

DRIGIR

revista para chefes e quadros

Sociedade da Informação

SEPARATA

Outsourcing de Serviços e Sistemas de Informação



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA
SOLIDARIEDADE SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Uma Ideia Uma Empresa

**PROGRAMAS JOVENS PARA
JOVENS EMPRESAS**

PRESTAMOS UM SERVIÇO GRATUÍTO

**Dirija-se a um Centro de Emprego, aos
Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE)**

ou em

www.iefp.pt

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTORA

Luísa Falcão

COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma
Francisco Vasconcelos
Elizabete Miranda
Isabel Henriques
Henrique Mota
João Palmeiro
Lídia Spencer Branco
Luísa Falcão
J. M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento
de Formação Profissional
Direcção das Revistas *Dirigir* e *Formar*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 2652, 2719
Fax: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52
1949-003 Lisboa
E-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO

Maio 2006

PERIODICIDADE

4 números/ano

TIRAGEM

21 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta 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

NOTADINÓIS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são
da exclusiva responsabilidade
dos autores, não coincidindo
necessariamente com as opiniões
da Conselho Directivo do IEFP.

É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins não
comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

— O tema “Sistemas de Informação” volta a ser objecto da atenção da DIRIGIR. No contexto actual da economia e do desenvolvimento rápido das tecnologias ao dispor dos responsáveis das empresas, procura-se apresentar, sob vários ângulos e de uma forma simples e acessível, informação que poderá contribuir para a tomada de decisão sobre instrumentos e formas de os rentabilizar, com reais vantagens na dinâmica empresarial.

— No entanto, como sublinham os vários especialistas que conosco colaboraram, o simples facto de existirem numa empresa tecnologias de informação não garante que esta funcione de forma mais eficaz e eficiente, seja mais produtiva ou fique melhor posicionada para competir no mercado. O investimento em tecnologias de informação para ser bem sucedido requer uma compreensão efectiva das diferentes dimensões e complexidades da empresa e, em particular, do seu sistema de informação, tomado como um conjunto de meios e procedimentos cuja finalidade é garantir informação útil e oportuna, necessária às diferentes funções e níveis da organização e à sua envolvente externa.

— A Separata que acompanha a revista aprofunda a temática do *outsourcing* de serviços de sistemas de informação, disponibilizando informação sistematizada e com carácter operacional sobre o tema.

— A Delegação Regional do Algarve é a unidade do IEFP que vos é apresentada, nas suas múltiplas competências e funções, que concretiza através de estreita articulação e colaboração com as empresas da região.

— Neste número da DIRIGIR anunciamos a mudança na periodicidade da nossa revista, que passa a ser trimestral. Criada em 1987, num contexto de parca informação disponível sobre matérias relacionadas com a Gestão, assistiu-se, ao longo dos anos da sua existência, ao aparecimento de uma variedade de títulos, em especial periódicos, para públicos diversos, que foram preenchendo e respondendo às necessidades e exigências do mercado. A DIRIGIR mantém, contudo, a sua pertinência e importância para um público específico de profissionais das nossas organizações e empresas – chefias e quadros intermédios, para quem vamos continuar a trabalhar, num esforço de melhoramento permanente, investindo mais e melhor na qualidade e diversidade de temas e abordagens.

— Este número da DIRIGIR vai também corresponder à minha despedida enquanto Directora e à passagem do testemunho, agora ao mais alto nível do IEFP, ao próprio Presidente, Dr. Francisco Madelino. Aos membros do Conselho Editorial, a todos os colaboradores e, em especial, à Dr^a Lídia Branco, coordenadora da DIRIGIR, agradeço e saúdo com muita amizade.

— No desempenho de outras funções que me foram cometidas, neste Instituto, continuarei a acompanhar, agora como leitora privilegiada, este projecto de que todos nos orgulhamos.



Gestão da Função de Sistemas de Informação

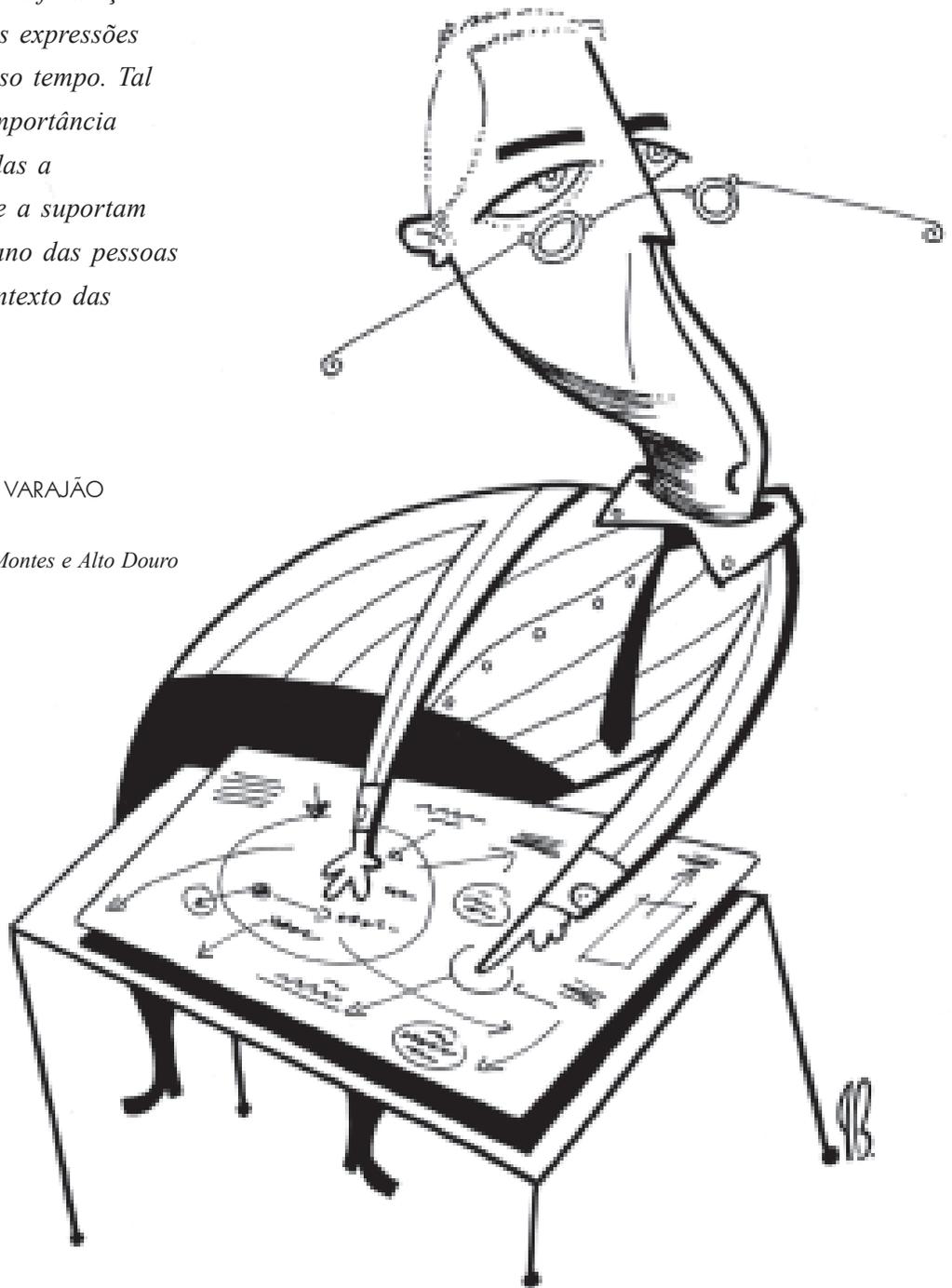
“Informação” e “tecnologias de informação” (TI) são certamente algumas das expressões mais ouvidas e repetidas do nosso tempo. Tal deve-se, de um modo geral, à importância crescente que nas últimas décadas a informação e as tecnologias que a suportam têm vindo a assumir no quotidiano das pessoas e, muito particularmente, no contexto das organizações e das empresas.

●
JOÃO EDUARDO QUINTELA VARAJÃO

jvarajao@utad.pt

Professor da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

○



As TI nas Organizações

Actualmente é quase impossível conceber uma organização ou uma empresa que não recorra a TI: para a optimização do seu funcionamento interno; para a melhoria do seu relacionamento com entidades externas (clientes, fornecedores, Estado, ordens profissionais, sindicatos, etc.); para a constituição de vantagens competitivas; para a exploração de novos canais e de novos negócios; e para muitos outros fins, conferindo assim às TI o estatuto de um dos suportes mais valiosos da gestão moderna. A cada dia que passa torna-se mais evidente que, sem uma utilização eficiente e eficaz das TI, as empresas não podem ser competitivas ou rentáveis e que, na grande maioria dos casos, é a sua própria sobrevivência que depende dessa capacidade. E não se pense que esta é uma realidade reservada apenas às grandes empresas, pelo contrário, é um facto constante da realidade de praticamente qualquer organização, desde a mais pequena microempresa até às gigantes multinacionais.

Apesar da importância incontornável das TI como instrumentos fundamentais no funcionamento e evolução das empresas, a sua simples adopção não é garante da obtenção de quaisquer resultados positivos, dado que não é possível observar uma relação directa entre a sua adopção e a obtenção de benefícios daí decorrentes. Tal significa que o simples facto de uma empresa adquirir e possuir TI não lhe garante que passe a funcionar melhor, seja mais produtiva ou que fique melhor preparada para

competir nos mercados em que actua ou que pretende actuar.

De modo a que os investimentos em TI sejam bem sucedidos é necessário compreender, globalmente, as diferentes dimensões e complexidades da organização e, muito particularmente, o seu Sistema de Informação (SI), este entendido como um conjunto de meios e procedimentos cuja finalidade é assegurar informação útil necessária às diversas funções e níveis da organização e à sua envolvente externa.

Num ambiente eminentemente dinâmico e em mudança contínua, o SI de uma empresa constitui um elemento absolutamente central da sua actividade, facilitando ou condicionando praticamente todas as suas iniciativas. Assim, o SI necessita de ser cuidadosamente planeado, desenvolvido, explorado e gerido, de modo a que seja possível o devido suporte das necessidades de informação das organizações aos seus mais diversos níveis e abrangências.

Esta preocupação é absolutamente necessária, de modo a evitar que os aumentos exponenciais nas capacidades tecnológicas e nos níveis de investimento em TI não sejam acompanhados por aumentos

comparáveis na produtividade.

À medida que as empresas têm acesso à mesma tecnologia, grande parte do seu impacto será resultado de uma gestão e utilização criativa. Tal só é possível no contexto de uma *praxis* globalmente entendida e servida pela compreensão dos diversos aspectos participantes na realidade do SI, sendo fundamental a existência de uma Função de Sistemas de Informação (FSI) competente, capaz dar resposta aos múltiplos desafios que se lhe colocam.



Função de Sistemas de Informação

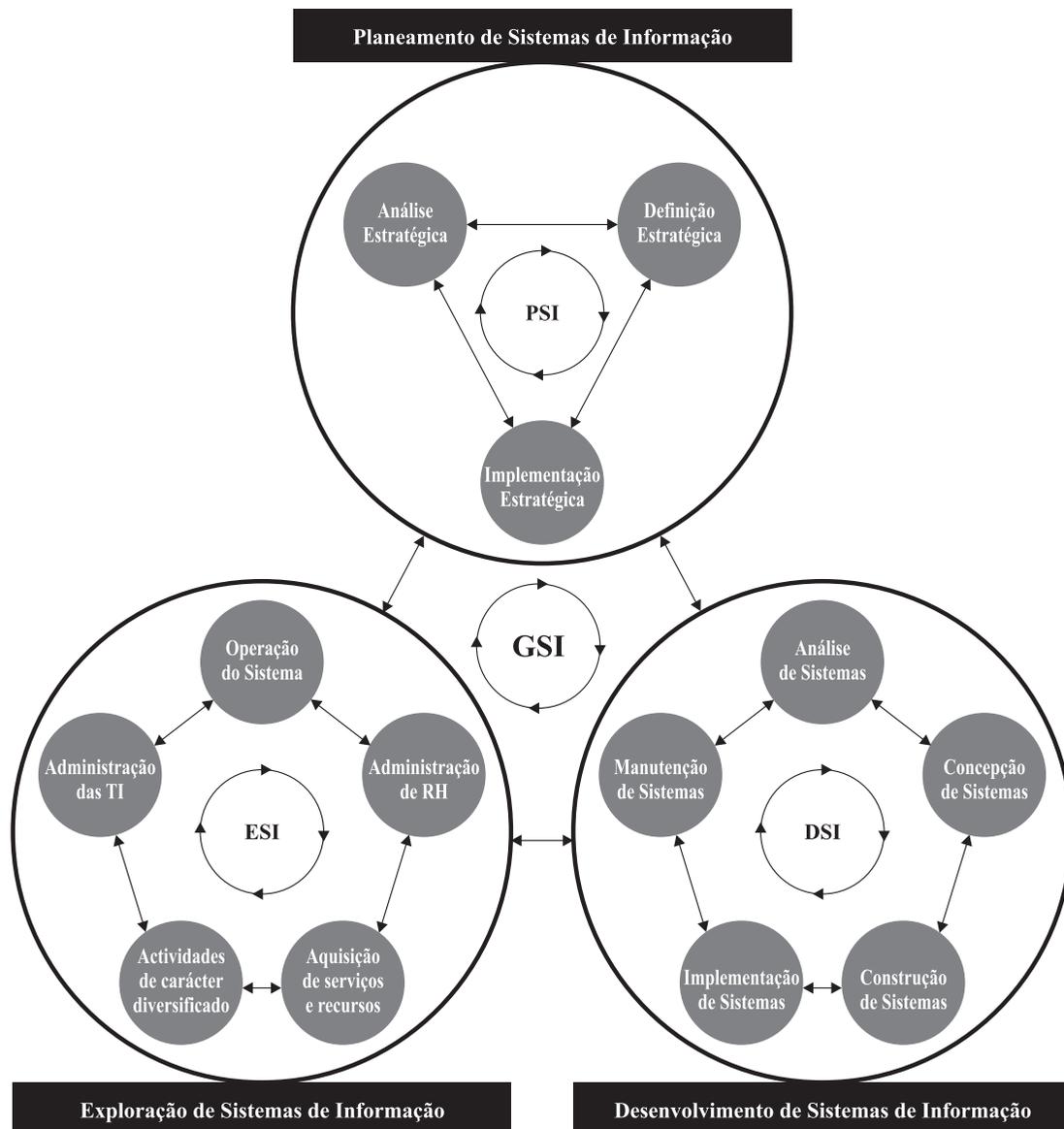
A Função de Sistemas de Informação⁽¹⁾, entendida como o conjunto de actividades que numa organização visa a optimização do seu sistema de informação, pode ser pensada através de quatro actividades principais que se podem considerar

genericamente presentes, implícita ou explicitamente, em qualquer organização: o Planeamento de Sistemas de Informação (PSI), o Desenvolvimento de Sistemas de Informação (DSI), a Exploração de Sistemas de Informação (ESI) e a Gestão de Sistemas de Informação (GSI).

Na Figura 1 a FSI é apresentada como um processo contínuo e interactivo, compreendida pelas actividades de PSI, DSI, ESI e GSI, estas significativamente relacionadas e interdependentes.

FIGURA 1

Função de Sistemas de Informação



De acordo com a figura, é possível considerar-se uma sequência lógica de actividades, segundo a qual o SI é pensado (no âmbito do PSI), produzido (no âmbito do DSI) e finalmente utilizado (no âmbito da ESI) [Amaral e Varajão, 2000]. Na prática, estas actividades ocorrem simultaneamente, são significativamente relacionadas e interdependentes e a natureza do seu relacionamento é fortemente interactiva. As diferentes actividades não devem ser abordadas isoladamente, pelo contrário, devem ser consideradas conjuntamente.

O PSI, compreendendo as actividades de análise estratégica, definição estratégica e implementação estratégica, é responsável pela criação de uma visão de longo prazo para o SI, identificando os sistemas potenciais para desenvolvimento e definindo todo um conjunto de abordagens e políticas de gestão a seguir. O PSI é um antecessor importante do DSI, dado que permite identificar os diferentes sistemas necessários que deverão ser alvo de desenvolvimento. O DSI é responsável pela produção dos sistemas identificados e compreende as actividades de análise de sistemas, concepção de sistemas, construção de sistemas, implementação de sistemas e manutenção de sistemas. A ESI é, então, responsável pelo assegurar da correcta utilização dos diferentes sistemas produzidos no melhor interesse da organização. Cabe à GSI a estruturação e controlo de todas estas actividades [Varajão, 2005].

De modo a suportar as necessidades da organização ao longo do tempo e acompanhar a mudança, os SI necessitam de se adaptar. Neste sentido, é possível considerar uma sequência cíclica e contínua de actividades da FSI: as diferentes actividades alimentam-se mutuamente em cada geração do sistema, verificando-se assim fortes ligações entre si. A FSI tem de se adequar à dimensão da organização, à sua estrutura, à sua cultura e a muitos outros aspectos conjunturais, endógenos e exógenos,

dependendo a sua configuração e gestão dos diversos ambientes da organização. Na gestão de SI importa equacionar todas as questões envolvidas na FSI e articulá-las de modo a possibilitar a sua plena gestão. Alcançar este objectivo requer a compreensão profunda do papel dos vários elementos participantes no todo FSI.

É importante ter sempre bem presente que cada organização é um caso concreto e, como tal, é sempre necessária a sua análise à luz da combinação de modelos, abordagens, métodos e técnicas que melhor se adequem à sua realidade. A chave do sucesso da FSI está seguramente na aplicação de diferentes princípios às necessidades e circunstâncias de cada caso em particular, dependendo a relevância de cada aspecto da abordagem seguida e da própria situação. Se uma organização recorrer a serviços externos (*outsourcing*) para assegurar o desenvolvimento e operação do seu SI, seguramente que a ênfase e gestão das diversas actividades da FSI será consideravelmente diferente se optar, por outro lado, primariamente por serviços internos (*insourcing*).



Obtenção de Serviços de Sistemas de Informação

As organizações dispõem hoje de múltiplas alternativas para a obtenção dos serviços de sistemas de informação de que têm necessidade, podendo optar desde um elevado grau de *insourcing* até ao *outsourcing* de larga escala.

O *outsourcing* é hoje globalmente aceite como uma opção válida para a obtenção de serviços de SI. Não obstante, dado não existirem soluções ideais para investimentos em TI, é importante que haja a noção de que o *outsourcing* não é uma solução óptima para todos os casos. Quando devidamente seguido, pode

permitir a obtenção de excelentes resultados, traduzidos, por exemplo, na redução de custos ou na melhoria da capacidade competitiva de uma organização, mas, indevidamente avaliado ou conduzido, pode resultar, por exemplo, na redução dos níveis de serviço, em custos significativos de reestruturação interna ou até mesmo em danos sociais tremendos.

O exame crítico dos diversos aspectos que uma organização deve ter presente quando considera o *outsourcing* para a obtenção dos serviços de SI de que necessita, permite desde logo inferir que uma determinada solução só poderá oferecer algumas garantias de sucesso se for devidamente considerada à luz das contingências inerentes a cada caso.

As organizações devem prosseguir as estratégias de obtenção de serviços de SI de acordo com o conjunto dos seus factores circunstanciais, ou seja, em consonância com os aspectos que condicionam e potenciam o sucesso da sua decisão.

Na procura de melhores soluções para o seu SI, algumas organizações procedem ao *outsourcing* total, outras optam pelo *outsourcing* parcial, outras pelo *insourcing* e outras ainda decidem manter o *status quo*. O sucesso surge do modo como conseguem harmonizar a obtenção dos seus recursos e capacidades com as necessidades intrínsecas ao negócio.

Não existe assim uma forma correcta ou razão universal para se prosseguir qualquer via de obtenção de serviços de SI e, mesmo que existisse, seria garantido que mudasse com o tempo, com as pressões do negócio, com as políticas ou com a tecnologia por si só. É a combinação adequada das pessoas, tecnologias e práticas que conduz o sucesso da FSI no suporte da organização de que faz parte, independentemente dos recursos serem internos ou externos à mesma.

O Papel do Gestor de Sistemas de Informação

O gestor de SI é o responsável pela gestão da FSI na organização. Por outras palavras, é responsável por tudo (recursos e serviços) o que está relacionado com a optimização do SI, de modo a que este proporcione a satisfação das reais necessidades de informação da organização de que é parte integrante. Esta responsabilidade exige conhecimentos e um conjunto de capacidades diversificado, verificando-se, de alguns

anos a esta parte, um deslocamento progressivo da atenção dos gestores de SI de aspectos meramente técnicos para aspectos mais ligados à gestão do negócio. Inquestionavelmente, a complexidade das organizações está a aumentar, requerendo SI igualmente mais complexos para a satisfação das suas necessidades de informação. Esta situação introduz um grau adicional de complexidade na prática da FSI. Cada organização necessita de lidar



com diferentes problemas, envolvendo diferentes profissionais (com experiência e formação diferentes), utilizando métodos e técnicas distintos, recorrendo a diferentes fornecedores para obter os serviços que necessita, etc.

Consequentemente, o exercício da GSI está a tornar-se mais difícil, o que não só resulta da complexidade das organizações como também de outros problemas como o facto de a FSI muitas vezes não ser compreendida pela gestão, as diferentes vias para a obtenção de serviços não serem devidamente consideradas e as técnicas e ferramentas serem focadas em determinados aspectos sem considerar a sua integração com outras técnicas e ferramentas.

Com o advento da “Era da Informação”, o domínio dos SI foi progressivamente abrangendo novas áreas.

Há uma ou duas décadas atrás, as principais preocupações da GSI consistiam no desenvolvimento de sistemas, na gestão de operações e nas relações com fornecedores. Actualmente, estes aspectos continuam a ser da responsabilidade da GSI mas a lista cresceu consideravelmente, incluindo agora a formação de recursos humanos, a consultoria e o planeamento de sistemas, entre outros. Num futuro próximo, provavelmente estes aspectos continuarão a ser importantes, mas outros serão adicionados. O fenómeno *outsourcing* também trouxe novos desafios, novas ideias e, quase inevitavelmente, novos problemas que constituem o panorama com que os gestores se defrontam diariamente, tornando as soluções tradicionais simplesmente inadequadas para a resolução dos novos problemas.

A penetração das TI em praticamente todas as áreas da organização, o impacto profundo nos negócios e na maneira de fazer negócios, levou a que a importância da FSI crescesse significativamente, o que obriga que hoje o gestor de SI assuma responsabilidades que em muito transcendem o papel técnico. O papel de gestor de SI nas organizações tem vindo a sofrer ao longo do tempo uma mutação significativa no conjunto das suas responsabilidades e actividades.

Um estudo desenvolvido pela revista *CIO INSIGHT* [CIOINSIGHT, 2004] sobre o papel do gestor de SI revelou um grande equilíbrio entre as actividades centradas na tecnologia (48,9 por cento) e as actividades centradas no negócio (51,1 por cento). As principais incumbências do gestor de SI, na opinião dos 500 participantes no inquérito, são o alinhamento das TI com as necessidades do negócio (69,6 por cento), a definição de estratégia das TI (57,1 por cento), a promoção da utilização estratégica das TI para a criação de vantagens estratégicas (55,2 por cento). Como três principais atributos que um gestor de SI deverá reunir foram identificados a capacidade de liderança, a compreensão do negócio e capacidades de

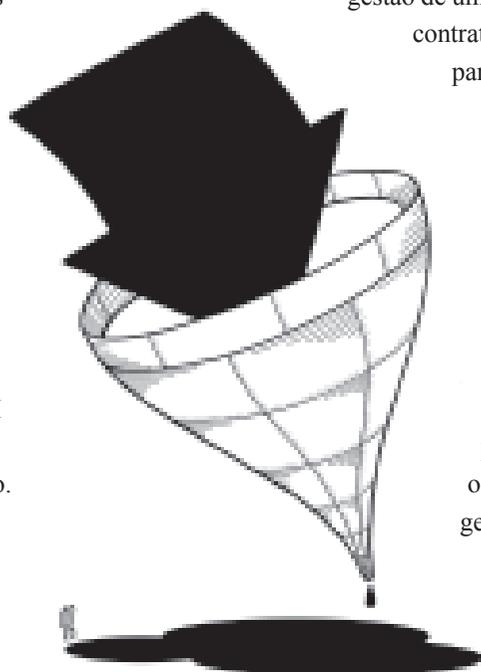
comunicação, seguidas de perto pela capacidade de pensamento estratégico.

O The Outsourcing Institute concebe o gestor de SI como parte especialista em contratação, parte estratégica de negócio e parte gestor, a que se pode adicionar um requisito forte de especialista em SI e uma grande capacidade de relacionamento humano. Este conjunto de capacidades está intimamente ligado à gestão de relacionamentos com entidades externas e à capacidade de mediar todas as partes intervenientes num processo de obtenção de serviços de SI. Num contexto de *outsourcing*, é substituída a gestão tradicional de vários relacionamentos individuais com subordinados e a gestão de fornecedores com base em custos, pela gestão de um número limitado de relacionamentos

contratuais. Assim, as capacidades necessárias para o fazer diferem dos requisitos para gerir uma equipa interna de SI, surgindo novos desafios como a gestão de contratos, a gestão da satisfação de níveis de serviço, a gestão das necessidades internas (de modo a assegurar que os recursos de TI se encontram ao nível adequado e devidamente distribuídos), a negociação de contratos, o planeamento de SI e a *interface* com os fornecedores. Para o conseguirem, os gestores de SI necessitam de acompanhar continuamente as novas tecnologias e avaliar a sua aplicabilidade à organização. Além disso, necessitam de assegurar que a equipa interna não se acomoda e perde a capacidade tecnológica.

O papel do gestor de SI desloca-se em certa medida de especialista em tecnologia para gestor de contratos e projectos, que em muitos casos serão vários e com diferentes fornecedores.

O gestor de SI necessita de ter um conhecimento abrangente, profundo e realista da organização e dos seus ambientes. A posição de direcção dos serviços de SI exige alguém que tenha um saber arquitectural e integrador da FSI, conheça a multiplicidade de aspectos técnicos, humanos e de negócio que é necessário considerar e seja um “comprador” bem informado em todas as relações com o exterior. Resumindo, que seja capaz de orientar a empresa na enorme diversidade de



opções constantemente oferecidas e renovadas pela tecnologia. Tal só é possível através de fortes competências técnicas e de uma grande sensibilidade para as questões organizacionais. Existe ainda outro aspecto que se destaca devido ao impacto que tem no desempenho da GSI: o posicionamento da FSI na hierarquia da organização. Quando não é reconhecida a importância da FSI como área funcional vital e é colocada sob a alçada de outra área funcional, por exemplo a área administrativa, isso cria uma grande dificuldade nas iniciativas próprias e no processo de decisão. Essa dificuldade verifica-se em vários aspectos da actividade, começando logo pela justificação de investimentos até à obtenção de orçamentos adequados que permitam à GSI atingir e manter o nível de actividade desejado, o que leva à subsequente e inevitável degradação da qualidade de serviço e imagem da FSI. Posicionar convenientemente os responsáveis pela GSI na estrutura da organização é um dos grandes problemas com que se depara esta função, porque em muitas organizações, apesar de se aceitar a sua importância, ainda não se actua de acordo com essa convicção.



Considerações Finais

De modo a evitar que os investimentos em tecnologias e sistemas de informação não redundem em desperdício e fracasso, é necessário a existência de uma FSI que garanta que as TI sejam planeadas, desenvolvidas, utilizadas e geridas de acordo com as circunstâncias particulares a cada organização.

A chave para o sucesso é uma GSI equilibrada, conhecedora dos múltiplos aspectos relevantes, quer tecnológicos, quer de negócio, que encoraja a inovação e que se reinventa a si própria continuamente, procurando a melhoria contínua dos seus processos e procedimentos.

Será a combinação adequada das pessoas, tecnologias e práticas que conduzirá o sucesso da FSI, independentemente dos recursos e serviços serem internos ou externos à mesma.

Cabe aos gestores de SI a difícil tarefa de arquitectar uma FSI que se espera que contribua inequivocamente para a materialização da missão da organização de que faz parte.

NOTA

- (1) De notar que é comum encontrar a FSI nas empresas sob a forma de “Departamento de Sistemas de Informação”, “Centro de Apoio Informático”, “Departamento de Informática”, “Centro de Processamento de Dados” e muitas outras designações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, L. e VARAJÃO J., *Planeamento de Sistemas de Informação*, 2000.
- CIOINSIGHT, *The Role of the CIO*, www.cioinsight.com, 2004.
- VARAJÃO, J., *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*, 3.ª edição, FCA — Editora de Informática, Lisboa, 2005.
- VARAJÃO, J., *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*, FCA — Editora de Informática, Lisboa, 2001.

A Sociedade de Informação e a Reinvenção do Trabalho

•
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir

○

Assistimos a uma mudança socioeconómica radical, materializada na formação da nova Sociedade da Informação cujo cerne é uma economia baseada no conhecimento.⁽¹⁾

Esta alteração no domínio da actividade económica e dos factores determinantes do bem-estar social é desencadeada pelo desenvolvimento das chamadas novas tecnologias da informação e das comunicações que, cada vez mais, fazem parte do nosso quotidiano. Invadiram as nossas casas, locais de trabalho e de lazer. Oferecem instrumentos úteis para as comunicações pessoais e de trabalho, para o processamento de textos e de informação sistematizada, para acesso a bases de dados e à informação distribuída nas redes electrónicas digitais, além de se encontrarem integradas em numerosos equipamentos do dia-a-dia, em casa, no escritório, na fábrica, nos transportes, na educação e na saúde.

Por conseguinte, a Sociedade da Informação não é uma ficção nem algo que pertença a um futuro distante. Assume já uma importância notória e crescente na vida colectiva actual. E como qualquer mudança social profunda, tem tanto de risco como de oportunidades para os cidadãos, para as empresas e para os países. Assim saibam apetrechar-se de forma a não deixarem escapar os potenciais benefícios.

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

A par com esse potencial de mudança vem, contudo, a percepção de um efeito de turbulência provocado pela sucessiva introdução destas novas tecnologias. O tempo individual e colectivo é acelerado, impondo reajustamentos de valores e de comportamentos devido à obsolescência de anteriores paradigmas. Mas o atraso ou a recusa desses ajustamentos, algo natural em resultado da inércia social, correspondem a um menor crescimento económico e a um decréscimo de bem-estar.

A Sociedade de Informação Valoriza o Factor Humano

Como a própria designação indica, a informação é o recurso estruturante da nova sociedade emergente. Este facto tem consequências consideráveis, inerentes à própria natureza desse recurso. Sendo tendencialmente abundante no plano quantitativo, o seu valor decorre mais da capacidade de uso do que da mera disponibilidade.

Consequentemente, a Sociedade da Informação introduz novos elementos de maior exigência em termos de qualificação dos recursos humanos. Exige dos titulares dos postos de trabalho não só uma maior amplitude de conhecimentos, como uma utilização mais criativa das suas competências. Assim, uma das consequências da implantação do novo modelo de sociedade é, necessariamente, a criação de empregos cada vez mais qualificados.

Por outro lado, uma das características marcantes da Sociedade de Informação é a criatividade, tanto a nível individual como organizativo. Novas soluções organizativas susceptíveis de melhorar a produtividade

requerem novas competências e acrescidos níveis de qualificação por parte dos trabalhadores. E vice-versa. Isto é, os próprios requisitos de qualificação dos trabalhadores (a todos os níveis, e não apenas dos técnicos e quadros superiores das empresas) implicam novas soluções organizativas e melhor qualidade do emprego, de modo a combinar sinergicamente o factor humano e o tecnológico.

Do ponto de vista organizativo, no novo modelo as empresas terão tendência a transformarem-se, afastando-se das estruturas altamente hierarquizadas, em favor de organizações descentralizadas, operando em rede, com funções mais complexas e assentes em novas modalidades de organização do trabalho.

A Reinvenção do Trabalho

Do ponto de vista do emprego, o que está em causa é em certo sentido a própria reinvenção da organização do trabalho. Cada vez mais os empregos poderão vir a perder a sua imagem tradicional — ou seja, uma actividade que se desempenha durante um período de tempo relativamente longo com um vínculo laboral e horários fixos a uma empresa/entidade —, para passarem a ser encarados como “oportunidades de trabalho”, ou seja, tarefas que são executadas durante períodos de tempo curtos, com vínculos laborais de diferente natureza.

As tecnologias da informação e das comunicações, integradas com a educação e a formação e com a transformação organizacional, oferecem grandes potencialidades em termos de produtividade e de criação de emprego. Contudo, é necessário prepararmo-nos para a perspectiva de um novo equilíbrio entre flexibilidade e segurança, e de uma valorização dos benefícios mútuos que poderão advir para as empresas e para os trabalhadores a partir de um novo equilíbrio entre estes dois elementos.

A ser assim, será necessário repensar radicalmente todos os sistemas pertinentes — protecção no emprego, horário de trabalho, protecção social, saúde — por forma a adaptá-los a um mundo do trabalho que será organizado diferentemente e onde as fronteiras entre trabalho e lazer, trabalho e aprendizagem, trabalhador

assalariado e não assalariado são, ou podem tornar-se, menos bem definidas.

Evidentemente que o processo não é isento de inquietações. Em Portugal não prevalece, ainda, um conhecimento generalizado das tecnologias de informação. Por outro lado, a própria introdução das tecnologias de informação e das comunicações ocorre a ritmos diferentes consoante as regiões, os sectores, as indústrias e as empresas. Significa isto que os benefícios e os custos da mudança são repartidos desigualmente entre as diversas zonas e entre os cidadãos.

As preocupações normalmente suscitadas em matéria de emprego podem resumir-se a duas questões fundamentais:

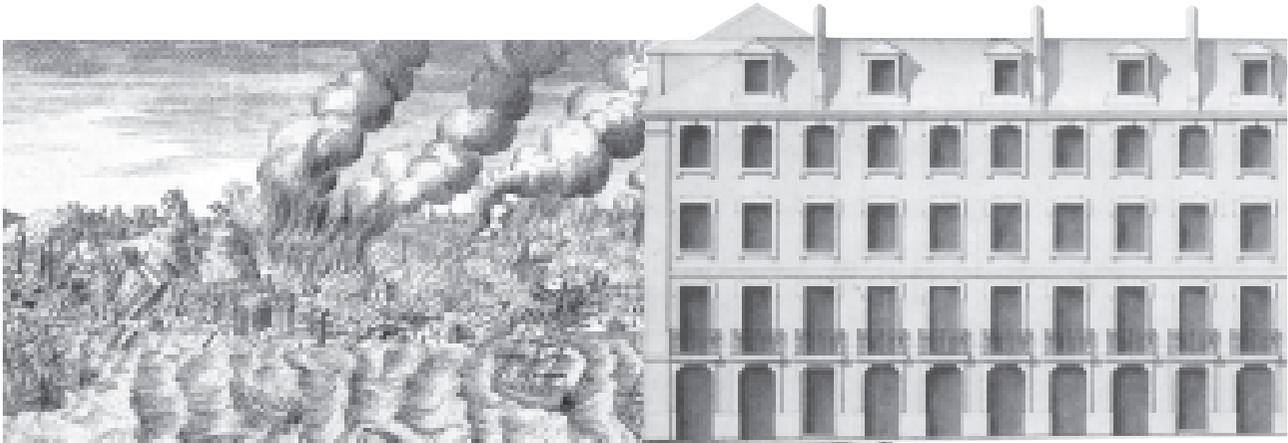
- Não irão estas tecnologias destruir mais postos de trabalho do que conduzir à sua criação?
- Serão as pessoas capazes do esforço de adaptação às mudanças na sua forma de trabalhar?

Para ir ao encontro destas preocupações afirma-se — e eu creio-o — que é necessário, por parte do Estado, levar a cabo medidas efectivas que minimizem a divisão da sociedade entre aqueles que têm acesso à Sociedade da Informação e aos seus benefícios e os outros que dela estão arredados; por parte das empresas, apostar na combinação de três vectores: as novas tecnologias, a formação e a transformação organizacional, numa abordagem integrada; por parte dos cidadãos, compreender e procurar participar em toda a medida das suas possibilidades nas mudanças em curso.



NOTA

- (1) Cf. Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, Missão para a Sociedade da Informação, 1997, do qual respigamos as notas em que se baseia o presente apontamento.



O Terramoto de 1755 e a Reconstrução Pombalina

●
ALBANO PEREIRA
Engenheiro Civil

○

Há datas que ficam para sempre marcadas na memória das nações. No caso do 1.º de Novembro de 1755, ficou não só a memória da horrível tragédia que atingiu Lisboa, como também a da esclarecida acção de Sebastião José de Carvalho e Melo — futuro Marquês de Pombal — no controlo da situação e lançamento das acções conducentes à rápida reconstrução da urbe destruída.

Há 250 anos que um terramoto violentíssimo destruiu as zonas centrais de Lisboa, num acontecimento que teve repercussões mundiais. Nomes como Voltaire, Kant, Rousseau, Goethe e outros escreveram e polemizaram sobre o trágico acontecimento.

“O terramoto de Lisboa de 1755 faz parte desses acontecimentos do século que mudaram o Mundo”, sintetiza Wolfgang Breidert.



Lisboa antes do Terramoto

“... cidade rica e suja, uma fermosa estrivaria”.

Cavaleiro de Oliveira

A cidade de Lisboa destruída pelo Terramoto de 1755 mantinha, em termos urbanísticos, um traçado medieval com um dédalo de ruas, becos e pátios a níveis desiguais, caprichosamente articulados. “Uma cidade de África”, dizia um cronista francês da época, cheia de escravos, mouros e africanos, animada pelo som de guitarras. Com 250 000 habitantes, Lisboa era uma das grandes e ricas cidades europeias devido ao intenso comércio marítimo.

Nas lojas e tendas, como as da Rua Nova dos Mercadores e do Terreiro do Paço, encontrava-se “tudo o que de mais precioso há no Mundo, ouro, diamantes e peças preciosas”.

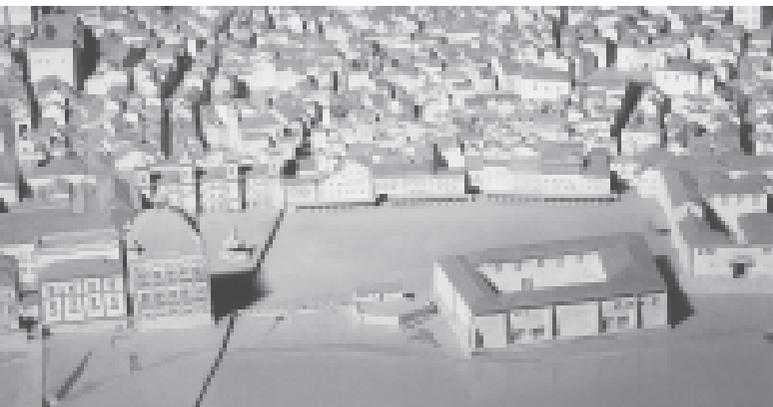
A planta desenhada por João Nunes Tinoco (1650) continua a ser o mais credível documento que permite uma reconstituição do velho burgo antes do Terramoto de 1755. Uma imagem urbanística fortemente concentrada comprimindo-se entre a colina do castelo, a oriente, e a de S. Francisco, a ocidente.

Nos seus extremos norte e sul localizavam-se duas praças — o Rossio e o Terreiro do Paço — que se vão manter nos projectos da reconstrução pombalina. Entre o casario medieval apenas algumas obras eram restos da opulência e prosperidade que o ouro do Brasil e os seus diamantes proporcionavam. Era o caso do



Planta desenhada por João Nunes Tinoco.

Paço da Ribeira no Terreiro do Paço, com a sua imponente cúpula projectada por Terzi, com uma envolvente de edificios públicos: Alfândegas, Casa da Índia e Estaleiros Navais, a Nova Ópera, inaugurada uns meses antes do Terramoto, e a Igreja Patriarcal na colina de S. Francisco. Afastado do centro localizava-se o Aqueduto das Águas Livres, obra imponente, que sobreviveu ao Terramoto, único na Europa e que era bem



Maqueta de Lisboa anterior ao Terramoto (Museu da Cidade).

o símbolo do período joanino. Curiosamente, nesta obra tem um papel fundamental o engenheiro militar Manuel da Maia, de quem iremos falar quando abordarmos a reconstrução pombalina da Baixa.

O Grande Terramoto

“... há trovões subterrâneos que vão engolindo Lisboa”.

Voltaire, 1755

Dia 1 de Novembro de 1755. Lisboa tinha acordado com uma manhã límpida com um sol brilhante e uma temperatura amena. Era sábado, dia de Todos-os-Santos. Nas inúmeras igrejas da capital o povo acompanhava as cerimónias religiosas.

O rei estava num palácio em Belém, com a corte. De súbito, cerca das 9h40, ouve-se um rugido ensurdecedor vindo do interior da terra e o chão

começa a tremer. Era um sismo violentíssimo (8,5 na escala de Richter). Desmoronaram-se casas, palácios e igrejas no meio de uma nuvem de poeira que tudo escurece. Multidões desvairadas correm pelas ruas estreitas, em todas as direcções. Muitos, sem o saberem, caminham para a morte ao procurarem a margem do rio.

Passada quase uma hora, levanta-se um autêntico tsunami com ondas de 6 metros que, invadindo as margens na zona baixa da cidade, numa extensão de 250 metros pela terra dentro, afunda inúmeras embarcações e “engole” cerca de 900 pessoas.

Mas a calamidade ainda não tinha terminado. Começam a surgir incêndios, um pouco por todo o lado, que rapidamente se propagam a extensas zonas da cidade, completando o trabalho de destruição. Duram seis dias e chegam a avistar-se de Santarém.

Em poucos minutos tinha desaparecido grande parte de uma das mais importantes capitais da Europa.

D. José e a corte escapam ilesos, graças à já referida deslocação na véspera para palácios em Belém. Na Praça da Ribeira tudo ruiu.

Medidas Imediatas

“Enterrar os mortos, cuidar dos vivos e fechar os portos.”

D. Pedro de Almeida, Marquês de Alorna

Quando o dia 2 de Novembro despontou, Lisboa apresentava uma situação catastrófica: 10 000 mortos, milhares de feridos, 17 000 casas destruídas.





Praça da Patriarcal, actual Praça do Município.

Edifícios como o Palácio Real da Ribeira, a Nova Ópera, o Palácio Real das Alcáçovas, 35 igrejas, 54 conventos e mosteiros, 37 palácios, tudo tinha ficado reduzido a escombros.

Embora, ao contrário do que diz a tradição, não tenha cabido a Sebastião José de Carvalho e Melo a frase com que iniciamos o capítulo e que respondia à interrogação desalentada do rei, cabe ao Secretário dos Negócios Estrangeiros e da Guerra a partir de agora o papel liderante e determinante, quer na acção imediata, quer no processo de reconstrução.

Nas acções de carácter imediato é importante referir as famosas “Providências”. Estas primeiras medidas, que começaram a ser determinadas no próprio dia do Terramoto, foram reunidas num trabalho de Frei Amador Patrício de Lisboa (1758) intituladas “Providências que se deram no terramoto que padeceu a Corte de Lisboa no ano de 1755, ordenadas e oferecidas à Majestade Fidelíssima de El-Rei D. José I, nosso senhor”.

Foram seleccionadas, como principais, 233 medidas (providências), todas subscritas pelo então Secretário dos Negócios Estrangeiros e da Guerra.

Estas 233 medidas, que se apresentam num quadro de síntese, dão bem a ideia de rapidez e rigor da resposta aos múltiplos problemas resultantes da grande catástrofe. Nelas é perceptível o carácter pragmático de Pombal.

Desde as medidas de prevenção das possíveis epidemias, ao reforço dos abastecimentos, ao tratamento dos feridos, ao retorno das populações fugidas, ao combate sem quartel aos ladrões e saqueadores (as sessenta forças colocadas em pontos altos são disso o sinal...), à remoção dos

Quadro-Síntese das 233 Providências

- I — Evitar o receio da peste, que ameaçava a decomposição dos cadáveres, sendo inumeráveis, e não havendo vivos para os sepultarem pela precipitada, e geral deserção dos moradores de Lisboa — 8 providências (1, 2, 2, 2, 3, 5, 7 Nov. 1755 e 8 Maio 1756).
- II — Evitar a fome, que necessariamente se havia de seguir, não só pelo motivo de não haver quem conduzisse os víveres; mas porque muitos armazéns deles haviam sepultado as ruínas, e abrazado o incêndio — 24 providências (2, 2, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 4, 6, 10, 14, 14, 17, 22, 22, 22, 26, 26, 27, 29 Nov., 11 Dez. 1755 e 27 Jan. 1756).
- III — Curar os feridos, e doentes, que estavam desamparados nas ruas em perigo certo de morrerem — 8 providências (23, 28, 28, 28 Nov., 26, 26 Maio, 17 Ago. e 5 Dez. 1755)
- IV — Reconduzirem-se os moradores de Lisboa, que haviam desertado, para se restabelecer a povoação, sem a qual nada se podia fazer — 1 providência (5 Nov. 1755).
- V — Evitar os roubos, e castigar os ladrões, que haviam metido a saque a cidade, despojando as casas, e os templos — 9 providências (4, 4, 4, 6, 6, 29 Nov. 1755, 30 Jan., 5 Mar. e 28 Out. 1756).
- VI — Evitar, que pelo mar se desse saída aos roubos, e para esse efeito rondar o rio — 18 providências (3, 3, 3, 4, 4, 4, 5, 6, 7, 14, 14, 14, 24, 29 Nov. e 14, 14, 14 Dez. 1755).
- VII — Remediar a necessidade, em que estava o reino do Algarve, a vila de Setúbal, e os portos da América, e Índia, &C. — 7 providências (5, 6, 5, 10, 10, 14 Nov. e ano 1756).
- VIII — Mandar vir algumas tropas do reino para servirem ao grande trabalho da cidade, e seu sossego — 10 providências (2, 2, 2, 2, 4, 18, 24 Nov. e 12, 12 Dez. 1755).

IX — Darem-se as comodidades precisas para alojamento interino do povo — 23 providências (27, 29 Nov. 2, 2, 3, 3 Dez. 1755, 11, 11, 13 Mar., 15, 22, 25, 26 Maio, 8, 25, 25 Jun., 3, 26 Jul., 10 Set. 3, 3, Nov. 1756, 17 Fev., 12 Mar. e 29 Jul. 1757).

X — Restabelecer o exercício dos ofícios divinos nas poucas igrejas, que se haviam salvado, ou em decentes acomodações interinas — 22 providências (16, 17, 17, 17, 17, 18, 18, 18, 20, 20, 22, 22, 22, 28, 28, 30, 30 Nov., 1, 2 Dez., 1755, 18, 19 Maio e 9 Set. 1756).

XI — Recolher as religiosas, que vagueavam dispersas, e dar-se-lhes a possível clausura — 54 providências (17, 24 Nov. 1755, 6, 7, 7, 8, 9, 9, 9, 10, 10, 10, 12, 12 Jan., 22 Mar., 11, 22, 31 Maio, 2, 2, 4, 4, 4, 4, 5, 8, 8, 10, 10, 10, 12, 23, 25, 26, 26, 28 Jun., 3, 3, 16, 16, 30, 30, 30, 30, 30 Jul., 3, 5 Ago., 3, 5 Set. e 12, 13, 15, 15, 18 Out. 1756).

XII — Ocorrer a diversas necessidades, em que estava o povo, as quais por varias, e avulsas se reduzem a uma classe separada — 29 providências (1, 2, 3, 3, 3, 3 Nov., 5, 5, 26, 26 Dez. 1755, 18 Jan., 26 Mar., 5, 10, 11, 11, 12, 12, 23, 23 Jun., 18, 25 Ago., 2, 4, 4, 12, 12, 19 Set. e 12 Out. 1756).

XIII — Actos de religião em sua majestade para aplacar a ira divina, e agradecer ao Senhor tantos benefícios — 9 providências (12, 13 Nov. 1755, 8, 8, 8 Mar., 14, 21 Ago. e 5, 5 Out. 1756).

XIV — Dão-se os meios mais conducentes para a reedificação da cidade — 11 providências (29 Nov., 11, 22, 22, 30 Dez. 1755, 31 Jan., 10 Fev. 1756 e 2, 12, 12, 16 Jun. 1758).

escombros, tudo é abrangido por este conjunto de medidas.

Outra das esclarecidas e importantes acções desenvolvidas por Sebastião José de Carvalho e Melo foi o famoso “Inquérito” aos efeitos do Terramoto, iniciado apenas três meses após a catástrofe (20 de Janeiro de 1756). Pelo seu rigor técnico e científico e rapidez de execução, é bem o exemplo da qualidade da resposta pombalina àquela grande calamidade. O “Inquérito” consta de treze perguntas que foram enviadas a todas as paróquias do País. As respostas foram devolvidas para Lisboa até 26 de Julho de 1756, sendo depois de analisadas enviadas ao governo para fundamentação das suas acções. O “Inquérito” e as suas conclusões, pela sua inovação e qualidade científica, suscitam ainda hoje o interesse e a admiração dos especialistas na área da sismologia.

A Reconstrução

“... por todo o lado ouvia que a cidade em breve seria reconstruída, absolutamente regular e bela, tão bela como dantes nunca fora”.

J. Baretto



As Propostas

Os estudos e projectos para a reconstrução da “cidade baixa de Lisboa” começaram de imediato, sob a sábia orientação do general Manuel da Maia, engenheiro-mor do Reino, tendo Sebastião José de Carvalho e Melo recebido em 4 de Dezembro (um mês após a catástrofe!) a primeira parte de um longo memorial ou “dissertação” em que se apresentam cinco propostas ou “modos” para a reconstrução.

A qualidade técnica das propostas e a rapidez da resposta comprovam a existência, nunca é de mais referir, de uma escola de engenharia e arquitectura militar portuguesa assente em sólidas bases técnico-científicas criadas e desenvolvidas nos inúmeros projectos e obras de urbanização e arquitectura desenvolvidas a partir do século XVII por todo o império, especialmente no Brasil. Manuel da Maia, na sua “Dissertação”, discute e apresenta cinco hipóteses urbanísticas, referindo as vantagens e inconvenientes de cada uma delas. As cinco hipóteses urbanísticas podiam agrupar-se em dois grupos:

1. Edificar a cidade como era antes com algumas melhorias.
2. Arrasar o que restava nas zonas afectadas (Baixa) e planificar uma nova cidade (sugeria-se Belém), afastada do centro ou reconstruída nessa zona.

A Dissertação de Manuel da Maia é composta de três partes elaboradas durante sete meses(!).

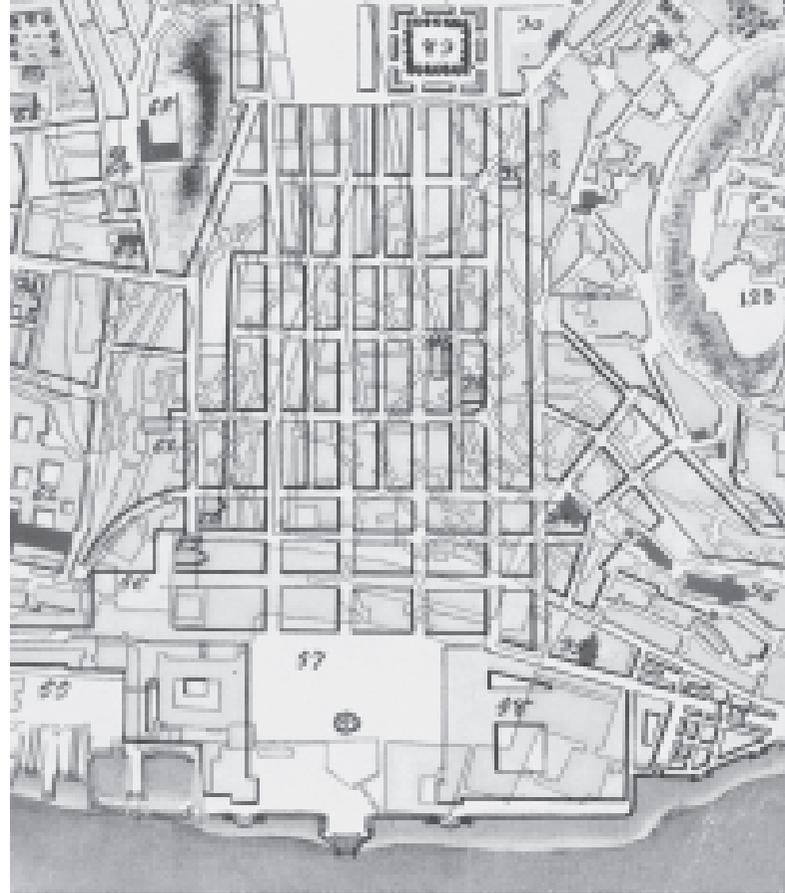
Além da primeira parte já referida, na segunda aprofundam-se as várias propostas, em especial a quarta hipótese — na qual se propõe a demolição do que resta na Baixa e a sua reconstrução no local.

Na terceira parte apresentam-se os colaboradores e o trabalho de cada uma das cinco equipas criadas.

As Opções

A proposta aprovada por Pombal (1758) foi a de Eugénio dos Santos (n.º 5), que de imediato foi posta em execução com pequenas alterações.

Este projecto “constituiu a peça fundamental do processo da ‘Baixa Pombalina’, e o facto de ser o melhor, o mais inteligente e sensível nas soluções trazidas aos vários problemas que se punham, prova o talento do seu autor — tanto como a inteligência política do ministro que por



Planta da Baixa Pombalina com a malha de reconstrução (plano de Eugénio dos Santos de 1758) sobreposta à malha anterior ao Terramoto de 1755.

ele soube optar, entendendo o seu papel no quadro dum despotismo iluminado que ele próprio assumia.”⁽¹⁾ Neste projecto, que define uma malha complexa que garante uma coerência ao conjunto, reaparecem as duas praças anteriores, o Rossio e o Terreiro do Paço, geometricamente bem definidas e bem ligadas por uma bem estudada rede de arruamentos principais e secundários.

A intencionalidade com que este projecto terá sido concebido não deixa dúvidas quanto à existência de uma filosofia humanista dos seus mentores e autores.

A Legislação da Construção

Considera-se como peça fundamental do processo de reconstrução da Baixa Pombalina o Alvará com força de lei que possibilita e determina o início dos trabalhos (12 de Maio de 1758).

Nele estão definidos as obrigações e os direitos dos proprietários dos terrenos. Em síntese, cada proprietário recebia uma área de terreno igual à perdida, geometricamente definida na nova urbanização. Era também calculada uma eventual indemnização pelos

espaços ocupados pelos novos arruamentos ou zonas públicas. O prazo definido para a construção era de cinco anos após a conclusão e aprovação de cada projecto.

Em 12 de Junho de 1758 são enviados ao Regedor das Justiças os planos definitivos para a zona a reconstruir, acompanhados por instruções pormenorizadas de ordem prática — autênticos planos de execução e mapas de acabamentos. Nesses elementos eram definidos com rigor os perfis das ruas principais e secundárias, bem como as cêrcias dos edifícios que eram relacionados com os do Terreiro do Paço.

Nesse decreto afirmava-se a dada altura:

“Quero que prefira como deve preferir ao interesse particular [...] a utilidade pública da regularidade e formosura da capital destes reinos em todas as ruas.”

O interesse geral impunha-se aos antigos privilégios. Pode-se dizer que o Terramoto e consequente reconstrução pombalina precipitaram uma verdadeira transformação política, reforçando o poder pessoal de Sebastião José de Carvalho e Melo e o alargamento da esfera de intervenção do Estado.



●
NOTA

- (1) *A Reconstrução de Lisboa e a Arquitectura Pombalina*, José-Augusto França.

●
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FRANÇA, José-Augusto, *A Reconstrução de Lisboa e a Arquitectura Pombalina*, Lisboa, 1978.
 CONCEIÇÃO, Cláudio da, *Em Que se Dá Notícia do Terramoto*, Lisboa, 2005.

Os “Reconstrutores”

O mérito da obra de reconstrução de Lisboa, embora Pombal seja o principal responsável, deve também repartir-se por uma equipa de técnicos competentes e determinados, que deram o máximo num mínimo de tempo. Três nomes são de salientar:

- Manuel da Maia (1672-1768), general e engenheiro-mor do Reino, com longa experiência de obras públicas, principal responsável pela obra do Aqueduto das Águas Livres. Com perto de 80 anos(!) foi ele o dinamizador da planificação geral do projecto de reconstrução e o urbanista da nova cidade.
- Eugénio dos Santos (1711-1760) possui uma sólida preparação obtida na aula de

Fortificação sob a orientação de Manuel da Maia. Como arquitecto do Senado foi o principal executor dos planos concebidos por Manuel da Maia. Morre novo, aos 50 anos, consumido por um trabalho que o desgastou.

- Carlos Mardel (?-1763), húngaro de nascimento, radicado em Lisboa desde 1733, no reinado de D. João V colaborou nas obras do Cais da Pedra e do Aqueduto das Águas Livres. Aparece a colaborar com Manuel da Maia, em 1756, integrado numa equipa encarregue da planificação

de uma zona da cidade. Trabalha com Eugénio dos Santos na planta de reconstrução aprovada. Substitui Eugénio dos Santos, por morte deste, na condução dos trabalhos de reconstrução.



Manuel da Maia.

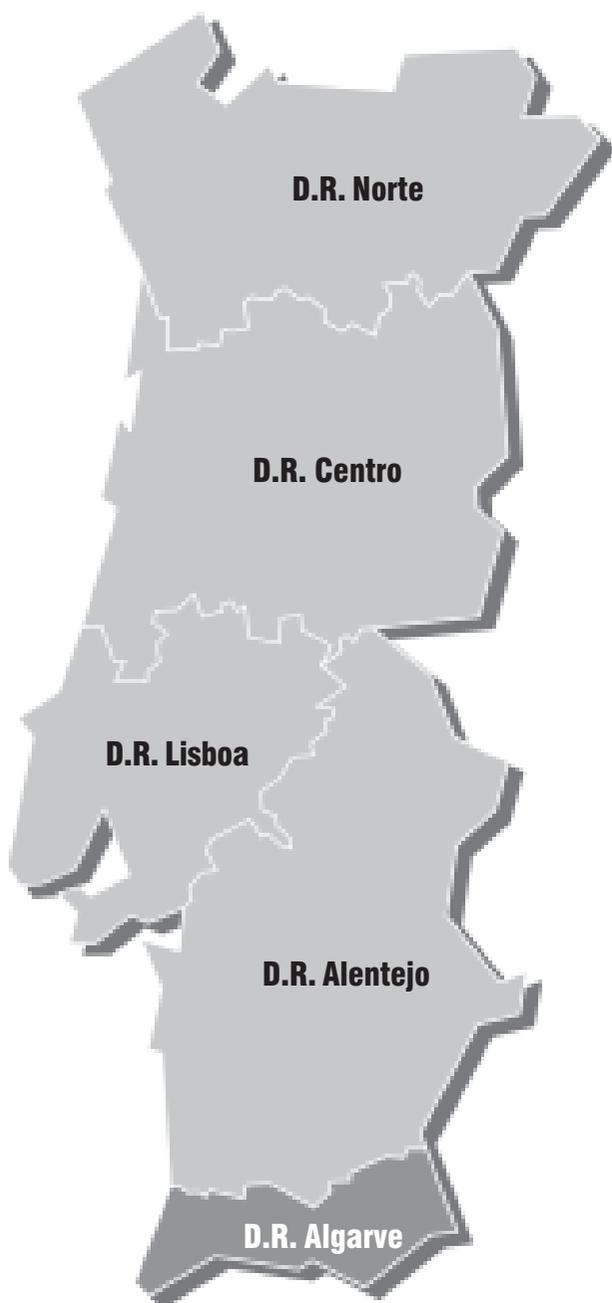


Carlos Mardel.



Eugénio dos Santos.

O IEFP na Região do Algarve



Delegada Regional do Algarve do IEFP desde 24 de Maio de 2005, a licenciada Isilda Maria Prazeres dos Santos Varges Gomes é a responsável regional pela operacionalização das medidas de emprego e formação profissional definidas e aprovadas pelo Governo, nomeadamente a aplicação do Plano Nacional de Emprego 2005/2008.

Toda a metodologia de intervenção dos Serviços passa, preferencialmente, pela colocação directa no mercado de trabalho através do ajustamento entre a procura e a oferta de emprego. No entanto, esta resposta nem sempre é possível de aplicar a todos os utentes inscritos nos Centros de Emprego pelos mais diversos factores. Nestes casos, o IEFP acciona outros mecanismos de intervenção: programas e medidas no âmbito do emprego e da formação profissional.

A promoção do emprego e o combate ao desemprego ganham eficácia quando as políticas de emprego são desenvolvidas a nível regional e local.

Consegue-se, assim, uma resposta mais adaptada aos problemas concretos, um melhor aproveitamento dos recursos existentes e uma maior cooperação entre actores públicos e privados na promoção do emprego.

O IEFP dispõe, a nível regional, da estrutura física vertida no mapa seguinte e actualmente conta com a colaboração de 198 trabalhadores.

O desemprego registado no final de 2005 era de 15 823 indivíduos, menos 2,2 por cento em relação ao período homólogo do ano anterior.

As várias intervenções do IEFP na região do Algarve, ao longo de 2005, abrangeram 13 872 pessoas:

Programas de Emprego: 3864

Colocação: 4931

Formação Profissional: 4421

Reabilitação Profissional de Pessoas com

Deficiência: 656



Serviços de Coordenação (1)



Centro de Emprego (5)



Centro de Formação Profissional (1)

Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências — RVCC (1)



Pólo de Formação (7)



Centro de Apoio à Criação de Empresas (1)



Balcão de Atendimento Permanente (5)



Balcão de Atendimento não Permanente (4)

Breve Caracterização da Região do Algarve

O Algarve, situado no extremo meridional de Portugal continental, com cerca de 4990 km² de área, 215 km de costa marítima e uma largura média de 50 km, apresenta-se geomorfologicamente subdividido em três sub-regiões naturais, paralelas ao mar, a que correspondem estruturas de povoamento e tecidos produtivos diferenciados: serra, barrocal e litoral.

O clima algarvio mediterrânico, com 3000 horas anuais de insolação, é sem dúvida um factor determinante da actividade económica da região, não só pela atracção turística que permite o desenvolvimento de uma larga gama de actividades associadas mas também com condições únicas para determinados sectores agrícolas. O Algarve representa uma opção atractiva em termos de oportunidade de investimento, para o que também contribui a possibilidade de aliar a componente trabalho a uma boa qualidade de vida.

É dotado de um património cultural, etnológico e folclórico muito variado, sendo a paisagem, o clima e os usos e costumes bastante diversificados: entre o litoral e interior os contrastes são evidentes.

A estrutura económica do Algarve é o resultado da evolução de três núcleos de actividades associadas aos recursos naturais da região: Restauração, Hotelaria e Turismo, Agricultura e Pescas.

Concelhos: 16

Freguesias: 84

População Residente: 398 370 (INE, 2002)

População Activa: 199 600 (INE, 2002)

Empregada: 189 100

Desempregada: 10 500

População Activa Empregada por Ramo de Actividade (INE, 2002):

Agricultura/Pescas: 18 400 (9,7 por cento)

Indústria e Construção Civil: 40 300 (21,3 por cento)

Serviços: 130 400 (69 por cento)

Número de Sociedades com Sede na Região (INE, 2002): 13 247

Número de Pessoas ao Serviço nas Sociedades com Sede na Região (INE, 2001): 76 025

População Escolar/Ano Lectivo 2002/03:

Pré-Escolar: 8749

Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º ciclos): 43 575

Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos): 13 722

Escolas Profissionais: 471

Ensino Superior: 11 331

Número de Formandos nas Estruturas de Formação e de Reabilitação Profissional (2005): 5077

Projectos de Aproximação às Entidades Empresariais em Curso na Região do Algarve

Projecto ISERA — Intervenção dos serviços junto das Empresas da Região do Algarve

O ISERA é um projecto que, através de uma abordagem integrada no relacionamento com as entidades, no qual se concilia a lógica do *back office* com uma atitude proactiva, visa aumentar a taxa de penetração dos serviços no mercado, incrementando:

- O número de contactos com as empresas e com os empresários.
- O número de ofertas de emprego recolhidas.
- A identificação das necessidades de emprego e formação.
- A divulgação das medidas do IEFEP.
- O acompanhamento das iniciativas de emprego e formação.

A intervenção centra-se no papel activo do Técnico de Emprego no(s) contacto(s) personalizado(s) que mantém com as entidades. Respostas ajustadas dos serviços às reais necessidades detectadas resultarão, por um lado, numa relação de proximidade/confiança com os actores intervenientes no processo e, por outro, no aumento da taxa de penetração no tecido empresarial habilitando a estrutura na procura de soluções para os utentes. Com este objectivo, foram realizadas cerca de 1200 visitas a entidades empregadoras, em 2004/2005, as quais permitiram, entre outras, a recolha de ofertas de emprego junto de 200 empresas.

Reuniões Sectoriais

— articulação entre os serviços e as empresas com vista à melhoria de procedimentos de intervenção no mercado de emprego

A Delegação Regional do Algarve está a desenvolver acções concertadas com os vários parceiros sociais e entidades empregadoras através de reuniões/debate sectoriais, em cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social e com a Direcção Regional de Economia.

Com estas acções pretende-se contribuir para a inversão da tendência de crescimento do desemprego na região, através de uma concertação de esforços entre os organismos públicos que intervêm nesta área e as diversas entidades empregadoras. Igualmente se preconiza uma melhor gestão da despesa pública com o desemprego, poupando recursos que devem ser prioritariamente direccionados para a facilitação da inserção profissional dos desempregados, bem como da formação, quer dos activos — Formação Contínua —, quer dos desempregados, visando a sua melhor inserção no mercado de trabalho.

É de salientar a necessidade de melhorar o conhecimento dos mecanismos de aplicação do Regime de Protecção no Desemprego.

Realizaram-se, recentemente, duas reuniões sectoriais, uma no sotavento e outra no barlavento, com o sector de Hotelaria, Turismo e Similares, que contaram com a presença de cerca de 70 empresários.

*“Acordo de Colaboração”
celebrado entre IEFP, a Direcção
Regional de Agricultura
do Algarve, a Câmara Municipal
de Tavira e a Associação
do Sotavento Algarvio*

Este acordo surge na sequência de vários contactos entre os intervenientes, por forma a suprir as carências detectadas de trabalhadores qualificados para a actividade turística, mais especificamente na área desportiva e de lazer.

Esta formação tem por base a importância do golfe para a região algarvia, não só como actividade desportiva e de lazer mas também como actividade económica relevante na captação de novos fluxos turísticos geradores de emprego.

A cooperação entre os signatários deste acordo traduz-se em acções de apoio logístico, experimentação e manutenção de espaços para golfe, jardins públicos e privados, formação profissional e divulgação das actividades decorrentes, com o objectivo de satisfação dos postos de trabalho a criar a curto/médio prazo, na sequência dos investimentos em curso e a iniciar nesta actividade económica, na zona do sotavento algarvio.

*CACE do Algarve — dez anos
a apoiar a criação de empresas*

O CACE do Algarve — Centro de Apoio à Criação de Empresas — tem associado uma incubadora de empresas, o Ninho de Empresas de Loulé.



CACE do Algarve.

Implantado num terreno com cerca de 4000 m², o CACE do Algarve é uma estrutura de acolhimento de empresas industriais e de serviços com uma área de incubação composta por cinco pavilhões industriais e dez escritórios e uma área de serviços comuns e equipamentos.

Os principais apoios concedidos às empresas seleccionadas para incubação no CACE — Ninho de Empresas de Loulé, são a cedência de espaço modulado para a instalação das actividades empresariais, a utilização de serviços de logística comum, o apoio técnico e acompanhamento do plano de negócios, a promoção de acções de formação para empresários, gestores e quadros e o apoio à deslocalização das empresas para o exterior depois do período de incubação no CACE.

O apoio à criação de trinta e seis empresas, mais de centena e meia de postos de trabalho criados, com um peso significativo de auto-emprego e emprego qualificado e o acesso à função empresarial por parte de muitos jovens são os principais contributos do CACE do Algarve para a economia regional nesta primeira década de actividade.

Das empresas apoiadas destacam-se actividades bastante diversas, umas com características mais inovadoras, como o marketing tecnológico e energias renováveis, outras mais tradicionais, como o *design* gráfico e a consultoria especializada.

Uma das razões para a reduzida taxa de mortalidade empresarial (11 por cento) e a elevada taxa de ocupação do Ninho de Empresas (próxima dos 100 por cento nos últimos três anos) é a exigência colocada na selecção de projectos (em cada dois projectos apresentados um é aprovado), assim como o apoio e a monitoragem às empresas durante o período de incubação.

O perfil dos promotores das empresas apoiadas demonstra que são sobretudo jovens que beneficiam do acesso à função empresarial através do CACE (62 por cento dos promotores com menos de 30 anos), têm um nível académico elevado (53 por cento dos promotores licenciados), pouca experiência anterior na área da gestão de negócios e, na sua maioria, estavam desempregados ou empregados por conta de outrem, com pouca satisfação profissional.

De entre os vários casos de sucesso empresarial, e a título de exemplo, destacam-se os seguintes:

- O caso da empresa Criar Valor, Consultoria, Lda., projecto empresarial instalado no CACE desde Janeiro de 2005, que nasceu da iniciativa de dois jovens empresários licenciados em Gestão de Empresas pela Universidade do Algarve. Trata-se de uma empresa centrada na prestação de serviços de valor em consultoria empresarial, com uma carteira de clientes bem estruturada e quatro



Criar Valor, Consultoria, Lda.



Motivográfico, Sinalização, Design e Publicidade, Lda.

postos de trabalho altamente qualificados. Para a Dra. Eurídice Martins, promotora do projecto, “o CACE permitiu as condições adequadas para a dinamização do negócio, a promoção dos serviços e posicionamento da empresa, factores de competitividade a que acresce a excelente localização geográfica das suas instalações”.

- Outro exemplo do impacto do CACE na economia regional foi o apoio dado à Motivográfico, Sinalização Design e Publicidade, Lda. Depois do período de permanência no CACE esta empresa instalou-se no exterior e tem desenvolvido uma actividade assinalável na produção de material de sinalética, elaboração de estudos de circulação de pessoas e sinalização de grandes superfícies. Podem-se encontrar trabalhos desta empresa de sinalética em grandes áreas comerciais do Algarve, Lisboa, Montijo, Santarém, Viseu, Funchal e, mais recentemente, nos arredores de Madrid (Centro Comercial Xanadú). Segundo Célio Portela, promotor da empresa, para o crescimento no mercado nacional e recente internacionalização muito contribuíram “as instalações do CACE, na fase de arranque do projecto, e a formação empresarial que permitiu a aquisição de novas competências nas áreas da gestão comercial e financeira, decisivas para a criação de valor e o aumento do número de postos de trabalho, actualmente dez, ao serviço da empresa”.

Vias para a Excelência Empresarial

As Melhores Empresas

Apoiadas pelo Programa REDE em 2004

●
ALBINO LOPES, FLORINDA MATOS
Doutorado em Psicologia, Professor no ISCTE;
Mestre em Ciências Empresariais, Investigadora

○

PROGRAMA REDE

os
10+



Diverlanhoso
Poiarmex
VacMinho
CFQ Serrialu
B Simple
Ponto Ótimo
MCA
Condenço & Novo
Carlos & Damas

Programa REDE, gerido pelo IEFP

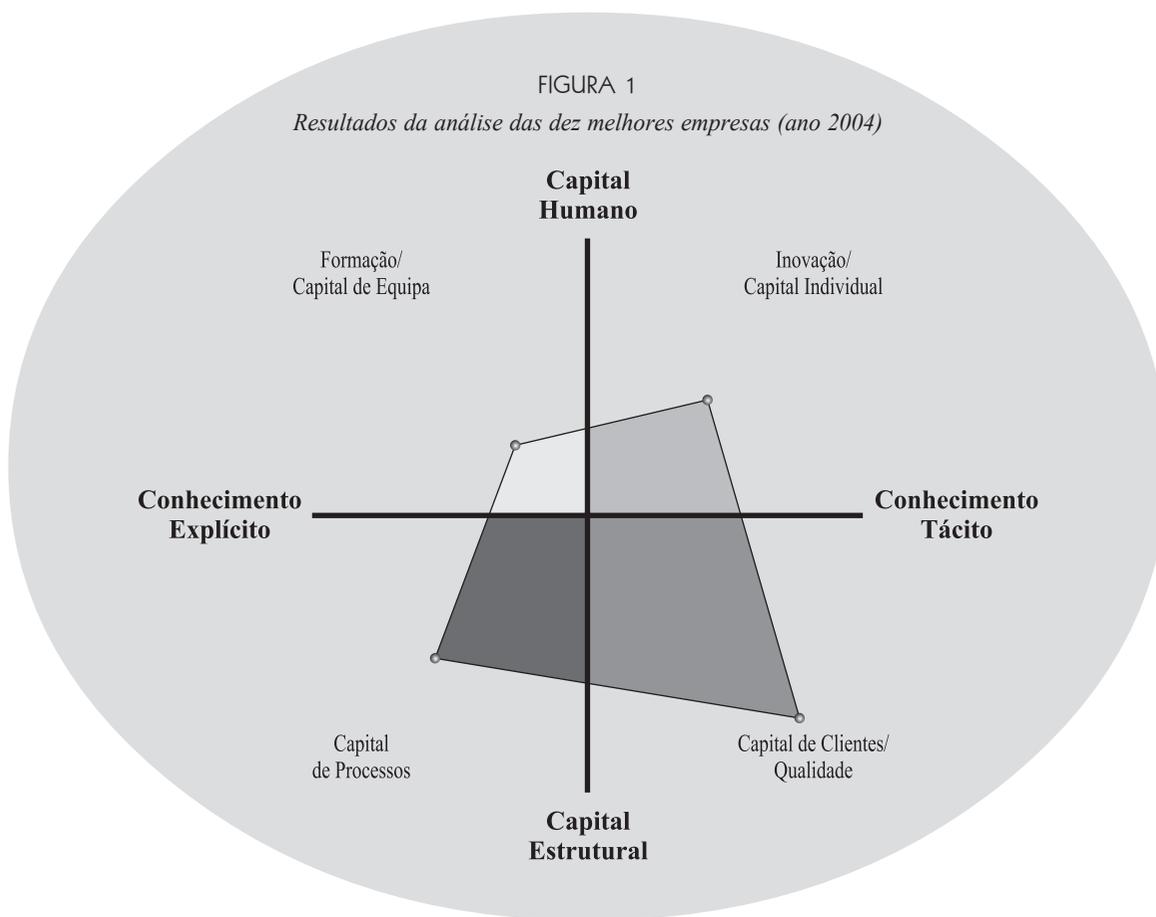
As dez empresas que foram premiadas por estarem no caminho da excelência das boas práticas empresariais são as seguintes: Diverlanhoso — Actividades Desportivas, Lda.; Poiarmex — Indústria de Carpintaria e Mobiliário de Poiães, Lda.; VacMinho — Revestimentos e Engenharia de Superfícies, Lda.; CFQ — Celestino F. Quaresma, Lda.; Serrialu — Serralharia Civil, Lda.; B Simple — Sistemas de Informação, Lda.; Ponto Óptimo Consultores, Lda.; MCA — Segurança Alimentar, Lda.; Condenço & Novo, Lda.; Carlos & Damas, Lda.

De salientar que 40 por cento das empresas premiadas se localizam na região Norte, 40 por cento na região Centro e 20 por cento no Alentejo, não havendo empresas premiadas nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e do Algarve.

A análise destas dez empresas e o confronto dos diversos parâmetros que compõem as quatro dimensões do Modelo do Capital Intelectual (Figura 1) permitem-nos concluir que:

- Em primeiro lugar (37,8 por cento) os empresários premiados centraram os seus esforços no *cluster* da qualidade percebida pelo mercado.
- Em segundo lugar (29,7 por cento) surge o *cluster* da melhoria dos processos.
- Em terceiro lugar (24,3 por cento) surge o *cluster* do desenvolvimento de produtos e mercados.
- Em quarto lugar (8,2 por cento) surge o *cluster* da formação de pessoas que, embora seja visto como um benefício, tem menor expressão.

Assim, para as empresas que à luz dos critérios de “boas práticas” se enquadram entre as dez melhores, e comparando com os dados globais, mantém-se uma predominância na optimização de processos e, sobretudo, na garantia da qualidade. No que respeita à inovação e à formação, os dados, embora menos significativos, revelam uma tendência para equilíbrio. Quando passamos a analisar o global das 219 empresas que foram apoiadas pelo Programa REDE no mesmo



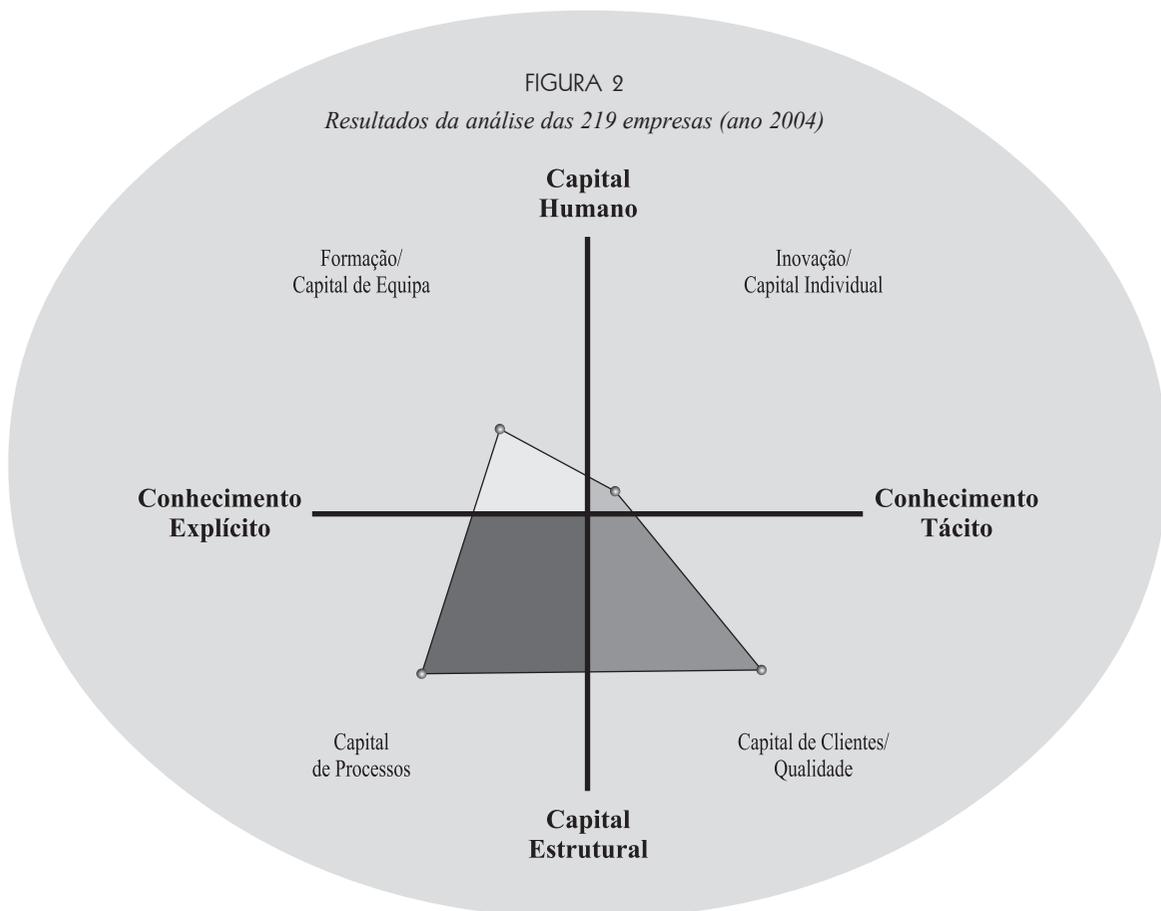
período, observamos que se verifica um maior desequilíbrio ao nível dos diferentes parâmetros analisados.

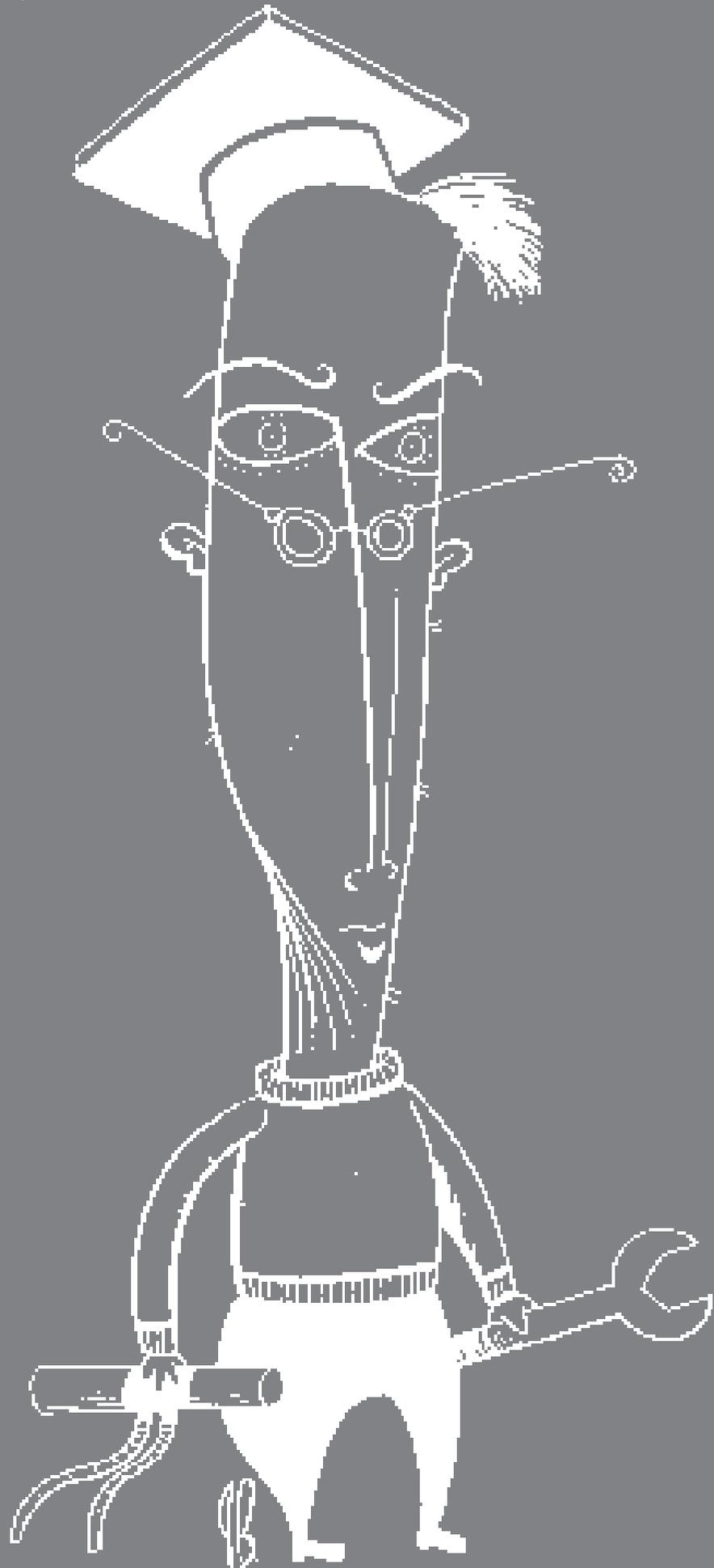
Efectivamente, é extremamente positivo o facto de se verificar um maior desenvolvimento da optimização dos processos, dando ainda relevo ao nível das intervenções que permitiram potenciar o capital de grupo ou de equipa. Todavia, o quadrante da inovação foi muito pouco explorado, acentuando o desequilíbrio, uma vez que se investiu menos, quer no capital humano, quer no conhecimento tácito, confirmando a secundarização da inovação (Figura 2).

Tendo em consideração os dados recolhidos, relativos aos últimos três anos do Programa REDE, a tendência aponta para uma melhoria da qualidade em detrimento da formação e para uma estagnação da inovação, o que nos leva a considerar que as empresas estão suficientemente desenvolvidas ao nível do capital estrutural, mas no sentido inverso no que respeita à criação de capital humano.



Sabendo nós a importância do capital humano das organizações como meio para o desenvolvimento, para a criação de valor e para a competitividade, consideramos que a aposta deverá ser ainda mais reforçada nesta vertente, sob pena de se estar a incentivar o crescimento de empresas desequilibradas e sem capacidade de sustentar, a médio prazo, o seu capital estrutural.





Desde o início deste século que a resposta europeia aos desafios da economia se tem afirmado pela consagração de um objectivo estratégico: o da criação de um espaço económico baseado na inovação e no conhecimento. Trata-se de assegurar para a União Europeia (UE) um espaço capaz de elevar os níveis de crescimento económico, de qualidade e de quantidade de emprego. Fala-se, então, na construção de um novo paradigma socioeconómico baseado na inovação, em que a educação e a formação — porque apresentam repercussões não só ao nível da produtividade como da generalidade do sistema de emprego — têm sido encaradas como meios de preparar efectivamente as pessoas para o trabalho. Mas, no plano macroeconómico, a empregabilidade não é dissociável da educação, apresentando-se como um elo de ligação entre as qualidades que as pessoas possuem e as necessidades do mercado de trabalho. E, uma vez que o conceito de empregabilidade está em constante evolução, é preciso que se entenda que as empresas exigem hoje, além de uma determinada formação académica, outro tipo de atributos: as competências. A iniciativa, autonomia, criatividade e visão do negócio são aspectos cada vez mais valorizados pelos empregadores. De facto, a passagem da qualificação à competência apresenta-se como um dos principais desafios do século XXI (Almeida, 2004). A lógica da competência emerge num contexto de diferenciação entre indivíduos, num modelo que se baseia no reconhecimento de capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações (idem, ibidem).

Educação, Inovação e Emprego

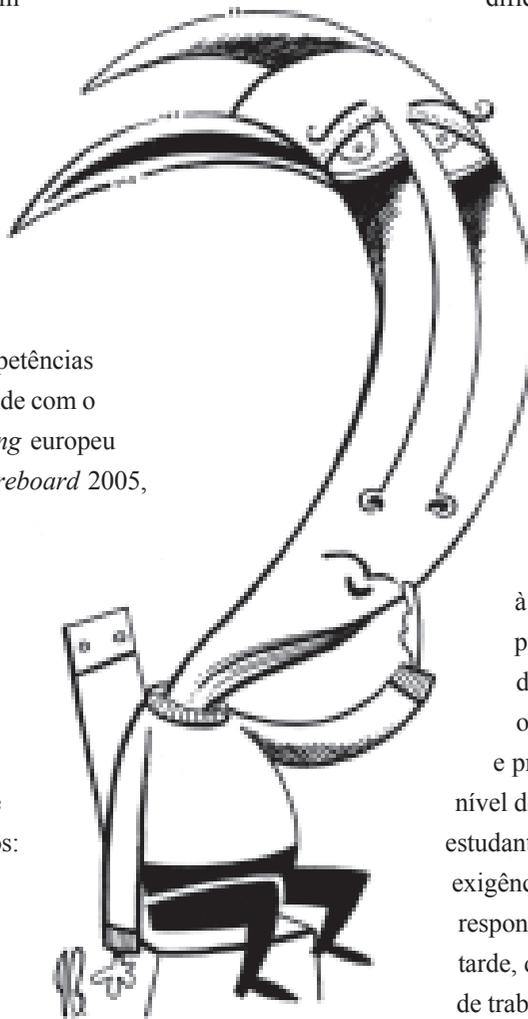
●
GLÓRIA REBELO

*Professora Associada na Universidade Lusófona
de Humanidades e Tecnologias, Investigadora*

○

Um Espaço Europeu de Inovação e Conhecimento

Foi na Cimeira Europeia de Estocolmo, em 2000, que se afirmou a necessidade de estabelecer na UE elevados padrões de competência que respondam aos desafios da sociedade da informação. Acontece que a economia europeia — e não obstante registar globalmente um desenvolvimento económico — se debate com uma crescente falta de competências e também com um problema que se prende com o desenvolvimento da inovação. O ranking europeu da inovação, *European Innovation Scoreboard 2005*, divulgado pela Comissão Europeia em Dezembro de 2005, coloca a Itália, a Espanha e Portugal, respectivamente, na 12.^a, 16.^a e 18.^a posição no conjunto dos 25 da UE (e na 17.^a, 21.^a e 23.^a posição, num total de 33 países onde inclui os EUA e o Japão). Por seu turno, os países com melhores níveis de indicadores na inovação são os nórdicos: a Finlândia, a Suécia e a Dinamarca. O estudo indica que o lugar ocupado por Portugal se deve, sobretudo, a uma “*performance* muito abaixo da média” nos indicadores relativos à educação e à aprendizagem ao longo da vida e que a generalidade dos indicadores estão abaixo da média, com excepção do “empreendedorismo e criação de empresas”. Realça ainda que as posições dos países nórdicos e do Reino Unido (em 7.^o nos 25 da UE) se devem, entre outras, a uma excelente *performance* registada em diversos indicadores da educação



relacionados com o ensino superior e a aprendizagem ao longo da vida.

Ora, e sem pretender estabelecer qualquer correlação, no nosso entendimento esta fraca capacidade para inovar que se verifica nos países latinos está relacionada com o sistema de educação. Muitos filósofos eminentes, entre

os quais Herbert Spencer, não tiveram dificuldade em demonstrar que a instrução não torna a pessoa mais moral nem mais feliz, mas permite prepará-la para as “lutas da vida”, assim como para o êxito, desde que tenha capacidade de iniciativa. Ora, o principal óbice do sistema de educação latino é o de assentar num erro: reduzir o ensino à recitação dos manuais.

Ou seja, do ensino básico à universidade, o estudante procura ingurgitar o conteúdo dos manuais, sem os questionar ou adoptar uma posição crítica e proactiva. Chegados ao terceiro nível de ensino, a maioria dos estudantes, confrontados com a exigência de iniciativa, não sabe responder de forma positiva. E, mais tarde, quando saem para o mercado de trabalho, mesmo que licenciados, poucos são os que revelam capacidade

de iniciativa, de criatividade e de inovação em ambiente de trabalho.

Por seu turno, o êxito do sistema de educação anglo-saxónico é grande e serve de base de formação ao capital humano das potências económicas emergentes. Na verdade, o ensino anglo-saxónico, sobretudo o norte-americano, tem um elevado nível de procura e

representa uma enorme fonte de receitas. E se os estudantes oriundos da Índia e da China se destacam em maior número, muitos são também os estudantes da Coreia, do Japão, do Canadá, de Taiwan, do México e, realce-se, da Turquia.

Desafios ao Sector Educativo em Portugal

Nos últimos trinta anos o sector educativo foi um dos que mais reflectiu as transformações sociais, culturais e económicas ocorridas em Portugal.

Desde logo, assistimos a uma democratização do ensino, em particular do ensino superior. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), os dados dos dois últimos recenseamentos da população demonstram uma tendência para a diminuição da população sem qualquer grau de ensino e, paralelamente, para o aumento progressivo da população quer com o ensino secundário, quer com o ensino superior.

Mas, se se registaram notáveis progressos, também permanecem inúmeras lacunas. De acordo ainda com os dados facultados pelo INE, a partir do Censos 2001, em Portugal o analfabetismo ainda persiste. Cerca de 9 por cento da população é analfabeta, sendo que são as

mulheres quem mais contribui para este número elevado: 11,5 por cento das mulheres declararam-se analfabetas, contra apenas 6,3 por cento dos homens. Além disso, Portugal é o país da OCDE com a maior taxa de abandono escolar. O País debate-se ainda com o

gravíssimo problema do abandono escolar: de acordo com o estudo *Education at a Glance 2005*, da OCDE, no México, na Turquia e em Portugal os jovens têm menos possibilidades de concluir o ensino médio (OCDE, 2005) que os jovens dos outros países.

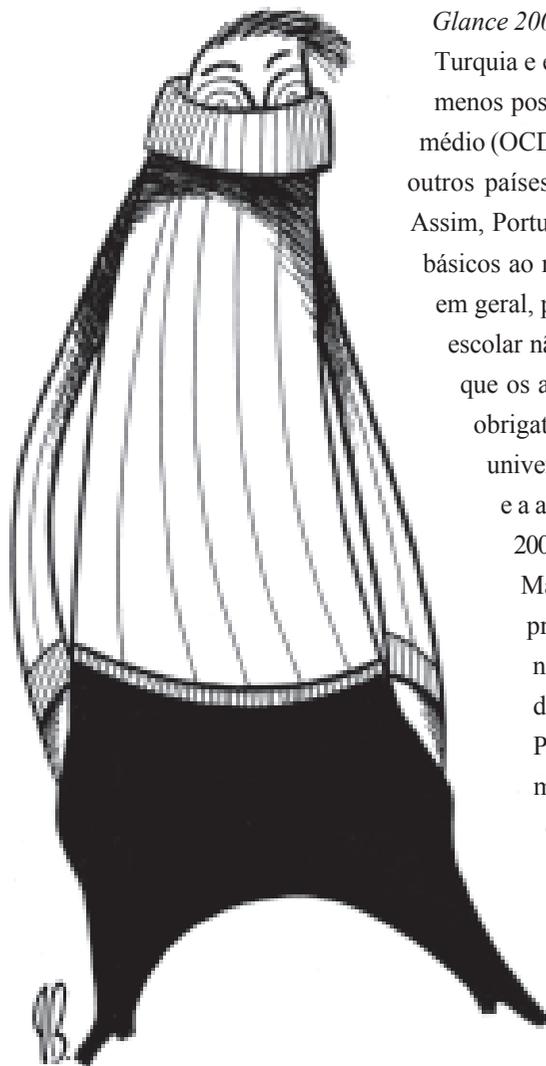
Assim, Portugal continua sujeito a desafios básicos ao nível da educação que passam, em geral, por garantir que o abandono escolar não aconteça — pelo menos sem que os alunos terminem os estudos obrigatórios — e por assegurar a universalização da educação primária e a alfabetização dos adultos (OCDE, 2005).

Mas, e não obstante a prossecução destes objectivos, no nosso entender o grande desafio para a educação em Portugal é o de assegurar a melhoria transversal da qualidade do ensino.

Desde logo será desejável que se reflecta sobre o que os alunos devem aprender. É preciso identificar como um objectivo prioritário a necessidade de redefinir para o sistema

de ensino um “corpo comum de conhecimentos”.

É necessário assegurar que não caminhamos para uma sociedade baseada numa filosofia de “cultura minimalista” mas sim numa aprendizagem (que se quer contínua) assente na aquisição de conhecimentos de base consolidados.

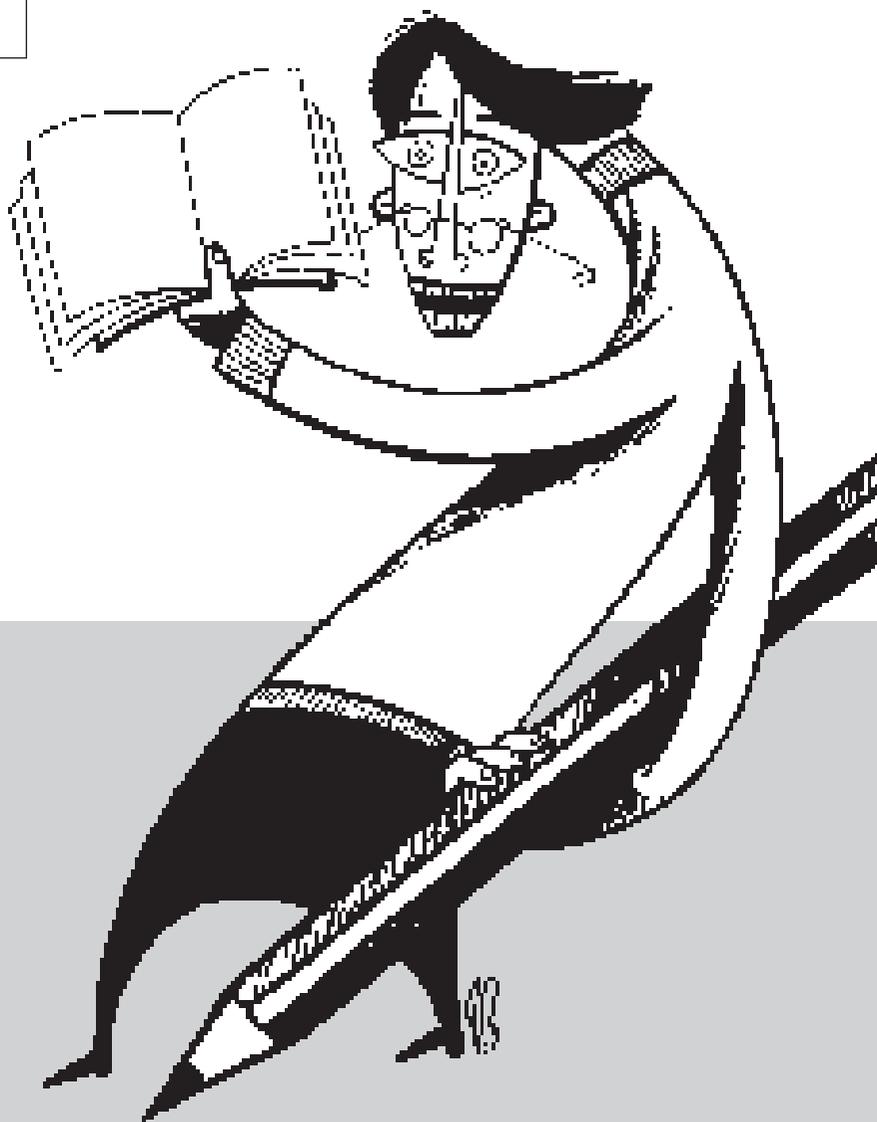


Depois, é preciso estruturar uma educação que promova a inovação. Este é um aspecto particularmente importante para a reforma do sistema educativo.

Novo Paradigma da Educação

- Prosseguir os objectivos básicos de combate ao abandono escolar e de universalização da educação e alfabetização de adultos.
- Redefinir um corpo comum de conhecimentos para o sistema de educação.
- Estimular a inovação na educação através da revisão de metodologias e conteúdos programáticos.
- Assegurar formação académica inicial acompanhada do desenvolvimento de competências (v.g., iniciativa, autonomia e visão de negócio).

De facto, em Portugal o nível de inovação é fraco e a explicação reside, pelo menos em parte, no sistema de ensino. O ensino actual não promove a inovação por diversas ordens de razões. Primeiro porque os sistemas de recompensa estão estratificados: os alunos são orientados para transitar sempre de ano até chegarem à universidade. A promoção da inovação nas escolas — que passa pela consideração dos “saber-fazer” associados às aprendizagens que resultam de experiências (competências) — rompe com estes padrões instituídos, ou seja, implica que se procure ultrapassar o mero objectivo de assegurar a transição de ano escolar. Depois, porque a educação contemporânea ainda tem como dominantes as características do modelo de educação latino.

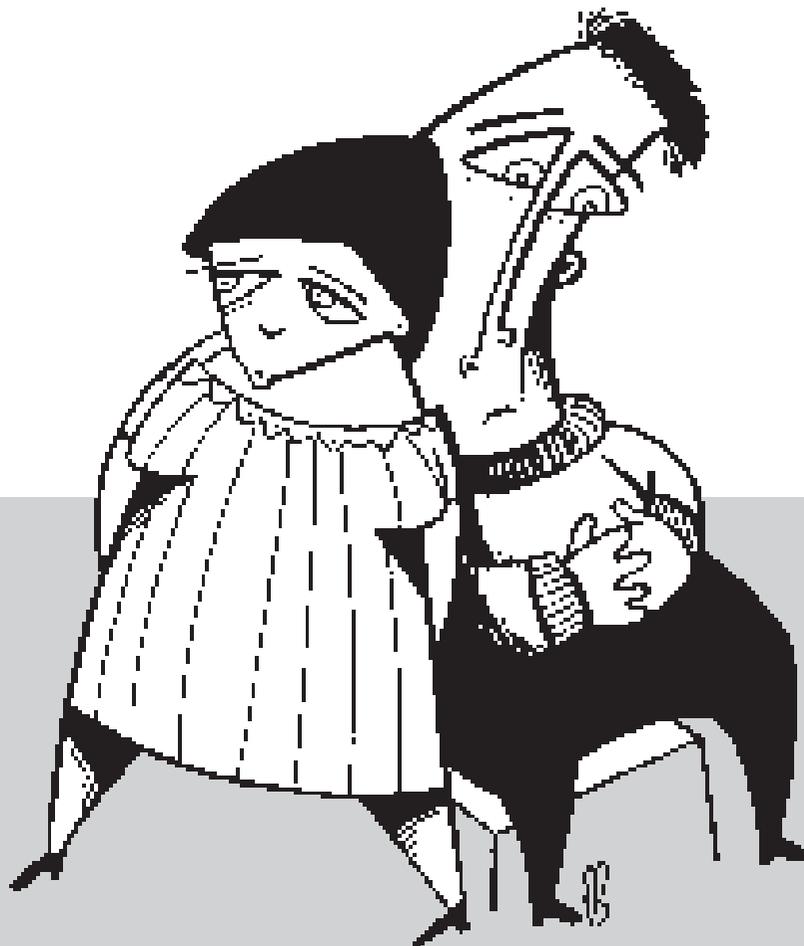


Conclusões

Na linha do que foi delineado na Estratégia de Lisboa, é preciso restaurar o desempenho do ensino europeu, em particular do modelo de educação latino, imprimindo-lhe uma dinâmica de excelência mundial. Para tanto, em Portugal será necessário melhorar, de forma transversal, a qualidade do ensino e, revendo conteúdos e metodologias, promover uma educação assente na inovação e na operacionalidade dos conhecimentos. Impõe-se, pois, uma reconfiguração do sistema de educação que responda ao propósito europeu de garantir a criação de um espaço económico baseado na inovação e no conhecimento. Considerando o trinómio em apreço, esta deverá ser a essência da política de educação porque fundamental para diminuir futuros desajustamentos entre a oferta e a procura de mão-de-obra no mercado de trabalho, em particular no que respeita aos licenciados.

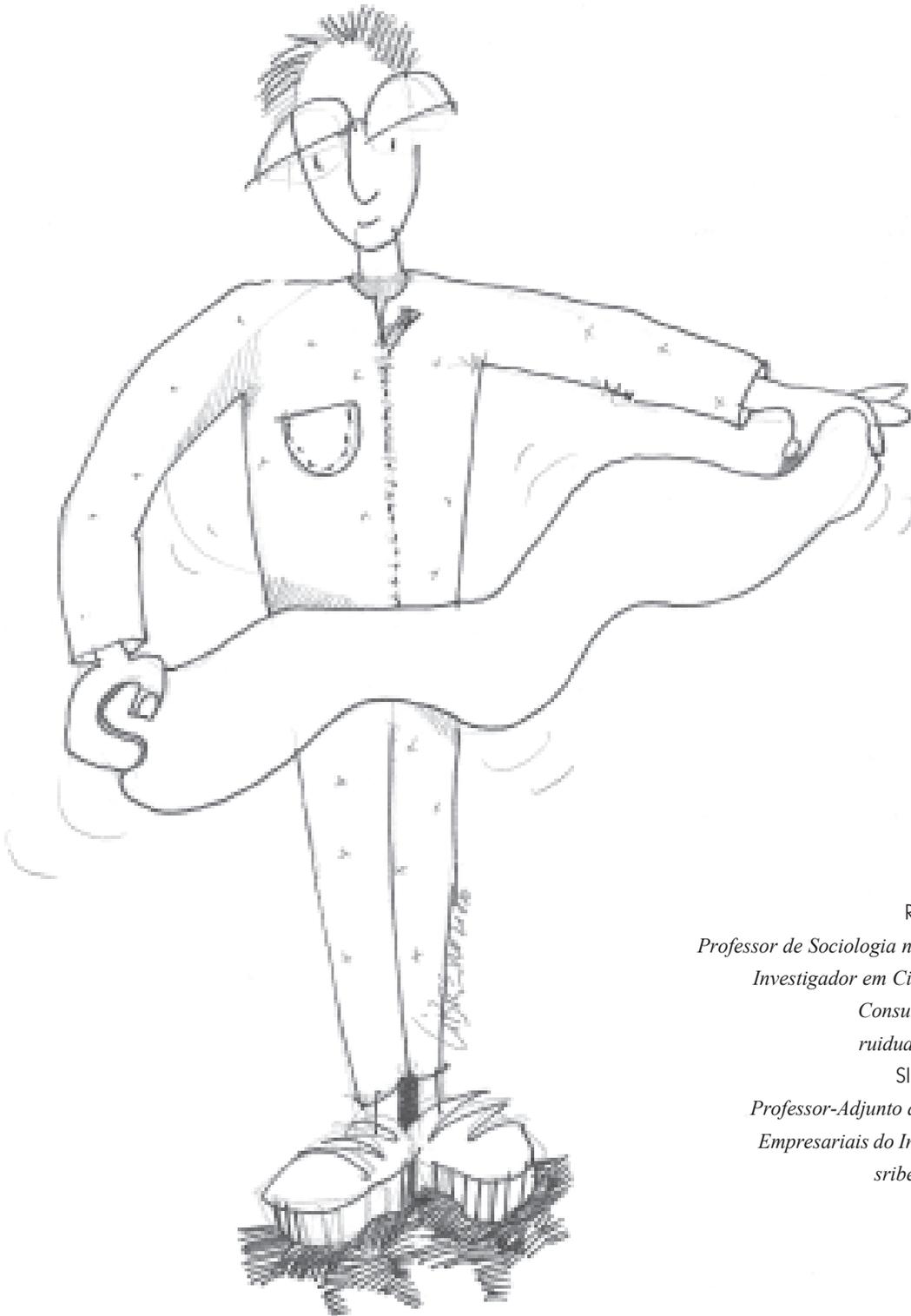
BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, P. P.** (2004), “A lógica da competência: definições e aplicações”, in *A Era da Competência — Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, RHEditora, Lisboa.
- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G.** (2004), *A Era da Competência — Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, RHEditora, Lisboa.
- COMISSÃO EUROPEIA** (2005), *European Innovation Scoreboard, Trend Chart, Innovation Policy in Europe*, Bruxelas.
- OCDE** (2005), *Education at a Glance 2005 — OECD Indicators*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- REBELO, G.** (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, RHEditora, Lisboa.



Autonomia e Flexibilidade Funcional:

Ilhas de Produção na Indústria de Moldes



●
RUI MOURA

*Professor de Sociologia na Universidade Autónoma de Lisboa,
Investigador em Ciências Sociais e Empresariais,
Consultor internacional.
ruiduartemoura@clix.pt*

SILVA RIBEIRO

*Professor-Adjunto da Escola Superior de Ciências
Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.*

sribeiro@esce.ips.pt

○

A CASO (designação fictícia) iniciou a sua actividade na década de 1970 como fabricante de moldes para a injeção de peças em plástico, sendo a sua produção destinada maioritariamente ao mercado externo.

A CASO dispõe de modernas tecnologias, que lhe permitem a execução de moldes destinados a sectores industriais muito diversificados. A grande quantidade e diversidade das obras que a CASO possuía em carteira obrigava a um enorme esforço de acompanhamento para cada encomenda no que se refere aos seus aspectos técnicos a estabelecer com os respectivos clientes e ao cumprimento dos prazos de entrega.

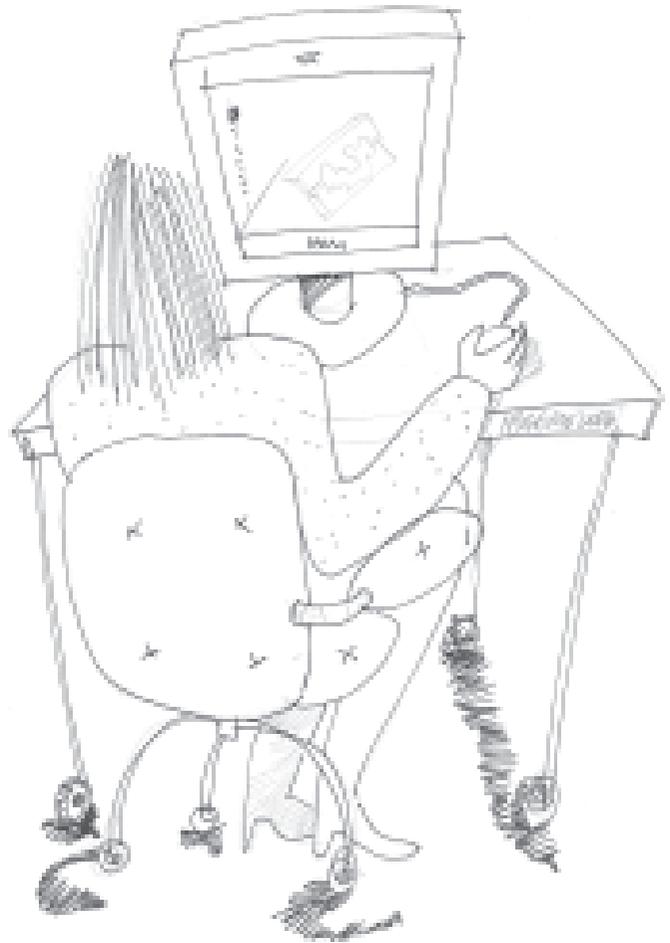
Se o sistema organizativo da CASO se mostrou adequado até há alguns anos atrás, em que a sua dimensão e volume de negócios era menor, entretanto verificava-se a existência de algumas dificuldades de gestão, organização e comunicação com os clientes de modo a corresponder a tais necessidades.

Por outro lado, cada vez mais as exigências da procura se dirigiam no sentido de um maior encurtamento de prazos de entrega, sem prejuízo de elevados índices de qualidade e preços concorrenciais, o que promove uma maior competitividade no sector e a necessidade imperiosa, como factor de sobrevivência, de a oferta se adaptar permanentemente às características do mercado.

Por conseguinte, era fundamental o apetrechamento da CASO com meios e sistemas que lhe permitissem obter:

- Uma melhoria significativa no tempo de resposta às encomendas.
- Uma maior flexibilidade técnica e organizacional de modo a corresponder à diversidade (características, prazos de entrega diferentes, etc.) das encomendas que lhe eram feitas.
- Uma maior optimização dos meios técnicos e tecnológicos disponíveis, tendo em vista a obtenção de significativos aumentos de produtividade.
- Uma melhoria significativa das formas de comunicação com os clientes.

Nesta perspectiva, procedeu-se a um diagnóstico aprofundado tendo em vista atingir os objectivos enunciados. Neste artigo realçam-se, designadamente, as dimensões respeitantes às variáveis técnica e social.



1. Dimensão Produtiva

A actividade da CASO corresponde, essencialmente, a uma actividade metalomecânica caracterizada pela produção, por encomenda, de moldes para a indústria de plástico. Trata-se, portanto, de produções unitárias, sendo utilizadas para o efeito máquinas-ferramenta convencionais (equipadas ou não com novas tecnologias) e existindo um fluxo de processo variado, o que exclui organizações produtivas do tipo “linha” ou “fluxo contínuo”.

Além de sistemas CAD e CAD/CAM existentes, a CASO estava apetrechada com alguns equipamentos de nível tecnológico bastante elevado relativamente ao utilizado na generalidade do sector, dispondo de cerca de sete dezenas de máquinas-ferramenta convencionais com leitura digital e controlo numérico.

2. Dimensão Sócio-Organizacional

2.1. Caracterização dos Recursos Humanos

O **quadro de pessoal** da CASO é muito estável; o peso esmagador dos trabalhadores masculinos mantém-se ao longo dos anos; a rotação de pessoal corresponde a uma empresa estável, mantendo-se uma margem de “refrescamento” do quadro que varia apenas entre 9 e 14 por cento. A **estrutura etária** da CASO é relativamente jovem, situando-se a média em 36,5 anos, com a mediana em valores próximos da média. As **habilitações literárias** do pessoal da CASO mantêm-se no 8.º ano unificado nos últimos três anos, quer no que respeita à média quer no que respeita à mediana — o que constitui valores um pouco acima do que é usual. No domínio da **antiguidade ao serviço**, o pessoal da CASO possui, em média, 8,5 anos, encontrando-se a mediana também próxima deste valor. Nos últimos três anos a média caiu 1,7 anos, o que significa que o saldo admissões/demissões se caracteriza pela admissão de pessoal com idade muito inferior à média da empresa. A **estrutura de remunerações** mostra-se muito equilibrada, com uma distribuição homogénea. A média de remunerações é bastante aceitável e o leque salarial pouco expressivo. O **nível de qualificações** da CASO é bastante elevado e mantém-se estável nos últimos três anos, tendo sido reforçado com mais um quadro médio e seis profissionais qualificados. No entanto, a **aprendizagem dos profissionais** da CASO tem sido enquadrada pelos encarregados, sem recorrência a formação sistemática. O trabalho realizado necessita de pessoas com bastantes conhecimentos e capacidades psicológicas fortes, na medida em que a indústria em causa é muito exigente quanto às capacidades dos profissionais — obrigando-os a decidir em algumas ocasiões — e possui características de grande densidade psicológica, uma vez que a complexidade técnica obriga a uma grande atenção e apela à visualização global do processo de trabalho. Neste quadro existe uma certa **flexibilidade funcional**, mas as exigências do trabalho não se compadecem com voluntarismos. A flexibilidade necessária carece de

assentar numa maior polivalência e entreajuda do grupo de trabalho, o que significa que o mais apropriado neste caso é o modelo de organização por produto — na qual a emergência do grupo de trabalho rentabiliza as capacidades individuais mediante a sua interação.

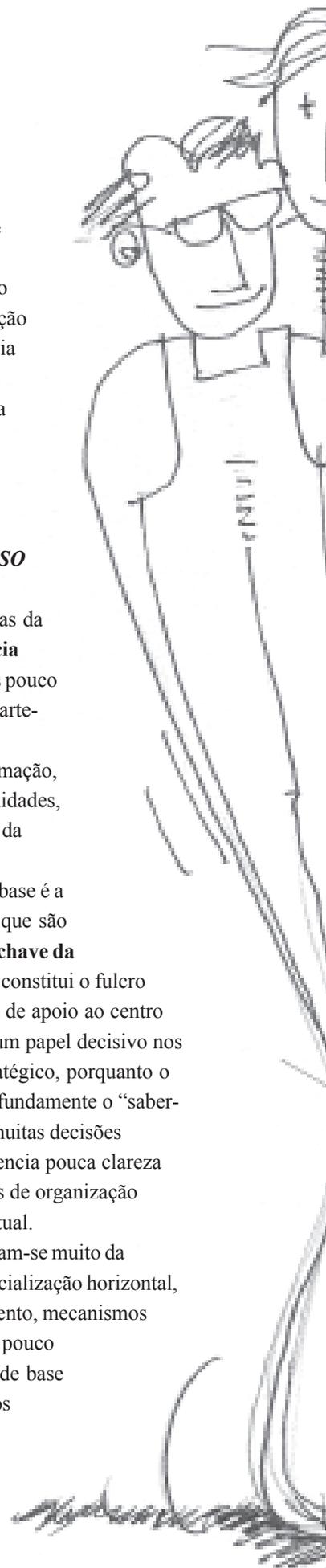
2.2. Organização

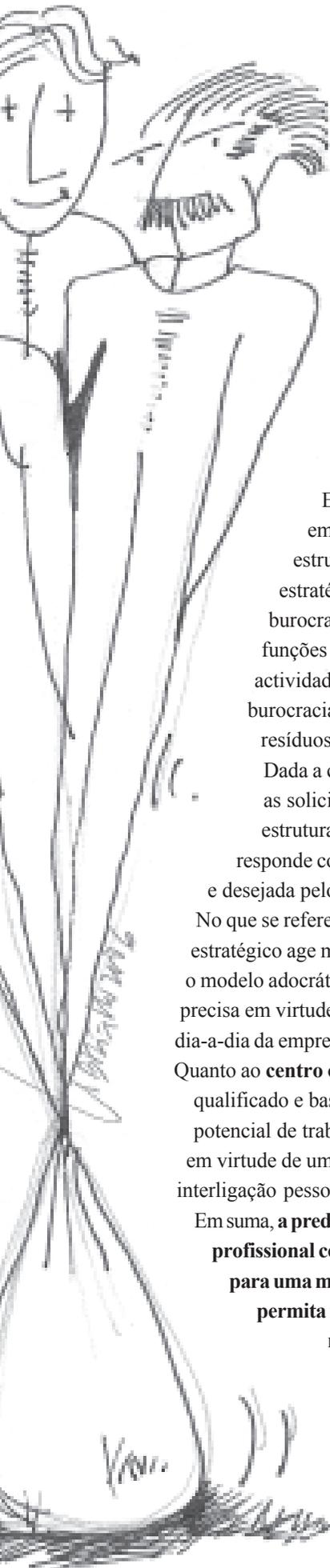
• Configuração Estrutural da CASO

Praticamente todas as características da CASO apontam para uma **burocracia profissional**, embora existam áreas pouco claras, designadamente quanto à parte-chave da organização e ao tipo de descentralização, assim como a formação, socialização e agrupamento por unidades, que ainda possuem características da burocracia mecânica.

No que se refere à **coordenação**, a base é a standardização das qualificações que são bastante elevadas. Quanto à **parte-chave da organização**, o centro operacional constitui o fulcro da organização. Contudo, a equipa de apoio ao centro operacional também desempenha um papel decisivo nos projectos, assim como o topo estratégico, porquanto o facto de o empresário dominar profundamente o “saber-fazer” da actividade implica que muitas decisões passem por ele. Esta situação evidencia pouca clareza neste domínio e acarreta problemas de organização difíceis de resolver na estrutura actual.

Os **elementos estruturais** aproximam-se muito da burocracia profissional: muita especialização horizontal, pouca formalização do comportamento, mecanismos de ligação na parte administrativa, pouco planeamento e controlo, unidades de base grande e pequenas no resto. Outros elementos não coincidem com a coerência dos elementos anteriores: existe apenas





alguma formação profissional no posto de trabalho; o agrupamento das unidades realiza-se por funções; a descentralização é horizontal e vertical, mas grande parte da decisão encontra-se centralizada no topo estratégico.

Estes elementos mostram que a empresa evoluiu a partir de uma estrutura simples (dominada pelo topo estratégico), desenvolveu-se para uma burocracia mecânica organizada por funções e, devido às exigências da actividade, estruturou-se como uma burocracia profissional com alguns resíduos das estruturas anteriores.

Dada a complexidade da actividade e as solicitações feitas à empresa, a actual estrutura — um pouco híbrida — não responde com a flexibilidade suficiente e desejada pelo mercado.

No que se refere ao **funcionamento**, o topo estratégico age muito em conformidade com o modelo adocrático, mas sem uma metodologia precisa em virtude da grande complexidade do dia-a-dia da empresa.

Quanto ao **centro operacional**, possui um trabalho qualificado e bastante autónomo, bem como um potencial de trabalho informal sobre projectos em virtude de uma grande experiência e de boa interligação pessoal.

Em suma, **a predominância do modelo burocrático profissional constitui um factor positivo para uma mudança organizacional que permita instalar maior flexibilidade na organização do trabalho,**

de maneira a responder às exigências do mercado numa maior perspectiva externa.

Para o efeito, **cada grupo passaria a realizar todo o ciclo**

produtivo dos produtos da sua responsabilidade, o que permitiria uma visibilidade muito maior dos processos, uma percepção global e instantânea das necessidades e uma flexibilidade muito maior.

A fim de se avaliar o potencial existente para tal mudança, desenvolveram-se estudos sobre a cultura da empresa, o comportamento dos directores e a avaliação da qualidade organizacional percebida pelo pessoal directo.

• *Cultura da Empresa e Comportamento dos Dirigentes*

Cultura Empresarial

Globalmente, o sentimento dos Quadros sobre a cultura empresarial apresenta características particularmente interessantes porque aparentemente contraditórias:

- Como princípio organizacional e critérios de sucesso admitem que predomina a ênfase no mercado, a prevalência sobre a concorrência e a consecução dos objectivos.
- Todavia, as características dominantes sobrepõem a “familiaridade” empresarial à orientação para o desempenho e a produtividade, considerados em segundo lugar.
- No entanto, o clima organizacional é marcado predominantemente pela inovação, criatividade e novos desafios.
- Por fim, o líder organizacional e o estilo de gestão caracterizam-se por um líder eficiente, num estilo de gestão marcado pela previsibilidade e pela segurança, e permanência no posto de trabalho.

Globalmente, verifica-se que o “sentimento cultural” da CASO é o de que a empresa está mais virada para o exterior (55 por cento) do que para o interior (45 por cento) e que a flexibilidade (55 por cento) se sobrepõe ao controlo (45 por cento). Contudo, importa realçar dois aspectos:

- No clima organizacional instalou-se predominantemente a inovação e a vontade de desenvolver, o que significa que a empresa tem, neste

critério, a principal orientação para o mercado e para a flexibilidade, isto é, pelo menos os Quadros movimentam-se nesse clima e, por conseguinte, parecem estar aptos a um grande dinamismo e desenvolvimento empresarial.

- No que se relaciona com o líder organizacional e o estilo de gestão, o sentimento dos Quadros é bastante diferente: consideram que, na junção das duas variáveis, impera o controlo (56 por cento) sobre a flexibilidade e uma perspectiva mais interna da organização (53 por cento) em detrimento da focagem para o exterior.

Em suma, numa empresa pouco mecanicista, os Quadros consideram que os aspectos burocráticos são mais evidentes no líder organizacional e no estilo de gestão e que os aspectos mais flexíveis e virados para o mercado já se instalaram no clima organizacional.

Sendo estas posições contraditórias, todavia orientam-nos para dois aspectos essenciais: a necessidade de se **rever um estilo de gestão desadequado da cultura organizacional** e, particularmente, do clima instalado; a garantia de que os Quadros estão virados para **a flexibilidade, a inovação e o desenvolvimento**.

De resto, o ponto de partida para a mudança e o desenvolvimento parece ter atingido um estado de maturidade numa cultura predominantemente de flexibilidade (55 por cento) e sensibilizada às exigências do mercado (55 por cento).

• *Comportamentos Pessoais dos Quadros Profissionais*

De um modo geral, pode-se dizer que a **CASO** apresenta um conjunto de características dos seus Quadros que se adequa com a cultura da empresa, designadamente no que se refere aos papéis mais comumente desempenhados. Isto significa que os seus desempenhos se orientam bastante pela inovação e desenvolvimento e níveis de desempenho e produtividade adequados a uma postura competitiva sobre a concorrência.

Em suma, a acção é privilegiada em detrimento do controlo burocrático; a preocupação com o grupo

de trabalho exige um tratamento especial, dado que a orientação para o desempenho e a produtividade são aspectos considerados importantes na cultura da empresa; os Quadros admitem uma certa dose de confiança e participação nas decisões da empresa, mas consideram influenciar pouco o topo estratégico e daí, provavelmente, julgarem como ponto de maior burocracia na empresa as características do líder organizacional e do estilo de gestão.

A análise cruzada da cultura e dos comportamentos evidencia as seguintes características:

- Empresa mais virada para o exterior do que para o interior e mais flexível do que controladora.
- Clima organizacional de inovação e desenvolvimento compatível com comportamentos pessoais que procuram resolver os problemas com criatividade.
- Líder organizacional com características ainda burocráticas, traduzidas numa orientação significativa para o eixo controlo/perspectiva interna, embora o próprio veja a sua empresa já muito balanceada para o exterior.
- Comportamentos de direcção activos que procuram compatibilizar a inovação e o desenvolvimento com o desempenho e a produtividade, embora a sua atenção para com o grupo de trabalho seja minimizada.

Donde, tudo aponta para a necessidade de práticas organizacionais mais dinâmicas e flexíveis a todos os níveis.

• *Avaliação Organizacional do Centro Operacional*

A organização do trabalho inclui grandes componentes de concepção e execução. No entanto, o controlo sobre os processos é bastante reduzido. Este facto pode-se dever a uma significativa variedade de tarefas cujo planeamento é deficiente, tanto mais quanto a actividade exige bastante integração com outros grupos de trabalho.

A autonomia funcional parece possuir algum significado e é muito frequente a tomada de decisão no grupo de trabalho. Este aspecto torna-se mais importante quando

apenas 19 por cento dos indivíduos consideram não ser frequente a decisão com base nas suas opções. De resto, as relações laborais são muito frequentes na actividade e revelam-se de muita qualidade entre colegas e com as chefias.

No entanto, a formação profissional é muito mal avaliada, visto que 90 por cento dos indivíduos não frequentaram formação na empresa e consideram a sua formação pessoal insuficiente.

Donde, a **variável “formação profissional” constitui um ponto “crítico” da empresa.** Na avaliação

individual que as pessoas realizaram à qualidade organizacional, a formação profissional constituiu precisamente a variável pior avaliada: 65 por cento dos indivíduos consideram negativa ou muito negativa a importância que a empresa tem dispensado à formação profissional.

Por outro lado, também foram mal avaliadas as seguintes variáveis: condições de trabalho (52 por cento negativo), planeamento do trabalho (41 por cento negativo) e autonomia das funções (26 por cento negativo). As restantes variáveis são bastantes positivas e reflectem o potencial da empresa para novas formas de organização do trabalho.



A proposta de mudança organizacional anteriormente mencionada mostra-se capaz de anular as variáveis mal avaliadas, precisamente porque **a estrutura de grupos de trabalho semiautónomos**, baseados numa organização qualificante, permite um melhor planeamento do trabalho, a valorização da autonomia funcional, a reorganização dos espaços físicos de trabalho e, pelas exigências dessa opção, a implementação de um plano de formação profissional capaz de reduzir substancialmente os aspectos negativos referidos e reforçar os aspectos positivos, designadamente **desenvolver as qualificações profissionais em competências de grupo e consolidar a integração dos grupos de trabalho, o relacionamento interpessoal, a participação mais qualificada nas decisões do grupo e os conteúdos das funções desempenhadas**.

3. O Projecto de Mudança

3.1. Condições de Partida

Em resumo, pode-se referir como fundamental a considerar na mudança organizacional da CASO os seguintes aspectos:

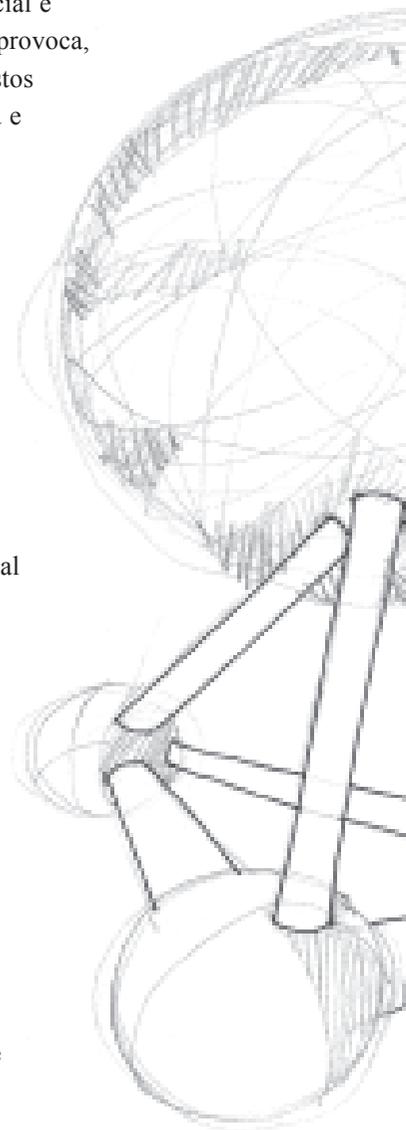
- Orientação essencialmente para a fabricação de moldes de média e grande dimensão de complexidade técnica moderada.
- Implantação no mercado externo com bom relacionamento com os clientes assente num marketing personalizado e activo que se encontra em desenvolvimento.
- Boa capacidade tecnológica e capacidade de concepção adequada à sua actividade.
- Forte grau de automação.
- Possibilidade de eventuais remodelações e/ou ampliações.
- Quadro de pessoal e estrutura organizacional favorável à mudança e flexibilidade.
- Deficiente prática organizacional e deficiente controlo do processo produtivo.

3.2. Referencial de Intervenção

Vulgarmente, as empresas portuguesas procedem à sua modernização tecnológica sem a fazerem acompanhar das soluções de modernização social e organizacional adequadas, o que provoca, amiudadas vezes, disfunções, custos ocultos, pouca interacção humana e falta de flexibilidade organizacional.

De facto, a modernização tecnológica necessita de uma **modernização sócio-organizacional capaz de fazer emergir as competências de grupo**, no sentido de se construir uma **organização qualificante** que suprima o tradicional trabalho taylorista e a abordagem sequencial da produtividade.

A solução taylorista — funcional e individualizante do trabalho — começou a mostrar-se ultrapassada a partir da década de 1970 devido à instabilidade dos mercados, ao aumento da concorrência e à crescente competitividade empresarial. A necessidade de somar à eficiência a **eficácia organizacional**, designadamente através da instalação da flexibilidade dos processos e dos equipamentos, da resposta atempada ao mercado e aos prazos de entrega dos produtos, da melhoria da qualidade dos produtos e da globalização do trabalho para uma percepção instantânea das necessidades, conduziu a que a abordagem taylorista entrasse em declínio e provocasse contra-performances nas empresas.



A **orientação para o mercado** torna-se, então, imperativa e a empresa carece de introduzir não apenas melhorias tecnológicas, mas também melhorias sociais e organizacionais capazes

de responderem com flexibilidade às exigências, designadamente

transformar as qualificações individuais em competências colectivas e vulgarizar a formação profissional contínua, desenvolver mecanismos de ligação e promover a descentralização selectiva, incrementar o trabalho informal e alargar a autonomia funcional, instalar a criatividade no lugar da rotina e estimular a subjectividade, intuição, capacidade de julgamento e de decisão dos indivíduos.

A CASO encontrava-se bem equipada tecnologicamente, mas a complexidade da sua actividade e as exigências cada vez maiores do mercado faziam com que o seu modelo

organizacional não fosse capaz de responder ao mercado com a rapidez e a eficácia necessárias.

O modelo organizacional da CASO resultava de uma estrutura predominantemente “burocrático-profissional”, o que

significava estar-se perante uma organização com muitas qualificações profissionais e um ambiente interno favorável ao desenvolvimento, inovação e recepção de novas formas de produzir e servir os clientes.

Nesse sentido, a CASO encontrava-se amadurecida para a introdução de novos modelos organizacionais, capazes de responder à complexidade da produção e à dificuldade de se gerir simultaneamente 50 moldes em curso de fabrico.

A CASO dispunha de uma implantação tradicional por processo, ou seja, os equipamentos ou funções semelhantes estavam agrupados conjuntamente em diferentes áreas das instalações como, por exemplo, nas secções de desbaste, electro-erosão e bancada.

Assim, com o objectivo de optimização de todo o processo produtivo, a redução dos ciclos de produção e dos custos intermédios, poderiam ser implementados diferentes tipos de células de produção, uma vez que o *layout* de uma célula também poderia ser optimizado através de uma melhor sequência de processo e menor movimentação de materiais.

De referir que o interesse gradual, em geral, pela utilização de células de produção tem sido essencialmente suportado nas novas necessidades requeridas pelo aumento da “customização” dos produtos e pela gradual redução das dimensões dos lotes e prazos a fornecer aos clientes, em contrapartida ao modelo clássico da produção massificada.

As características básicas de uma célula de produção são:

- Dimensão reduzida no âmbito da totalidade do processo mas, no entanto, tratada como uma instalação completa.
- Constituída por duas ou mais estações de trabalho independentes dos restantes processos produtivos mas integrada ou complementar numa sequência de operações.
- As células procedem à transformação de um produto ou família de produtos.

Quando as células são constituídas para produzir componentes similares mas não produtos completos, são vulgarmente designadas por “grupos tecnológicos” (GT). Os GT são constituídos com o objectivo de produzirem componentes ou “famílias” de diferentes produtos, tendo por base os processos ou os equipamentos, se bem que eventualmente diferentes, mas comuns para a fabricação das partes



que lhe são atribuídas, podendo, ainda, serem tidos em conta aspectos dimensionais da geometria dos componentes, uma vez que tal é uma condicionante dos equipamentos a utilizar.

O diagnóstico realizado à CASO apontava precisamente para a necessidade de reorientação do tipo de agrupamento e do tamanho das unidades produtivas, no sentido de se transformar a organização por funções em organização por produto através da **implementação de grupos de produção semiautónomos** capazes de fazer desenvolver as qualificações individuais e transformar essas “competências de núcleo” em competências colectivas, orientadas para o incremento da flexibilidade produtiva, da resposta rápida e atempada às encomendas e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, já não sequencial, mas segundo uma lógica de integração grupal.

Nesse sentido, a configuração estrutural da unidade produtiva abandonaria o modelo de agrupamento por funções e o tamanho “grande”, para passar a um agrupamento por produto e com unidades mais pequenas, isto é, as “células produtivas” semiautónomas. De resto, os factores contingenciais da CASO mostravam-se favoráveis a este modelo, já que se estava perante uma empresa relativamente jovem, um sistema técnico complexo e automatizado, um ambiente também complexo e cada vez mais dinâmico e o controlo centrava-se cada vez mais nos especialistas.

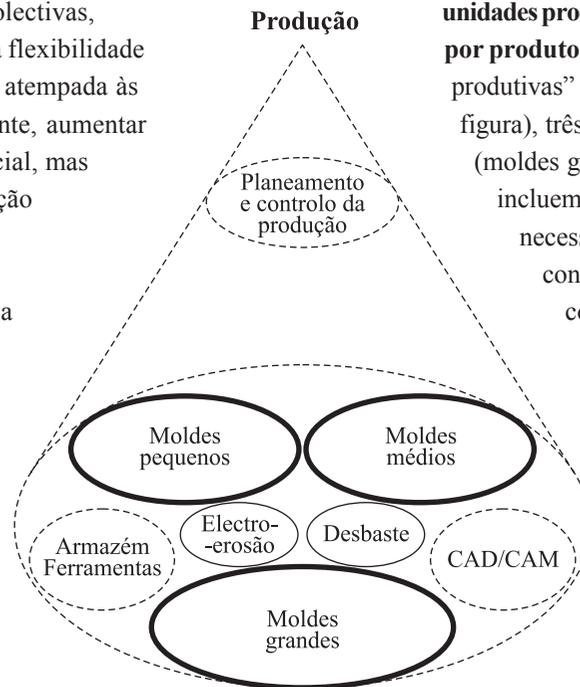
Assim, o **modelo matricial** ajustava-se muito melhor às características produtivas da CASO, permitindo a coordenação por ajustamento mútuo, o incremento dos mecanismos de ligação, a descentralização selectiva e uma melhor planificação das acções, o que permitia ao grupo semiautónomo exercer maior

responsabilidade durante o ciclo produtivo, aumentar a visibilidade dos processos, melhorar a percepção global e instantânea das necessidades e, por conseguinte, alargar a flexibilidade organizacional num quadro de relação técnica/humana adequada.

3.3. Soluções Adoptadas

As soluções adoptadas foram as seguintes:

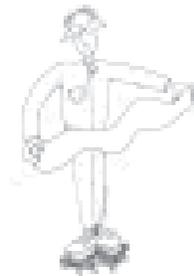
- **Mudança do agrupamento funcional das unidades produtivas para o agrupamento por produto**, constituindo-se cinco “células produtivas” (conforme representado na figura), três das quais semiautónomas (moldes grandes, médios e pequenos) que incluem, cada uma, as funções principais necessárias ao ciclo produtivo. Isto constitui uma grande vantagem competitiva visto que o grupo passou a trabalhar flexivelmente sobre projectos, emergindo as **competências colectivas**, a **visibilidade global do processo** e a **resposta rápida às necessidades por ajustamentos mútuos de todos**.
- **Preparação técnica, social e organizacional das chefias** através de acções



de formação profissional nas seguintes áreas:

- **Desenvolvimento das competências sócio-organizacionais** (competitividade, liderança, tomada de decisão, relações interpessoais, organização do trabalho semiautónomo, gestão do tempo, sensibilização para a qualidade) e das competências técnicas de marketing, planeamento e controlo da produção, controlo de gestão, sistema de informatização da gestão da produção e projecto.

- **Preparação social e organizacional dos operativos** através de acções de formação profissional na área de desenvolvimento das competências sócio-organizacionais (relações interpessoais, organização do trabalho semiautónomo, sensibilização para a qualidade) e aperfeiçoamento técnico no posto de trabalho.
- **Adequação do sistema de planeamento e concepção à nova forma de organização do trabalho**, nomeadamente através de sistemas de comunicação de dados e de informação com base em sistemas informáticos descentralizados ao nível da Gestão e Planeamento de Produção.
- **Reorganização de *layout*** com base na relação produto/processo, em vez da forma organizacional típica assente na tecnologia, implicando alterações às instalações e mudança de equipamentos.
- **Upgrade de algum equipamento produtivo e sistemas tecnológicos de informação** (CNC, DNC e CAD).
- Descentralização selectiva com tomadas de decisão policentradas, isto é, ocorrendo em diversos pontos da produção (“células produtivas”).
- Carácter sócio-organizacional de orientação para a valorização dos recursos humanos tomados como “potencial estratégico a desenvolver”, designadamente desenvolvendo as capacidades individuais e o potencial de competências do trabalho em grupo, privilegiando-se a criatividade, a inovação e a subjectividade humana, bem como o desenvolvimento da autonomia e da capacidade de julgamento e decisão.



Conclusão

A inovação fundamental deste projecto consistiu na **constituição de células produtivas semiautónomas** que permitiram uma abordagem globalizante do processo produtivo em pequenas unidades de produção, fazendo emergir **as competências colectivas, a produtividade sistémica e a resposta flexível às necessidades**.

Esta lógica permitiu o seguinte desenho organizacional:

- Meio-chave de coordenação realizado por “ajustamento mútuo” no interior de cada “célula produtiva” e incremento de competências de banda larga.
- Trabalho informal sobre projectos privilegiando-se o comportamento orgânico dos grupos de produção.
- Desenvolvimento de mecanismos de ligação principalmente dentro das “células produtivas”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MINTZBERG, Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d’Organisation.
- MOURA, Rui (2004), *Responsabilidade Social das Empresas — Emprego e Formação Profissional*, Lisboa, MundiServiços.
- MOURA, Rui (2003a), “Inovação e Aprendizagem Organizacional”, in *Para Uma Política de Inovação em Portugal*, Lisboa, Publicações D. Quixote, pp. 321-339.
- MOURA, Rui (2003b), «*e-Learning*, Estratégias de Qualificação e Desenvolvimento de Competências», in AA.VV., *Anais — série Sociologia*, vol. III, Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa, pp. 115-134.
- MOURA, Rui *et al.* (2001), *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Colecção Estudos e Análises.
- PHILIPS, Edward J. (1997), *Manufacturing Plant Layout — Fundamentals and fine points of optimum facility design*, Michigan, Society of Manufacturing Engineers.
- QUINN, Robert (1988), *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, São Francisco, Jossey-Bass Pub.



•
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
*Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia
(UNIV-AB/DG Relações Externas)*



Comércio Electrónico Cresce na Europa

O comércio electrónico deverá crescer significativamente na Europa nos próximos anos, de acordo com as estimativas apresentadas num relatório enviado aos membros dos executivos dos diversos Estados-membros da União Europeia (UE), responsáveis pela área das comunicações.

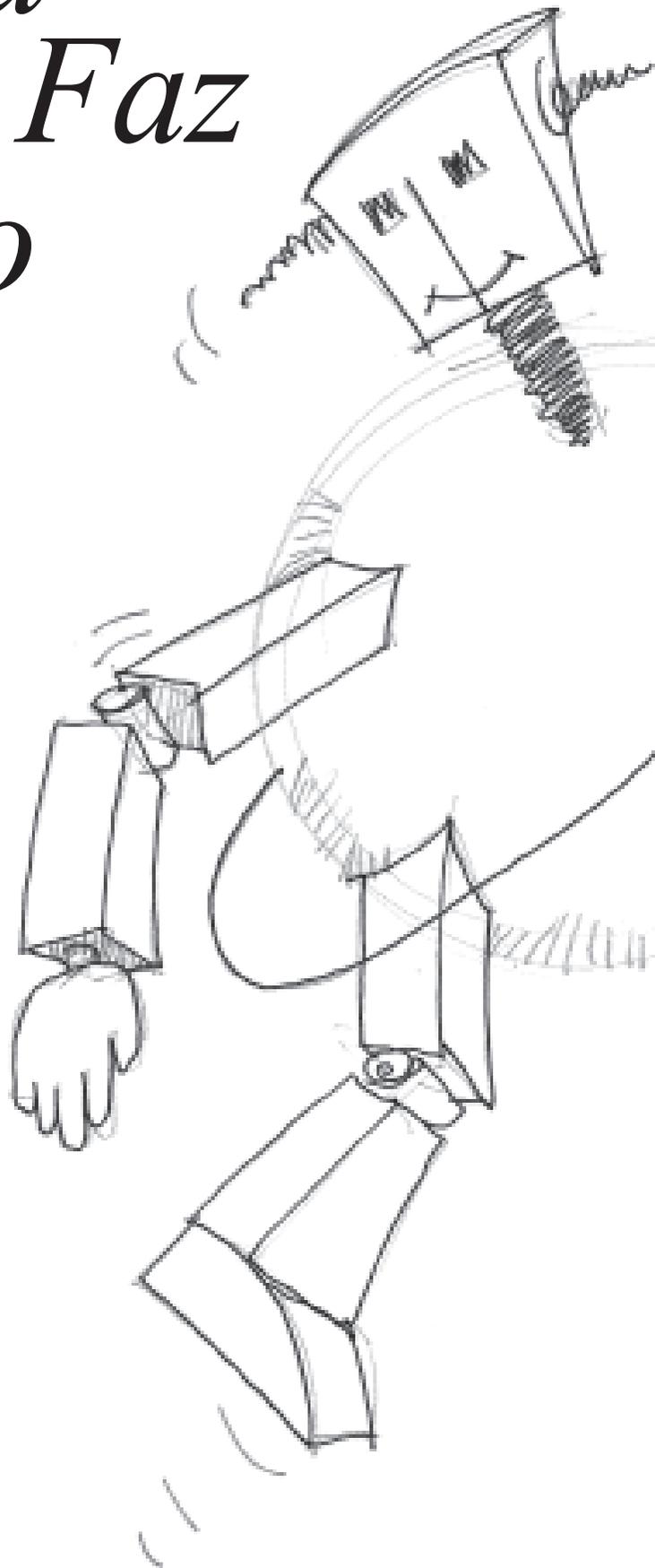
Actualmente, os montantes envolvidos nas transacções por comércio electrónico no espaço europeu ascendem a cerca de 77 mil milhões de euros. Não obstante, “o comércio electrónico na União Europeia continua marginal e está menos desenvolvido que nos Estados Unidos, principalmente porque na Europa existe uma menor difusão da Internet”, sublinha o Eurostat, o departamento de estatística da União Europeia. O Eurostat identifica como principais obstáculos ao desenvolvimento da Internet e do comércio electrónico na Europa o custo elevado das comunicações, a falta de confiança dos consumidores, as limitações no acesso a capital de risco e a escassa oferta em Internet por parte dos distribuidores tradicionais.

A partir de 2006 a União Europeia espera que comece a generalizar-se a utilização da extensão “.eu”, depois do acordo estabelecido entre a Sociedade Internacional para Registo de Nomes e Números (ICANN) e o EURid, por parte da UE. Qualquer empresa com sede, administração ou local de estabelecimento principal no espaço

comunitário poderá registar-se, utilizando este novo domínio, assim como qualquer pessoa individual ou colectiva estabelecida num dos 25 Estados-membros da União Europeia. No final do ano passado existiam cerca de 65 milhões de domínios registados na Internet. Desse total, cerca de 32 milhões utilizavam a extensão “.com”. Entre os habitantes da União Europeia são os alemães (26 por cento) e os britânicos (23 por cento) aqueles que mais utilizam a Internet para efectuarem as suas compras, sendo, no conjunto, responsáveis por quase 60 por cento do volume total deste tipo de transacções no espaço comunitário. Nas posições seguintes, embora a uma distância considerável, surgem os franceses e os italianos, com 14 e 8 por cento, respectivamente.

O estudo do Eurostat revela, ainda, que no momento de realizarem as suas compras através da Internet a maioria dos utilizadores fá-lo porque é prático (59 por cento), rápido (41 por cento), porque existe maior variedade (35 por cento) e só em último lugar surge a resposta porque é mais barato. No entanto, a maior parte da população da União Europeia prefere continuar a fazer as suas compras nos distribuidores tradicionais e não através da Internet, já que a maioria (75 por cento) receia que os dados dos respectivos cartões de crédito ou de débito possam vir a ser utilizados de forma fraudulenta.

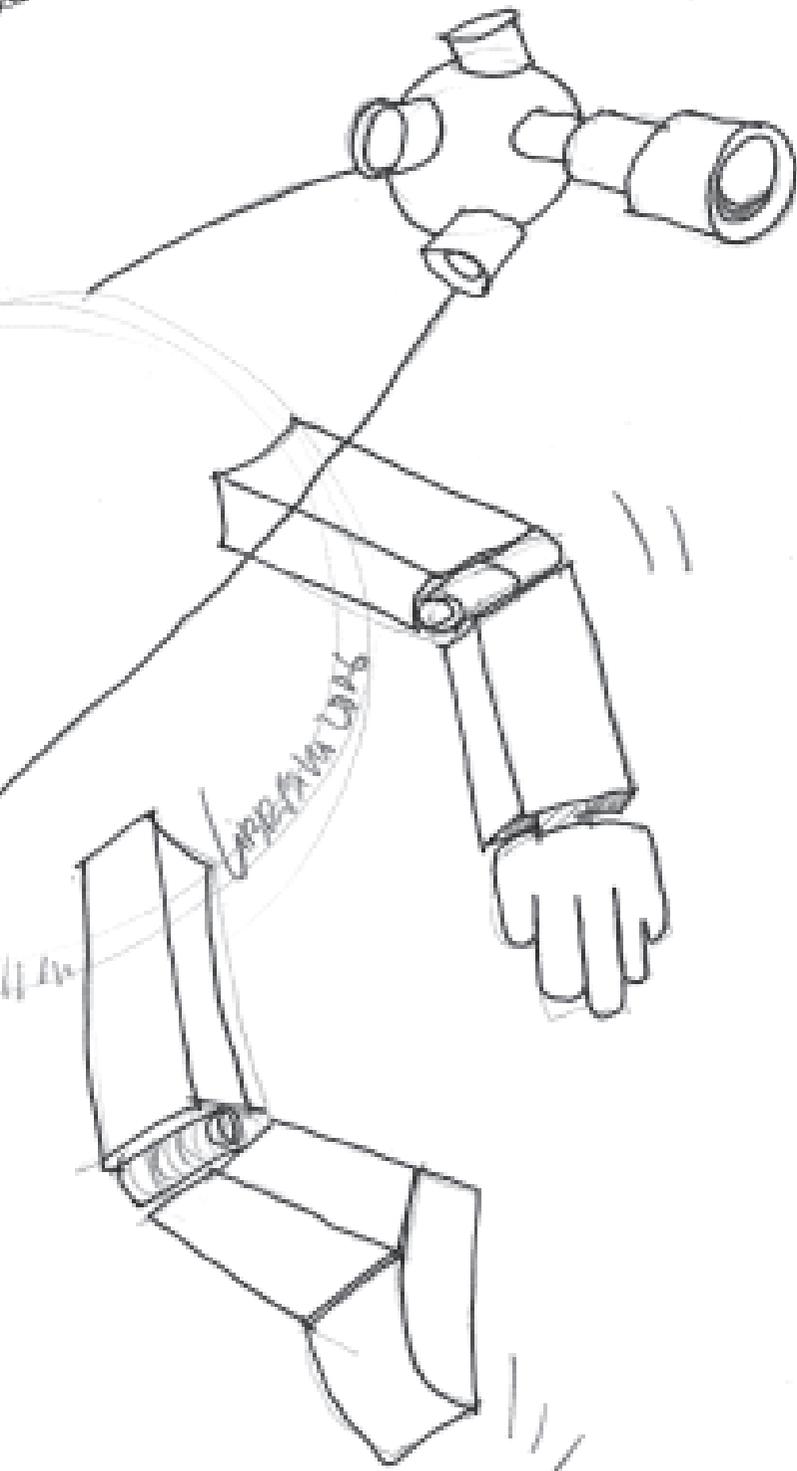
A Robótica Que Se Faz no Mundo



•
RUI BARBOSA

*Doutorado em Engenharia, Universidade de Grenoble,
Técnico Superior do IEFP, Colaborador no projecto
de promoção da robótica portuguesa a decorrer no âmbito
do ICEP, rbarbosa@iefp.pt*

○



Os Robôs Podem Executar Missões Impossíveis

As missões mais “impossíveis” de todas são as do Espaço. Na NASA está a desenvolver-se um robô humanóide para tarefas espaciais⁽¹⁾ e quando os astronautas saem das naves para o espaço, é preciso segurá-los com braços robóticos⁽²⁾. Uma nave espacial do tamanho de uma bola de futebol está equipada com uma câmara de inspecção remota da Estação Espacial e do *Shuttle*; um robô de alta *performance* alcançará objectivos científicos ambiciosos em futuras missões a Marte... Mas não é só no espaço que o impossível se situa. Em Terra, aquando das grandes catástrofes, as vítimas ficam muitas vezes inacessíveis e poderão usar-se múltiplos tipos de robôs para as salvar, como helicópteros não pilotados e guiados pela visão, capazes de, em quaisquer condições meteorológicas, levantar voo de modo automático, voar para uma área predefinida segundo um caminho predefinido e procurar e perseguir objectos de interesse, aterrando depois em segurança... Outros robôs poderão perscrutar



escombros⁽³⁾, deslocando-se de modo semiautônomo e trabalhando em cooperação com outros robôs. Em Chernobyl, depois da terrível catástrofe, foi necessário recorrer a um robô para estabilizar a central⁽¹⁾. Há também muitos robôs para inspecção de pontes⁽¹⁾, detecção de incêndios⁽⁴⁾, detecção de minas submarinas ou terrestres, etc.

A Segurança é outro dos campos impossíveis ou perigosos para os seres humanos e no qual as competências robóticas são bem-vindas; por exemplo, na vigilância de locais⁽⁵⁾. No Ambiente, além da simulação *inteligente* de sistemas ecológicos⁽⁶⁾, a poluição poderá ser monitorizada por frotas aéreas distribuídas de robôs e poderá, ainda, proceder-se à recolha de amostras com a ajuda de equipamentos robóticos. A Oceanografia, quando praticada a profundidades muito grandes, terá de ser feita por robôs submarinos autônomos baseados na visão computadorizada, eventualmente auto-organizados, ou por *shuttles* submarinos para o desenvolvimento de laboratórios no fundo do mar;

quando feita à superfície, terá muitas vezes de ser realizada por navios de investigação autônomos com grande raio de acção⁽⁵⁾... Outro campo de eleição para os robôs é o das Minas, que matam por ano muitos milhares de trabalhadores, nomeadamente na China; actualmente desenvolvem-se vários robôs para intervirem nelas⁽¹⁾. A Construção também é uma área onde os robôs serão da maior utilidade e cada vez mais indispensáveis dadas as dimensões crescentes dos edifícios: há robôs de pintura exterior de grandes edifícios⁽⁷⁾ e também robôs de limpeza de tubagens submarinas. Há ainda robôs de transporte de paredes e de outros materiais anormalmente pesados⁽⁸⁾, entre outros.

Além das tarefas impossíveis ou perigosas, há as que os robôs executarão muito mais eficientemente que os seres humanos, por exemplo na área da Saúde: actualmente desenvolvem-se vários robôs de apoio à Cirurgia⁽¹⁾ (especialmente a do coração e a oftálmica). Na Produção Industrial há muitos projectos robóticos que automatizam as linhas de produção ou simplesmente executam operações de grande rigor com maior eficiência que os seres humanos. Por exemplo, o controlo de fornos de vidro⁽⁵⁾. Nos Transportes, Armazenamento e Comunicações, existem sistemas robóticos de apoio à condução (co-pilotos robóticos), assim como robôs de arrumação de produtos de grandes dimensões⁽²⁾. Na Agricultura há equipamentos robotizados que optimizam as tarefas em grandes áreas de cultivo⁽¹⁾.

O Trabalho Doméstico é um dos campos de aplicação mais mediatizados, pois têm-se desenvolvido robôs muito parecidos com o Homem, nomeadamente o Asimo da Honda que, segundo a empresa, é o primeiro empregado robótico da História⁽¹⁰⁾. Noutras actividades de serviços destacamos a limpeza automática de aeroportos e grandes superfícies⁽¹¹⁾, e de apoio a idosos e pessoas com necessidades especiais⁽¹²⁾. Na Intermediação Financeira há sistemas de reconhecimento visual inteligente de utentes do Multibanco⁽⁵⁾.

De um modo geral, há uma enorme quantidade de robôs que se vão desenvolvendo tais como bípedes, robôs destinados a deslocarem-se autonomamente em ambientes com pessoas⁽¹⁾, etc. A chegada da Robótica à nossa vida também tem implicado a educação das novas gerações nas escolas⁽¹⁾⁽⁹⁾.

A Excelência da Robótica Portuguesa

As áreas nas quais a robótica portuguesa tem uma presença já consolidada e competitiva a nível internacional são as seguintes:

Áreas	N.º de Projectos
Agricultura e afins	6
Produção	25
Electricidade e afins	1
Construção	2
Comércio e afins	1
Transporte, armazenamento e comunicações	89
Finanças	1
Imobiliário e negócios	1
Administração Pública e afins	22
Educação	9
Saúde e trabalho social	8
Outros serviços à comunidade, sociais e pessoais	10
Serviços domésticos	1
Aplicações a todas as áreas	19

Na Mediateca do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Rua de Xabregas, 52, Lisboa, Telefone: 218 614 449) está disponível um CD-Rom multimédia com a descrição dos principais projectos portugueses de robótica e filmes dos mesmos.

Projecto de Promoção Robótica Portuguesa

Tomámos a iniciativa de propor ao ICEP um projecto de promoção da robótica portuguesa, dadas as escassas referências que ele lhe tem feito. Foram levadas a cabo várias acções, nomeadamente:

- A divulgação do Campeonato Mundial RoboCup 2004 realizado em Lisboa, no *site* do ICEP.
- A participação do RoboCup 2004 no *stand* do ICEP da Bolsa de Turismo de Lisboa.
- O estudo dos principais projectos existentes no País (200), disponível em CD-Rom.
- Uma campanha mediática, nomeadamente sobre a participação portuguesa no Discovery.
- A participação da robótica portuguesa, pela primeira vez enquanto tal, no *stand* de Portugal da muito importante Feira Industrial Internacional MIDEST 2005, realizada em Paris.
- A preparação da participação da mesma, também pela primeira vez, na Feira Internacional de Hannover, a realizar em Abril de 2006.

NOTAS

- (1) USA-Carnegie-Mellon University-Robotics Institute.
- (2) Universidade de Coimbra-Instituto Pedro Nunes.
- (3) Instituto Tecnológico de Tóquio (Japão), Universidade South-California, Instituto Superior Técnico, Faculdade de Engenharia do Porto.
- (4) Japão-Universidade de Kobe et Altri.
- (5) Instituto Superior Técnico, Instituto de Sistemas e Robótica.
- (6) Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia.
- (7) Robôs desenvolvidos na Grécia.
- (8) Kajima Robot, Japão.
- (9) Idmind, Portugal.
- (10) Electrolux, Suécia.
- (11) Hacomatic, Hako-werke, Alemanha.
- (12) Care-o-bot, Fraunhofer Ipa, Alemanha, Manus-arm, Exact Dynamics, Holanda.

RRPF

Repertório de Referenciais Profissionais e de Formação

O QUE É O RRPF?

O Repertório de Referenciais Profissionais e de Formação é um conjunto organizado e relacionado de dados informativos, validado pela Comissão Permanente de Certificação — CPC, que integra, por áreas profissionais, referenciais profissionais (perfis) e de formação (percursos formativos), para além de outra informação relacionada com a certificação e com os sectores de actividade.

Constitui-se como uma referência oficial nacional, nomeadamente para a organização da formação profissional pertinente, contribuindo, deste modo, para o aumento da qualidade da formação.

A sua permanente actualização e aperfeiçoamento é da responsabilidade conjunta do Departamento de Certificação e do Departamento de Formação Profissional do IEFP.

A QUEM SE DESTINA?

O Repertório de Referenciais Profissionais e de Formação constitui-se como uma referência para as entidades formadoras, para o Sistema de Ensino, para os programas comunitários, empresas, organismos diversos da Administração Pública, organismos internacionais e outros.

PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES

O Repertório de Referenciais Profissionais e de Formação permite, através de pesquisa simples e avançada:

- Aceder a informação sobre áreas de actividade, respectivos perfis profissionais e percursos formativos.
- Relacionar os perfis profissionais com os respectivos referenciais de formação, reconhecidos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional — SNCP, produzidos pelo IEFP ou outra Entidade Certificadora.
- Aceder aos Diplomas Legais publicados no âmbito do SNCP e aos Manuais de Certificação.
- Aceder ao Ponto Nacional de Referência para as Qualificações — PNRQ, proporcionando a participação na rede europeia de pontos nacionais de referência de qualificações, onde poderá ser obtida informação sobre os Sistemas de Educação, de Formação e de Validação e Certificação de competências, no Espaço Europeu, bem como sobre as profissões regulamentadas.
- Obter informações gerais sobre o SNCP, os níveis de Formação, a Classificação Nacional das Profissões — CNP, entre outras.

COMO ACEDER AO RRPF?

O Repertório de Referenciais Profissionais e de Formação está disponível no portal do IEFP — www.iefp.pt.

PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTE:

Instituto do Emprego e Formação Profissional
Departamento de Certificação
Rua de Xabregas, 52-2.º • 1949-003 Lisboa
Tel.: +351 218 614 100 • e-mail: webrrpf@iefp.pt

REPERTÓRIO APROVADO PELA COMISSÃO PERMANENTE DE CERTIFICAÇÃO

A Engenharia de Reabilitação e Acessibilidade em Portugal

O engenheiro Jaime Filipe foi uma figura de invulgar talento e criatividade que dedicou a sua vida plena de generosidade à causa da reabilitação e qualidade de vida das pessoas com deficiência, sendo um dos pioneiros em Portugal do que actualmente se pode designar por Engenharia de Reabilitação. Além de exercer a sua profissão como técnico de som na RTP, também foi autor do primeiro programa televisivo regular sobre o tema da deficiência, intitulado “Novos Horizontes”.

No domínio da Engenharia de Reabilitação em Portugal, o engenheiro Jaime Filipe não representa apenas história; ele continuará a representar o exemplo do que melhor se pode esperar de um engenheiro de Reabilitação. Foi responsável por diversos projectos que lhe valeram vários prémios, nacionais e internacionais, destinados a facilitar a integração socioprofissional das pessoas com deficiência. São exemplos destes projectos o elevador de cadeira de rodas, o sistema de visão táctil, o músculo electromagnético, o sistema vibratório de percepção sonora para surdos e a bengala electrónica para cegos, desenvolvidos nas décadas de 1970 e 1980.

O reconhecimento do exemplo do engenheiro Jaime Filipe é evocado anualmente, desde 2001, através do concurso e atribuição de um prémio com o seu nome.

FERNANDO FERREIRA

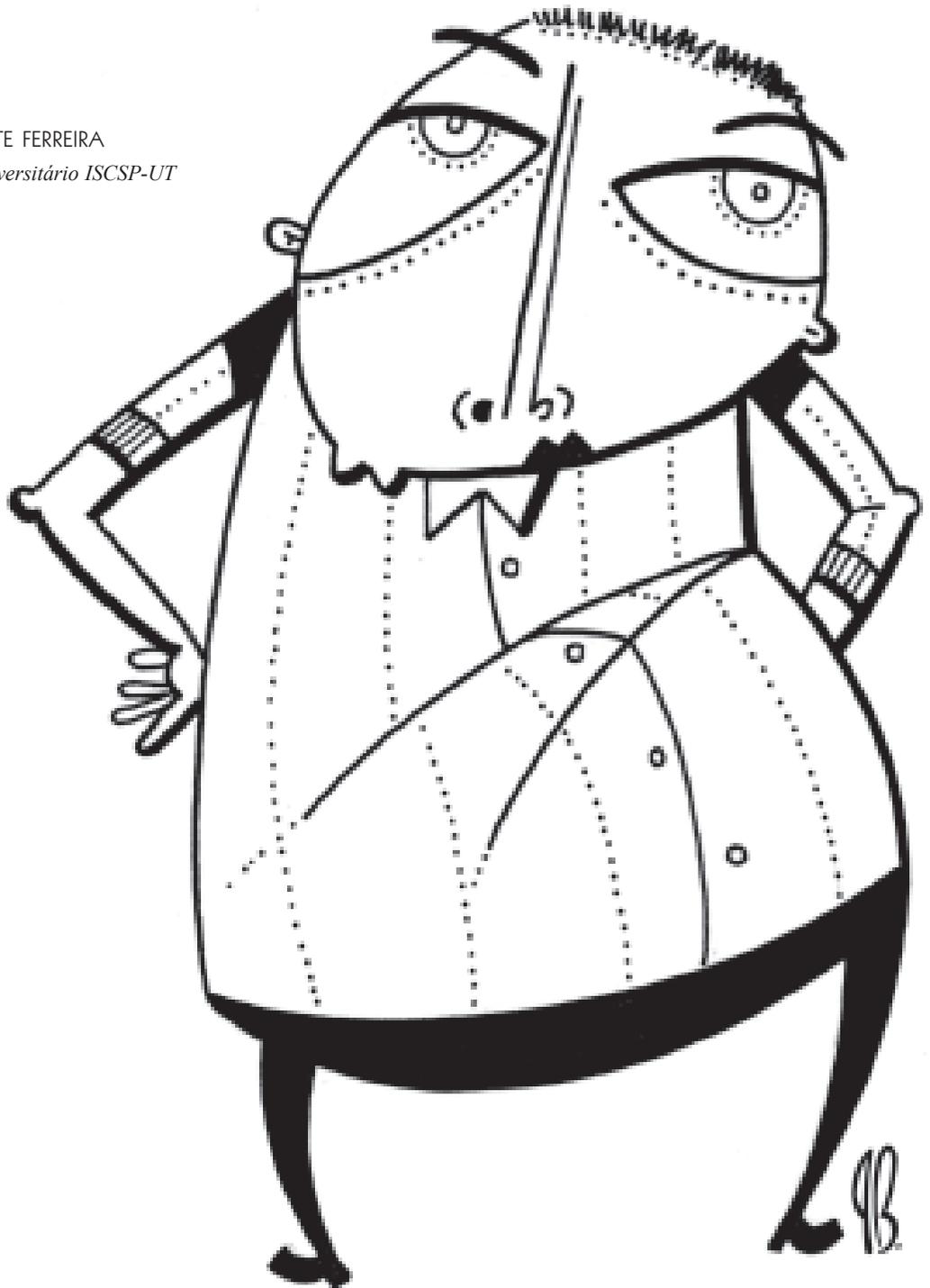
Engenheiro, Autor
mestre_tavares@yahoo.com

Informações sobre temas relacionados com a Acessibilidade poderão ser obtidas no *site* www.acessibilidade.net, que se destina a todos os que desejam facilitar o acesso ao computador, ao *software* e à Internet a pessoas com deficiência através de tecnologias de acesso e técnicas de concepção de *software* e de conteúdos web acessíveis. Aí também pode encontrar o MECBraille — Marco Electrónico de Correio Braille —, um serviço gratuito de conversão e envio de textos e cartas em Braille.

Dados sobre pessoas formadas em Engenharia e áreas afins com experiência profissional e interesse na relação entre a tecnologia, reabilitação e acessibilidade para cidadãos com necessidades especiais podem ser encontrados no *web site* www.engenhariadereabilitacao.net/profissionais. Para a promoção da inclusão digital!

Pessoas Certas Para Lugares Incertos!

•
JOSÉ VICENTE FERREIRA
Gestor e Docente Universitário ISCSP-UT



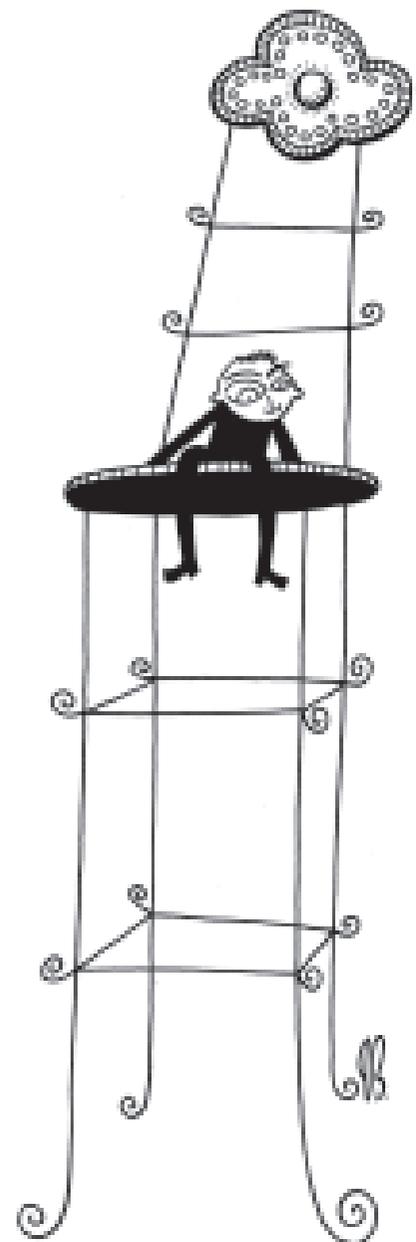
Num mundo em permanente mudança, as rupturas colocam-nos perante situações inesperadas e incompreensíveis. As pessoas têm dificuldade em entender o que vai acontecendo. A complexidade organizacional exige novos comportamentos e novas competências, de banda larga e geometria variável. Tudo está a acontecer a uma velocidade demasiado elevada para a nossa maneira de ser e de agir. Temos que aprender a ver diferente. No dia-a-dia, saber ver o “normal” é normal, saber ver o “excepcional”, porque dá nas vistas, também é normal. Neste contexto de destruição criativa, saber **ver o “diferente” é que é o principal.**

A flexibilidade, polivalência e criatividade estão na ordem do dia ou, se se preferir, na desordem do dia, e esta realidade é bem visível nas exigências que as organizações colocam aos seus recursos humanos. Como lidar com a ideia **“pessoa certa para lugares incertos”**?

Com a globalização da economia tudo passou a ter um tempo próprio e adequado, pois existe sempre uma resposta. Isto é, se uma organização hesita e não responde, outras se encarregarão de o fazer. A ordem económica apresenta-se cada vez mais como uma “desordem”, na qual uns sabem posicionar-se e outros não.

Com efeito, muitas pessoas parecem não entender as novas circunstâncias económicas, sociais e políticas e continuam a viver sacando os restos do sistema instalado, conduzindo as suas vidas e as empresas para situações de desespero. Naturalmente que estas novas circunstâncias, que afinal traduzem um outro desenho do Mundo e da vida, têm aspectos positivos e negativos. As pessoas têm que ser ajudadas a repensar formas de estar e de agir nas suas vidas.

A formação ao longo da vida, a aventura do conhecimento e das tecnologias, o acesso à informação e a comunicação entre pessoas e grupos são hoje formas vitais de uma nova aprendizagem e de uma outra cultura para responder a novos desafios. Os tempos exigem competências sempre em movimento, isto é, sempre em busca de novas competências.



Encarar o futuro...

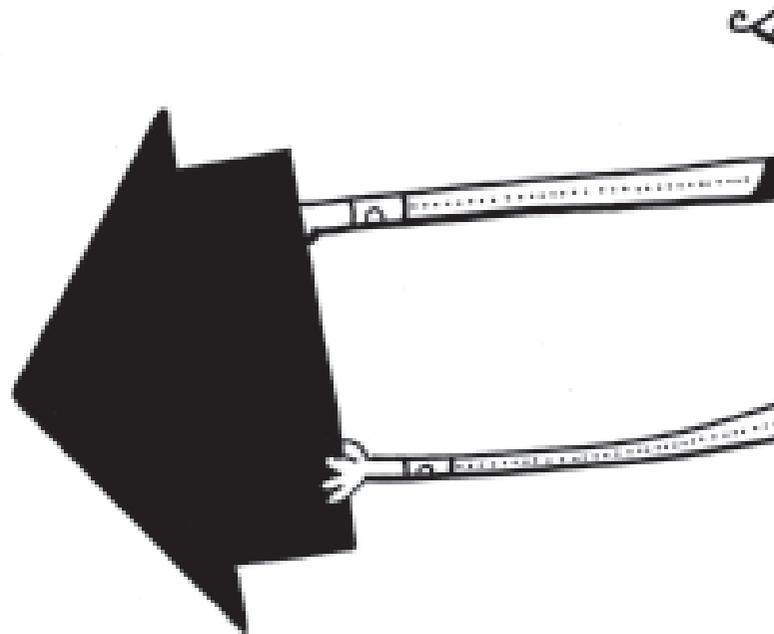
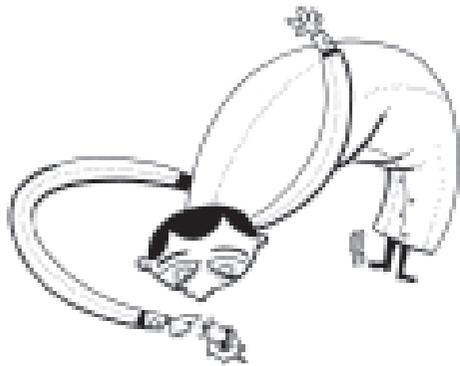
A sobrevivência depende muito da nossa iniciativa e do nosso querer. Claro que há insucessos, mas o importante é continuar e transformar saldos negativos em valores positivos, combatendo o desalento das crises. A ideia é prolongar cada vez mais o intervalo entre crises e aprender a ver as oportunidades... das crises.

Tudo o que temos vindo a referir tem muito a ver com a forma como cada um de nós encara o futuro. É neste contexto que falar de flexibilidade, polivalência, criatividade e inovação significa ter as “tais” capacidades para tomar as iniciativas capazes de relançarem a nossa vida pessoal, familiar, profissional e organizacional.

É aqui que entra uma curiosa história que vale a pena contar de novo pelo significado que pode ter para cada um de nós quando colocados perante diferentes níveis de desafios. Apesar de envolver cobaias, permite analisar como muitas vezes desistimos quando nos é exigido um esforço suplementar.

A história é sobre uma experiência realizada por um cientista que estudava o comportamento de cobaias sujeitas a mudanças de meio envolvente.

O nosso cientista colocava comida num determinado local. No primeiro dia, a cobaia, como lhe competia, procurou junto de vários sítios a comida escondida, conseguindo alcançar com pouco esforço o seu objectivo e saciar a fome. Nos dias seguintes a cobaia lá continuou a farejar à procura de comida, indo, cada vez com mais facilidade, ao mesmo sítio.



Ou seja, a cobaia habituou-se muito naturalmente a “comer fácil”.

Alguns dias mais tarde o cientista resolveu mudar a comida de local. A cobaia, com a sua conhecida rotina, dirigiu-se ao mesmo sítio e, verificando que não havia comida como era habitual, ficou desorientada. Todavia, disposta a fazer pela vida, procurou desesperadamente noutros locais. Com muito esforço conseguiu descobrir o alimento e banquetear-se, como merecia, porque quem “fareja” sempre alcança.

Ao procurar outros “mercados”, a nossa cobaia percebeu instintivamente que muitas vezes para

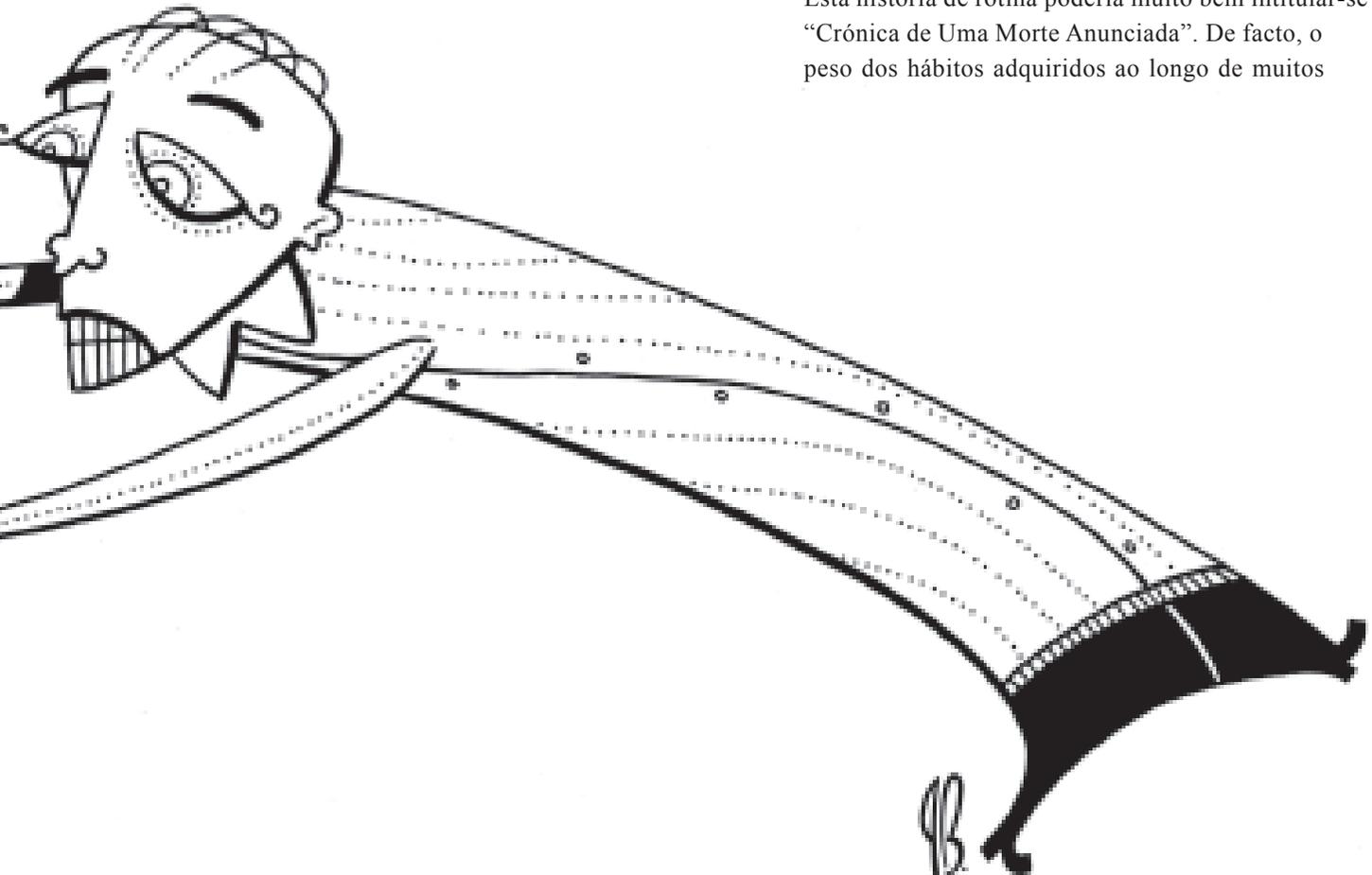
se sobreviver é preciso uma boa dose suplementar de esforço capaz de ultrapassar a rotina normal.

No entanto, o nosso cientista era persistente e quis ir mais longe. Sabedor de que a cobaia tinha algumas capacidades para sobreviver a alterações do “mercado”, pretendia descobrir até que ponto a força da rotina aguentaria novas solicitações do mercado. Assim, durante muito tempo deixou que a cobaia procurasse a comida no mesmo local.

Quando, tempos depois, mudou o sítio da comida, verificou que a cobaia continuava a insistir no mesmo “mercado”, não demonstrava capacidade para “flexibilizar” a sua actuação e morreu vítima da ditadura da rotina a que se tinha habituado.

A história passa-se com cobaias, mas a forma como muitos de nós vivemos e a forma como muitas organizações estão no mercado tem demasiadas semelhanças com a “mentalidade” da cobaia.

Esta história de rotina poderia muito bem intitular-se “Crónica de Uma Morte Anunciada”. De facto, o peso dos hábitos adquiridos ao longo de muitos



anos e as rotinas que instalamos na vida conduzem-nos a situações de desespero. Saber ver as coisas fazendo OPV (outros pontos de vista) e OPA (outros pontos de análise) é investir na criatividade. Inovar e criar valor está ao alcance de quem quer aprender ao longo da vida.

O importante é começar de novo. E começar de novo significa desenvolver competências que criem valor e vantagens, analisar contextos para saber ler oportunidades e riscos, operacionalizar conceitos capazes de construir resultados, pois só assim será possível responder à incerteza das opções que a vida profissional nos for proporcionando. Cabe a cada um saber posicionar-se na vida profissional e dar as respostas adequadas aos desafios que lhe vão passando pela frente. E convém ter presente que há sempre alguém que sabe dar a resposta conveniente e em tempo adequado. Se for o seu caso, parabéns, pois é a pessoa certa que sabe como responder às incertezas... da vida.



D I S S E S O B R E G E S T Ã O

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo... Qualquer um pode recomeçar agora e fazer um novo fim.

S. Francisco Xavier

Não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe aonde ir.

Sêneca

Aquele que ensinar os homens a voar descolará todas as barreiras, dará à terra um nome novo.

*Friedrich Nietzsche
(1844/1900)*

As ciências aplicadas não existem. O que existe são aplicações da ciência.

*Louis Pasteur
(1822/1895)*



A Escrita é Um Gesto Fossilizado

•
JOSÉ DOMINGOS RAMALHO
COP/DA/EES

○

Há alguns anos atrás, numa das muitas investidas que costumo fazer a livrarias e alfarrabistas, descobri num emaranhado de pó e papeladas um pequeno livro de bolso datado de 1949 com o título *A Grafologia*⁽¹⁾. Além do título e da longínqua data de publicação, esta “pequena maravilha editorial” aguçou-me o interesse pela frase colocada em subtítulo — *O Saber não Ocupa Lugar*.

Nessa altura estava longe de perceber a importância e a transformação que este primeiro contacto com a ciência que estuda a personalidade através da escrita iria originar na minha vida pessoal e profissional.

desenvolver a personalidade do indivíduo que os executa.

Considerando a escrita um gesto, a Grafologia propõe-se analisar o gestual gráfico com base no funcionamento fisiológico.

Hoje a Grafologia é uma disciplina científica de carácter auxiliar de outras ciências como a Psicologia, a Psiquiatria, o Direito e a Pedagogia, e por isso deve assumir um papel fundamental na forma como nos organizamos no trabalho. Com a utilização da Grafologia a função de conselheiro de orientação profissional e mesmo de técnico de emprego poderá ganhar uma dimensão maior, uma profundidade de intervenção mais consistente que, consequentemente, trará maior eficácia aos nossos serviços.

Para aqueles autores que dentro do campo da Psicologia consideram a Grafologia uma técnica projectiva gráfica, a sua relevância é também muito evidente, principalmente por proporcionar um maior conhecimento do homem, da sua personalidade e da sua dimensão psicossomática inerente.

A nível laboral a Grafologia também encontra diversas aplicações, a primeira das quais é seguramente a selecção de pessoal.

Trabalho diariamente com pessoas e para as pessoas e, por isso, sempre tive muito interesse em aprimorar o meu conhecimento sobre o ser humano. Mantenho curiosidade sobre as atitudes do ser humano e tenho desejo de entender melhor o “funcionamento” e o desenvolvimento das pessoas, os seus desejos, ambições, frustrações, fantasias e expectativas.

São estas as razões que encontrei para me “aventurar” no estudo da **Grafologia e hoje posso afirmar que ampliei a minha capacidade de análise e de observação sobre a dinâmica e estrutura da personalidade humana.**

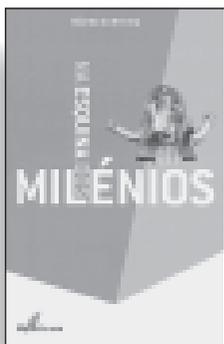
●
NOTA

(1) *A Grafologia* — Herberto Hertz, Publicações Europa-América, 1949.



LIVROS A LER

Na Esquina dos Milénios



Escritos para revistas, jornais e mesmo para a aula de jubilação do autor, os artigos e crónicas aqui reunidos justificam plenamente a sua edição sob a forma de livro. Por um lado, por ser esta a melhor maneira de os preservar, de lhes dar continuidade. Por outro, porque assim permitiram ao autor reagrupá-los em quatro grandes blocos, conferir-lhes uma coerência

e inteligibilidade mediante a qual revelam a visão perspicaz com que são observadas as grandes transformações económicas e sociais que o nosso mundo atravessa.

“Obras como esta constituem um ferramental precioso para nos ajudar a pensar e a organizar o nosso pensamento e, indirectamente, são um convite a uma atitude mais interveniente nos diferentes espaços em que nos movemos. Conhecer para agir!”

Manuela Silva, *in* Prefácio

Ficha Técnica

Título: *Na Esquina dos Milénios*

Autor: Mário Murteira

Editora: Ad Litteram

N.º de páginas: 160

À venda nas livrarias

Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação

3.ª Edição Actualizada



Apresentando uma nova visão da actividade de Gestão de Sistemas de Informação nas organizações, através da discussão da realidade da Função de Sistemas de Informação e da proposta de instrumentos que possibilitam a compreensão integrada e abrangente das suas *interfaces* organizacionais, este livro encerra

uma abordagem globalizante das tecnologias e dos sistemas de informação sob uma perspectiva de gestão eminentemente ecléctica e contingencial.

Nesta terceira edição foram acrescentados novos elementos sobre a Função de Sistemas de Informação e complementadas as actividades principais (planeamento, desenvolvimento, exploração e gestão de sistemas de informação), sendo apresentados conjuntos de recursos e de factores relevantes no exercício desta função.

Entre outros, são apresentados os seguintes temas:

- Visão Sistemática e Contingencial de Organização.
- Papel da Informação e dos Sistemas de Informação nas Organizações Actuais.
- Função de Sistemas de Informação.
- Planeamento, Desenvolvimento, Exploração e Gestão de Sistemas de Informação.
- Perspectiva Arquitectural da Função de Sistemas de Informação.

Esta é uma obra imprescindível a todos os envolvidos, directa ou indirectamente, na prática ou estudo desta área do conhecimento, nomeadamente ao meio académico (cursos de Informática de Gestão e Engenharia de Sistemas de Informação e disciplinas das áreas dos Sistemas de Informação e da Gestão) e ao meio empresarial (profissionais das tecnologias e sistemas de informação e gestores em geral).

Ficha Técnica

Título: *Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*

Autor: João Varajão

Editora: Grupo Lidel — FCA — Editora de Informática

N.º de Páginas: 192

À venda nas livrarias

Nunca Desista dos Seus Sonhos



O conceituado autor e psiquiatra Augusto Cury aborda, ao longo destas páginas, a nossa capacidade de sonhar, revelando quão fundamental ela é para a realização dos nossos projectos de vida. Os sonhos são como uma bússola que nos indica quais os caminhos a seguir e as metas a alcançar. São eles que nos impulsionam, nos fortalecem e nos permitem crescer.

Se tivermos sonhos pequenos, a nossa capacidade de sucesso também será limitada. Desistir dos sonhos é abdicar da felicidade, pois quem nem sequer tenta alcançar os seus objectivos está condenado a uma taxa de insucesso de cem por cento.

Analisando a trajectória vitoriosa de grandes sonhadores — como Jesus Cristo, Abraham Lincoln e Martin Luther King —, Augusto Cury convida-nos a repensar a nossa vida e instiga-nos a nunca deixarmos morrer os nossos sonhos.

Ficha Técnica

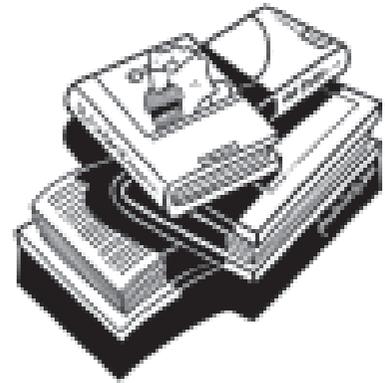
Título: *Nunca Desista dos Seus Sonhos*

Autor: Augusto Cury

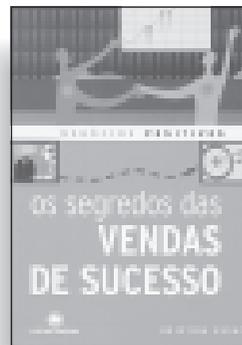
Editora: Pergaminho

N.º de páginas: 163

À venda nas livrarias



Negócios Positivos



Os Segredos das Vendas de Sucesso contém estratégias práticas e técnicas comprovadas que o ajudam a transmitir claramente a sua mensagem, de modo consciente e com convicção. Definindo os pontos essenciais de uma negociação de sucesso, esta obra concentra-se na “venda em parceria consultiva” — um conjunto de

estratégias que conduzem ao desenvolvimento de capacidades de empatia e de compreensão para que os seus clientes se sintam valiosos e respeitados.

Transforme a sua apresentação comercial numa experiência que os seus clientes querem repetir. Lealdade, confiança e apreciação. Desenvolva os meios para tornar as suas apresentações absorventes, interactivas e informativas. Aprenda a manter e a transmitir uma atitude positiva para o ajudar a ficar motivado e concentrado. Dramatização, estudos de casos e técnicas que o incentivam a criar confiança, tornando esta publicação um guia pleno de conselhos práticos, ideias e métodos, destinados a gestores de vendas e de marketing de qualquer nível e de qualquer ramo.

Ficha Técnica

Título: *Negócios Positivos*

Os Segredos das Vendas de Sucesso

Autor: Kristina Susac

Editora: Plátano Editora

N.º de páginas: 160

À venda nas livrarias



Congresso Mundial Vai Discutir Sociedade da Informação

A Internet volta a acentuar as divergências entre a União Europeia e os Estados Unidos. Contrariando a posição norte-americana, a União Europeia pretende que seja criado um novo organismo, com gestão pública e privada, e também um fórum internacional, no qual possam ter acento todos os membros da União Internacional das Telecomunicações. A proposta europeia vai ser discutida no próximo congresso mundial do sector, que irá decorrer na Tunísia, em Novembro.

Observatório Europeu Analisa Protecção de Dados Digitais

Copiar um CD poderá ser um acto ilícito, mas impedir a sua plena utilização também o poderá ser, adverte o Observatório Europeu do Audiovisual num documento onde procura reflectir sobre a protecção

de dados digitais. “Gestão de direitos digitais na perspectiva do consumidor”, assim se intitula o relatório, pretende chamar a atenção das empresas, dos consumidores e das autoridades competentes para as diversas implicações deste tema, sublinhando, nomeadamente, que “a protecção de dados não se dirige apenas a quem vende, mas também a quem compra”.

Empresas Portuguesas são as que Menos Utilizam a Internet na União Europeia

As empresas portuguesas são as que menos utilizam a Internet na União Europeia, revela um estudo do Eurostat referente a 2004. Os níveis de utilização mais elevados verificam-se na Dinamarca, Finlândia, Bélgica e Suécia. Com resultados inferiores aos obtidos em Portugal surgem apenas dois países, a Bulgária e a Roménia, cuja adesão à União Europeia só acontecerá em Janeiro de 2007.



Telemóveis vão ter Acesso Facilitado à Internet

Utilizar o telemóvel para aceder à Internet será mais fácil a partir do Verão de 2006 com a criação do domínio “.mobi”, recentemente aprovado. Esta nova terminação facilitará o reconhecimento dos *sites* concebidos especificamente para estes aparelhos e surge na sequência de várias propostas apresentadas nesse sentido, quer por operadores, quer por diversos fabricantes de telemóveis.

Comissão Europeia Lança Site Sobre Custos de Roaming

A Comissão Europeia lançou um *site* onde analisa os custos de *roaming* na União Europeia, onde procura ajudar os consumidores a escolher as melhores opções tarifárias quando utilizam o telemóvel em qualquer país da União Europeia.

O *site*, cujo endereço é http://europa.eu.int/information_society/roaming, disponibiliza diversas informações sobre os preços praticados pelos operadores de redes móveis dos 25 Estados-membros da União Europeia, procurando, assim, alargar a oferta e aumentar a capacidade de escolha dos consumidores europeus.

Parlamento Europeu Renova Site na Internet

O Parlamento Europeu acaba de renovar o seu *site* na Internet. Apostando na mensagem “457 milhões de cidadãos têm a mesma morada”, o *site*, disponível em www.europarl.eu.int, proporciona, a partir de agora, um acesso mais fácil e dinâmico a diversas fontes de informação.

Internet

Produção de Conteúdos

Duplica Receitas na Europa

As receitas provenientes da produção de conteúdos na Internet para o mercado de consumo deverão duplicar este ano na Europa, ultrapassando os três milhões de euros, de acordo com as estimativas divulgadas pelo Observatório Europeu de Tecnologias da Informação. Para 2008, as projecções do Observatório admitem que este mercado possa gerar receitas na ordem dos 16 milhões de euros, superando as que se esperam vir a ser obtidas no segmento empresarial. As receitas deste último atingiram, no ano passado, 8500 milhões de euros, montante cinco vezes superior ao alcançado no mercado de consumo.

Este crescimento nas vendas de conteúdos *on-line* deve-se, em grande medida, à crescente difusão dos acessos em banda larga, quer através da rede telefónica fixa, quer das tecnologias móveis, “criando um cenário de oportunidades para as indústrias digitais”, mas implicará, segundo o Observatório Europeu de Tecnologias da Informação, “uma reestruturação deste sector no sentido da convergência”, chamando à atenção para o facto de as cadeias de valor tradicionais terem, gradualmente, de dar lugar a novas redes de valor. A taxa de penetração da banda larga em Portugal é ainda inferior à média registada na União Europeia. De acordo com os últimos dados divulgados pela Comissão Europeia, face a uma média de 7,6 por cento, Portugal atingia 6,4 por cento naquele indicador. Segundo um estudo elaborado pela Comissão Europeia, as redes de acesso à Internet através de banda larga cobriam, antes do recente alargamento aos países da Europa Central e

Oriental, cerca de 85 por cento do território da União Europeia.

Mais de um terço dos conteúdos comercializados *on-line* na Europa têm como suporte o vídeo, esperando-se que atinjam mais de mil milhões de euros neste ano.

As vendas de jogos *on-line* deverão ascender a 929 milhões de euros, esperando-se um forte crescimento no sector da música. Com três milhões de *downloads* legais, os negócios realizados neste sector deverão crescer acentuadamente no ano em curso, de acordo com as estimativas apresentadas pelo Observatório.

Os conteúdos *on-line* são maioritariamente recebidos através de três plataformas. Os computadores pessoais, que representam 90 por cento das receitas, a televisão e os telemóveis. No entanto, a comercialização de conteúdos para estes últimos não pára de crescer. O Observatório Europeu de Tecnologias da Informação prevê que, em 2008, os telemóveis sejam responsáveis por cerca de 40 por cento das receitas totais geradas por este mercado na Europa.

●

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO
*Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);
 Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia
 (UNIV-AB/DG Relações Externas)*



TAMBÉM ESTÁ NA SUA MÃO

- ✔ Criação do seu negócio
- ✔ Certificação da sua experiência profissional
- ✔ Emprego
- ✔ Formação Profissional
- ✔ Microcrédito
- ✔ Reconversão profissional



Informações:

CENTROS DE EMPREGO

ou em

www.iefp.pt



Descubra a outra forma de ler a DIRIGIR



Visite-nos no site:

www.iefp.pt