kovács, I. e Castillo, J. J., *Novos Modelos de Produção*, Celta, Oeiras, 1998, pp. 93-114.
- PIOT**, F., “Les contrats-emploi solidarité et les contrats emplois consolidés en 1995”, in *Premières Synthèses*, Dares, Paris, 1996.
- REBELO**, G. A., *Adaptação no trabalho — uma perspectiva socio-organizacional e jurídica*, Celta, Oeiras, 1999.
- REBELO**, G., “A terceira mundialização”, in *Economia Pura*, Julho/Agosto, 2001.
- TARONDEAU**, J. C., “Technologies flexibles: l’impact sur les performances”, in *Revue française de gestion*, n.º 63, 1987.



Portal Europeu de Cultura

com Estreia Marcada na Internet

•
NUNO DE OLIVEIRA PINTO
*Professor Universitário,
Auditor, Consultor de Empresas*

◊

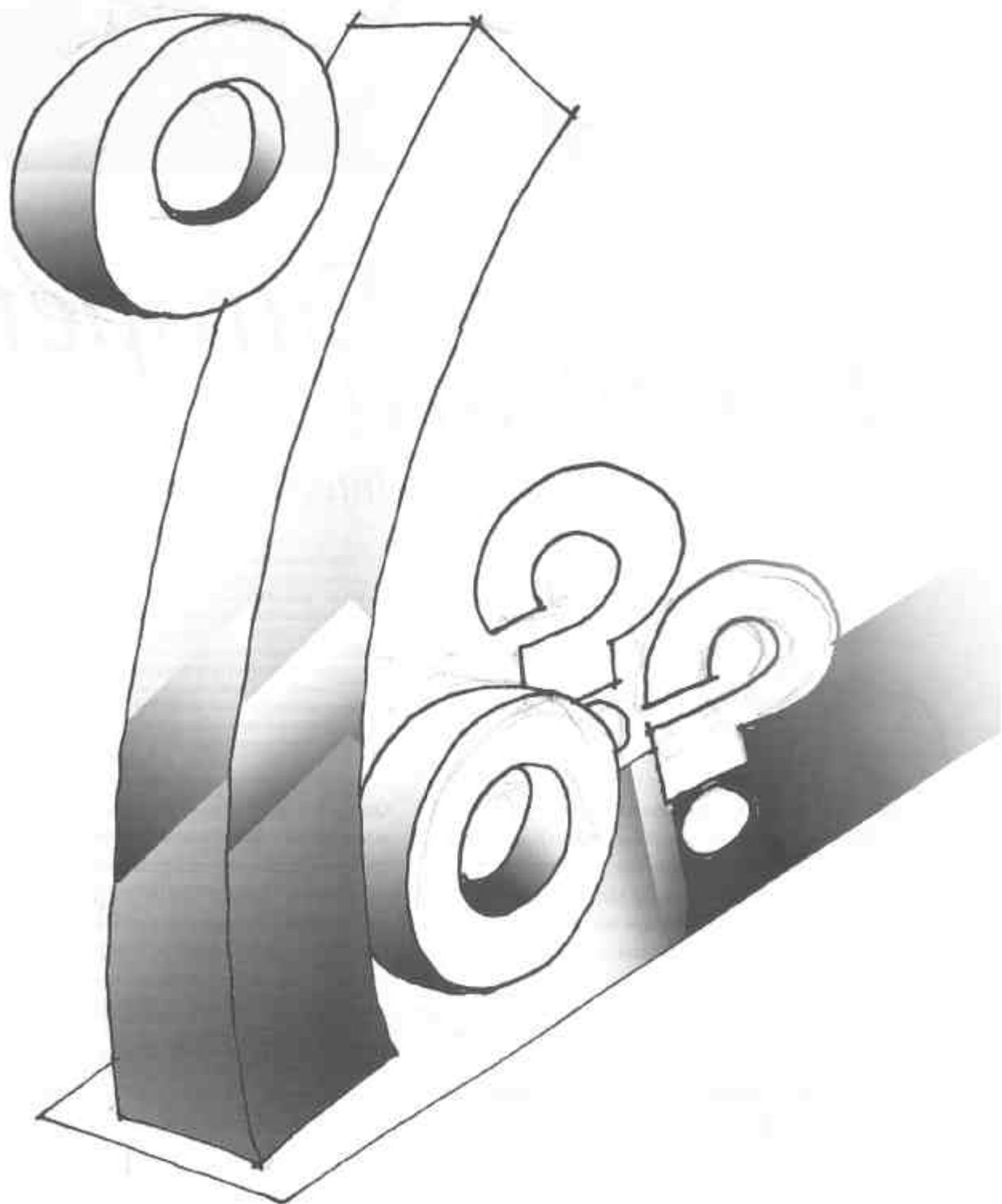
A União Europeia está a preparar o lançamento de um portal cultural na Internet e, também, de um Observatório da Cultura. Prevê-se que o novo *site* possa ser apresentado já no próximo mês de Março, quando os ministros europeus da Cultura se reunirem em Salamanca, cidade que em 2002 será capital europeia da cultura.

A criação deste portal visa, por um lado, contribuir para uma maior partilha de conhecimentos nesta matéria entre os Estados-membros da União Europeia, e por outro facilitar a todos o acesso aos instrumentos de gestão dirigidos à cultura disponíveis no espaço europeu.

Quanto ao Observatório da Cultura trata-se de uma iniciativa comunitária para desenvolver ao longo de 2002, mas cujos contornos e calendarização irão ainda ser definidos. O objectivo é dotar a União Europeia de uma entidade que se dedique ao estudo aprofundado e sistemático do panorama cultural que se vive nos diferentes Estados-membros, merecendo, nomeadamente, destaque as relações entre a cultura e as novas tecnologias. Espera-se que a criação deste novo organismo venha a permitir otimizar os investimentos comunitários no sector, reforçando os financiamentos nas áreas consideradas mais carenciadas.

Juros

Uma Pergunta, Depois Outra...



Por Que Razão Existem Tantas Taxas de Juros?

●
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial DIRIGIR

○

Vinculada a qualquer taxa de juro existe uma operação de empréstimo; e se há um leque de taxas de juros é porque as condições dos empréstimos variam amplamente: segundo os devedores e os emprestadores, o prazo do empréstimo, as garantias oferecidas ou as condições económicas gerais. Com efeito, não é a mesma coisa emprestar a um particular, emprestar a uma grande empresa ou ao Estado; nem é o mesmo tomar emprestado de um vendedor de electrodomésticos ou de um banco. Também não é o mesmo emprestar (ou tomar emprestado) por três dias, três meses ou três anos. Nem é a mesma coisa, evidentemente, tomar emprestado ou emprestar em euros, dólares ou ienes. Ou, ainda, realizar a operação num período inflacionário ou numa fase de estabilidade do nível geral dos preços.

A taxa de juro é um preço: é o preço pago pelos que pedem emprestado aos que lhes emprestam.

Repare-se, antes de mais, que a taxa de juro é um preço: é o preço pago pelos que pedem emprestado aos que lhes emprestam. É um fenómeno de mercado e não uma obrigação que os bancos impõem ao público. Portanto, uma razão da diversidade das taxas de juro tem a ver com a multiplicidade de características e de condições em que têm lugar as operações de empréstimo: o prazo, o risco envolvido na operação, o tipo de intervenientes, as expectativas de evolução dos preços, a produtividade esperada da aplicação do capital emprestado, etc.

Mas uma distinção muito importante entre as taxas de juros é entre “taxa de juro activa” e “taxa de juro passiva”. Como se sabe, nos dias de hoje é raro que o negócio de emprestar e pedir emprestado seja feito directamente pelos interessados. Existe uma instituição intermediária que recebe o dinheiro dos aforradores, pagando-lhes um juro, e empresta esse



Basta lançar um olhar às páginas financeiras dos jornais, ou dedicar um mínimo de reflexão sobre as operações comerciais de que participamos diariamente, para nos darmos conta de que num sistema económico moderno existe uma grande variedade de taxas de juros. Todas elas representam a quantia que o devedor está disposto a pagar ao emprestador por um período de tempo, medida em percentagem do montante emprestado.

dinheiro aos que procuram crédito, em troca também de um juro. O ganho do intermediário, é claro, está na diferença entre o juro que recebe e o juro que paga. Esse intermediário pode ser um banco, que recebe depósitos e realiza empréstimos. Mas também pode ser uma qualquer outra instituição financeira. A “taxa de juro activa” é a que os bancos recebem (é a taxa dos empréstimos) e a passiva é a que os bancos pagam (é a taxa dos depósitos). A diferença entre ambas é a margem (ou *spread*).

O Juro é o Preço do Dinheiro?

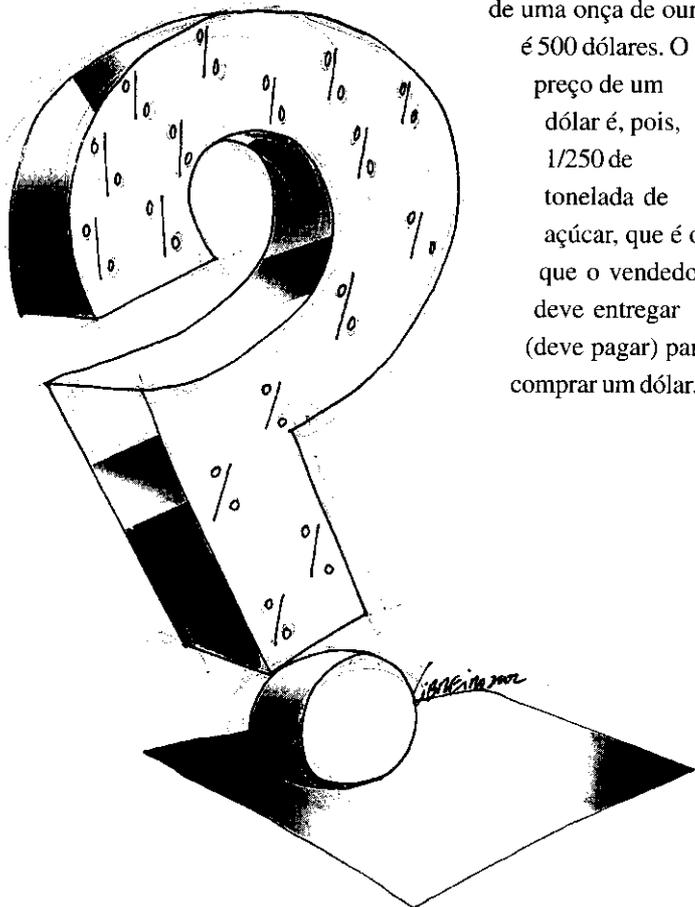
Fala-se com frequência da taxa de juro como sendo o preço do dinheiro, mas esta é uma expressão que pode causar confusão. Vejamos: o preço de qualquer bem é o seu valor de troca medido em termos de qualquer outro bem. Se dizemos, por exemplo, que uma tonelada de açúcar, na Bolsa de Londres, vale 250 dólares, estamos a dizer que, no mercado, é possível trocar uma tonelada de açúcar por 250 dólares; uma tonelada de açúcar vale 250 dólares ou, o que é a mesma coisa, um dólar vale 1/500

de onça de ouro. O preço de uma onça de ouro é 500 dólares. O preço de um dólar é, pois, 1/250 de tonelada de açúcar, que é o que o vendedor deve entregar (deve pagar) para comprar um dólar.

Assim, o preço do dinheiro é o que se deve entregar para se conseguir uma unidade de dinheiro, que é algo que se pode medir com o inverso do nível geral de preços. Se o nível geral de preços num país é P , podemos dizer que o preço do dinheiro nesse país é $1/P$. Consequentemente, a taxa de juro só pode ser interpretada como o preço do dinheiro, se pensarmos em termos do valor de troca entre dinheiro hoje e dinheiro amanhã ou, mais geralmente, entre unidades de um mesmo dinheiro disponíveis em datas diferentes. Sem este esclarecimento, aquela expressão é incorrecta, já que o preço do dinheiro é $1/P$. Por isso, é mais apropriado referir-se a taxa de juro como o preço do crédito do que como o preço do dinheiro. Visto que o crédito é uma operação de intercâmbio entre dinheiro hoje (desembolsos) e dinheiro amanhã (reembolsos), a expressão preço do crédito alude a uma dimensão temporal que é essencial para a ideia de taxa de juro.

O que é mais Importante, a “Taxa de Juro Nominal” ou a “Taxa de Juro Real”?

A origem desta distinção está na existência de inflação. Repare-se que, quando existe inflação, parte do juro pago pelo devedor serve apenas para repor o valor da moeda ao nível que tinha quando o empréstimo foi feito. Suponhamos que um empréstimo de 100 rende juros de 5 no fim de um ano (5 por cento ao ano). Se durante o mesmo ano todos os preços (nível geral dos preços) subiram 5 por cento, então o credor ao receber o dinheiro que emprestou (100) adicionado dos juros (5) ficou exactamente na mesma. As coisas que ele pode comprar nessa altura, com o dinheiro e com os juros, são as mesmas que compraria no início do ano, sem juros. Isto quer dizer que a taxa de juro na verdade não existiu. O devedor pagou 5 por cento de “taxa de juro nominal” mas em termos reais a taxa de juro foi zero. O credor não recebeu nada pelo seu empréstimo porque o juro apenas serviu para repor o valor da moeda, depreciado pela inflação.



Assim, concluindo: a “taxa de juro nominal” é o montante pago pelo devedor; a “taxa de juro real” é aquela taxa deduzida da taxa de inflação.

Repare-se que a única coisa que podemos observar directamente são as taxas de juros nominais. Mas as que interessam verdadeiramente são as taxas de juros reais.

Para que Serve a Taxa de Juro?

Perguntar pela funcionalidade da taxa de juro é o mesmo que perguntar para que serve qualquer outro preço. Como qualquer preço, a taxa de juro é um dado a levar em conta na tomada de decisões, seja por parte das famílias seja pelas empresas.

1. Decisões Familiares

As famílias confrontam-se continuamente com problemas de distribuição intertemporal de poder de compra. Pensemos, por exemplo, na possibilidade de comprar uma casa ou um frigorífico, uma televisão ou um automóvel. Em geral, é preciso escolher entre pagar a prazo ou a pronto. No primeiro caso (o mais usual quando se trata de bens, como a casa ou o automóvel, que representam um valor elevado relativamente aos rendimentos da família), o que a unidade económica familiar faz é transferir poder de compra para o presente, isto é, toma emprestado, seja directamente do vendedor, seja de uma entidade financeira (através, por exemplo, de um empréstimo hipotecário). A decisão de pagar a pronto ou a prazo, de utilizar as facilidades de crédito do próprio vendedor ou de recorrer a uma instituição financeira, depende das taxas de juros.

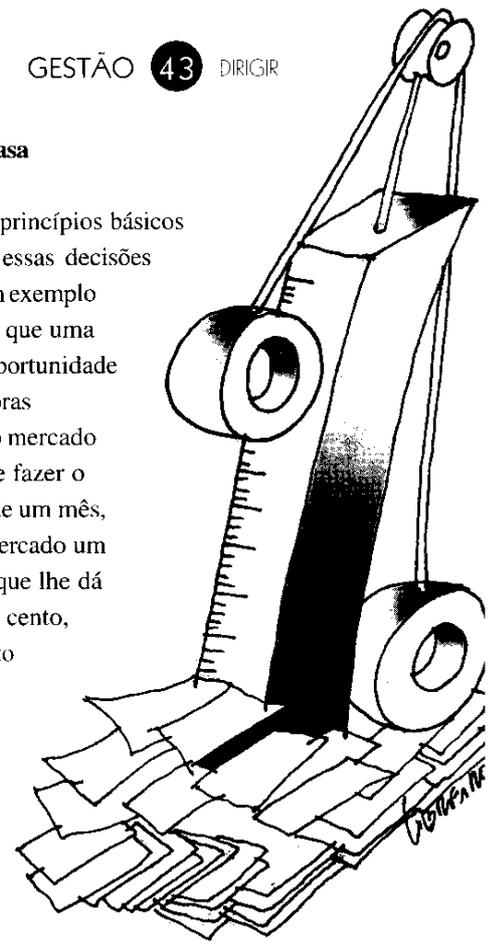
Os mesmos problemas estão envolvidos na decisão de quanto poupar do rendimento anual e de como investir a poupança. Neste caso trata-se de emprestar, ou seja, de comprar activos financeiros, cada um dos quais oferecendo diferentes condições de taxa de juro, períodos de maturação e capitalização. A decisão depende das taxas de juros efectivas.

Opções da Dona de Casa

Para compreender os princípios básicos envolvidos em todas essas decisões familiares, vejamos um exemplo simples. Suponhamos que uma dona de casa tem a oportunidade de fazer as suas compras mensais de € 1000 no mercado da esquina, onde pode fazer o pagamento no prazo de um mês, ou então num supermercado um pouco mais distante, que lhe dá um desconto de 5 por cento, mas exige o pagamento a pronto (exige, portanto, € 950).

O que fazer? Deve, naturalmente, comparar o pagamento, agora, de € 950 com o pagamento, dentro

de um mês, de €1000. A conclusão do que será mais barato dependerá da taxa de juro. Suponhamos que a taxa de juro é de 2 por cento mensais. Com este dado podemos calcular a quantos euros de hoje equivalem € 1000 dentro de um mês. O resultado é que equivalem a cerca de € 980,4. Com efeito, esta soma investida hoje a 2 por cento durante um mês renderia €19,6 de juros que, somados ao capital de € 980,4 que nos serão devolvidos dentro de um mês, daria: $980,4 + 19,6 = 1000$. Assim, à taxa de juro de 2 por cento ao mês, pagar €1000 ao dono da mercearia da esquina dentro de um mês equivale a pagar-lhe 980,4 a pronto. Portanto, é melhor aceitar o desconto de 10 por cento oferecido pelo supermercado, pois ali só precisarão ser pagos € 950. Agora, se subir a taxa de juro e o supermercado não modificar o seu desconto, a proposta da mercearia pode chegar a ser melhor. Se a taxa de juro não muda, mas o dono da mercearia permite um prazo superior a um mês, a sua oferta também poderá ser a melhor. Este exemplo sugere que a prática da dona de casa (pagar a pronto ou a crédito) deveria variar com as mudanças na taxa de juro, mas nem sempre acontece assim. Isso pode dever-se ao facto de que há alguma preferência pelo trato pessoal com o dono da mercearia da esquina; ou ao facto



de que se aprecia a rapidez do supermercado. Seja qual for a razão dos nossos costumes, agora podemos calcular o quanto eles nos custam. Se com uma taxa de juro de 2 por cento ao mês continuamos a comprar na mercearia da esquina, é porque valorizamos a sua proximidade, a familiaridade ou a simpatia do dono em $980,4 - 950 = 30,4$ euros, no mínimo.

2. Decisões Empresariais

Embora possa parecer um pouco fora de propósito pretender que as unidades económicas familiares se ajustem continuamente às variações na taxa de juro na hora de tomar todas as suas decisões, é certo que as políticas de desconto aos clientes, de pagamento aos fornecedores e de *stockagem* das empresas mudam sistematicamente com variações nas taxas de juros. Esta ideia pode ser posta em evidência com um exemplo tirado do sector primário da economia (actividades relacionadas com recursos naturais). Concretamente, a decisão de quanto tempo engordar o gado (ou quanto

tempo deixar crescer um pinhal, ou envelhecer um vinho) depende da taxa de juro. O capital aplicado no gado, no pinhal ou vinho gera um ganho que se traduz no acréscimo de valor derivado da engorda, do crescimento ou do grau de envelhecimento, respectivamente, de cada um daqueles activos. Designemos esse acréscimo por “produtividade do capital”. Isto é, o ganho adicional por cada unidade monetária aplicada. É claro, se a taxa de juro for mais baixa do que a produtividade do capital, a procura de crédito pelas empresas aumenta a fim de manter ou desenvolver as suas aplicações de capital: mais gado a engordar durante mais tempo; mais pinheiros a crescerem durante mais tempo; ou mais vinho a envelhecer durante mais tempo. E inversamente se a taxa de juro descer.

Fórmulas Básicas de Cálculo Financeiro

Um aforrador investe 1000 unidades monetárias numa conta de poupança que rende juros compostos de 6 por cento ao ano. Esta expressão significa que os juros recebidos no final de cada ano se somam à quantidade investida no início do ano, de modo que os 6 por cento também são pagos sobre os juros acumulados. Começemos pelo primeiro ano. Quanto terá o aforrador no final do ano?

A fim de generalizar, vamos usar os seguintes símbolos:

C = capital, ou importância inicialmente investida (1000 unidades)

r = taxa de juro anual (6 por cento)

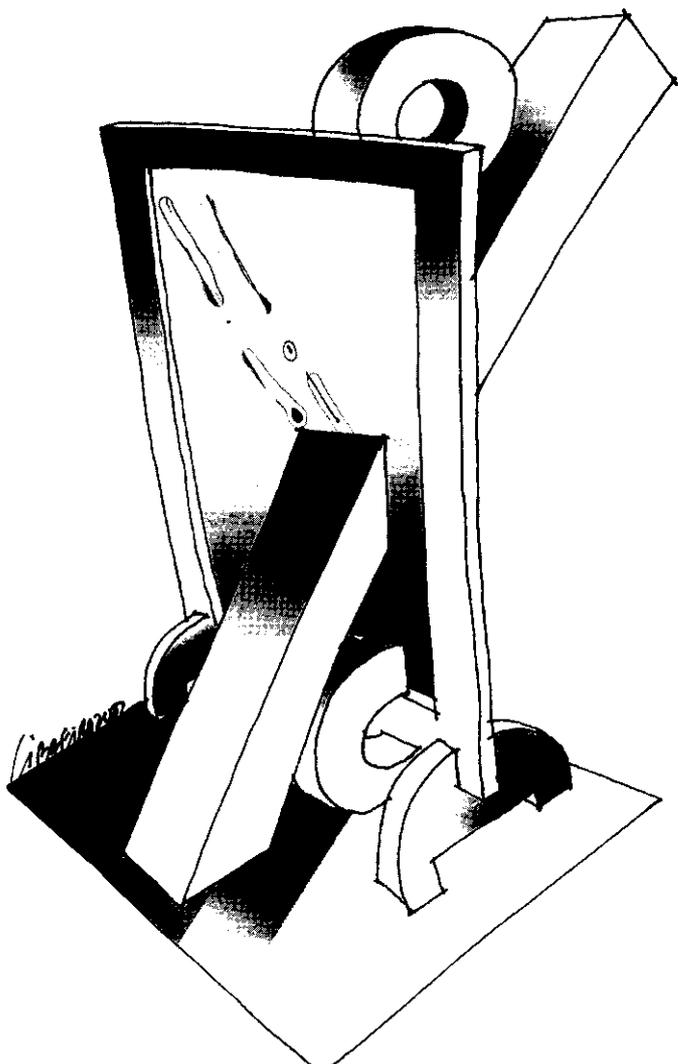
$V_{(n)}$ = valor do investimento no final de n anos

No final do primeiro ano, o nosso amigo terá um capital $V_{(1)}$ igual ao capital investido mais os juros ganhos sobre esse capital, isto é:

$$V_{(1)} = C + r.C = C(1 + r) = 1000 \times 1,06 = 1060$$

Esta é a importância que fica investida no início do segundo ano. No final do segundo ano, o seu capital $V_{(2)}$ será:

$$V_{(2)} = C(1 + r) \cdot (1 + r) = 1060 \times 1,06 = 1123,6$$

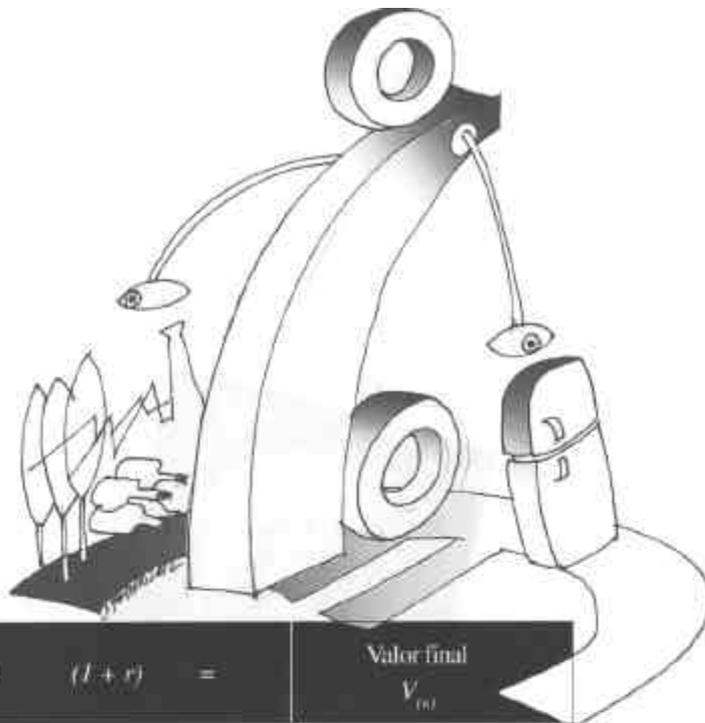


A fórmula do valor $V_{(n)}$ composto no final de n anos é:

$$V_{(n)} = C (1 + r)^n$$

Esta é a equação fundamental do *juro composto*.

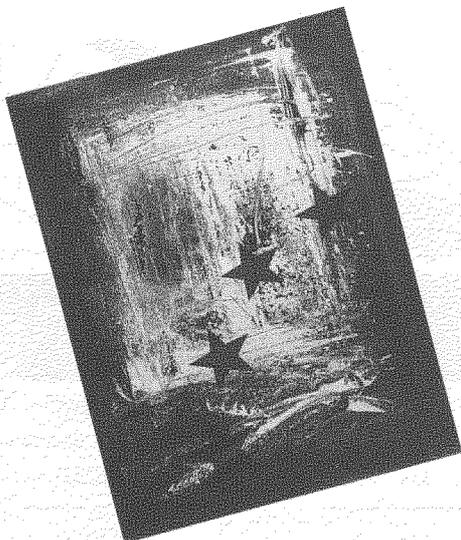
A tabela seguinte ilustra os cálculos que interessam ao nosso aforrador:



Período	Valor inicial C	\times	$(1 + r)$	$=$	Valor final $V_{(n)}$
1	1000		1,06		1060,0
2	1040		1,06		1123,6
3	1082		1,06		1191,0
4	1125		1,06		1262,4
5	1170		1,06		1338,1

Decisões óptimas em função da taxa de juro real:

	Presente	Futuro
Taxa de juro baixa	 Engordar o gado...	 e vendê-lo no futuro
Taxa de juro alta	 vender o gado...	 e investir o dinheiro



Estatuto de Sociedade Europeia

Após 31 anos de diversas negociações, o Estatuto de Sociedade Europeia foi formalmente adoptado pelo Conselho de Ministros do Emprego e Solidariedade Social da União Europeia (UE). A adopção do Estatuto irá proporcionar um novo instrumento legal que oferecerá às empresas a opção de se constituírem como “Sociedades Europeias” e, como tal, operarem no espaço da UE com base nas leis comunitárias aplicáveis a todos os Estados-membros.

Saliente-se que o Estatuto de Sociedade Europeia será estabelecido por um regulamento e uma directiva com força de lei, três anos depois da sua adopção, ou seja, em 2004.

Tecnologias de Informação — Cresce Número de Utilizadores em Portugal

Um em cada dois portugueses utiliza computador e um em cada três navega na Internet, principalmente a partir de casa, onde o acesso à rede mais que duplicou no espaço de um ano. Estes são alguns dos indicadores do segundo inquérito à utilização das tecnologias de informação e comunicação pela população portuguesa realizado pelo Observatório das Ciências e das Tecnologias.

Actividade Científica — Mulheres Portuguesas em Destaque

Portugal é o único país da União Europeia que consegue alcançar a paridade homem/mulher em actividades profissionais de carácter científico. Os dados revelados pelo Eurostat revelam, ainda, que 43 por cento dos investigadores portugueses em estabelecimentos universitários pertencem ao sexo feminino, um valor que apenas é superado pela Irlanda e pela Grécia.

Novas Teconologias — Facilitar o Acesso aos Deficientes

A Comissão Europeia quer combater as muitas barreiras que ainda hoje impedem ou dificultam o acesso às novas tecnologias, especialmente à Internet, aos cerca de 37 milhões de cidadãos deficientes existentes na União Europeia. Bruxelas propõe-se seguir normas muito rígidas relativas ao conteúdo, à estrutura das páginas e aos códigos de acesso, tendo com esse objectivo elaborado um código de instruções orientador para os desenhadores de páginas *Web*.

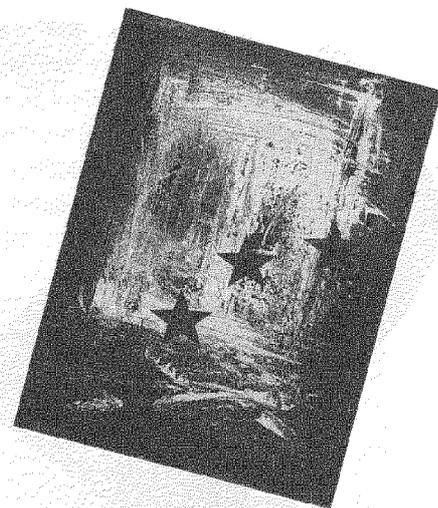
Correio Electrónico

Os utilizadores da Internet pagam globalmente cerca de dois mil milhões de contos anuais em custos de ligação só para receberem correio electrónico não solicitado, revela um estudo realizado pela Comissão Europeia. “A tecnologia actual permite a uma só empresa de *marketing* enviar, por dia, meio milhão de mensagens publicitárias personalizadas através da Internet”, sublinha o comissário europeu para o Mercado Interno, Frits Bolkestein.

Código de Conduta no Crédito à Habitação

Os bancos vão passar a fornecer a quem solicite crédito à habitação informações que permitem comparar os empréstimos disponíveis nas diferentes instituições bancárias, incluindo noutros países da União Europeia.

O “Código de Conduta” sobre as informações a prestar antes da celebração de contratos de empréstimos à habitação foi acordado entre as associações europeias de consumidores e as associações do sector do crédito, sob a égide da Comissão Europeia. O acordo pressupõe a existência de uma ficha europeia de informação normalizada onde consta a informação sobre empréstimos à habitação que as instituições aderentes se comprometem a fornecer ao consumidor antes do contrato ser formalizado.



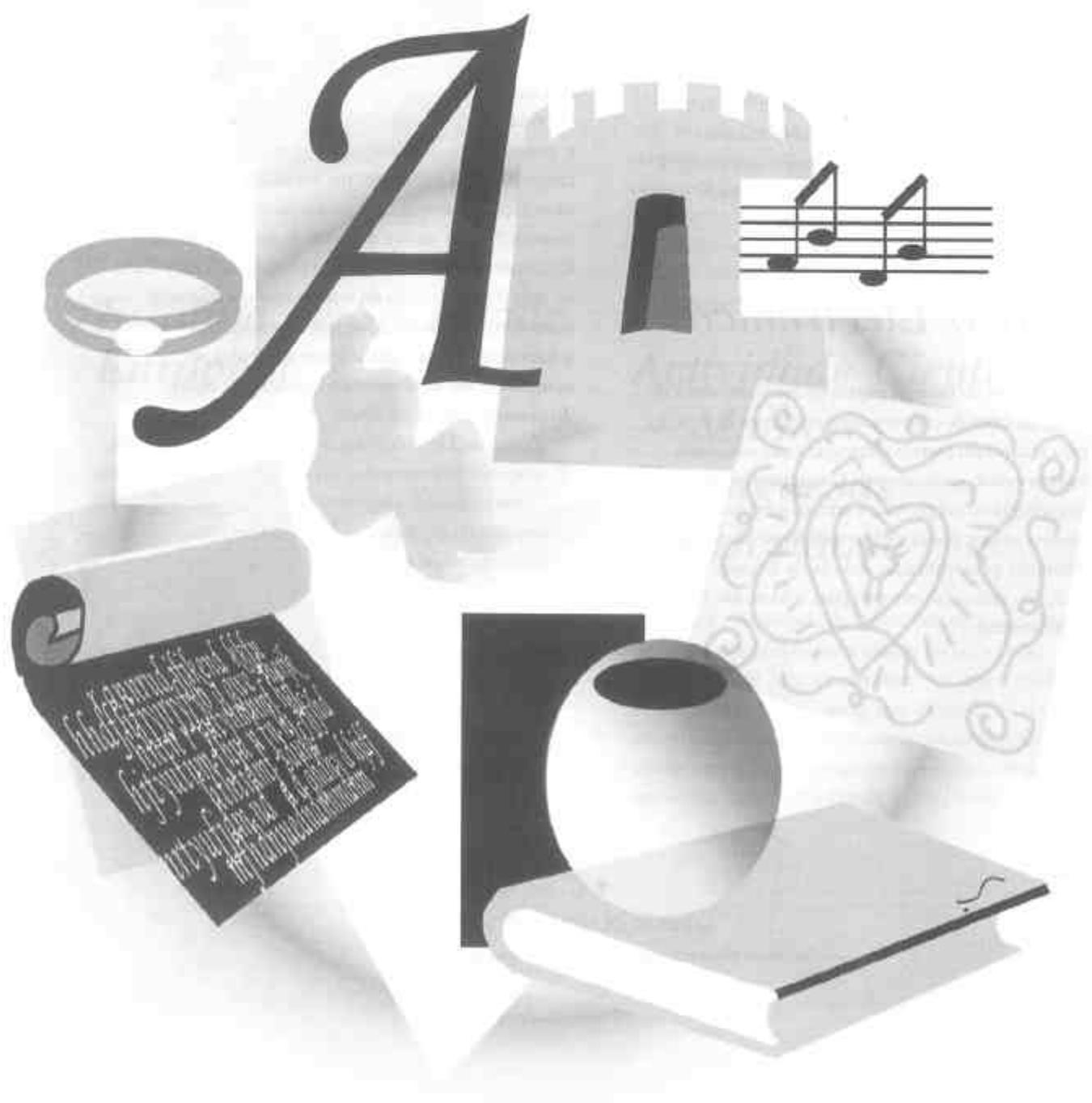
●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas

○

A Interpenetração dos Contrastes

e os Riscos de Erosão das Identidades Regionais



•
ALICE CARDOSO

*Professora de Expressão e Comunicação
em Escolas Tecnológicas*

○

A permanência das culturas-tradição e das línguas que lhes dão vida está intimamente ligada aos fenómenos de identidade e de identificação, que permitem aos indivíduos e aos grupos reconhecer a sua dependência e inserção nas comunidades às quais pertencem. A tradição de uma cultura é veiculada por uma língua determinada, que age como factor de identificação entre grupos e indivíduos, e factor de diferenciação em relação a outros grupos e indivíduos. A tradição de uma cultura é inculcada em cada indivíduo, e desde a nascença, segundo normas, hábitos e repertórios específicos da colectividade que detém essa cultura: repertórios de acção, de representação, de pensamento.

As tradições e as línguas são o mais poderoso esteio de transmissão da cultura que, por sua vez, garante identificação individual e colectiva, transmitida de geração em geração. Por isso mesmo, interagem como bússolas de orientação, auxiliando cada ser humano a estabelecer relações de mediação com os outros seres humanos, com as instituições, com os acontecimentos e com o meio ambiente físico.

No processo de ajustamento contínuo e recíproco que está subjacente ao viver em sociedade, as culturas-tradição e as línguas são normalmente produtos singulares, histórica e geograficamente situados. O povo Esquimó é disto exemplo. Porém, casos há em que a cultura-tradição se dispersa pelo Mundo, revestindo-se de uma dimensão social e linguística alargada, como a diáspora da Nação Cigana. Num caso ou no outro, porque nunca deixam de afirmar a sua razão de existir (ou de terem existido), as múltiplas culturas-tradição e línguas existentes (ou extintas) à face do planeta Terra compõem um inesgotável, riquíssimo e diversificado acervo que deve ser preservado como património colectivo da Terra humana.



A Função das Culturas-Tradição e das Línguas

Um dos comportamentos mais distintivos da Humanidade é a sua persistente insatisfação. Numa incessante procura de melhores condições de adaptação ao meio circundante, o Homem nunca deixou de investir em ganhos de conhecimentos que o levaram a alargar horizontes, tecendo um fio condutor punctiforme mas progressivo no seu processo evolutivo. Todavia, o ritmo do percurso de adaptação humana não foi linear nem homogéneo, na medida em que sempre esteve ligado às particularidades definidas pelo estabelecimento e funcionamento das culturas-tradição e pela vitalidade das línguas. Acompanhando a evolução histórica, as culturas-tradição e as línguas integram a mudança de cada vez que esta acontece, e são reformuladas para ceder lugar a diferentes práticas e crenças, diferentes regras de

organização da vida em colectividade, diferentes formas de gestão do *habitat*, diferentes referenciais de pensamento. Quer se trate de um processo de estabilização quer se trate de um processo de reconfiguração, torna-se necessário que o tempo passe sobre o tempo, para que as culturas-tradição e as línguas se encontrem consigo próprias. No primeiro caso, para que as culturas-tradição e as línguas sejam assimiladas e transmitidas. No segundo caso, para que ocorra a interiorização e habituação à mudança, pois que qualquer processo de reconfiguração brusca, pondo em causa o espaço e a história privados, vem sempre acompanhado de resistências individuais, tomadas extensivas aos grupos e às colectividades.

As Culturas-Tradição da Pré-História à Revolução Industrial

Na emergência, fortalecimento, degenerescência e extinção das civilizações está sempre subjacente um determinado sistema energético de suporte, que concorre para a imensa diversidade de formações, ritmos e contingências de evolução das culturas-tradição e das línguas. Por outro lado, se analisarmos os inúmeros exemplos legados pela História, desde os primeiros homínides até aos nossos dias, podemos facilmente observar que, não obstante o seu direito à inalienabilidade, desde sempre a existência das culturas-tradição e das línguas tem estado sujeita às influências particulares dos factores externos. A conquista e submissão de povos estrangeiros, o estabelecimento de colónias de povoamento em territórios alheios, os confrontos entre raças, culturas, línguas e nações são práticas ancestrais. Algo, todavia, parece subsistir incólume — a substância das identidades regionais.

Como qualquer corpo celeste, o planeta Terra está formatado segundo atributos específicos. Um deles é o sistema energético assente nas não poluentes energias naturais, porém morosas e lentas. Por esta razão, a fase de descoberta primeva das culturas-tradição da Idade da Pedra discorreu por muitos e vagarosos milhares de anos. Dessa prolongada primeira vaga



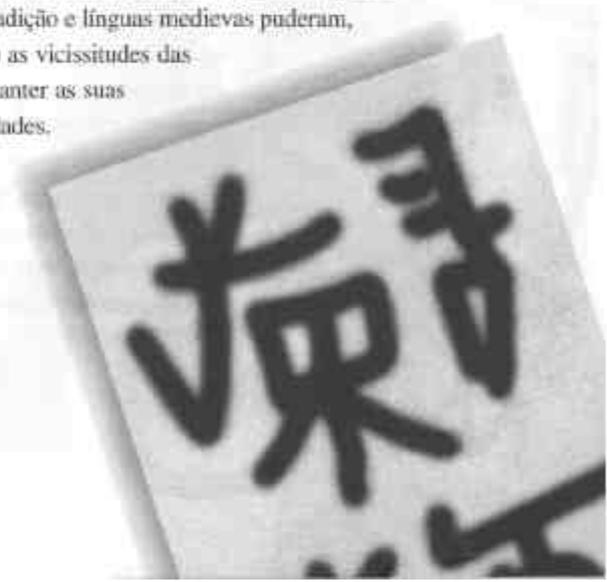
recolhida na memória brumosa do passado, ficaram-nos testemunhos do primicial carácter recolector, venatório e nómada das populações, que a necessidade de sobrevivência em grupo viria a reconfigurar num posicionamento de sedentarização, assente no exercício de actividades agrícolas, pecuárias, piscatórias e artesanais. Discorrendo numa ambiência de calma continuidade, todas as actividades humanas — caçar, arar as terras, pescar, fabricar utensílios, transportar pessoas, mercadorias e mensagens, obrigavam ao equacionamento da força braçal com a força animal, acompanhando a sucessão paulatina das estações, obedecendo à alternância dos dias com as noites, e sujeitando-se à potestade das manifestações da Natureza. O ritmo previsível da existência, feita de dias iguais aos dias antecedentes, era propício à perpetuação de referenciais culturais e linguísticos, transmitidos e copiados fidedignamente de geração em geração. À mudança, quando acontecia, exigia-se tempo sobre o tempo — um tempo sem fronteiras nem limites que fazia parte do quotidiano de cada indivíduo tão naturalmente como o seu apego à terra. Profundamente vinculadas à fixação duradoura das mesmas populações nos mesmos espaços geográficos, as culturas-tradição e as línguas puderam pois ter continuidade.

Não obstante o carácter moroso e gradual do processo mutatório primicial, as constantes lutas por melhores zonas de *habitat* e mais férteis espaços de fixação territorial resultaram frequentemente em confrontos, entre culturas-tradição e línguas, com consequentes processos de erosão, extinção ou de aculturação. Confirmam esta realidade inúmeros vestígios arqueológicos dispersos, que nos garantem terem existido povoados primitivos construídos sobre alicerces de povoados de épocas anteriores. As rivalidades entre povos não entravaram contudo o processo de hominização da primeira vaga. Com as populações dispersas pelos continentes e privadas de meios de transporte e de comunicação rápidos, a fragmentação geográfica foi dando origem a uma gigantesca arborecência sociocultural e linguística — com sistemas de *habitat*, técnicas, hábitos alimentares, vestimentárias, jogos corporais, músicas, cultos, referenciais de pensamento, práticas, valores e línguas amplamente diversificados.

Com o passar dos milénios, a vivência agro-pecuária e artesanal das pequenas comunidades da Idade da Pedra foi evoluindo para uma lógica de reciprocidade e de

redistribuição entre grandes conjuntos sociopolíticos. Cedeu lugar à intensificação da divisão social do trabalho, à especialização regional das produções e à facilitação de contactos entre culturas e línguas, decorrente da criação da moeda e do alargamento das trocas comerciais e culturais. Neste novo contexto de intercâmbio mercantil, a neutralidade do âmbito comercial deixou à margem os diversificados formatos culturais e linguísticos então vigentes. Mesmo quando os radicalismos tentaculares dos vastos impérios egípcio, mesopotâmico, persa, macedónico, romano, godo e árabe resultaram em violentos processos de aculturação, as estruturas seculares das culturas-tradição e das línguas mediterrânicas nunca deixaram de persistir latentes sob a hegemonia dos povos invasores. Bem mais adiante, a saga das Cruzadas Sagradas veio colocar os cavaleiros medievais em confronto com as culturas-tradição e línguas do Próximo Oriente e do Norte de África. Entre a cultura europeia medieval e a cultura árabe, as diferenças eram absolutas e irreconciliáveis, e os intercâmbios culturais e linguísticos, quando chegaram a ocorrer, ficaram restringidos a nichos bem identificados. Saldando-se em milhares de mortos para ambas as partes, a prolongada Guerra Santa dos Cristãos nunca logrou alterar o *modus vivendi* dos povos do Quarto Crescente.

Por seu turno, as constantes guerras entre monarcas europeus e entre senhores feudais, embora tivessem contribuído para um cenário de permanente pilhagem e destruição das propriedades agrícolas e aglomerados populacionais, não desenraizaram a arraigada vinculação das populações ao cultivo da terra nem introduziram mutações assinaláveis nas línguas locais. Numa Europa fragmentada e que confundia incursões esporádicas por territórios alheios com esforços expansionistas, as culturas-tradição e línguas medievais puderam, mau grado as vicissitudes das guerras, manter as suas especificidades.

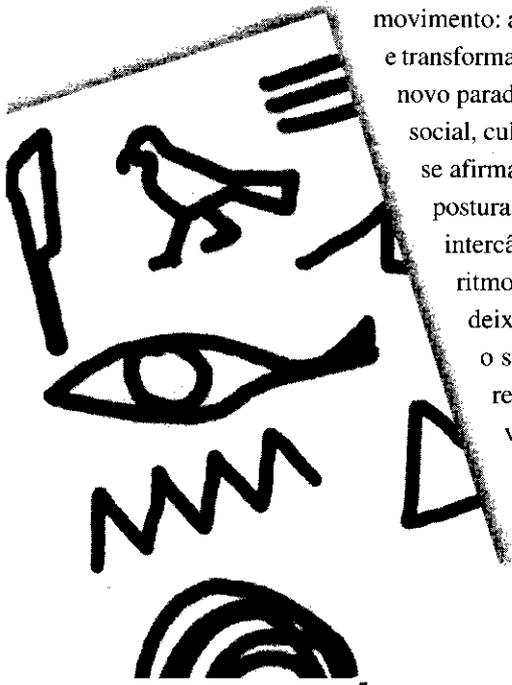


Já no Renascimento, o implante de feitorias europeias no espaço norte-africano, o consumo de mercadorias de luxo provenientes de caravanas árabes e a generalização da letra de câmbio desencadearam no Mediterrâneo ocidental a ambição do lucro. O incremento da navegação marítima e o investimento na melhoria das comunicações e acessibilidades terrestres convergiram para que viesse a instalar-se na estratificação das sociedades europeias a nova classe dos burgueses, a quem a aposta no lucro económico impunha horizontes dilatados, muito para além das fronteiras restritas do espaço mediterrânico do Mundo Antigo.

No entanto, se bem que a abertura à expansão ultramarina tivesse comportado a mais-valia de impulsionar contactos linguísticos e extravasar os horizontes geográficos para além das fronteiras da Europa, resultou contraditoriamente numa sistemática e demolidora anulação de povos estrangeiros: entre os séculos XIV e XIX, a colonização europeia desmantelou impiedosamente culturas-tradição e línguas ancestralmente radicadas nos continentes africano e sul e norte-americano.

Inversamente, os múltiplos fluxos migratórios e culturais, decorrentes do processo de aculturação pacífica entre os povos dominadores, concorreram para a interpenetração das línguas respectivas e para o estabelecimento de uma ambiência de vida mais colectivizada e cooperante. A feição predominantemente agrícola e artesanal da primeira vaga transitava a passo acelerado para o mundo industrial e mecanizado da segunda vaga, um novo contexto macroeconómico de grande capital, suportado por um sistema energético

mais propiciador de aceleração do movimento: as energias extractivas e transformadoras. Emergia um novo paradigma económico, social, cultural e linguístico que se afirmava segundo uma postura inédita de viver em intercâmbio alargado e a ritmo acelerado, não deixando contudo de lado o sistema energético renovável até então vigente.



A emergência e dominância do sector secundário e a vigência do novo sistema energético assente no vapor, carvão, gás, gasolina e electricidade vieram alterar irreversivelmente o ritmo e o modo como até aí a Humanidade tinha conduzido o quotidiano. O século XIX foi o século das extremas desigualdades entre classes sociais, da projecção colonialista, da demarcação de imperialismos industriais e comerciais. Mas foi também o século da mecanização dos equipamentos de fabrico e dos meios de transporte, do incremento das vias de comunicação, da democratização das mercadorias, da agitação das economias tradicionais, do prelúdio à mundialização.

As Civilizações dos Serviços e das Telecomunicações

Quando, em finais do século XIX, se aplicou os derivados do petróleo aos meios de transporte e se ensaiou a introdução da energia eléctrica nos lares, agregados populacionais, vias de comunicação e organizações, a terceira vaga entrou no dia-a-dia dos indivíduos, sociedades e economias — uma civilização de produção e intercâmbio de serviços, a ritmo acelerado.

A energia eléctrica, uma energia limpa, instantânea e barata foi o dealbar de uma nova era. Permitiu a transição das maquinarias de grande porte da Revolução Industrial para os pequenos equipamentos facilmente portáteis que hoje nos são comuns. Reforçou as capacidades de comunicação de meios de comunicação social já existentes, como a imprensa. Facilitou a invenção de outros, como o telégrafo e o telefone e, mais tarde, da rádio e da televisão. Dilatou a transmissão das mensagens para além dos espaços geográficos terrestres, para além do suporte físico do papel. Por outro lado, a melhoria das acessibilidades geográficas e a complementaridade entre as redes de transporte colectivos e os transportes individuais garantiram rapidez de movimento e liberdade de acção imediata na deslocação de pessoas, produtos, bens e serviços. Comunicar era agora mais rápido, mais fidedigno, mais colectivo. A Humanidade aprendia a conviver com um novo perfil de produto, não já o produto material proveniente da terra ou da indústria,

mas o produto imaterial resultante duma prestação de serviços em franco desenvolvimento, escorada em meios de difusão de diversificados produtos e bens culturais. Era a eclosão da interpenetração dos contrastes à escala intercontinental.

Com a chegada do século xx, os efeitos devastadores das duas Guerras Mundiais posicionaram a Humanidade em ritmo acelerado de retoma tecnológica e reconfiguração das sociedades, com progressivos nivelamentos sociais e económicos e continuadas permutas culturais e linguísticas. A quarta vaga ensaiava os seus primeiros passos... Não já uma civilização regida pelas energias naturais e dependente do sector primário... Não já uma civilização regida pelas energias extractivas e transformadoras e dominada pelo sector secundário... Não já uma civilização regida pela electricidade e pelo petróleo, e assente na produção e intercâmbio de serviços... Corolário das grandes etapas anteriores de evolução do Homem e suportada pela parceria de todos os sistemas energéticos explorados, reforçados com novas energias, a quarta vaga emergiu pela urgência de conhecer, aprender, ensinar, formar, comunicar e informar à escala universal — a ritmo instantâneo. As sociedades e economias industrializadas entraram irreversivelmente na civilização da informação e do conhecimento, das telecomunicações, do audiovisual, das novas tecnologias, da inovação, investigação e desenvolvimento — com outras formas de organização do trabalho, com novos enquadramentos profissionais, com perfis inéditos de suportes informativos, com apropriação do tempo em espaço virtual. A civilização actual é também uma civilização de mundialização da cultura. Nos últimos 40 anos, a imparável globalização dos intercâmbios de produtos, bens e serviços tem vindo a colocar a indústria como um veículo produtor e difusor de produtos e bens culturais específicos à escala planetária, e as indústrias culturais trabalham para o mercado escoradas por técnicas de reprodução em série e por trabalhadores criativos, vertendo por toda a parte os elementos de culturas particulares. Exemplo do que afirmamos é a abundante comercialização de artes, imagens, música e discursos,



provenientes de culturas-tradição regionais, e levada a efeito pelas indústrias do espectáculo, fotográfica, cinematográfica, televisiva, publicitária, do turismo de massas, discográfica, radiofónica, editora, da imprensa...

Complementando a pujança de difusão planetária das indústrias culturais funciona o mercado mundial dos bens culturais, apoiado nas indústrias da moda, do mobiliário, da decoração, do brinquedo, da agro-alimentar... Estes bens de consumo corrente, concorrendo com os produtos das culturas locais, introduzem práticas e costumes provenientes das culturas-tradição de onde são oriundos, e são um outro reflexo do contexto de globalização que vivemos.

Com o alargamento da noção de cultura a todos os domínios da actividade humana, como sejam a educação, a saúde, o desporto, a política, a criação artística — possuímos hoje uma diferente capacidade de organizar as referências e os esquemas de acção e comunicação, facilitada pela prática de línguas internacionais. Todavia, entre o local e o global, entre o passado etnológico e a inovação industrial — o homem moderno debate-se entre o impulso à mudança e a nostalgia de um passado idealizado, e as culturas-tradição étnicas e línguas regionais ficam confrontadas com os riscos da sobrevivência e com a necessidade de defesa e preservação do seu património cultural.

A globalização dos contactos tem comportado notórias mais-valias: coloca os povos face-a-face, faz emergir nacionalismos, propuliona a

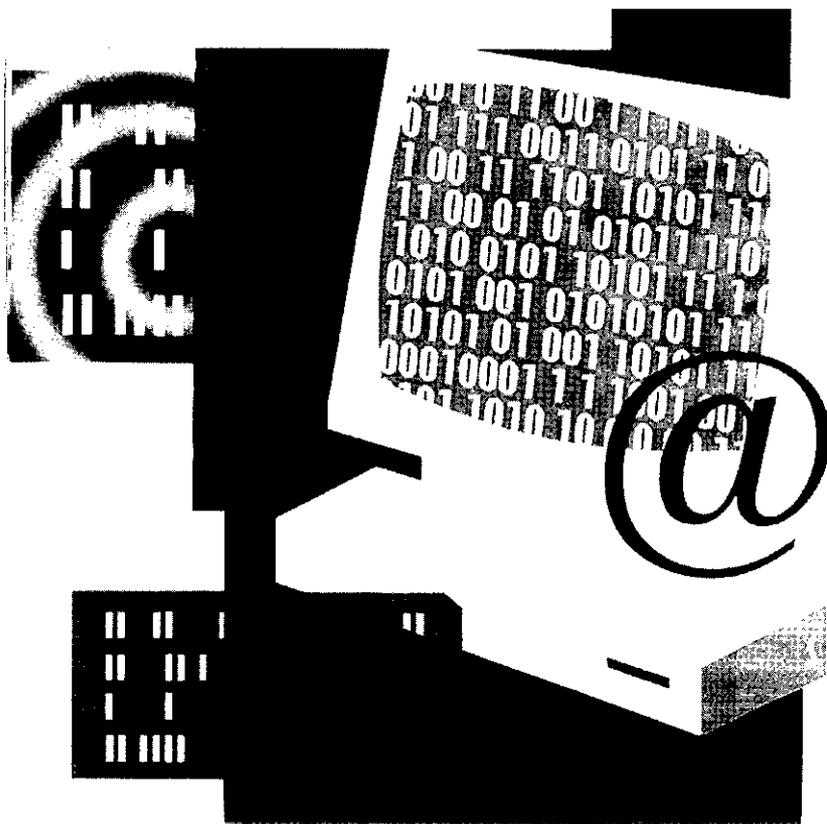
reafirmação de culturas destituídas, abre os indivíduos, colectividades, nações, organizações e línguas a horizontes sem fronteiras. Porém, nunca como hoje as identidades regionais enfrentaram uma tão continuada ambivalência entre adesão ao presente e preservação do passado. A mundialização dos fluxos mediáticos, financeiros, comerciais, migratórios e tecnológicos coloca os produtos, bens e serviços no mercado, e torna-os imediatamente acessíveis, proporcionando a deslocalização das culturas — mas o homem comum continua inscrito em culturas fragmentadas, enraizadas pelas histórias locais.

A Erosão das Identidades Regionais

Ficou para trás a longa etapa evolutiva da Humanidade em que as culturas e línguas singulares ocupavam o campo da vida de relação em toda a sua extensão, e em que os contactos interculturais decorriam lentos e filtrados pela dimensão dos continentes.

Hoje, a mundialização da cultura utiliza massivamente os canais de distribuição fornecidos pelo mercado e coloca as culturas-tradição e as línguas em continuada pressão de permeabilidade ao exterior. Mais: defendemos a liberdade de expressão e comunicação que está subjacente à mundialização da cultura, defendemos o direito que os indivíduos, grupos, comunidades e povos têm à privacidade e à diferença — mas, em nome do nosso direito à informação, assistimos a esmagamentos de públicos e intromissões no privado, a endeusamentos do comum e ostracismos do relevante. Nesta nossa omissa postura de descaso colectivo, damos continuidade à dinâmica de erosão de culturas e línguas de povos minoritários, tantas vezes ensaiada pelos nossos ancestrais — com riscos de destruição de antiquíssimas estruturas sociais, culturais e linguísticas.

O mundo contemporâneo privilegia o global, o imediato, o absoluto. Uma complexa e alargada malha de interlocutores planetários faz circular produtos e bens culturais diversificados, com suportes permanentes e de produção fácil, constantemente renovados. Não são mercadorias vulgares, dada a sua natureza e condições de acessibilidade, nem são difundidos e assimilados de uma forma regular e homogénea — mas os seus impactos



reflectem-se em cisões e interpenetrações nos sistemas de pensamento, económicos, sociais e linguísticos, estão na génese de um consumismo desregrado com efeitos ambientais nefastos, e convulsionam mentalidades, comportamentos e valores, pessoais e colectivos.

Entrado o século XXI, a permanente alteridade entre as solicitações e pressões do presente e os legados do passado coloca cada vez mais uma larga fracção da Humanidade perante a necessidade de se reencontrar consigo própria, se é que não entrou já em rota de erosão... Hoje, aquilo que o indivíduo possui condiciona a aceitação social, mais do que aquilo que ele foi ou é. As novas tecnologias têm vindo a saturar os mercados com mercadorias desordenadas, produzidas em grandes quantidades a preços concorrenciais, e postas frequentemente a circular sem controlo de propriedade; o convite à modelagem e ao consumismo é constante e constitui fonte de insatisfação quotidiana... Por seu turno, os *mass media* e as telecomunicações desafiam o homem moderno a assumir múltiplas identidades, mas ainda não foram encontradas soluções para as assimetrias que persistem no acesso à informação e à cultura.

Alheias a tudo isto, as culturas-tradição continuam a cultivar a reciprocidade aldeã das formas de transacção localizadas, e as línguas regionais continuam a veicular a aprendizagem segundo cânones herdados do passado: os indivíduos são aceites por aquilo que são e pela forma como agem no seio dos grupos a que pertencem. Desde que se conhece a si próprio, o Homem procura estabelecer uma relação significativa entre as coisas e as pessoas, sempre na busca de uma bússola que o impeça de navegar à deriva por quanto o rodeia. As culturas e as línguas possuem essa valência, porque orientam a acção. Actualmente, a noção de indústria como cultura aparece em toda a sua plenitude — porque a indústria, se bem que esteja enraizada na história local, é um negócio dos Estados e tem vocação mundial pela obliquidade da tecnologia, dos investimentos e do mercado. Por sua vez, a função simultaneamente difusora de informação e de lazer e propulsora de consumo que os *mass media* detêm, concorre para uma instantânea divulgação dos acontecimentos, para a aceleração das tomadas de iniciativa e decisão, para a interpenetração das escolhas ideológicas, para a diversidade de situações e ocorrências — por país e em cada país. Como consequência, cada vez mais se universaliza a socialização dos indivíduos e a transmissão dos seus patrimónios culturais e identificativos.

Tenderão os *mass media* e as indústrias culturais a concorrer para o apocalipse das culturas-tradição e das línguas locais e para um modelo único de mestiçagem de modos de vida e sistemas de pensamento? Quanto a isto, os referenciais estereotipados do mundo industrializado sujeitam-nos muitas vezes a ilusões de óptica — e a vitalidade de inúmeras culturas-tradição e línguas localizadas em todos os continentes é disto prova.

Alheia à mundialização dos fluxos de bens industriais, a substância das culturas-tradição não tem a ambição de se difundir à escala planetária: por tal razão, não é suficientemente espectacular para captar a atenção dos *mass media*. Conquanto sujeita às influências externas, ela teima em persistir coerente consigo própria, independentemente de novos referenciais e novas práticas que no seu seio venham a ocorrer; assim o testemunha a luta contra o etnocídio generalizado, empreendida pelas minorias do Tibete, dos Índios da Amazônia, dos Aborígenes da Austrália... Nalguns casos mesmo, a reacção violenta à interpenetração dos contrastes reflecte-se num acentuado revivalismo do passado, com posturas extremistas que exacerbam diferenças, clivagens, distâncias e distinções — como é o caso do emergente fundamentalismo islâmico.

Por norma, as culturas-tradição não renunciam facilmente à sua iniciativa e aos seus *modi vivendi* particulares; nem as línguas locais desistem da sua identidade. Como resposta, a universalidade da Ciência pode até ensaiar a entrada da cultura industrializada nas sociedades de tradição actuais, quando faz destas objecto de atenção, estudo e preservação — porém, confronta-se com sistemas fechados e fortemente estruturados, dotados de um vigoroso património herdado do passado, e indiferentes às lógicas económicas da mundialização. Independentemente de quaisquer polémicas democratizações e unificações que possam advir de uma Cultura universal, as culturas-tradição e línguas locais não abdicam de contribuir para a História: são uma outra feição de levar a efeito a civilização sobre o planeta Terra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- WARNIER, Jean Pierre, *A Mundialização da Cultura* — Editorial Notícias, Coleção Sinal dos Tempos, Lisboa, 2000.

Microcrédito Cria Micronegócios

Projecto já Apoiou 150 Empresários em Situação de Exclusão Social

As pessoas em situação de exclusão social e no desemprego podem ter acesso a um tipo de microcrédito para a constituição de micronegócios. A criação de empresas de pequena dimensão por aquele tipo de cidadãos é possível através de um projecto desenvolvido entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC).

O objectivo do programa consiste em tornar possível o acesso ao microcrédito, já que aquela associação financeira é a única instituição em Portugal a prestar este produto bancário, explicou, à *Vida Económica*, Jorge Weimans, presidente da ANDC.

O acordo, com duração até 2003 e renovável por períodos de um ano, prevê a concessão de um financiamento através de um microcrédito atribuído por uma instituição bancária, em regime de exclusividade

com as entidades promotoras. O empréstimo tem um limite máximo de 4,9 mil euros aproximadamente, concedido por 36 meses, a um prazo de três anos. Os reembolsos são feitos através de prestações mensais, a uma taxa de juro de 2 por cento indexada à Euribor. A Associação Nacional de Direito ao Crédito, através da sua comissão de acompanhamento, e o banco exigem três requisitos às pessoas antes de apresentarem as suas propostas de negócio. É imperativo que os candidatos estejam excluídos do sistema de crédito normal, tendo ainda que entregar um projecto de empresa economicamente viável. A pessoa que irá lidar o negócio deverá manifestar capacidades mínimas de gestão. Qualidades de difícil mensuração, explica Jorge Weimans, mas avaliadas por um grupo de quatro agentes de crédito da ANDC que estudam, conjuntamente com os candidatos, a viabilidade e as características do plano de negócios. O potencial empresário só vê recusado o seu projecto de micronegócio no caso de o seu nome fazer parte integrante da lista de delitos bancários do Banco de Portugal.

O programa do Instituto do Emprego e Formação Profissional e da Associação Nacional de Direito ao Crédito prevê a realização de um conjunto de actividades, desde o apoio técnico na formalização da candidatura e da sua apresentação junto da banca, bem como a selecção de um animador local responsável pelo acompanhamento do negócio.

Instituto do Emprego Comparticipa com 1,3 Milhões de Euros

Na parceria, o papel do IEFP não se esgota no acompanhamento ao nível do conteúdo, como também em termos financeiros. O montante global das participações financeiras a conceder pelo instituto público é de 1,3 milhões de euros, um valor que se distribuiu da seguinte forma: 374 mil euros em 2001, 424 mil euros em 2002, e cerca de 499 mil euros em 2003, ano em que termina o projecto.

É de referir que o apoio financeiro a receber pela associação depende do montante de crédito conseguido pela ANDC. Um apoio atribuído em percentagens anualmente decrescente: 100 por cento no ano passado, 8,5 por cento para este ano e 70 por cento em 2003, o que supõe uma produtividade crescente por parte da associação, explicou ainda Wemans.

Divulgação a Nível Regional e Local

A divulgação do projecto, bem como a captação de potenciais empresários, tem por base as instituições de desenvolvimento regional e local, como associações e juntas de freguesia. Para Jorge Wemans, devido à sua proximidade estas entidades têm um maior conhecimento das respectivas populações. Por isso, cabe-lhes a função de apresentar o programa do IEFP e da ANDC junto de potenciais interessados.

O primeiro empréstimo concedido por ambas as entidades intervenientes data de 1999, apesar do projecto remontar a 1997. Dois anos necessários para a realização de um estudo de mercado para analisar a viabilidade de um projecto inovador em Portugal. Neste momento, contam-se 150 micronegócios criados a partir do microcrédito. Para este ano as previsões apontam para a efectivação de 110 empréstimos. "Um número razoável perante os indicadores macroeconómicos de emprego pouco animadores para 2002", explicou o responsável pela associação.

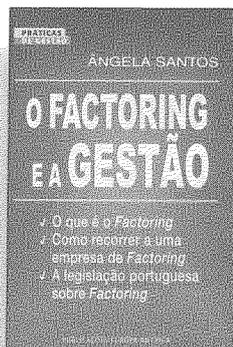
Com uma duração de cerca de três anos, o programa necessita de uma avaliação. Por isso mesmo, prosseguiu Wemans, estão a considerar solicitar a um consultor externo a realização de uma análise com o balanço da actividade da associação. O estudo deverá ainda avaliar a situação do negócio das 150 empresas beneficiárias, bem como os custos suportados pela ANDC e os benefícios sociais que advêm do projecto, como a criação de emprego e a dinamização da economia portuguesa.

Gabriela Raposo
In Vida Económica



LIVROS A LER

O Factoring e a Gestão



O que é o *factoring*? Quais as suas aplicações na gestão de empresas, no comércio e na economia em geral? Quais as principais empresas de *factoring* em Portugal?

Deverá a sua empresa recorrer a um serviço de *factoring*? Quais os prós e os contras de uma decisão dessas? Em que medida lucrará o seu negócio com isso?

O Factoring e a Gestão, escrito

por uma autora portuguesa profissionalmente integrada no mundo do *factoring*, constitui uma excelente introdução aos complexos meandros deste ramo de negócios.

Abrange temas como:

- Conceitos e Definições.
- *Factoring* em Portugal.
- Parte Operacional e Financeira.
- *Factoring* Internacional.
- Legislação portuguesa sobre *Factoring*.

Uma obra de consulta indispensável, acessível a todos os públicos.

Ficha Técnica

Título: *O Factoring e a Gestão*

Autora: Ângela Santos

Editora: Publicações Europa-América

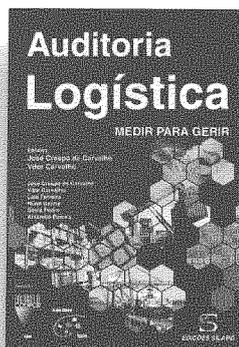
Colecção: Práticas de Gestão

N.º de páginas: 176

Preço de venda ao público: 14,91 euros

À venda nas livrarias

Auditoria Logística Medir para Gerir



Um guia para a implementação de um sistema de auditoria logística. Todas as referências, métodos, técnicas e práticas que permitem esboçar, construir e consolidar um sistema de auditoria logística são aqui abordados e apresentados pelos autores de modo claro, objectivo e imediatamente aplicável. Um CD com um ficheiro em *Excel 2000*, reforçando o

carácter utilitário desta obra, disponibiliza aos leitores um conjunto de indicadores para implementar o processo de auditoria.

Numa área cuja vitalidade vai reunindo cada vez mais entusiasmos e profissionais motivados e esclarecidos, a garantia pedagógica/científica/prática deste manual é caucionada pela melhor conjugação entre o mundo empresarial e o mundo académico e reforçada pela juventude dos seus autores.

Ficha Técnica

Título: *Auditoria Logística*

Autores: José Crespo de Carvalho, Vitor Carvalho, Luís Ferreira, Nuno Garcia, Sónia Pedro e Amândio Pereira

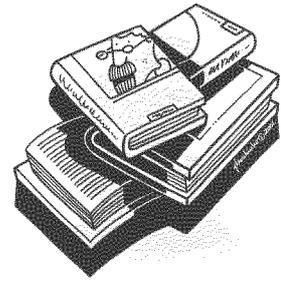
Editores: José Crespo de Carvalho, Vitor Carvalho

Editora: Edições Sílabo

N.º de páginas: 139

Preço de venda ao público: 18,95 euros

À venda nas livrarias



Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Supremacia Estratégica — Pura & Simples



A 3.^a edição, actualizada e aumentada com o capítulo “Regime Geral das Contra-Ordenações Laborais”, deste manual prático, já considerado por muitos um elemento de trabalho essencial, pretende sistematizar um conjunto de formalismos a que as empresas estão obrigadas e que têm a sua génese nas relações de trabalho. Esta obra resume assim, num único volume, normas de Direito de Trabalho, do Direito da Segurança

Social e do Direito Fiscal, facilitando a consulta e o estudo. Procurou-se uma linguagem clara e simples, ilustrada com exemplos práticos em escudos e euros, incluindo os formulários exigidos pelos vários organismos públicos, no sentido de disponibilizar um saber prático, essencial aos profissionais que nas empresas procuram evoluir na área da Gestão dos Recursos Humanos ou aos estudantes que pretendem acrescentar valor aos conhecimentos teóricos adquiridos, garantindo uma mais-valia que facilitará a sua inserção no mercado de trabalho, assim como a todos aqueles que queiram conhecer as suas obrigações e direitos a nível fiscal, laboral e de Segurança Social como trabalhadores de uma empresa.

Destina-se a todos aqueles que desempenham funções na área da Gestão dos Recursos Humanos, estudantes, contabilistas e profissionais de departamentos de contabilidade, a quem, principalmente nas PME, estão atribuídas estas funções.

Ficha Técnica

Título: *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*

Autor: José Manuel Seixo

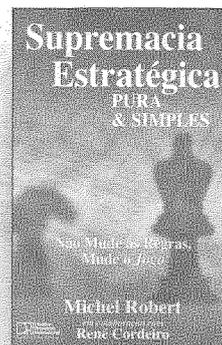
Editora: Lidel — Edições Técnicas, Lda.

Colecção: Manual Prático Lidel

N.º de páginas: 220

Preço de venda ao público: 21,95 euros

À venda nas livrarias



Mão mude as regras, mude o jogo. Um novo livro do autor de *Estratégica-E*.

Desta vez, Michel Robert e René Cordeiro abordam o tema da supremacia e, através de uma variada série de exemplos de empresas bem sucedidas, explicam aos leitores o processo estratégico fundamental para obtenção de supremacia nos negócios.

Escrito com a clareza, a objectividade e o didactismo a que estes autores já habituaram os seus fiéis leitores, *Supremacia Estratégica* dirige-se a todos os executivos que pretendem:

- Mudar o jogo e não apenas as regras na sua indústria.
- Criar uma estratégia para o futuro, não para o presente.
- Utilizar a Internet para reforçar a sua supremacia.
- Criar uma corrente contínua de produtos que produzam supremacia.
- Antecipar o aparecimento de concorrentes “mortais” e preveni-los.
- Desenvolver uma Supremacia Estratégica incontestada.
- Tornar os seus concorrentes irrelevantes.

Um livro com novas e poderosas ideias — produzidas e postas em prática por equipas de gestão — que ajudarão, por certo, os gestores a construírem as bases para mudarem o modo como gerem as suas empresas e a conquistar a Supremacia Estratégica.

Ficha Técnica

Título: *Supremacia Estratégica, Pura & Simples*

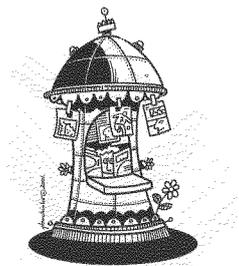
Autores: Michel Robert e René Cordeiro

Editor: DPI, Decision Processes International

N.º de páginas: 224

Preço de venda ao público: 18,70 euros

À venda nas livrarias



BREVES

ISQ Lança Formação Inovadora

O Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), através do seu centro de formação, acaba de introduzir uma técnica formativa inovadora e com provas dadas de eficácia a nível mundial, denominada Processo de Enriquecimento Instrumental (PEI).

Desenvolvido desde a década de 50 por um psicopedagogo israelita de nome Reuven Feuerstein — que ainda é vivo e plenamente lúcido com a respeitosa idade de 80 anos — o PEI tem alcançado níveis de sucesso relevantes no mundo empresarial, escolar e na reabilitação de pessoas com deficiência. Nalguns casos de sucesso contam-se empresas como a Renault, a Motorola, a indústria israelita de aeronaves, uma experiência-piloto na reforma do sistema educativo dos Estados Unidos e a integração no mercado de trabalho de crianças autistas e com outras deficiências mentais (isto no Estado de Israel).

Em termos gerais, o PEI é um programa de intervenção desenhado para aumentar as competências cognitivas — ou seja, a forma como as pessoas adquirem a informação, a processam e a comunicam — necessárias ao desenvolvimento intelectual, resultando numa mente independente e adaptável a novas situações.

O PEI consiste em 14 instrumentos, os quais auxiliam o mediatizador (formador) a fornecer aos mediatizados (formandos) ferramentas e hábitos de raciocínio necessários ao processamento da informação, de realização de ligações, da visualização de relações temporais e espaciais, ao raciocínio dedutivo e indutivo e à comunicação de ideias e pensamentos de uma forma precisa e clara.

Nos EUA, o PEI está a ser utilizado em experiências-piloto para aumentar a capacidade de aprendizagem dos alunos em escolas primárias e secundárias em vários Estados, como os de Connecticut, Michigan, Nova Iorque e Pensilvânia.

No caso da escola de Taunton, no Massachussets, o projecto-piloto durou três anos, envolvendo dois grupos de alunos, um de controlo (sem aplicação do PEI)



e um experimental, no qual é introduzido o programa. O último recebeu três sessões de PEI por semana e ao grupo de controlo foi administrado o currículo regular. Os resultados falam por si. No final do primeiro ano, o grupo do PEI apresentou uma melhoria de 28 por cento nas competências de leitura e compreensão. No final do terceiro ano, o aumento era de 42 por cento contra apenas 2 por cento do grupo de controlo. Dias Miranda, presidente do ISQ, planeia aplicar o PEI no *e-Learning* e nas demais soluções formativas que fornece.

50 por cento dos Anúncios de Emprego Discriminam as Mulheres

Mais de 50 por cento dos anúncios de emprego publicados na imprensa são discriminatórios em função do sexo. Esta é a principal conclusão de um estudo sobre a redacção das ofertas de emprego levado a cabo pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e pela Inspeção-Geral do Trabalho (IGT) durante um período de 14 anos. A fase de observação dos anúncios terminou em 1999 e no ano passado a IGT avançou com um processo de sensibilização junto das empresas e dos órgãos de comunicação social.

De acordo com aquela pesquisa, a forma como são redigidas as ofertas de emprego podem inibir a população feminina de se candidatar a certas profissões. Isto porque os anúncios redigidos somente no masculino geralmente suscitam na maioria das mulheres barreiras inconscientes que as poderão impedir de se candidatarem a certos postos de trabalho. “O anúncio

com o nome da profissão no masculino restringe a sua interpretação a candidatos homens. Sendo assim, a formulação da oferta de emprego deve ser sempre dirigida a ambos os sexos”, salienta Rita Abrantes, técnica da CITE.

Mas o problema da discriminação sexual nos anúncios de emprego não radica só na mudança de mentalidade dos empregadores e dos editores dos jornais. A maioria dos sistemas classificativos de profissões utilizados em Portugal ainda categorizam algumas actividades somente no masculino e outras no feminino. Por exemplo, na Classificação Nacional de Profissões — o sistema classificativo mais utilizado no país — praticamente todas as actividades estão designadas no masculino, excepto duas restritas à designação feminina, a saber, as de costureira e lavadeira.

A nível de acções concretas de combate à discriminação sexual nos anúncios de emprego, a CITE e a IGT irão realizar até ao final do ano uma campanha de promoção das práticas não discriminatórias junto das empresas e da imprensa, através de uma carta que será distribuída a nível nacional. A médio prazo, segundo Helena Serra, este processo entrará na sua terceira fase, com a abordagem da IGT nos locais de trabalho e a aplicação de coimas às entidades que infringiam a lei.

Globalização em Compasso de Espera

A arena global da economia começa a ganhar contornos mais definidos: a clivagem entre os vencedores e os vencidos da globalização aumentou significativamente no ano passado. Esta realidade vem retratada no Templeton Global Performance Index (TGPI) 2001, um índice que classifica 246 empresas incluídas na Forbes International 500 e na Fortune Global 500 segundo os



seus retornos dos activos estrangeiros e as margens das suas operações estrangeiras.

Enquanto a média do valor do TGPI para as 20 empresas com melhor *performance* global era de 27,3 pontos no índice do ano passado, agora a média atingiu os 70 pontos. Além disso, a diferença entre os valores do topo e do fundo da tabela do índice aumentou drasticamente, de 98,7 para 210,7 pontos, respectivamente.

“Isto significa que a globalização não é inevitável, porque uma boa *performance* global não é inevitável. Nem todas as empresas são iguais quando competem em mercados globais. Estamos a caminhar para um ‘darwinismo’ da globalização: os mais fortes irão engolir os mais fracos”, comenta explica Michael Gestrin, um dos autores do TGPI e docente na Universidade de Oxford.

No entanto, o movimento de fusões e aquisições abrandou neste ano. **“Mas é só uma pausa temporária”**, sublinha aquele especialista. Segundo Michael Gestrin, ao passo que as empresas começam a ajustar-se ao alargamento das suas operações internacionais e aprendem a torná-las lucrativas, embarcarão de novo numa expansão internacional. **“E quando o fizerem, um dos primeiros lugares em que as empresas procurarão oportunidades para se globalizarem é no fundo da tabela do TGPI”**, prevê.

Ainda no plano das fusões e aquisições, uma outra mudança significativa detectada pelo TGPI 2001 foi a inversão da tendência da diminuição da rentabilidade do investimento estrangeiro, que já vinha caindo desde 1997. De facto, os activos estrangeiros estão novamente a gerar uma fatia desproporcionada do total de ganhos das empresas — 40 por cento dos activos localizados nos outros países produziram perto de 45 por cento do total de lucros.

Também em 2000 a porção estrangeira do total dos activos para as 246 empresas do TGPI ultrapassou os 40 por cento, sendo este o maior nível de sempre.

A tendência do investimento estrangeiro também foi por este caminho, o qual atingiu o valor recorde de \$1.3 triliões no ano passado.

“Mas esta recuperação não é igualitária. O fecho do *gap* de rentabilidade do investimento estrangeiro é resultado da *performance* excepcional de uma mão-cheia de empresas, enquanto muitas outras viram o seu *gap* aumentar, como a France Telecom”, salienta Michael Gestrin.

E como já foi referido, a clivagem da *performance* nos mercados estrangeiros entre as empresas incluídas no índice aumentou consideravelmente. De acordo com aquele responsável, este é mais um facto que confirma a continuidade da condução da globalização pelo movimento internacional de fusões e aquisições, ao passo que os vencedores globais — as empresas cuja *performance* inverteu o *gap* — começaram a absorver as companhias menos competitivas na economia mundial.





EVENTOS

8 e 9 de Maio
Seminário
Planificação e Controlo da Sua Força de Vendas
Hotel Sofitel em Lisboa
 Organização: IIR — Institute for International Research
 Informações e inscrições: IIR
 Edifício Monumental
 Avenida Praia da Vitória, 71-A 4.ªB - 1069-006 Lisboa
 Tel.: 21 358 57 00
 Fax: 21 358 57 04
 E-mail: geral@iirportugal.pt

World Education Market
3.ª Exposição e Conferência Internacional
21 a 24 de Maio
 Organização: Reed Midem Organization
 Centro de Congressos de Lisboa (antiga FIL)
 Inscrições e informações em www.wemex.com

18 de Junho
Seminário
Alternative Dispute Resolution — Resolução de Litígios
 Organização: ConferForum
 Informações e inscrições: ConferForum
 Av. da República, 52-9.ª - 1050-196 Lisboa
 Fax: 21 781 58 69 / 22 616 42 45
 E-mail: geral@conferforum.pt
 Internet: www.conferforum.pt

SITES



www.bullchart.com

É um *site* de análise do mercado de capitais, mas com a particularidade de fornecer uma análise personalizada das acções do utilizador através de um *software* disponível *on-line*. A informação é registada em gráficos. Cada um está codificado com as cores vermelho e verde para mostrar claramente quando se inicia uma nova tendência. Os gráficos mostram os preços de compra, venda e as suas previsões para cada transacção. O idioma utilizado é o inglês. O serviço é pago.

europa.eu.int/comm/eurostat/research/

Site da Comissão Europeia que contém investigações sobre as estatísticas oficiais do Eurostat, o órgão estatístico da UE. Inclui pesquisa sobre questões metodológicas, recolha de dados, análise da qualidade, modelos estatísticos e de análise de dados, tecnologias de informação, disseminação de dados e integração e sistematização de dados provenientes de múltiplas fontes. Além disso, também possui uma secção sobre os projectos em andamento e sobre publicações e eventos especializados. Acesso gratuito. Em inglês.

www.astd.org

Se está interessado em aprofundar os seus conhecimentos sobre os processos de aprendizagem, a gestão do conhecimento e o *e-Learning*, então este é um *site* de referência, o da American Society for Training & Development (ASTD). Muito rico em conteúdo nas áreas referidas, com investigação actual e na linha da frente. Possibilidade de participar em comunidades de aprendizagem virtuais e de aceder a oportunidades de emprego globais no sector da formação e da gestão. Acesso gratuito em algumas secções. Em inglês.

www.ec2.edu/dccenter/ok/

Um bom *site* para o cibernauta interessado na gestão do conhecimento. Contém muitos estudos e investigações sobre o seu impacte na estrutura e práticas das organizações. Também contém material de pesquisa sobre as organizações aprendentes. Outros dos temas tratados são a gestão dos activos digitais, a convergência dos *media*, educação empresarial, comércio electrónico e aconselhamento sobre pequenos negócios. Destaque para o *design* funcional de navegação. Acesso gratuito em algumas secções. Em inglês.

www.pmi.org

É o *site* do Project Management Institute (PMI), pertencente à associação profissional dos gestores de projectos, uma profissão em emergência na sociedade do conhecimento. Abriu recentemente um capítulo em Portugal. Muito completo em conteúdos, informação utilitária e com um *design* muito funcional e intuitivo. Presta serviços de formação, consultoria e estabelece parcerias com universidades para leccionar a ciência da gestão de projectos. Acesso gratuito. Em inglês.

www.economist.com

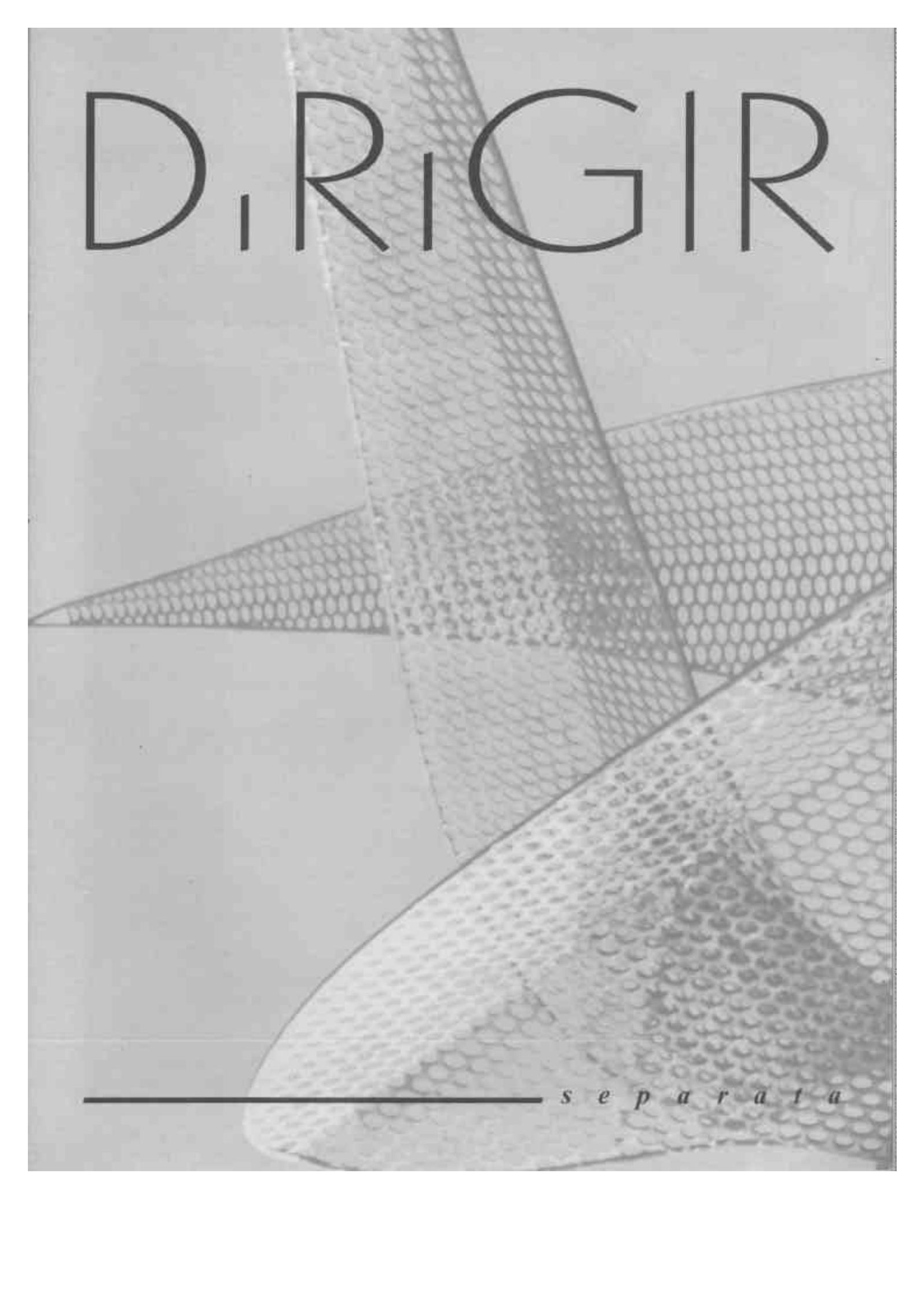
Uma das publicações de referência a nível mundial devido à excelência da análise e qualidade da informação nas áreas da economia, política, ciência, gestão e novas tecnologias. Contém todos os artigos desde 1995. Destaque para o sistema de pesquisa. Quando se efectua uma pesquisa sobre um tema, o motor não só selecciona os artigos do *The Economist*, mas também organiza por pastas temáticas uma série de documentos na *Web* relacionados com a problemática em causa. Acesso gratuito em algumas secções. Em inglês.

●
RUBEN EIRAS

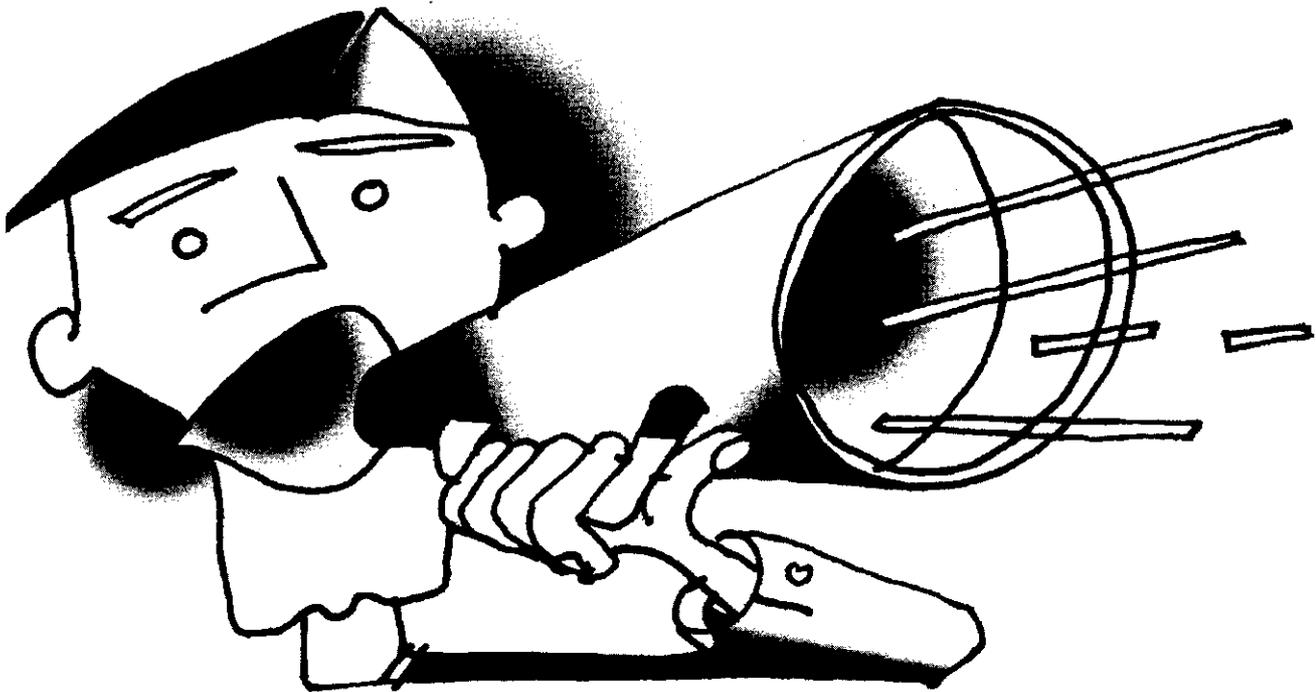
Jornalista

○

D, R I G I R



s e p a r a t a



VOZ às Empresas

•
JOSÉ M. SOUSA REGO

*Dirigente do IEFP, Responsável pela REDE de Consultores,
Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR*

○

VOZ ÀS EMPRESAS passa a ser um espaço permanente para o qual convidaremos empresários e dirigentes de pequenas empresas a apresentar práticas de gestão e resultados relacionados com o tema central desenvolvido em cada revista *DIRIGIR*.

Procuramos proporcionar uma reflexão estruturada sobre questões de gestão que, envolvendo globalmente as pessoas na empresa, assinalem o papel do investimento continuado em conhecimento, novas competências e organização no desenvolvimento empresarial.

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO em questões do ambiente são o desafio lançado nesta *DIRIGIR* pela SONDAR e pela JOMAZÉ.

Conseguem um valor acrescentado notável a partir de uma estratégia definida, com investimentos integrados por uma componente física, em equipamentos, e por uma componente imaterial em formação e organização. Apostam na qualificação do emprego, avançando para o recrutamento do seu primeiro quadro superior no primeiro caso e abrindo a participação no capital aos colaboradores no segundo caso.

Para a JOMAZÉ a capacidade de dominar e explorar as potencialidades tecnológicas no processo de produção tem muito a ver com a profunda modificação da sua política comercial.

Para a SONDAR a capacidade de interpretar o mercado, em fase ainda de consolidação e de maturação, tem sido decisiva para progredir na sua afirmação e capacidade competitiva.

Ficha Técnica

A REDE de consultoria, formação e apoio à gestão organizada e dirigida pelo IEFP desde 1996 em colaboração com centros protocolares e associações empresariais constitui, de algum modo, um factor agregador e de dinamização de iniciativas dispersas ou até então inexistentes de incentivo à formação de competências e à qualificação do emprego em micro e pequenas empresas.

O impacto e os resultados obtidos pelas empresas com o apoio dos consultores-formadores da REDE constituem uma inspiração permanente para trazer novos convidados dispostos a exporem o seu pensamento e as suas razões. Aprendemos certamente com a sua experiência.

Rede de Consultores

1996	Ano de lançamento no âmbito de parceria público-privado, IEFP — AIP — AEP	
38	Associações empresariais e centros protocolares	
73	Consultores-formadores	
1200	Empresas até 49 pessoas — apoio anual	
821	ILE — iniciativas locais de emprego — apoio de curta duração	
1342	ADE — assistentes de desenvolvimento empresarial — jovens recém-licenciados recrutados pelas empresas	
	<i>em 2000-2001</i>	
41 %	Empresas familiares	
8 %	Variação líquida emprego nessas empresas	
28 %	Trabalhadores dessas empresas com oportunidade de formação em 12 m	
78 %	Empregabilidade ADE — assistentes de desenvolvimento empresarial	
84 %	Empresários/dirigentes homens	
16 %	Empresárias/dirigentes mulheres	
8 %	Habilitações escolares de ensino superior de empresários/dirigentes	
44 %	Habilitações escolares de ensino secundário de empresários/dirigentes	
48 %	Habilitações escolares abaixo do ensino secundário de empresários/dirigentes	
	<i>avaliação dos empresários em 2000-2001</i>	
Diagnóstico Estratégico	Importante e muito importante	92%
Plano de Acções	Importante e muito importante	87%
Desempenho dos Jovens ADE	Bom e muito bom	72%
Formação dos Trabalhadores	Influência considerável e determinante	72%
Cumprimento das Expectativas	Cumpridas e excedidas	84%
Recomendaria a REDE a outros Empresários	Sim	94%

Lançamento de Uma Pequena Empresa



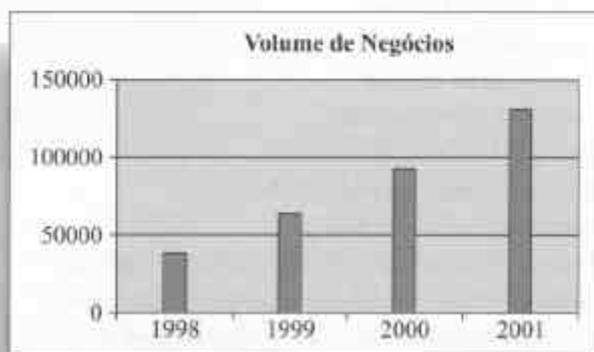
Trabalhava num organismo público e quis tomar a iniciativa de lançar uma empresa inovadora de serviços de ambiente — dedicada ao ar — contando já com 17 pessoas ao seu serviço, continuando a crescer, adoptando práticas de gestão actuais e pouco comuns em pequenas organizações.

SONDAR na Área do Ambiente

A Criação da Empresa

A criação da empresa, no início de 1998, foi motivada pela compreensão das carências do mercado, detectadas pelo seus sócios fundadores, ao nível da prestação de serviços no âmbito da poluição atmosférica. Por outro lado, o crescimento previsível nesta área do mercado, devido ao incremento do rigor da legislação respectiva, ao qual se aliou o posicionamento dos sócios da empresa — ao nível técnico e da sua rede de conhecimentos junto de potenciais clientes e fornecedores — proporcionaram as condições para a criação desta empresa.

O posicionamento diferenciado — ao nível qualitativo —, assumido pela empresa, introduziu novos conceitos na forma de prestar o serviço, conferindo-lhe uma posição destacada face à sua concorrência. Dessa forma se compreende a *performance* atingida num curto espaço de tempo, apresentando níveis de crescimento constantes e a taxas significativas:



Em 1998 a empresa começou com 2 elementos, contando hoje com 17.

A Grande Aposta

A grande aposta da empresa assentou essencialmente em três aspectos, que se revelaram decisivos:

- o seu apetrechamento com os melhores equipamentos disponíveis no mercado internacional, dotados com tecnologias de ponta;
- ao nível dos RH, a empresa procura integrar técnicos jovens de elevado potencial, a quem proporciona uma formação constante no decurso do seu desenvolvimento no trabalho, para além de condições de trabalho e de participação;
- nas suas relações com os clientes, surpreendendo-os ao nível da inovação no seu serviço, proporcionando-lhe as condições de uma captação desta filosofia *in loco*, através de cursos e estágios específicos.

A empresa desenvolve a sua actividade em todo o mercado nacional, embora com uma maior concentração de clientes no Norte do país, tendo já iniciado um processo de diversificação de mercados, em especial no mercado espanhol, onde tem vindo a incrementar a sua presença.

O ano 2000 foi marcante para o desenvolvimento da SONDAR, tendo a empresa procedido:

- à acreditação pelo IPQ do seu laboratório de ensaio para fontes fixas e calibração de opacímetros pela NPEN 45001;
- à certificação do seu desempenho (certificação de serviço pela SGS-Group);
- à dispersão de uma parte do seu capital pelos seus colaboradores;
- à participação no programa REDE do IEFP.

Ampla Visão do Negócio e do Mercado

A empresa, dispoñdo de uma ampla visão do seu negócio e do mercado, perspectiva uma evolução sustentada, não só ao nível do mercado nacional, procurando uma maior diversificação em termos internacionais.

A sua clara aposta no serviço ao cliente direcciona o plano de investimentos da empresa para o incremento do seu nível tecnológico e da capacidade técnica por forma a corresponder às solicitações de um mercado cada vez mais exigente, que se confronta com regulamentações específicas cada vez mais rigorosas, pretendendo obter respostas e soluções com elevados níveis de qualidade e com enorme celeridade.

A SONДАР tem vindo a preparar-se para se confrontar com o futuro, assumindo a sua normal postura estratégica de desafio ao mercado através das suas soluções inovadoras.

A "Estória"...

Carlos Pedro Silveira Ferreira, Licenciado
em Engenharia do Ambiente pela Universidade
de Aveiro, o empresário

Terminei o Curso

A SONДАР surge num momento de mudanças importantes em Portugal. Por um lado a aplicação da Portaria 286/93, de 12 de Março, que estabelece os valores-limite de emissão de fontes fixas, torna-se mais visível, por outro a questão da Incineração Dedicada, já discutida e posta de parte, veio "acordar" as pessoas para a necessidade de saber o que é emitido pelas fontes fixas. Embora esteja em vigor desde 1993, o

controlo regular por forma a fazer cumprir a referida Portaria foi sendo introduzido muito lentamente e, mantendo-se atenta, a SONДАР foi por diversas vezes bastante oportuna.

Terminei o curso em 1995 e, em 1996, por um feliz acaso, fui convidado para trabalhar no Instituto do Ambiente e Desenvolvimento (IDAD) em Aveiro que realiza, entre outras coisas, medições de poluentes em fontes fixas. Este acontecimento marcou, penso eu que para sempre, o rumo dos acontecimentos na minha vida e, conseqüentemente, o da SONДАР.

Tive a oportunidade de entrar em contacto com a realidade da poluição atmosférica e das medições em particular. Rapidamente me integrei no trabalho, desenvolvi métodos, optimizei processos e penso, sem sentir que estou a ser injusto, que dei mais à instituição do que recebi.

Começa a História

E aqui começa a história. Muitos fins-de-semana perdidos a trabalhar no sentido de otimizar o desempenho da área de trabalho que liderava, em contraste com a serenidade compreensível de uma instituição que não estava nem está preparada para funcionar como uma empresa. Porque não o é e nem deve ser.

Tornou-se complicado para mim trabalhar num local onde não existe um espírito empresarial. Uma regra básica da Gestão Empresarial é "Se o mercado tem *déficit* de oferta de um serviço, então vamos aumentar a nossa capacidade de oferta", e aqui foi-me impossível convencer a direcção de que este era o caminho a seguir. Do ponto de vista meramente pessoal ainda bem



que assim foi. Como sempre gostei de fazer as coisas à minha maneira, saí. Arrisquei bastante (deixar um emprego certo por uma situação indefinida...) mas as ideias estavam bem marcadas e não tinha dúvidas quanto ao que queria fazer.

E uma das coisas que quis que fosse regra de ouro na nova empresa era a acreditação do laboratório de ensaios, que também já tinha iniciado no IDAD que depois arrefeceu, e voltou agora a arrancar por necessidade imperiosa dos mercados. Mais uma vez existe um desajuste no tempo

- a falta do sentido de oportunidade é nítida
- as coisas arrancam quando já deveriam estar concluídas.

SONDAR Inicia

A SONDAR inicia a sua actividade em Março de 1998 e em Julho de 2001 é o primeiro laboratório privado em Portugal acreditado para medições em fontes fixas e um dos poucos na Europa acreditado para calibração de opacímetros.

A oportunidade e a visão são, na minha opinião, o sucesso da SONDAR. É frequente na

nossa estratégia empresarial definir as características de um funcionário a integrar nos nossos quadros e simplesmente ir ao "mercado" e recrutar a pessoa com esse perfil, independentemente da sua situação laboral. Aqui a gestão privada é arrasadora na sua eficácia, já que até agora temos a trabalhar connosco exactamente as pessoas que queremos. E pagamos o que for necessário para ter as pessoas certas no lugar certo. Talvez seja por isso

que a SONDAR despende mais de 60 por cento da facturação em vencimentos. Esta nossa forma de estar é criticada por muitas pessoas, que ainda acham que ir buscar um técnico à "concorrência" é desleal, acreditando que é possível manter bons funcionários a trabalhar no limiar da sobrevivência. Ainda não perceberam que estamos num mercado aberto e que as pessoas mudam de emprego se as condições de trabalho forem mais interessantes, sem que isso seja desleal ou um crime praticado por quem o faz. E é óbvio que não estou a falar exclusivamente de dinheiro. Vivemos numa economia relativamente amadurecida e diversificada que permite a qualquer pessoa ocupar um lugar melhor em outra empresa e, sendo efectivamente boa no que faz e dotada de alguma ambição, potencializar as suas capacidades e resultados. E isto é racional e de uma lógica irrepreensíveis.

Trouxe Comigo o Eduardo

Quando saí, trouxe comigo o Eduardo (que convidei para sair do IDAD e se associar comigo, sendo hoje sócio fundador da SONDAR) e mais tarde fomos buscar um técnico de laboratório que achámos que seria a pessoa certa. Há um ano atrás abrimos o capital aos funcionários que o desejaram, e passámos de três sócios para sete.

Salvaguardando todo o rigor ético e legal subjacente a uma acção tão radical, não tenho quaisquer problemas em ir buscar o *staff* todo de uma empresa se achar que é o melhor para a SONDAR. Quem quer ter bons funcionários e não passar o dia todo a pensar que eles podem "fugir", tem que lhes dar condições de trabalho e remunerações em conformidade.

Trabalhar aos sábados, domingos e feriados em Espanha, na Tunísia e em Moçambique faz parte do nosso dia-a-dia e é óbvio que para haver uma tão grande disponibilidade dos funcionários é necessário um bom ambiente de trabalho e sensibilidade da gerência para compensar as pessoas por esse esforço. É esta compensação que, quanto a mim, diferencia uma gestão privada de uma gestão tipicamente pública.

Apoio do Programa REDE do IEFP

O apoio do programa REDE do IEFP foi muitíssimo importante em vários aspectos, mas foi fundamental para a percepção da necessidade do apoio da gestão profissional numa empresa com ambições a ter sucesso. Desta forma, desde o início do programa a contabilidade da empresa passou de externa para interna, e agora vamos avançar com um apoio profissional ao nível da

gestão. A dimensão da SONDAR já não permite uma gestão meramente intuitiva, é preciso mais... e mais. Gostaria de terminar com uma frase do Oscar Wilde que resume de uma forma simpática a minha visão da gestão empresarial

"Pior do que falarem mal de nós, é não falarem de nós."

Ficha Técnica da SONDAR

SONDAR, Amostragens e Tecnologias do Ar, Lda
Rua Dr. João de Moura, 41-A
3800-157 Aveiro

Telefone: 23 437 77 90 Fax: 23 437 77 99
E-mail: sondar@sondar.net

CAE — 74300 — Actividade de Ensaios
e Análises Técnicas

Número de trabalhadores:

17 — o vínculo de todos os colaboradores à empresa é realizado através de contratos sem termo, tendo sido admitidos na empresa através de sistemas de apoio à contratação — estágio do programa REDE do IEFP, estágios profissionais, etc.

A empresa presta serviço a empresas em três áreas distintas mas complementares:

- Medições em fontes fixas (chaminés) das empresas (70 por cento do volume de negócios).
- Calibração de equipamento no local, de todo o tipo de fontes de combustão e emisoras de partículas (20 por cento do volume de negócios).

- Medições de poluentes em ar ambiente e em locais de trabalho, com vista à sua análise na qualidade do ar respirável (10 por cento do volume de negócios).

Principal actividade:

A área de negócio de medições de gases é, claramente, a principal actividade da empresa, detendo uma quota de mercado superior a 30 por cento ao nível nacional, através de três equipas de profissionais qualificados no terreno e com equipamentos dotados das mais recentes e das melhores tecnologias disponíveis no mercado internacional, confrontando-se com os sete concorrentes existentes no país. A empresa desenvolve toda a sua metodologia de procedimentos de acordo com as mais rigorosas normas internacionais, proporcionado aos seus clientes uma resposta adequada e eficaz.

Diferenciação no mercado:

A SONDAR apresenta-se no mercado com um posicionamento único ao nível da tecnologia utilizada bem como dos procedimentos de funcionamento, de execução e de relatório, desenvolvidos pela própria empresa.

APEMETA um Parceiro para o Desenvolvimento

APEMETA — Associação Portuguesa das Empresas de Tecnologias Ambientais

Sede — Av. do Campo Grande, 294-3.º Dto.
1700-079 Lisboa

Tel.: 21 757 61 74 Fax: 21 757 59 74

www.cidadevirtual.pt/apemeta

e-mail: apemeta@mail.telepac.pt

APEMETA — Associação Portuguesa de Empresas de Tecnologias Ambientais, associação empresarial, de âmbito nacional, do sector do ambiente, representa cerca de 140 empresas do sector, que é definido, desde 1998, segundo a terminologia internacional, como: o sector que engloba "actividades com o objectivo de medir, prevenir, reduzir, minimizar ou corrigir danos ambientais à água, ar e solo, bem como problemas relacionados com resíduos, ruído e ecossistemas".

APEMETA — tem como objectivo estratégico a promoção das condições para que um sector com uma grande complexidade estabeleça um relacionamento otimizado com o mercado.

APEMETA — uma Associação de Defesa do Ambiente (ADA), registada no Instituto de Promoção Ambiental (IPAMB), designando-se por Organização Não Governamental de Ambiente (ONGA), de acordo com a terminologia internacional.

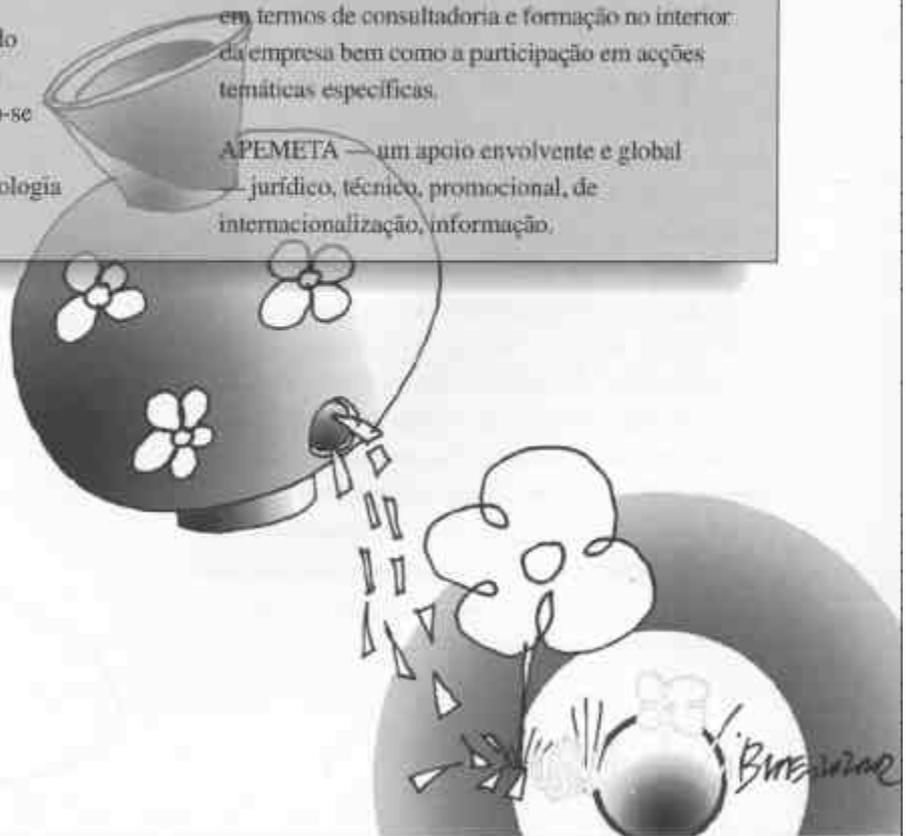
APEMETA — dispõe de diversos protocolos no âmbito da formação profissional, nomeadamente:

- com o IPAMB, Instituto de Promoção Ambiental, para o Plano de Formação em Ambiente dessa entidade, projecto formativo anual e nacional, promovido em cooperação com o IEFP;
- com o IEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional, desde 1997, no âmbito do programa REDE, inserido no programa Formação PME, tendo como objectivo a consultadoria, formação e apoio à gestão de pequenas empresas.

APEMETA — Formação — envolvendo mais de 4000 pessoas desde 1993, abrangendo uma multiplicidade de temas e matérias, procurando cobrir a generalidade das deficiências sentidas na oferta de formação/informação.

APEMETA e o programa REDE do IEFP, utilizando dois consultores-formadores (Eng. António Silva Santos — licenciado em Engenharia Mecânica — e Dr. Eduardo Sousa Campos — licenciado em Economia), que actuam na região Norte, Centro e Sul do país, apoiando 41 empresas associadas, proporcionando-lhes um vasto conjunto de apoios em termos de consultadoria e formação no interior da empresa bem como a participação em acções temáticas específicas.

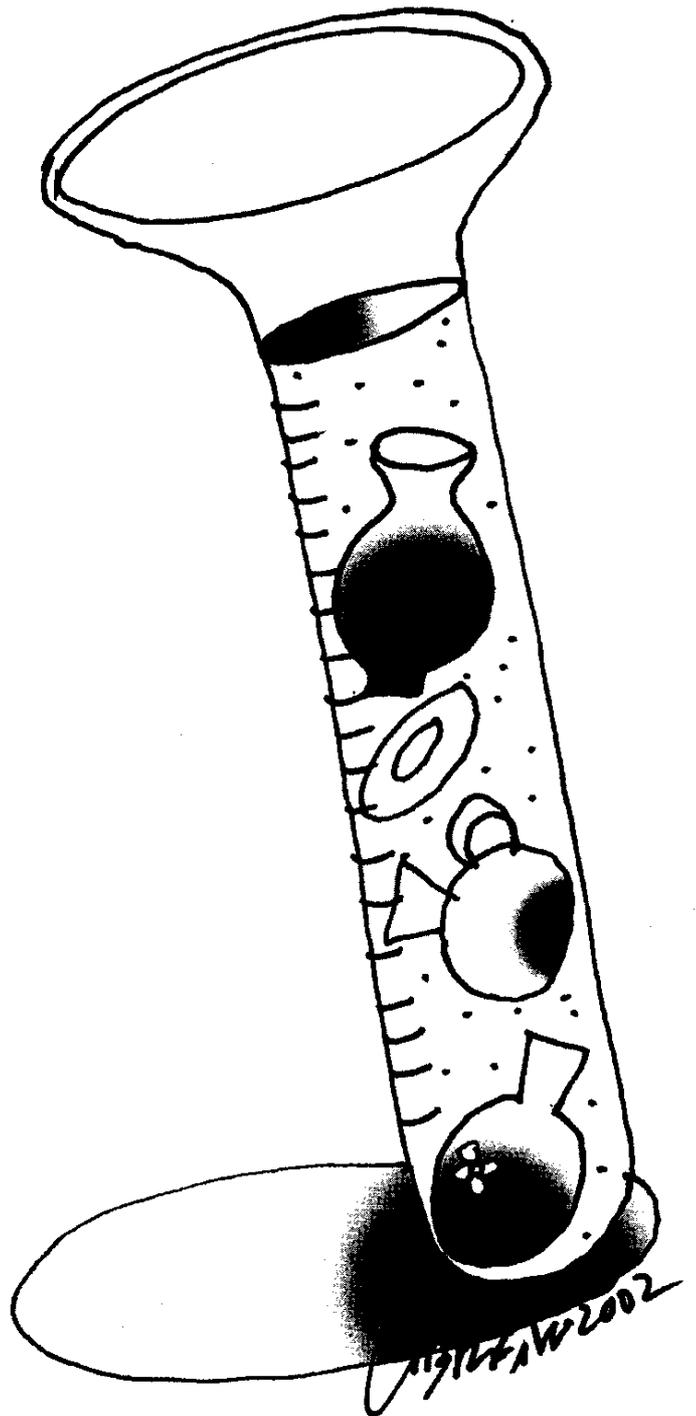
APEMETA — um apoio envolvente e global — jurídico, técnico, promocional, de internacionalização, informação.



Sistema de Tratamento de Efluentes Líquidos não Convencional

MARIA HELENA ARROZ
MARIA MANUELA BAROSO
MARIA TERESA OLIVEIRA

*Engenheiras Químicas
Técnicas e Consultoras/Formadoras*



JOMAZÉ

uma Fábrica de Louça Artística e Decorativa de Faiança

Reaproveitamento das Lamas Resultantes com Custo 75 por Cento Inferior ao Tratamento Convencional e Benefícios Ambientais

De uma forma inovadora e economicamente favorável, a empresa **JOMAZÉ** conseguiu resolver o problema dos efluentes líquidos, efectuando o reaproveitamento das "lamas" e das águas tratadas.

A maior parte das empresas de louça ainda não faz a valorização deste resíduo.

Contrato Ambiental

A **JOMAZÉ — Louças Artísticas e Decorativas, Lda**, já tinha aderido em 1999 ao Contrato de Adaptação Ambiental (Protocolo estabelecido entre a Direcção-Geral do Ambiente, a Apiccer e as empresas do sector cerâmico) estando a cumprir integralmente todas as medidas impostas. Neste contexto estavam em curso obras de transformação e melhoria das condições ambientais, nomeadamente colocação de chaminés ecológicas, supressão de ruídos, recolha e encaminhamento dos lixos e poeiras e construção de uma ETARI para tratamento de águas residuais industriais.

A empresa tinha optado por um modelo de ETARI não convencional com custos cerca de 75 por cento inferiores aos dos equipamentos disponíveis no mercado. A **JOMAZÉ**, ao participar no programa REDE nos anos 1999/2000 através do CENCAL, teve a oportunidade de recrutar como seu primeiro quadro superior a Eng.ª Susana Fernandes, bacharel em Engenharia Cerâmica, que ficou integrada nos quadros da empresa pelo facto de o seu trabalho ter sido reconhecido pela gerência como de grande qualidade. Esta técnica, apoiada pela consultora-formadora, desenvolveu a sua acção nas áreas de Produção, Qualidade, Informática/Tecnologias de Informação e Logística e Aprovisionamentos. Nestas áreas salienta-se a elaboração de procedimentos de trabalho, *layouts* de todo o circuito fabril e organigramas de responsabilidades que foram integrados nos sistemas de gestão.

Esquema Técnico de Funcionamento

O esquema de funcionamento da ETARI encontra-se na figura e descreve-se sucintamente em seguida:

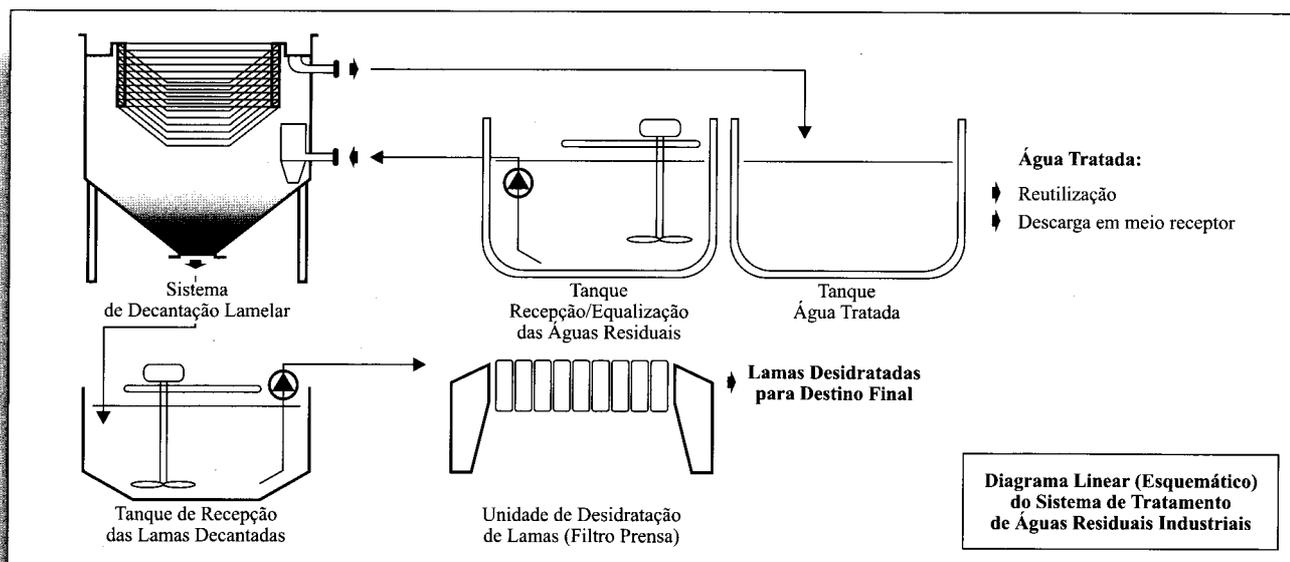
- Periodicamente as águas residuais que se encontram no tanque de recepção/equalização são bombeadas para o sistema de decantação lamelar. As águas entram no cone, com um movimento ascendente, sendo obrigadas a penetrar no interior das lamelas. As partículas sólidas vão ficando retidas nas lamelas, subindo a água clarificada pelas paredes do equipamento e saindo no topo do decantador. A água clarificada sai do equipamento praticamente límpida e segue para o tanque de água tratada. Daqui é bombeada para utilização posterior em lavagens e sanitários.
- As partículas “presas” nas lamelas caem por acção da gravidade no tanque de recepção dos resíduos sólidos decantados — “lamas”.
- Quando a quantidade de lamas recepcionadas é suficiente, efectua-se a filtro-prensagem, sendo as “bolachas” de lama resultantes encaminhadas para a secção de pastas para serem recicladas na sua totalidade (reintroduzidas no mesmo ciclo de processamento, funcionando como uma matéria-prima).

O que Fazer das Lamas Resultantes do Tratamento da ETARI?

Quando se iniciou a intervenção no âmbito do programa REDE esta ETARI encontrava-se em fase de instalação na JOMAZÉ, o que naturalmente trouxe para cima da mesa de uma das primeiras reuniões com a gerência a questão: O que fazer às lamas resultantes do tratamento feito na ETARI?

A consultora-formadora do CENCAL sugeriu a sua reciclagem em percentagem a determinar, de modo a garantir a constância das propriedades finais do produto produzido. Este desafio foi aceite pelos gerentes, pessoas muito receptivas à informação e formação nas áreas relativas à actividade que desenvolvem, pelo que de imediato se decidiu:

- A participação do Sr. Mário no curso de formação contínua do CENCAL “Reutilização e Reciclagem de Efluentes Sólidos e Líquidos”.
- A inclusão da acção “Controlo do Processo Cerâmico” no Plano de Acções anual.
- A intervenção de um consultor especialista.



Na acção “Controlo do Processo Cerâmico” desenvolveu-se o estudo da viabilização da reintrodução das lamas no processo produtivo. A acção “Reutilização e Reciclagem de Efluentes Sólidos e Líquidos” facilitou a concretização das medidas resultantes do referido estudo, na medida em que permitiu ao gerente responsável pela secção o esclarecimento de algumas dúvidas.

Análises de Acordo com a Lei Louça Produzida com Qualidade

Depois do arranque da ETARI foram efectuadas análises à água resultante do sistema de tratamento e à qualidade da louça produzida após a reintrodução das lamas. A tabela seguinte mostra os resultados obtidos para a água clarificada em 21 de Agosto de 2001. Como se pode verificar, todos os parâmetros medidos à saída da ETARI estão em conformidade com os limites legislados.

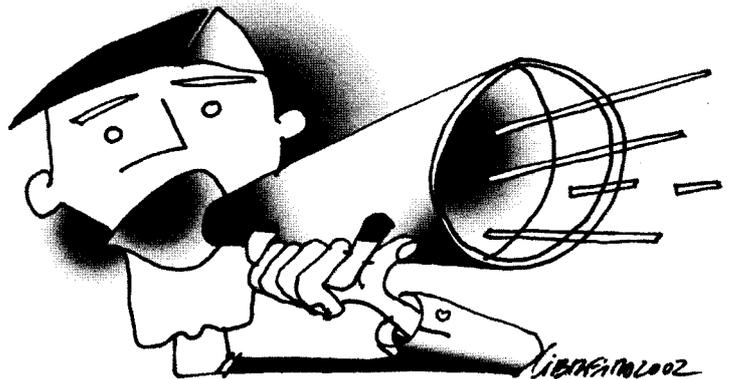
Relativamente à qualidade da louça, foram escolhidas as variáveis resistência mecânica em cru e em cozido, cor da chacota cozida, percentagem de absorção de água, que mostraram uma variação inferior a 2 por cento, o que não é significativo para o processo cerâmico.

Os Empresários

A gerência da JOMAZÉ é constituída por três sócios — João Xavier, Mário Sousa e José Graça — que, embora não possuam habilitação escolar de nível superior, conduzem a actividade da empresa com reconhecida competência e liderança.

Estes três sócios, além de tomarem em conjunto as decisões primordiais para a empresa, são os responsáveis por três áreas funcionais, respectivamente a de modelos e decoração, a produtiva e a comercial e financeira.

A gerência da empresa JOMAZÉ, desde sempre preocupada com a qualidade do produto, com a optimização do processo produtivo e em manter um *design* inovador, não esqueceu em momento algum os compromissos para com o Estado nem o bem-estar social dos trabalhadores.

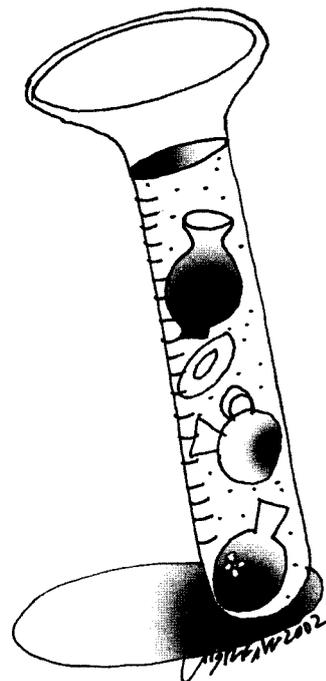


Parâmetro	Resultado		VLE (anexo XVIII do Dec.-Lei n.º 236/98)	Unidade
	Entrada da ETARI	Saída da ETARI		
ph	8,1	8,0	6,0-9,0	Esc. de Sorensen
CQO	85	<50	150	mg/L O ₂
SST	8 195	32	60	mg/L
Chumbo	<0,2	<0,2	1,0	mg/L Pb
Zinco	0,02	<0,04	—	mg/L Zn

Conclusão

A gerência da JOMAZÉ encetou uma profunda transformação dos seus produtos e modificou profundamente a sua estratégia comercial procurando o cliente nos grandes eventos da especialidade, mostrando a sua imagem em feiras e exposições internacionais e utilizando com grande intensidade o contacto electrónico nas relações comerciais. Desde Janeiro de 1999 já foram efectuadas visitas ao Salão de Paris, à feira de Birmingham, bem como a clientes na Noruega e na Suécia. Participaram ainda em exposições e feiras em Frankfurt, Barcelona na Ceramex, etc. É justo salientar o apoio que nos tem sido prestado pelo CTCV — Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro bem como pelo CENCAL através do programa REDE, quer no plano tecnológico quer na assistência técnica laboratorial. Com efeito, apoiados nestas entidades, temos procedido a sucessivas melhorias que tornaram os nossos produtos bem mais comerciais, de gosto e qualidade requintados. O desenvolvimento destas actividades comerciais e de *marketing* foi sustentado por uma eficaz gestão financeira e da produção, facilitadas pelas acções de “Planeamento de Encomendas e Custos de Produção”

e de “Análise de Finanças Empresariais”, disponibilizadas no âmbito do programa REDE. A empresa acredita que a gestão ambiental é também um instrumento essencial para assegurar a melhoria contínua do seu desempenho, favorecendo o desenvolvimento num mercado cada vez mais exigente e competitivo.



Ficha Técnica da JOMAZÉ

Data de constituição — 1980

Designação Social: JOMAZÉ — Louças Artísticas e Decorativas, Lda.

Sede Social: Rua das Barrias, 60 - Póvoa - Cós - Alcobaça

Endereço Postal: Apartado 181
- 2461-997 Alcobaça

Matrícula: Cons. Registo Comercial de Alcobaça, sob o n.º 711

Telefone: 26 254 01 20/8

Fax: 26 254 01 29

E-mail: jomazé@mail.telepac.pt

URL: www.jomaze.pt

CAE: 26213 — Produção de Faianças, Porcelanas e Grés Fino

N.º de Trabalhadores: 45

Volume de Vendas previsto para 2001:
EUR 872.896,32 (175.000 contos)

Tipo de Sociedade: Por Quotas

Área Coberta: 5600 m²

Logradouros: 6000 m²

Capacidade de Cozedura Diária: 16 m³

Instalações sociais: Posto médico, refeitório, balneários

Produto Produzido: Louça utilitária e decorativa de faiança

Mercado — 100 por cento para exportação

Principais Destinos: Europa, Estados Unidos e Japão

A Actuação do CENCAL

O CENCAL — Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica, é um Centro de Gestão Participada, sediado nas Caldas da Rainha.

- Constituído em 1981. Outorgantes do Protocolo: IEFPP — Instituto de Emprego e Formação Profissional; APC, actual APICER — Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica e a AIRO — Associação Industrial da Região do Oeste.
- Certificado pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) segundo a Norma NP EN ISO 9001, como **entidade Prestadora de Serviços de Formação e de Consultoria Técnica na Área de Gestão e Controlo dos Processos Cerâmicos**.
- Formação Inicial de Jovens: intervenção no âmbito do sistema da “Aprendizagem”, o que permite que o jovem adquira em simultâneo uma qualificação profissional e escolar, dando às empresas um papel preponderante como agentes activos do processo formativo.
- Formação Contínua de activos representando 75 por cento da sua actividade vindo a proporcionar um apoio fundamental a este importante sector da economia nacional.
- *Workshops*, colóquios e seminários, recebendo nas suas instalações artistas, investigadores, *designers* e técnicos vindos de vários países.

- Laboratório Acreditado pelo IPQ pelas Normas NP EN 45001. Equipa de quadros técnicos especializados. Dezassete mil ensaios por ano, a maioria dos quais para empresas de produção de loiça utilitária e decorativa de faiança, grés e porcelana.

Os Boletins de Análise resultantes destes ensaios, reconhecidos em todo o Mundo, promovem a produção cerâmica nacional, que assim atesta a sua qualidade.

- Consultoria Técnica certificada que tem por objectivo principal a transmissão dos conhecimentos necessários ao controlo dos processos cerâmicos e à gestão ambiental, energética e da produção; realizada de duas formas distintas: resposta a chamadas pontuais e urgentes; controlo sistemático dos processos cerâmicos de empresas que, para esse fim, estabelecem um contrato com o CENCAL.
- Participação em vários programas de apoio a empresa: programa REDE do IEFPP; programa Comenius; programa Leonardo da Vinci...

O CENCAL participa no programa REDE desde a primeira edição, tendo vindo a ser coordenado por consultoras com formação em Engenharia Química e com uma larga experiência no apoio às empresas do sector cerâmico, adquirida no trabalho desenvolvido no CENCAL.

NOTAS

A “Voz às Empresas” é uma nova rubrica da *DIRIGIR* — para a qual pedimos a colaboração de empresários e dirigentes de pequenas empresas, com vista à divulgação de boas práticas de gestão. Neste número da revista, cujo o tema central é “Criatividade e tecnologias...”, a *DIRIGIR* achou oportuno destacar estes dois casos na Separata.



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 76 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE.



PAPEL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: TIP PEREIX, S.A.

Governos de Gestão

2.ª edição, revista e actualizada

Neste texto, de que a Principia publica agora a segunda edição revista e actualizada, Diogo Freitas do Amaral estuda os poderes, a capacidade de acção política e as competências legislativa e administrativa dos Governos de gestão. «O presente trabalho constitui, no essencial, a reprodução escrita da lição oral proferida pelo autor «nas provas públicas de habilitação ao título de professor agregado da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.»

Autor: Diogo Freitas do Amaral

€ 7,50

Cessação do Contrato de Trabalho

2.ª edição, revista e actualizada

No dizer do próprio autor, eis um texto com carácter essencialmente didáctico, preferencialmente destinado aos estudantes e a todos aqueles (magistrados, advogados, consultores jurídicos de empresas e outras organizações) que, nas mais diversas situações, lidam com os problemas postos pela interpretação-aplicação do Direito da cessação do contrato de trabalho: interesses envolvidos, princípios gerais, causas, caducidade, revogação por acordo das partes, despedimento, rescisão pelo trabalhador, denúncia no período experimental e extinção por denúncia da comissão de serviço.

Autor: Pedro Furtado Martins

€ 14,45

Curso de Ciência Política

Partindo de uma longa experiência de ensino, Gianfranco Pasquino, sempre atento à dimensão comparativa, ilustra as categorias de base da Ciência Política e descreve as modalidades de funcionamento e os diversos modos de transformação dos sistemas políticos. O seu *Curso de Ciência Política* é animado pela preocupação constante de transmitir uma visão que evite a banalização dos fenómenos políticos, pelo que os apresenta sempre, apesar da grande complexidade que lhes é própria, com grande clareza e acompanhados de valiosas informações e avaliações críticas ponderadas. Esta primeira edição em língua portuguesa foi traduzida da segunda edição italiana, que manteve os objectivos de fundo iniciais: fornecer ao estudante as noções fundamentais da disciplina, sem procurar a originalidade a todo o custo.

Autor: Gianfranco Pasquino

€ 19,90

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (com IVA)	QTD.
Governos de Gestão	Diogo Freitas do Amaral	€ 7,50	
Cessação do Contrato de Trabalho	Pedro Furtado Martins	€ 14,45	
Curso de Ciência Política	Gianfranco Pasquino	€ 19,90	

Autorizo débito no meu cartão
 Visa Master/Eurocard
 N.º
 Cód. de Segurança (dígitos no verso do cartão)
 Valor da transacção: _____
 Validade do cartão: ____/____ Data de Encomenda: ____/____
 Assinatura: _____

Junto cheque n.º: _____
 sobre o banco _____
 no valor de _____ euros, à ordem de
 Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Poco que me seja enviado à cobrança (serviço: € 3,40 e os portes de envio)

Nome: _____
 Morada: _____
 Código Postal: _____ Localidade: _____
 N.º de contribuinte: _____ Telefone: _____
 Profissão: _____ E-mail: _____

Principia

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
 Avenida Marques Leal, 21, 2.º
 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>

anefa

Somos um instituto público sob a dupla tutela dos Ministros da Educação e do Trabalho e da Solidariedade

Construímos um Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação Escolar das Competências e Conhecimentos adquiridos pelos adultos, maiores de 18 anos, em situações de trabalho e de vida.

Apoiamos a instalação de espaços de acolhimento, informação, orientação e convívio das pessoas adultas.

Desenvolvemos uma nova oferta de educação e formação de adultos – novos currículos, modelos, metodologias e materiais de intervenção específicos – com dupla certificação escolar e profissional.

Apoiamos projectos e iniciativas de educação e formação de adultos, designadamente as modalidades de ensino aberto e a distância.

Produzimos, partilhamos e divulgamos informação e conhecimento na área da educação e formação de adultos.

Premiamos práticas inovadoras em educação e formação de adultos.

Apoiamos a formação de Profissionais de RVCC e de EFA.

Contactos:

Rua do Vale de Pereiro, n.º 16 – 1.º
1250-271 Lisboa
Telefone: 21 383 76 00
Fax: 21 383 76 99

Linha Verde: 800 22 22 23

E-mail: anefa@anefa.pt

Homepage: www.anefa.pt

anefa

Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos
Ministério do Trabalho e da Solidariedade
Ministério da Educação

Contribuímos para reduzir os níveis de subcertificação e de subqualificação das pessoas adultas, particularmente das menos escolarizadas e qualificadas.



CENTROS RVCC

CLUBES S@BER+

CURSOS EFA

ACÇÕES S@BER+

CENTRO DE RECURSOS EM CONHECIMENTO EFA

EDIÇÕES EFA

REVISTA S@BER+

CONCURSO NACIONAL S@BER+

prodep III

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

