Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
FEUP

Maria Antónia Morais Aguiar

O E-Consulting e Os Novos Modelos de Trabalho na Sociedade da Informação

Porto, 2001

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores

O E-Consulting e Os Novos Modelos de Trabalho na Sociedade da Informação

Maria Antónia Morais Aguiar

Licenciada em Informática pelo Instituto Superior de Tecnologias Avançadas

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos de grau de Mestre

Em

Gestão de Informação

Dissertação realizada sob a supervisão de

Professor Doutor Joaquim Borges Gouveia,

Professor Catedrático do DEGEI

da Universidade de Aveiro

Porto, Novembro de 2001

658.4(043)/AGVm/ECO
UNIVERSIDADE DO PORTO
Faculdade de Engenharia
BIBLIOTECA
N.º 65139
CDU 658.4(043)
Data 15 / 1 / 2003

O E-Consulting surge num enquadramento natural da evolução da função consultoria. Uma função muito especial, exercida por profissionais que acima de tudo, têm crédito junto das organizações, que os vêm como aqueles que detêm o conhecimento. Que sabem o quê, como e quando deve ser feito, para que a entidade que requisita os seus serviços, se posicione de forma competitiva, e garanta uma posição ganhadora. E esta realidade, sempre foi assim. Era já este o objectivo que presidia à consultoria no tempo em que James O McKinsey, criou a empresa McKinsey & Co (1926).

O conhecimento, à medida que vai sendo conquistado pelo homem, vai sendo integrado no seu quotidiano e passa a fazer parte da sua vida de uma forma tão natural, que este parece não se aperceber das grandes batalhas que já venceu. Hoje, vivemos na sociedade que apelidamos de Sociedade da Informação e do conhecimento. Esta é uma sociedade assente na informação, no conhecimento, nas redes, nas comunicações e na tecnologia; nas parcerias, competição e cooperação. Uma sociedade global, multicultural, onde todos estamos em contacto com todos. Podemos comprar e vender em qualquer parte do mundo. Podemos aprender e ensinar em qualquer parte do mundo. Os nossos colegas de trabalho, que connosco cooperam para a execução de um projecto especifico, podem estar em qualquer parte do mundo. É a globalização. A biologia empresta os seus conceitos à realidade económica e fala-se em ecossistemas e relações simbióticas. É a rede a fomentar novos modelos de trabalho.

Modelos de trabalho que vêm em resposta, a uma adaptação a uma nova sociedade, a Sociedade da Informação e do conhecimento. As empresas organizam-se em clusters, grandes mercados formam-se num ambiente virtual. Um mundo virtual que encontra paralelo no mundo físico. São mercados sólidos, seguros, fiáveis, integrados por organizações conhecidas e respeitadas no mundo físico, ou mesmo, por organizações que já adquiriram um crédito reconhecido e aceite pelo consumidor nesse mercado virtual. A força da marca, da imagem estão presentes. As organizações promovem a sua 'webização'. Já não é possível ser uma grande empresa ou mesmo uma pequena e média empresa e acreditar que se pode continuar a viver à margem desta realidade. O e-business é uma certeza. É preciso preparar as empresas para o e-negócio. São muitas as variáveis a ter em conta e muitos os profissionais a orquestrar: desde consultores de gestão, Web designers, estrategas de marketing até profissionais na integração de sistemas.

Por outro lado, os clientes tornam-se mais exigentes e vivem procurando as soluções mais rápidas, com menos custos e com maior garantia de fiabilidade e continuidade. Percebendo esta necessidade, surgem novas firmas na área de prestação de serviços de consultoria que se propõe oferecer ao cliente, toda a gama de serviços necessários para projectar o seu negócio na rede, considerando não só o seu valor tradicional, como as novas oportunidades que o meio digital lhe oferece. São as empresas de E-Consulting. Empresas de consultoria especializadas e direccionadas para a rede.

Mas, as grandes empresas de consultoria, que nasceram segundo outros adventos, reagem a esta realidade e movem-se no sentido de se tornarem capazes de providenciar aos seus clientes, serviços de E-consultoria. É, por exemplo, o caso da Deloitte Consulting que começou por implementar internamente, aquilo que propunha aos seus clientes. Promovem a sua webização, formam os seus profissionais, fazem alianças, parcerias, adquirindo novas dinâmicas que lhes potenciam novas formas de intervenção.

The E-Consulting appears in the natural order of the consulting function evolution. A very special function practised by professionals that above all have credibility near the organisations that see them as those who own knowledge. As those who know what, how and when it should be done, so that the entity that requires their services, may be positioned in a competitive way and may assure a winner position. And this reality as always been like this. This was already the purpose that presided at the consulting at the time James O McKinsey founded the McKinsey & Company (1926).

Knowledge as it is being conquered by Man, is being integrated into his everyday life and starts making part of his life in such a natural way that he doesn't seem to realise the big battles that he already won. Nowadays we live in a society that we call as the society of information and knowledge. This is a society grounded on information, knowledge, networks, communications and technology; on the partnerships, competition and cooperation. A global and multicultural society, where everybody keep in touch with everybody. We can buy and sell in any part of the world. We can learn and teach in any part of the world. Our workmates, who cooperate with us in executing a scientific project, can be in any part of the world. It's the globalisation. Biology lends its concepts to economic reality and it is spoken in ecosystems and symbiotic relationships. It's the network promoting new work models.

These work models are an answer to an adaptation of a new society, the society of information and knowledge. The companies organise themselves into clusters, big markets are formed in a virtual environment. A virtual world that finds its parallel in the physic world. These are solid , safe, reliable markets that are part of the well-known and respected organisations in the physical world, or even by organisations that acquired a recognised credit that is accepted by the consumers in that virtual market. The strength of trade mark and of image is present. The organisations promote their web. It's no longer possible to be a big company or even a small or median one and to believe that we can keep living on the edge of this reality. The e-business is a certainty. It is necessary to prepare companies to e-business. There are many variables to bear in mind and many professionals to orchestrate: from management consultants, web designers, marketing strategists to professionals of the systems integration.

On the other hand the customers become more demanding and keep searching the quickest solutions, with lower costs and with a bigger guarantee of reliability and continuity. Realising this need, new firms emerge in the providing area of consulting services which proposes to offer all necessary services to project his business in the network to customer, taking not only its traditional value into account, but also the new opportunities that digital world offers him. These are E-Consulting companies. These consulting companies are specialised in network and directed to it.

But big consulting companies, which were born according to other advents, react to this reality and move towards the prupose of becoming capable of providing their customers with E-Consulting services. It is, for example Deloitte Consulting's case that started to use internally what proposed to its clients. They promote its web, they teach their professionals. They make alliances, partnerships, reinforcing new intervention ways with new dynamic acquisitions.

Resumo

O E-consulting.

Em poucos anos a Internet transformou a forma como a humanidade se relaciona e os negócios se processam.

Este trabalho pretende chegar ao conceito e-consulting, transportando o leitor pelos caminhos que conduziram à actual sociedade da informação, mostrando-lhe os novos modelos de trabalho que, embora ainda hoje pareçam não ter uma completa aderência por parte do tecido empresarial e uma adequada legislação e postura comportamental a suportá-los, estou certa que serão os modelos de trabalho e de negócio do futuro. Amanhã, parecer-nos-ão tão naturais que o valor que hoje é dado ao **e-** (**e**-consulting, **e**-business, **e**-learning, **e-** ...) encontar-se-á esbatido.

O e-consulting é o modelo de trabalho associado ao exercicio da actividade de consultoria dentro da sociedade da informação e do conhecimento. Uma sociedade caracterizada pela necessidade de partilha e gestão da informação visando a criação de conhecimento. Não vamos com este trabalho dizer que o e-consulting é a vertente de consultoria associada à prestação de serviços no âmbito de estratégias Internet, de estratégias de e-commerce, de estratégias de e-business. Isso seria limitativo. Vamos chegar a um conceito de e-consulting, que se associa mais a uma postura da consultora no tocante à sua forma interna de estar e prestar serviços, com os correspondentes reflexos externos. Uma consultora capaz de utilizar as funcionalidades Internet, de construir redes de valor acrescentado com diferentes parceiros e de abrir essas redes aos seus clientes, permitindo que estes possam usufrir desse valor.

Mas, este não é um trabalho sobre o e-consulting, é um trabalho a ele precursor que, procura promover, como um dos seus contributos, uma 'visita orientada' por um caminho já percorrido e que pode efectivamente conduzir ao e-consulting (modelo que amanhã possivelmente iremos ver a ser praticado por todas as consultoras e sem a enfase que hoje é colocada no **e-**).

Talvez por isso, o leitor vá sentir que estão a ser abordados temas como a sociedade da informação e os novos modelos de trabalho desde um estádio bastante inicial. Mas, levá-lo a trilhar esse caminho, contribuindo com a identificação de fontes de informação e sub-temas que poderão, utilizando a rede, ser livremente explorados, era um dos objectivos.

Findo o trabalho, poderemos dizer que identificámos consultoras em Portugal a actuarem segundo este conceito de e-consulting? Seguramente eu diria que não. Há ainda um longo caminho a percorrer. Não porque a tecnologia não o permita. Sim, porque implica profundas alterações culturais e comportamentais.

Abstract

O E-consulting.

In a few years the Internet transformed the way humanity relates itself as well as the course of action of business.

The aim of this work is to achieve the e-consulting concept, by carrying the reader through the ways that led to the present information society, showing him/her the new patterns of work which, though still nowadays don't seem to have a complete adhesion by the business community and the suitable legislation and behavioural attitude to support them, I'm sure that they will be the working and business patterns of the future. Tomorrow, they will seem so natural that the present value given to **e-** (e-consulting, e-business, e -learning, e-...) will be shaded off.

The e-consulting is the pattern of work associated to the practise of the consultancy activity within the information and knowledge society. A society characterized by the need of sharing and managing the information with the purpose of creating the knowledge. It's not our purpose with this work to say that the e-consulting is the side of the consultancy associated with the services rendered within the range of the Internet strategies, e-commerce strategies, e-business strategies. That would be restrictive. We'll reach an e-consulting concept that is more associated to the consultant's attitude concerning the internal way of being and service rendering with the corresponding external reflexes. A consultant who is able to use the Internet usefulness to create value added networks (VAN's) with diferent partners and open those VAN's to customers allowing them to profit from that value.

Yet, this is not a work about e-consulting, it's a precursory work which aims to promote, as one of its contributions, a "guided tour" through an already explored way and that can effectively lead to e-consulting (a pattern that maybe tomorrow we'll see it being practised by all the consultants and without the present emphasis placed in **e-**)

For that reason, the reader may feel that topics such as the information society and the new patterns of work are being approached from a very initial stage. But, taking him/her to follow that way, contributing with the identification of information sources and sub-topics which, by using the net, can be freely explored, was one of the targets.

At the end of the work, can we say that we identified any consultants acting according to this concept of e-consulting in Portugal? Surely, I'd say no. There's still a long way to go. Not because technology doesn't allow it. Yes, because it implies deep cultural and behavioural changes.

Prefácio

Deseja este trabalho, ser mais um passo no trajecto percorrido, ao longo de dois anos, pelas estradas e caminhos da FEUP. Durante este tempo conheci novos colegas, professores, fiz amigos e adquiri conhecimento. Um valor que cada vez mais é objecto de reconhecimento no nosso dia a dia. A rede que tenho vindo a construir desde que nasci, e que a humanidade, desde o inicio dos tempos tem vindo a refinar, permitiu-me a execução deste trabalho. É uma importante rede social e humana, que nos toca através de palavras, de incentivos, de partilha e cooperação. É uma importante rede tecnológica e digital, que nos permite receber ideias, dados, informação, conhecimento, na forma de bits que nos fazem sorrir quando no monitor do nosso PC nos apontam um caminho que afinal, nem sequer ainda o tínhamos pensado.

Neste mundo novo, muitas vezes me senti uma analfabeta e não raras vezes me senti repleta de ideias e ao mesmo tempo vazia de palavras, na ponta dos dedos. Muitos são os professores, profissionais, académicos, que poderíamos desafiar para o diálogo. No entanto, descobri quão pobre é o meu domínio sobre a língua que pode abolir qualquer distância (o Inglês).

O desenvolvimento deste trabalho, apoiou-se essencialmente, pois foi esse um dos seus objectivos primeiros, na informação que era possível recolher através da Web. Um dos objectivos seguintes, era avaliar a qualidade da informação que a mesma disponibilizava de forma livre, ou seja, com um carácter de gratuito. Saber no fundo, até que ponto qualquer um, que apenas possua uma ligação à Internet, pode com base nela, investigar, estudar, crescer em conhecimento.

Fiquei agradavelmente surpreendida. São dignos de reconhecimento, autores como Bernard Liautaud, fundador da Business Objects, S. A., a primeira start-up de origem europeia na área das tecnologias de informação a fazer, um IPO (entrada em bolsa) no NASDAQ, e, autor do livro "E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit". Bem como, Don Tapscott, fundador da Alliance for Converging Technologies e da consultora New Paradigm Learning Corporation, autor de vários livros, entre os quais, "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs", pela possibilidade que oferecem de download gratuito, de capítulos integrais das suas obras.

Aliás, esta é uma das características que parece estar presente na economia digital, a gratuitidade. Não obstante e conforme o título sugestivo de um livro interessante: "Não há almoços grátis"; este gratuito é uma forma de oferecer que acaba por criar no 'visitante' uma necessidade adicional de vir a adquirir. Que cria uma natural simpatia e predisposição para a aquisição de livros e artigos deste e não daquele autor, ou serviços e produtos deste e não daquele produtor.

Para finalizar, este é sem dúvida o momento muito especial em que dou por terminada uma das etapas que me era requerida atingir. Por tal, não posso deixar de agradecer a todos quantos, pelas suas respostas, ou mesmo interrogações, me foram dando pistas e me incentivaram à pesquisa, reunião e organização da informação que serviu de base à elaboração deste trabalho. Não posso deixar de referir a importante dádiva que tenho perante a própria 'rede', pela possibilidade que me deu, de me conectar a importantes fontes, as quais, através de um simples registo, me fizeram chegar informação diária ou periódica que não só se tornou vital para o evoluir deste, como ajudou à sua estruturação. Em lugar de destaque, o meu reconhecimento pelo trabalho levado a cabo pela Janela na Web. Um portal de gestão por onde vale a pena navegar.

Em particular, aos que viveram de perto comigo este desafio: a minha família e amigos, que me libertaram tempo suficiente para que eu me pudesse sentar em frente a um computador.

Em especial, ao Prof. Borges Gouveia, pelo empenhamento e sensibilidade com que acarinhou e acompanhou este projecto.

Espero que este meu trabalho possa vir a ser útil a outros estudantes, que precisem de abordar este tema, ou outros com ele relacionados. Basta para tal, que contenha uma simples frase que, lançada num motor de busca na Web, os conduza a um sem fim de caminhos para novas investigações. Foi o que aconteceu comigo ....

Antónia Aguiar

aguiarpinto@mail.telepac.pt

SUMÁRIO

1 Introdução 15

1.1 – Âmbito da dissertação 15

1.2 – Metodologia adoptada 16

1.3 – Breve descrição 17

2 A Sociedade do Conhecimento 19

2.1 - A Sociedade do Conhecimento – evolução histórica. 19

2.2 - O desenvolvimento de uma nova disciplina- A aprendizagem 22

2.3 - A rede 31

2.4 Reinvenção da governação 36

2.5 Modelo empreendedor de governar 44

2.6 Portugal na Sociedade da Informação. 49

2.7 A Globalização 52

2.8 Implicações do conhecimento na essência da vida 55

Conclusão Capítulo 2 A Sociedade do conhecimento 57

3 Os novos modelos de trabalho 59

3.1 A Nova Economia 59

3.2 E-Business Intelligence 71

3.3 A gestão do conhecimento 80

3.4 O trabalhador da nova economia 86

Conclusão Capítulo 3 Os novos modelos de trabalho 89

4 A E-consultoria 92

4.1 Origens da consultoria 92

4.2 A Consultoria 97

4.3 'O demarcar das àguas entre a consultoria e a auditoria' 102

4.4 Gestão do risco e consultoria 104

4.5 O E-business 106

4.6 O E-Consulting. 113

4.7 Diferentes Actores no mercado E-Consulting 117

4.8 Uma 'metodologia' de aproximação ao E-Consulting 121

5 Conclusões finais 123

ÍNDICE

Abreviaturas 13

1 Introdução 15

1.1 – Âmbito da dissertação 15

1.2 – Metodologia adoptada 16

1.3 – Breve descrição 17

2 A Sociedade do Conhecimento 19

2.1 - A Sociedade do Conhecimento – evolução histórica. 19
2.1.1. Passos dados para a sociedade do conhecimento 19
2.1.2. Sociedade da Informação e do conhecimento 21

2.2 - O desenvolvimento de uma nova disciplina- A aprendizagem 22
2.2.1 Parceria entre gerações 22
2.2.2 O ensino 23
2.2.2.1 Universidades Corporativas 23
A evolução do conceito de universidade corporativa (UC) 23
Um ensino adequado às reais necessidades 24
2.2.2.2 E-learning 25
Academia Global - Um exemplo Português de E-learning 26
Requisitos para o E-learning 27
2.2.2.3 Globeducação ? 27
2.2.2.4 O conceito de formação Just-in-time 28
2.2.2.5 Organizações que aprendem 28

2.3 - A rede 31
2.3.1 Estatísticas de acesso à Net 32
2.3.1.1 Portugal no acesso à Net e no uso do computador 32
2.3.1.2 Portugal Digital 34

2.4 Reinvenção da governação 36
2.4.1 Uma sociedade de organizações 36
2.4.2 Implicações para a governação da revolução da informação 36
2.4.2.1 O cidadão electronico 36
Discussões públicas lançadas na NET 36
Sondagens 38
Os fóruns 39
A educação dos mais jovens 39
2.4.2.2 A Democracia 41
2.4.2.3 Um Big-Brother social 41

2.5 Modelo empreendedor de governar 44
2.5.1 Alguns Sinais Portugueses 45
2.5.1.1 Secretariado para a Modernização Administrativa 46
INFOCID 46

2.6 Portugal na Sociedade da Informação. 49
2.6.1 Promover a economia digital . 49

2.7 A Globalização 52

2.8 Implicações do conhecimento na essência da vida 55

Conclusão Capítulo 2 A Sociedade do conhecimento 57

3 Os novos modelos de trabalho 59

3.1 A Nova Economia 59
3.1.1 Clusters de empresas virtuais ligadas por redes globais 59
3.1.2 As Business webs 60
3.1.2.1 Nove características das B_Web 61
3.1.2.2 Cinco modelos de B_Webs 64
3.1.3 Os Clientes e os e-mercados 69
3.1.4 O M-business 69
3.1.5 A Gestão dos recursos operativos (GRO) 70

3.2 E-Business Intelligence 71
3.2.1 Os dados nas organizações. 71
3.2.1.1 Os quatro modelos de gestão da informação 71
3.2.1.1.1 A anarquia informacional 71
3.2.1.1.2 A ditadura de informação 73
3.2.1.1.3 A "Democracia" de Informação 74
Democratização da Informação e valor de negócio 75
3.2.1.1.4 "Embaixadas" de informação 76
Vários tipos de extranets 76
Empresas a actuar em Portugal na implementação de soluções de "Business Intelligence" 77
3.2.2 E-Business Intelligence e os "net Marketplaces" 77
3.2.3 A Lei de Bernard Liautaud 79
3.2.4 E-business Intelligence e Knowledge Management 79

3.3 A gestão do conhecimento 80
3.3.1 Capital humano e capital intelectual estrutural 80
3.3.2 Capital intelectual: a nova riqueza das Organizações 81
3.3.2.1 O capital intelectual reflectido nas contas das Empresas 81
3.3.3 Empowerment 82
3.3.4 Employeeship 82
3.3.5 O I-Knowledge 85

3.4 O trabalhador da nova economia 86
3.4.1 Inteligencia emocional 86
3.4.2 Ambientes de trabalho 86
3.4.3 Teletrabalho, telecomutação e trabalho distribuido 87

Conclusão Capítulo 3 Os novos modelos de trabalho 89

4 A E-consultoria 92

4.1 Origens da consultoria 92
4.1.1 A auditoria 93
4.1.1.1 Evolução histórica da auditoria 93
4.1.1.1.1 A Revolução Industrial 94
4.1.1.2 A Auditoria em Portugal 96

4.2 A Consultoria 97
4.2.1 Um século de gestão 98
1900 – 1920: A Organização científica do trabalho 98

1920 – 1950: O Triunfo da Organização. 98
1950 – 1960: A Gestão com Peter Drucker 98
1960 – 1970: O Planeamento 99
1973 – 1980: A qualidade 100
1980 - 1993: Reengenharia 100
1993 - 1998: A nova organização em rede 100

4.3 'O demarcar das àguas entre a consultoria e a auditoria' *102*

4.4 Gestão do risco e consultoria *104*

4.5 O E-business *106*
4.5.1 Do negócio tradicional ao negócio on-line 107
4.5.2 O impacto do E-Business 108
4.5.2.1 O Caso Deloitte Consulting 109
4.5.2.2 A fidelização do cliente pelo estabelecimento e gestão de relações de longa duração. 110
4.5.3 As Parcerias e coopetição 110
O objectivo da Rede de parcerias que envolve a Telepac, o 1º ISP Português 112
A coopetição 112

4.6 O E-Consulting. *113*
4.6.1 Consultoria On-Line 113
4.6.2 A chegada da E-consultoria 114
4.6.3 Estratégia, criatividade e tecnologia 115

4.7 Diferentes Actores no mercado E-Consulting *117*
4.7.1 Os 'novos-jogadores' 117
4.7.2 Os 'Jogadores-tradicionais' 119

4.8 Uma 'metodologia' de aproximação ao E-Consulting *121*

5 Conclusões finais **123**

5.1 - O E-Consulting e os novos modelos de trabalho na Sociedade da Informação *123*

5.2 - Reflexões *123*

Glossário **126**

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1: Triângulo estratégico 29
figura 2: OS MATUSALÉNS DO CAPITALISMO 29
figura 3: The Internet Bench 31
figura 4: Estatísticas de acesso à NET 33
figura 5:Internet nas escolas 34
figura 6:Administração Pública em Portugal, que caminho? 44
figura 7: Modelos de B_Webs (AGORA) 64
figura 8: Modelos de B_Webs (AGREGADOR) 65
figura 9: Modelos de B_Webs (INTEGRADOR) 66
figura 10: Modelos de B_Webs (ALIANÇAS) 67
figura 11: Modelos de B_Webs (REDE DE DISTRIBUIÇÃO) 68
figura 12: SERVIÇO DE TELECOMUNICAÇÕES –MÓVEIS - SERVIÇO MÓVEL TERRESTRE 2 º Trimestre de 2001 (Site do ICP –Estatísticas) 70
figura 13:Ilhas de informação 72
figura 14:Ditadura de Informação 73
figura 15:Informação disponível ao longo de toda a organização 75
figura 16:Embaixadas de informação 76
figura 17:Intranets e extranets 77
figura 18: Mercados digitais 78
figura 19:Passos para o e-business 106
figura 20:Caminho a percorrer para passar do negócio tradicional ao e-business 107
figura 21:As três vagas até ao e-business 108
figura 22:A Deloitte Consulting 109
figura 23:Aliança entre a consultora Andersen Consulting e Nortel Networks 111
figura 24: Tecnologia e seu relacionamento com a estratégia e a criatividade 116
figura 25:Uma metodologia de abordagem à implementação do E-Consulting 121

Abreviaturas

AP	Administração Pública
ANETIE	Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
APDC	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
APDT	Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento do Teletrabalho
APEDI	Associação Portuguesa de EDI e Comércio Electrónico
APMP	Associação para a Promoção do Multimédia em Portugal
ASP	Aplication Service provider
ASSOFT	Associação Portuguesa de Software
B_Webs	Business webs
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEO	Chief Executive Officer
CERN	Laboratório Europeu de Física das Partículas (CERN), cuja sigla deriva de sua antiga denominação Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire.
CGTP	Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses
CRM	Customer Relationships Management
DGRN	Direcção Geral dos Registos e Notariado
EDI	Electronic data interchange
EBC	Electronic Business Community (comunidades de negócio, electrónicas)
EIS	Executive Information Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
EUA	Estados Unidos da América
GRO	Gestão dos Recursos Operativos
ICS	Intelectual Capital Services
IIA	The Institute of Internal Auditors
IP	Internet Protocol
ISP	Internet Services Providers (Provedores de Serviços Internet)
ISBN	Número internacional normalizado do livro (sigla de língua inglesa)
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MIS	Management Information system
NETIE	Núcleo de Empresas de Tecnologias de Informação e Electrónica
NT	Windows NT
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
ORMS	Operating Resource Managemen Systems
PC	Personal Computer – Computador pessoal
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMI	Peat Marwick Internacional
SEC	Securities and Exchange Comission
SIBS	Sociedade Interbancária de Serviços
SMA	Secretariado para a modernização administrativa[1]

[1] Extinto - *"Com a extinção do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), o "Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE)" sucede-lhe em todos os direitos, obrigações e competências.(alínea 1 do artº 3º do*

TI	Tecnologias de Informação
UC	Universidades Corporativas
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
UTL	Universidade Técnica de Lisboa

Decreto Lei 300/2001 de 28/11)" http://www.sma.pt: 27-06-2002 16:22. Nota: em 27-06-2002 pelas 16:32 não era possivel aceder ao site do IIAE http://www.igdap.gov.pt/.

1
Introdução

1.1 – Âmbito da dissertação

"O E-Consulting e os novos modelos de trabalho na Sociedade da Informação", era um dos temas que fazia parte, de um leque de propostas de dissertação para 2000/2001, no âmbito do Mestrado em Gestão de Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Desde logo, este tema me atraiu, quer pelo seu enquadramento - A consultoria na envolvente da nova economia Internet -, quer pela sua actualidade. Daí a escolha, de um entre muitos, recair sobre este em particular.

A TESE:

O E-consulting é o novo modelo de trabalho que se desenha para as empresas de consultoria a actuarem na Sociedade da Informação. É a transformação da forma de estar dentro das consultoras, das suas políticas e processos internos, permitindo o nascimento e operacionalização do modelo de consultoria-on-line em paralelo com o modelo tradicional. Não é apenas prestar aconselhamento nas tecnologias Web, não é apenas conseguir as sinergias para alavancar para os outros sólidas estratégias de e-commerce, de e-business, é ser capaz de operar segundo esses mesmos modelos.

Assenta na constatação de que na era da Sociedade da Informação, é vital a cooperação e a partilha da informação e do conhecimento.

Por outro lado e podendo talvez apontar-se como a 'antítese' associada a esta constatação, refere-se o facto de que, o maior activo das organizações e a sua maior fonte de diferenciação é esse mesmo conhecimento. A liderança no mercado assentará na sua posse.

É objectivo desta tese conduzir o leitor na compreensão do que é a Sociedade da Informação, o que são os novos modelos de trabalho que se desenham e implementam no modelo real, aparecendo naturalmente o E-Consulting como um novo modelo de trabalho, adequado à sociedade onde opera.

Adicionalmente, procura contribuir chamando a atenção para um conjunto de vectores que interagem, permitindo de forma gradual e simples, encontrar o ponto onde é possível desenhar-se a síntese para este aparente paradoxo.

Os melhores serão aqueles que forem capazes de liderar pela gestão e manutenção de redes de conhecimento, redes que começam primeiro internamente dentro das consultoras e se vão gradualmente expandindo até abrangerem toda a sua vertente externa.

Para atingir a compreensão desta evolução, o leitor será convidado a percorrer os caminhos já palmilhados, quer na estrada que conduziu à actual Sociedade da Informação e suas implicações nos novos modelos de trabalho, quer na estrada onde nasceu e evoluiu a consultoria. Daí que este, não pretende ser um trabalho sobre o E-Consulting, mas sim um trabalho a ele precursor.

1.2 – Metodologia adoptada

O método de estudo utilizado foi o método exploratório. Este método é particularmente indicado em pesquisas onde a literatura é ainda relativamente escassa, ou quando se deseja clarificar conceitos que ainda não se encontram suficientemente tratados numa área de conhecimento. Assim, e tendo presente a natureza deste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de aquisição de conhecimento:

- Pesquisa de literatura existente sobre os temas "E-Consulting", "Novos modelos de trabalho" e "Sociedade do Conhecimento";
- Utilização da Internet como a principal fonte de informação; uma vez que, uma das premissas de partida deste estudo, é o pressuposto de que a Web é fonte de conhecimento, de partilha, de aprendizagem; constituindo-se como um dos pilares onde assenta a construção da "Sociedade da Informação e do conhecimento".
- Prospecção de sites noticiosos, académicos ou outros, relacionados ou com interesse para o desenvolvimento deste trabalho; efectuando o registo sempre que possível e monitorizando o conjunto de informação que os mesmos periodicamente disponibilizam.
- Observação atenta e directa a noticias, sites e portais, procurando suportar a identificação de novas práticas e directrizes.

Os pressupostos que alicerçaram o desenvolvimento desta tese foram os que advêm da consciencialização de que a humanidade com o advento e a massificação das tecnologias de comunicação, opera em rede; coloca no focus da actividade económica o homem, destronando a máquina. Não que esta não seja relevante, mas a inteligência e envolvimento do homem que a opera, passa a ser vital para o sucesso de uma economia cada vez mais digital e globalizada; a conectividade em rede, não só faz a chamada do Homem (do conhecimento e da criatividade residente em cada trabalhador) para o centro do cenário económico, como acena com mudanças no modo de trabalhar; a consultoria, vai reflectir estas novas tendências, quer pela necessidade de prestação de novos serviços aos seus clientes, quer pela exigência de criação de novos canais para suportar esses mesmos serviços.

Daí que, o referencial teórico deste, abranja três grandes áreas: "A Sociedade do Conhecimento"; "Os novos modelos de trabalho" e o "E-Consulting". A sua

evolução obedeceu a este encadeamento de estudo e explanação e foi conduzida por forma a que o 'encerrar' de cada uma das áreas, promovesse a ponte ao desenvolvimento da área seguinte.

Estas três áreas interligam-se, potenciando a que o conceito de E-Consulting surja de forma natural e intuitiva.

1.3 – Breve descrição

Este trabalho desenvolve-se ao longo de três temas que se interligam. Assim, o capítulo 2, versa sobre a Sociedade da Informação. A compreensão deste tipo de sociedade, suas oportunidades, desafios, e dificuldades é importante para que se visionem os novos modelos de trabalho por ela potenciados.

Procura abordar-se o estado de desenvolvimento da Sociedade da Informação em Portugal e de que modo Estado e cidadãos cooperam, no sentido da sua aceitação, aprendizagem e exploração.

O capítulo III, relativo ao desenvolvimento do tema " Os novos modelos de trabalho", visa, após compreendidas as forças em que assenta uma sociedade baseada no conhecimento; identificar novos modelos de trabalho, percebidos e suportados por esta nova realidade tecnológica e social. Modelos já existentes e a serem praticados. Sustidos pela rede, pela cooperação e coopetição; pelo estabelecimento de parcerias onde a organização está onde estiver o cliente, o colaborador, o mercado; tendo a capacidade de chegar a todo e qualquer lugar, numa filosofia de 24x7, isto é, 24 horas, sete dias na semana. Por outro lado, o trabalhador é visto como um colaborador, um parceiro da organização onde opera, tendo a possibilidade de se conectar a esta sempre que o deseje.

Por fim, o capítulo IV, trata do tema " A E-consultoria". É neste, que vamos procurar encontrar em aplicação, os vectores identificados nos dois capítulos anteriores, dando consistência ao pressuposto de que se partiu de que, a consultoria vai reflectir as forças em jogo, quer pela necessidade de prestação de novos serviços aos seus clientes, quer pela exigência de criação de novos canais para suportar esses mesmos serviços.

A Sociedade do Conhecimento

2

A Sociedade do Conhecimento

2.1 - A Sociedade do Conhecimento – evolução histórica.

Em 1969 Peter Drucker revela a economia do saber no seu livro "The Age of Discontinuity".

Durante os anos 70 assiste-se à industrialização da revolução da informação, com a evolução dos chips e a disseminação e vulgarização do computador pessoal.

Nos anos 90 dá-se a ruptura pela massificação da web. ***Nada mais será como antes.***

2.1.1. PASSOS DADOS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Estes são alguns de entre os muitos passos que a humanidade tem dado, para a conquista da sociedade actual; uma sociedade baseada na informação e no conhecimento:

- A escrita, enquanto um sistema de signos que serve para exprimir graficamente a linguagem, constituiu-se numa das grandes conquistas da humanidade. Assim, pode dizer-se que a primeira revolução da informação ocorreu com a invenção da escrita há cerca de 5 mil anos atrás na Mesopotâmia,

  "Os mais antigos vestígios de escrita provêm de Sumer (baixa Mesopotâmia), cuja antiguidade atinge 5 500 anos aproximadamente

  [Alfabetos] http://www.imultimedia.pt/museuvirtpress/port/alfa.html#alfa : 20-11-2001 18:00;

- A criação do livro escrito, primeiro na China (cerca de 1300 a.C.) e posteriormente na Grécia, quando por ordem de Pisístrato (século V a.C.), são compilados os poemas de Homero (até então apenas declamados); permite a agregação e preservação de obras e saberes ao longo do tempo;

- A invenção da Imprensa por Gutenberg (1450)[2]. Pela primeira vez foram utilizados os caracteres móveis: 'a tipografia'. Gutenberg aliou à ideia dos tipos móveis, o aperfeiçoamento da prensa, que já era conhecida e utilizada (nomeadamente para cunhar moeda, espremer uvas, fazer impressão em tecidos e acetinar papel), a fim de a adequar à nova

[2] [Museu Virtual da Imprensa - personalidades] http://www.imultimedia.pt/museuvirtpress/port/persona/g-h.html; 04-07-2002 15:10.

actividade: a impressão. O trabalho manual dos copistas deu lugar às barras de chumbo da imprensa;

Anos 1940 e seguintes

- A invenção do 'transístor' nos Laboratórios da Bell (1948);
- A criação do primeiro circuito integrado (1959);
- A decisão em 1969 de construção de uma rede de infra-estrutura informática subterrânea, por parte do Departamento de Defesa Norte Americano, que ligasse os quartéis generais do exército Americano espalhados pelo mundo. O objectivo era impedir a destruição total ou parcial por um 'inimigo', das informações trocadas entre os serviços;
- A Criação em 1971 por Edward Hoff, da Intel, do primeiro micro-processador comercializável - o 4004 - a que se viria a chamar 'chip';
- Primeiro PC (computador pessoal) - A revista Popular Electronics anuncia em 1975, o Altair 8800, criado no Novo México.

"The Altair 8800 made its debut in an article that appeared on the cover of the December 1975 issue of Popular Electronics. Within two months the little company MITS, was struggling with thousands of orders. The computer came in kit form and required quite a bit of work and skill to assemble. Users would enter their programs in binary by flipping switches on the front panel of the machine. The output could be read in binary on the LEDs. No software was available for the little machine and users would have to write their own."

Farinha, Luis - [informática e a sua história]. http://alumni.ipt.pt/~luisfar/luisfar_acinf.htm. 20-11-2001 18:05.

- A abertura da 'rede de interconexões' em 1980, a já designada Internet (nome pela qual foi baptizada por Vint Cerf em 1974, professor da Universidade da Califórnia), à sociedade civil, sendo admitidos na rede de forma maciça os cientistas e comunidades académicas.
- IBM PC 5150 - Em 12 de Agosto de 1981 a IBM apresenta o PC que viria a mudar a forma de lidarmos com a tecnologia,

" Com um preço inicial de 3.280 dólares (cerca de 656 mil escudos na época), o IBM PC 5150 estava equipado com um processador Intel 8088 a 4,77 MHz (com 29 mil transístores), 64 KB de memória e uma unidade para disquetes com 160 KB de capacidade, não tendo disco duro. O monitor era monocromático e quem quisesse um monitor a cores com placa gráfica pagava 4500 dólares. ***Em Portugal****, os primeiros IBM PC foram vendidos a mais de mil contos, sem software."*

GUERRA, Rui Marques – [PC Fez ontem 20 anos] - http://www.digito.pt/tecnologia/noticias/tec4236.html. 26-08-2001 18:10.

Tim Berners-Lee, um investigador inglês no CERN, na Suíça, faz a primeira aplicação de leitura World Wide Web (1990).

A criação em 1993 por Marc Andreessen, um aluno da Universidade de Illinois com um programador, Eric Bina, do 'Mosaic', uma forma amigável de navegar na

Web, a que se dá o nome de «browser». O primeiro software cómodo de acesso à Internet.

Será de referir que, a partir deste momento e na consequência do afluxo crescente de consumidores conectados; a Internet passa a transformar-se num ambiente com preocupações comerciais, onde se multiplicam os serviços pagos.

Jerry Yang e David Filo, dois alunos de Stanford, criam em 1994, num reboque dentro do 'campus', o Yahoo!, o primeiro 'guia' para a Web. Começaram tudo com uma lista de 'favoritos' por puro gozo, chamaram-lhe o 'guia de Jerry para a web'. Foram dos primeiros a entender o que era um 'portal' na Web.

Em 1995, criado pelos Laboratórios da Digital em Palo Alto, surge publicamente o Alta Vista, o primeiro motor de pesquisa na Web.

Transitamos de uma época marcada pelo uso do computador como uma ferramenta de trabalho pessoal, para uma outra era caracterizada por um oceano de máquinas interligadas funcionando como um novo média.

O 'negócio' saltou do lado das tecnologias para o lado da informação. Hoje, cada vez mais os média tomam conta dos canais electrónicos existentes. Revistas especializadas optam pela publicação on-line, pela distribuição via Internet. A informação circula quase em tempo real, o cliente escolhe a que deseja e começa a ter a possibilidade de a parametrizar em conformidade com as suas preferências. O mercado da informação existe, a oferta de conteúdos está presente.

2.1.2. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A informação é hoje um bem de consumo.

Transformou-se em mercadoria que se vende e compra no mercado global. É um bem que pode ser customizado e actualizado com regularidade no nosso computador e à medida das nossas necessidades.

O saber, por outro lado, está a afirmar-se como um elemento essencial na nossa sociedade. Detém uma natureza diferente da informação, exige sobre esta, o trabalho do pensamento humano, com toda a sua diversidade, criatividade e interacções, transformando-a (enquanto bem disponível para todos) em conhecimento; um bem inerente a cada um e passível de ser partilhado e tornado em saber de um colectivo. Mergulhamos numa vivência, numa economia e numa sociedade baseadas em conhecimento. A Sociedade da Informação nascida nos anos 40, dá assim lugar à sociedade do conhecimento. Uma sociedade com novos vectores e novas competências, onde o Homo-Sapiens reencontrará o seu lugar, ainda que à custa de fracturas e novas revoluções.

2.2 - O desenvolvimento de uma nova disciplina- A aprendizagem

"Aprender como aprender", uma expressão querida a Peter Drucker, e que o mesmo liga a miss Elsa (uma das suas professoras de infância).

Se a conquista da escrita permitiu à humanidade acelerar a evolução do seu conhecimento e o livro impresso foi o ponto de partida da aprendizagem para os adultos, hoje, com as novas tecnologias, aprender como aprender é o predicado mais importante na aprendizagem humana.

"Aprender como aprender", será por certo uma das principais disciplinas a serem introduzidas não só nas nossas escolas, como também no nosso quotidiano. Como ministrar essa disciplina, desde quando, por quem? "Aprender como aprender", não será uma disciplina que enquadro nos moldes das que conhecemos e que se ligam aos currículos escolares; mas deverá estar presente e ser considerada como um dos requisitos principais do perfil de todos os profissionais ligados à educação, dada a responsabilidade associada à sua função.

"Aprender como aprender" é mais uma postura, uma paixão pelo saber, uma educação com base na interrogação crítica, na selecção, na discussão, na aceitação da perspectiva do outro. Esta postura deve ser transmitida, incentivada e estar presente em todos; quer pedagogos e educadores, quer educandos, levando ao estabelecimento de relações entre pares, onde não raras vezes as posições se poderão encontrar invertidas.

2.2.1 PARCERIA ENTRE GERAÇÕES

Os jovens, detém sobre os mais velhos e pela primeira vez na história de toda a humanidade, vantagens sobre determinados vectores principais de desenvolvimento da sociedade.

Os miúdos de hoje praticam o trabalho em rede, a globalização, quando no seu dia a dia, se inter-conectam com a mesma naturalidade com que jogam um simples jogo.

Eles nasceram com as tecnologias. Operá-las e adaptarem-se às suas constantes evoluções é um processo natural.

A aprendizagem na criança é baseada na assimilação. A criança absorve pura e simplesmente o que é novo. O adulto, pelo contrário, cimentou um determinado conhecimento; a sobreposição de um novo modo de operar, de fazer, de ver, requer por parte deste, um processo de reconciliação do velho com o novo.

Estamos perante um 'gap' de gerações motivado por competências e aptidões. Os mais velhos têm de aceitar esta realidade. Estamos perante a necessidade de

reconhecimento da partilha, da cooperação, da colaboração entre gerações, sem dominância nem exercícios de jogos de poder, mas onde será necessária uma boa dose de ética, educação e respeito mútuos.

As crianças que têm a oportunidade de crescer digitalmente, são crianças inovadoras, independentes, orientadas globalmente; com força para mudarem no seu próprio tempo, escolas, universidades, empresas e mercados.

2.2.2 O ENSINO

A universidade está a mudar. Um novo ensino está a desenhar-se. A principal questão pedagógica, já não é tão somente aprender conteúdos pré-programados, mas sim, principalmente, aprender a aprender e saber mostrar que efectivamente se aprendeu, num ciclo continuado de evolução crítica e auto-alimentação.

Os jovens alunos estão mais exigentes.

Surgem novos actores e novas fontes de conhecimento, como por exemplo: os média, especialistas de conteúdos, empresas de base tecnológica fornecedoras de soluções, instituições de formação, empresas de consultoria, as multinacionais que criam o seu próprio 'campus'. Qual o papel reservado às universidades? Aderir a esta nova realidade, operar em rede e parceria quer com outras instituições de ensino, quer com empresas, consultores, especialistas de conteúdos, constituindo-se no coração de uma cadeia de valor que proporciona, quer ao tecido empresarial e económico quer ao aluno, a possibilidade de uma formação em conformidade com as suas reais necessidades.

O papel da universidade não termina quando o aluno finaliza um determinado grau académico, deve-se abandonar a ideia de que a sua função é de mera atribuidora de 'canudos', assim, prolonga-se ao longo de toda a vida profissional do discente.

2.2.2.1 Universidades Corporativas

A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA (UC)

O conceito de universidade corporativa surgiu em 1955 (http://www.gecareers.com/Career/training.cfm), nos EUA, com a criação da Crotonville pela General Electric. A partir dos anos 80, tanto nos EU como na Europa, empresas aderem a esta filosofia de ensino.

Como exemplo na Europa, pode referir-se o caso da Telecom Itália:

" La Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli (SSGRR) società del Gruppo Telecom Italia, sviluppa attività di formazione per le risorse umane che operano nell'Information Communication Technology & Management.

....

Storia A partire dalla metà dagli anni '60 il mondo dell'informatica e delle telecomunicazioni è stato caratterizzato da un accelerato processo di innovazione innescato, prevalentemente, dall'affermarsi della

tecnologia numerica. Questa radicale trasformazione ha determinato l'obsolescenza delle tecnologie impiegate dalle aziende ed ha modificato i comportamenti e gli stili del management e quindi i metodi di pianificazione e gestione del personale. Di conseguenza, già dalla fine degli anni '60, i settori aziendali più avanzati hanno cominciato ad esprimere una domanda di formazione diversa, sia nei contenuti che nei metodi: una formazione continua, volta cioè ad accompagnare le persone lungo tutta la vita professionale in azienda. Per rispondere a questa crescente domanda nel 1972 SIP e STET diedero vita alla Scuola, che prese il nome da uno degli uomini di punta del miracolo economico italiano: Guglielmo Reiss Romoli, direttore generale della STET dal 1946 al 1961, fu infatti l'artefice della ricostruzione e dello sviluppo delle telecomunicazioni italiane nel dopoguerra. Nei suoi primi anni la Scuola si occupò prevalentemente dell'aggiornamento e della specializzazione post-universitaria dei dirigenti e dei quadri tecnici del Gruppo STET.

[La Scuola SSGRR] - http://www.ssgrr.it/it/ssgrr/ssgrr.htm. 20-11-2001 18:10."

Ao longo dos anos 90, as empresas reconhecem-lhes o valor de um poderoso e eficiente instrumento estratégico que facilita as mudanças organizacionais e de gestão; decorrentes de implementações de estratégias globais, contribuindo para o seu sucesso.

Esta nova visão abre o âmbito de actuação das universidades corporativas, fazendo-as ultrapassar a simples educação de gestão tradicional direccionada para o negócio; adicionando à comunicação de uma cultura corporativa, a preocupação de detecção e desenvolvimento das capacidades profissionais latentes nos seus RH e a disseminação de estratégias globais.

UM ENSINO ADEQUADO ÀS REAIS NECESSIDADES

Adequar o ensino às necessidades de uma formação contínua especifica, para os profissionais que já integram as organizações, é uma das propostas latentes nas universidades corporativas.

O seguinte quadro comparativo, deixa visível as deficiências existentes no actual ensino tradicional:

Quadro comparativo	
Universidade Tradicional	**Universidade Corporativa**
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do Ministério da Educação	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional burocratizada que dificulta as decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre que tem decisões estratégicas mais ágeis
Preponderância de aulas expositivas e teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de actividades práticas, de estudo de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos

	humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Corpo docente académico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, que pratica o que transmite ao educando
Liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Aprendizagem baseada em conceitos académicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino que não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Aprendizagem individual	Aprendizagem colectiva
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Tiadro.com© - [Universidades Corporativas: A resposta das empresas ao ensino tradicional] http://www.tiadro.com/artigos/artigo63.html 20-11-2001 18:20.

Assim, as UC, são instituições voltadas para a formação permanente, têm como objectivo desenvolver competências e criar uma cultura de aprendizagem, orientando a formação dos RH às necessidades das Empresas.

Em Portugal, as empresas do Grupo Sonae e do Grupo Portugal Telecom, são nomeadamente, pelas suas dimensões, pluralidade de negócios e riqueza de coeficiente intelectual e conhecimento que albergam, empresas detentoras de condições para criarem universidades corporativas.

Entre os principais papeis destes pólos de ensino, destaca-se o facto de serem peças eficientes no desenvolvimento de "organizações que aprendem".

2.2.2.2 E-learning

O E-learning é uma referência visível, associada a sites de universidades corporativas. Resulta da influência da revolução electrónica e das comunicações no mundo da formação.

É um novo modelo de ensino que nos possibilita tomar parte activa numa acção de aprendizagem, em qualquer parte de globo, usando a tecnologia como um

sistema de entrega e recolha de conteúdos, sem requerer a presença física num determinado local e hora.

Ultrapassa o simples ministrar de um conteúdo específico, quando, a partir do estabelecimento de fóruns, permite adicionar à aprendizagem formal, mecanismos de **aprendizagem horizontal;** pela interconexão em rede de comunidades de profissionais diversificados, académicos e outros, potenciando a partilha de ideias.

"Besides formal training, our boundaryless environment supports "horizontal learning." Through GE's professional communities and networking forums, salesteams share leads, engineers share technologies, and people share ideas resulting in great innovations."

[Networking Foruns] http://www.gecareers.com/Career/networking_forums.cfm. 20-11-2001 18:20.

O E-learning vai ter com o aluno, onde quer que ele se encontre. Para tal, apenas é necessário que o mesmo possua um computador, uma ligação à rede e uma postura de aprendizagem em concordância com este modelo.

ACADEMIA GLOBAL - UM EXEMPLO PORTUGUÊS DE E-LEARNING

Um exemplo deste tipo de ensino, está presente na iniciativa portuguesa da academiaglobal.com.

"AcademiaGlobal.com: O Que é?

A AcademiaGlobal.com é um portal de língua portuguesa, especializado na oferta integrada de conteúdos e serviços baseados na Internet, nas áreas do Ensino, Formação e Cidadania, abrangendo um leque muito vasto de programas nos mais diversos domínios do Saber.

Através da AcademiaGlobal.com será possível a qualquer cidadão, ou a qualquer empresa ou instituição, aceder aos mais diversos cursos e programas disponíveis no Portal e, pela primeira vez, participar "ao vivo" em sessões de formação, beneficiando de uma nova tecnologia exclusiva de comunicação de dados e voz sobre IP, em tempo real."

[Quem somos] http://www2.academiaglobal.com/np/quem_somos.jsp. 20-11-2001 18:22.

Entre as condições necessárias para levar a cabo projectos desta natureza, estão as parcerias. Encontrar os parceiros de negócio certos que partilhem os objectivos e os riscos, que adicionem novas valias, é um factor de sucesso.

"A Academia Global é uma empresa do grupo Portugal Telecom constituída em Setembro de 2000 pela conjugação de competências entre a PTM.com e a Tracy International."

[Quem somos] http://www2.academiaglobal.com/np/quem_somos.jsp. 20-11-2001 18:22.

A AcademiaGobal.SA associa em aliança, uma empresa de formação: Tracy Internacional - A Tracy International é o "brand name" da Forglo - Sistemas de Formação Lda, empresa criada em 1991 e integralmente composta por capitais portugueses; com uma empresa de telecomunicações portuguesa: a PTM.com, do Grupo Portugal Telecom SGPS. A Portugal Telecom, foi assim, a primeira empresa de telecomunicações portuguesa a identificar o E-learning como um negócio a ser explorado.

Percebendo a importância da sua ligação a um parceiro universitário, Academia Global e a Universidade Técnica de Lisboa (UTL), assinaram um protocolo de cooperação que visa o desenvolvimento de um projecto de referência no domínio do ensino à distância. Por um lado, a Academia Global, é hoje uma referência na área do E-learning, por outro, o objectivo da Universidade Técnica de Lisboa é fornecer um nível de ensino excelente e adequado às necessidades presentes e futuras da comunidade de língua portuguesa.

REQUISITOS PARA O E-LEARNING

Entre as condições necessárias para o fornecimento de E-learning, podemos distinguir:

- As parcerias estratégicas, que consolidem a educação com a actividade profissional;
- Uma infra-estrutura tecnológica adequada:

  Maior largura de banda, não só nas organizações, como também nas próprias residências particulares;

  Mais locais de acesso à Internet, desde bibliotecas, escolas, locais de trabalho, e outros;
- Conteúdos com qualidade:

  Construir conteúdos no idioma local;

  Adoptar regras de normalização para a construção de conteúdos;

  Criar regras e políticas de controlo da qualidade dos conteúdos; e

  Criar mecanismos de avaliação dos conteúdos.

2.2.2.3 Globeducação ?

Poderemos vir a assistir a um modelo de educação formada por uma rede de sistemas educativos, onde as diferentes escolas e promotores de ensino podem ser comparados e escolhidos pelos alunos, em conformidade com as suas reais apetências e necessidades, independentemente do ponto geográfico em que se encontrem.

Neste contexto, o ensino passará a estar sujeito a um processo comparativo, exercido a uma escala global, o qual, se tornará mais refinado à medida que o 'aluno' se tornar detentor de maior conhecimento.

2.2.2.4 O conceito de formação Just-in-time

A necessidade de manterem actualizados os saberes que se possuem, numa sociedade que se designa por "Sociedade do Conhecimento", faz ter presentes e associados à aprendizagem, dois conceitos:

- aprendizagem contínua ao longo dos anos, e
- aprendizagem adequada às necessidades de saber do momento.

O conceito Just-in-time surgiu no Japão na década de 50; é uma filosofia global de produção que tem como objectivo melhorar a produtividade global e eliminar os desperdícios, ou seja, tudo o que não adiciona valor. Utiliza o princípio de produzir o necessário, requer o envolvimento de todos na cadeia produtiva e visa a melhoria contínua do processo.

Este conceito, transposto para as actuais necessidades de formação, traduz-se numa formação modularizada, adequada ao momento e às efectivas necessidades de aprendizagem, com *focus* na melhoria contínua do processo global. "Aprender a Aprender".

2.2.2.5 Organizações que aprendem

"Originalmente criada por Peter Senge no começo da década e popularizada pela expressão em inglês "learning organization" a partir do livro que este publicou em 1990 - The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization -, a ideia deu rapidamente origem a um movimento, que não tem deixado de crescer ...

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [Aprender - o segredo da competitividade de hoje] http://www.janelanaweb.com/manageme/index.html. 20-11-2001 18:25."

A aprendizagem é uma arma competitiva para a construção de uma estratégia a longo prazo. Aprender é uma actividade associada à vida, ao ser humano. As organizações que aprendem, aprendem utilizando, como motor de geração de saber e conhecimento, os recursos humanos que as integram.

Mais importante do que resolver um determinado problema num dado momento da vida de uma organização é aprender com a sua resolução, é transformar o 'saber resolver' num património colectivo, em memória. A filosofia base da aprendizagem organizacional, reside nesta capacidade.

As organizações que aprendem cultivam o 'triângulo estratégico' cujos vértices, ligam aspirações, cultura e vantagem colaborativa. Esta postura, leva a que a organização funcione colectivamente como um organismo vivo.

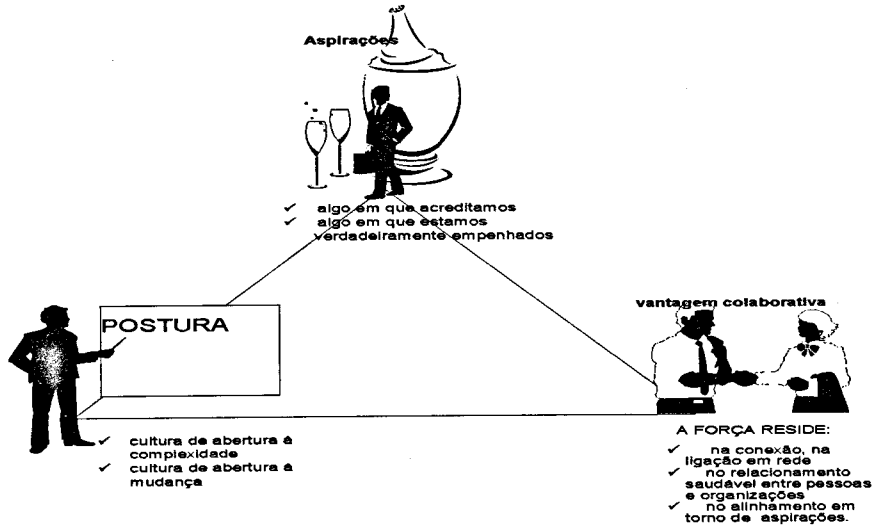


figura 1: Triângulo estratégico

Empresas Vivas

O conceito 'Empresas vivas' foi criado por Arie de Geus, autor do livro 'The Living Company' (ISBN 087584782X). Arie de Geus conduziu um estudo, em 1983, durante a sua estadia no grupo Shell, visando identificar as empresas que se mantinham activas e que fossem mais velhas do que o grupo(nascido em 1907). Deste trabalho de investigação, resultou o reconhecimento de um conjunto de empresas, algumas das quais tinham a sua origem nos séculos XIII a XVII.

OS MATUSALÉNS DO CAPITALISMO									
Datas	**Empresa**	**País de origem**		**Datas**	**Empresa**	**País de origem**		**Datas**	**Empresa**	**País de origem**
1288	Stora	Suécia		1847	Siemens	Alemanha		1902	3M	EUA
1590	Sumitomo	Japão		1850	Wal-Mart	EUA		1903	Ford	EUA
1697	Mitsui	Japão		1883 1890	Daimler-Benz	Alemanha		1907	Royal Dutch / Shell	RU / Holanda
1802	Du Pont	EUA		1890	Mitsubishi	Japão		1908	GM	EUA
1837	Procter & Gamble	EUA		1891	Merck	EUA		1911	IBM	EUA
1847	Phillip Morris	EUA		1892	GE	EUA		1915	Boeing	EUA
				1892	American Express	EUA				
candidatos mais recentes										
1945	Sony	Japão		1968	Intel	EUA		1975	Microsoft	EUA

figura 2: OS MATUSALÉNS DO CAPITALISMO

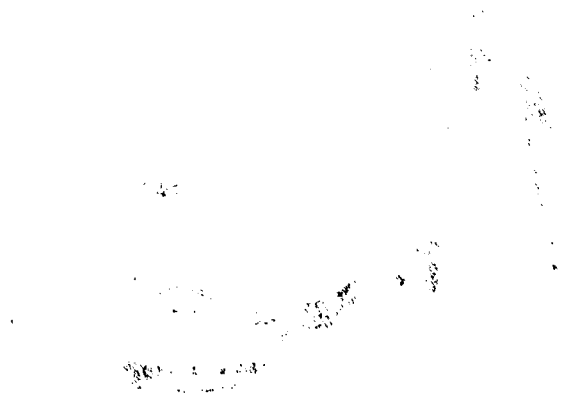
RODRIGUES, Jorge Nascimento - [O Segredo da longevidade das empresas] http://www.janelanaweb.com/gurus/longevidade.html. 20-11-2001 18:30.

O traço comum identificado e que caracteriza estas empresas, é o seu comportamento face ao ambiente que as envolve. Possuem a arte da 'sensibilidade' em relação ao exterior.

As 'Empresas vivas' apresentam-se como espécies em luta pela sobrevivência, nas quais se identificam os seguintes traços:

Apresentam-se como:

- Instituições abertas para o mundo exterior;
- Estão no negócio para sobreviver não para competir até à morte;
- O segredo da sua sobrevivência reside na sua capacidade de permanecerem em harmonia com o meio que as rodeia;
- Possuem uma boa capacidade de percepção e aprendizagem;
- Estão atentas ao que acontece e reflectem sobre o seu significado;
- Aprendem.



2.3 - A rede

O poder da rede advém da força de conexões efectuadas de forma estruturada, e intensiva entre as diversas partes. Essas ligações, permitem a evolução, a co-evolução, a adaptação, a interacção, a mudança.

" E isso é um mecanismo similar ao biológico. O que estamos a assistir pela primeira vez na história é ao facto de que um modelo de crescimento biológico está a ocorrer nos sistemas tecnológicos criados pelo homem"

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [A biologia dos novos negócios tem de ser aprendida] http://www.janelanaweb.com/gurus/kkelly.html 20-11-2001 18:31.

A sociedade em rede tem três características:

- É global;
- Favorece o intangível (ideias, saber, informação e relações) e
- Está intensamente interligada.

As comunicações são a base da nova sociedade. Hoje os computadores estão por todo o lado, na casa, na escola, no emprego, no hospital, ... , num banco de jardim, ...O valor já não reside na computação em si, mas nas conexões que a rede pode estabelecer.

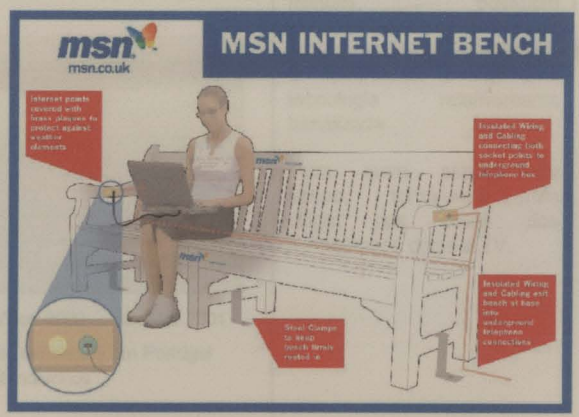


figura 3: The Internet Bench

"Working in partnership with the Council, MSN has converted a standard park bench to create the unique Internet Bench, which allows up to four people to log on to the web with their laptops at the same time."

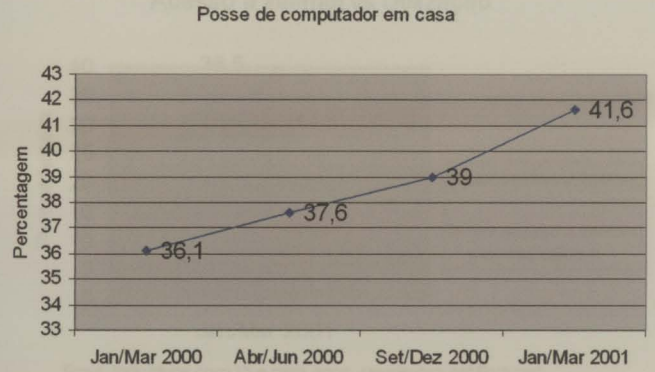
[Bury St Edmunds: Home of the Internet Bench!] http://www.stedmundsbury.gov.uk 20-11-2001 18:35

A rede funciona como uma teia invisível, que se vai tecendo e cujos princípios se pautam pela dinamização de uma sociedade aberta, onde a informação se tornou abundante. Cada vez mais, mais gente sabe de computadores, mais têm acesso à rede, mais dominam o Inglês podendo interrelacionar-se usando uma linguagem 'comum' de comunicação.

2.3.1 ESTATÍSTICAS DE ACESSO À NET

2.3.1.1 Portugal no acesso à Net e no uso do computador

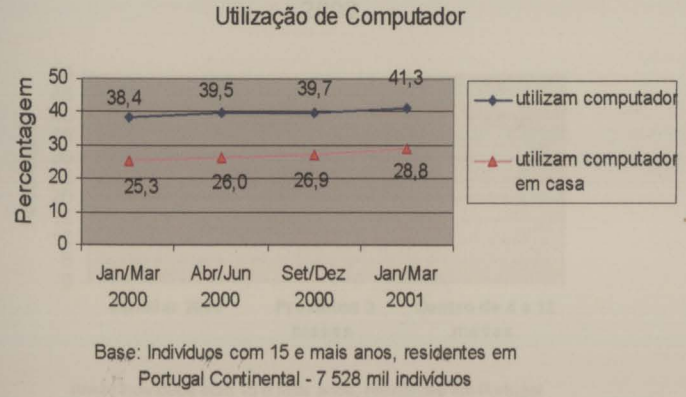
(Fonte: http://www.marktest.pt 27-08-2001 12:45.)



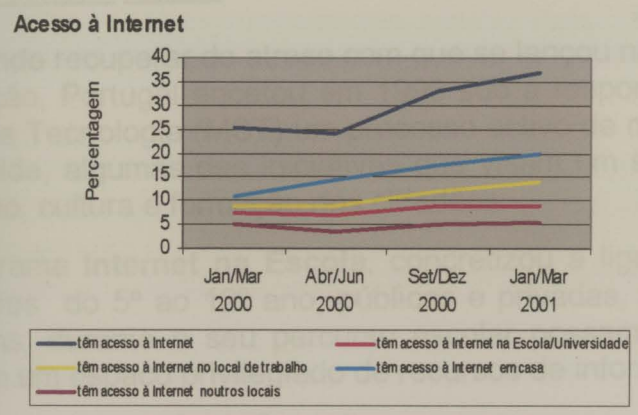
41% dos Portugueses, ou seja, aproximadamente 3 milhões, possuem computador em casa

O computador é hoje uma tecnologia relativamente banalizada.

Num curto espaço de tempo, tornar-se-á tão vulgar nas casas dos Portugueses como a TV.



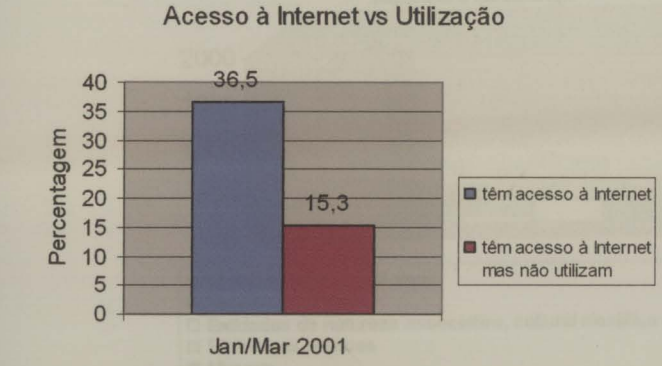
Deste estudo, podemos aferir que 41,3% dos portugueses utilizam o computador e destes, 28,8% utilizam-no na sua própria casa, independentemente de o utilizarem noutros locais.



Base: Indivíduos com 15 e mais anos, residentes em Portugal Continental - 7 528 mil indivíduos

O acesso à Internet tem vindo a aumentar de forma sustentada.

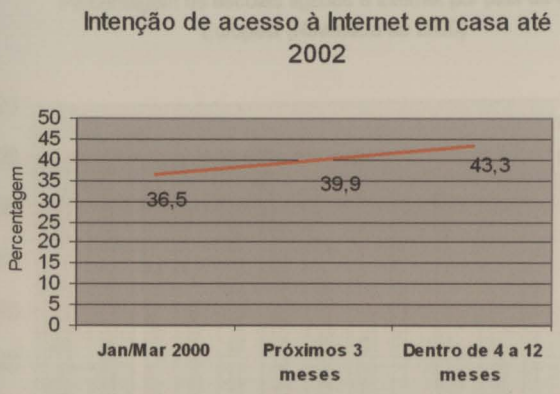
Quer o que se verifica a partir de casa, quer o acesso disponibilizado nos locais de trabalho, ou nas escolas, ou mesmo o referido como outros locais, nomeadamente centros recreativos, bibliotecas, cyber- cafés, etc....



Base: Indivíduos com 15 e mais anos, residentes em Portugal Continental - 7 528 mil indivíduos

No entanto, ter acesso à Internet, nem sempre significa utilizar esse acesso.

Cerca de 15% dos portugueses embora possuam acesso à Internet, não costumam utilizá-la.



Base: Indivíduos com 15 e mais anos, residentes em Portugal Continental - 7 528 mil indivíduos

Este indicador revela um cenário positivo relativamente à propagação da Internet em Portugal.

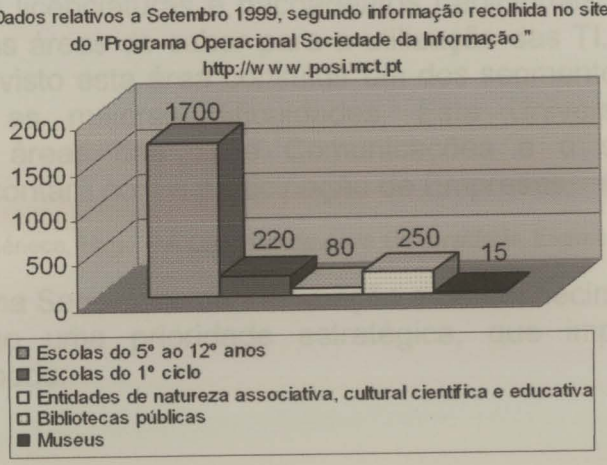
À semelhança do que acontece por todo o Globo, Portugal não constitui excepção e está a aderir em massa à Internet.

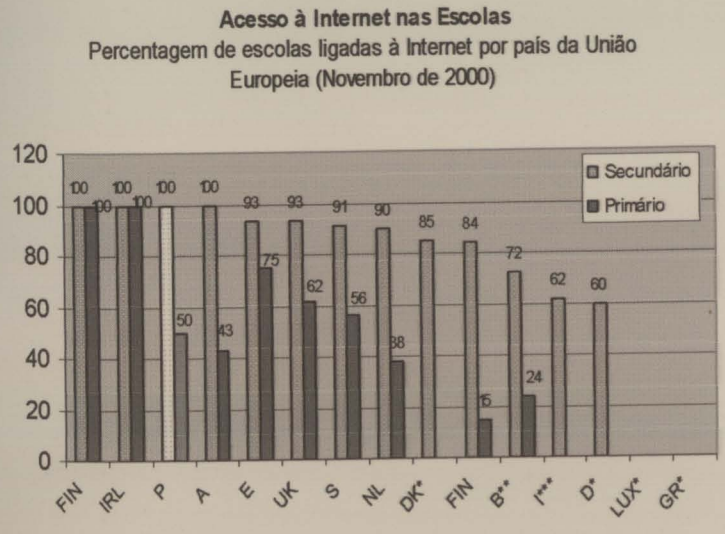
figura 4: Estatísticas de acesso à NET

2.3.1.2 Portugal Digital

Procurando recuperar do atraso com que se lançou na "entrada" na Sociedade da Informação, Portugal encetou em 1996 sob a responsabilidade do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) um processo activo de mudança do qual se referem, de seguida, algumas das iniciativas que visam um salto qualitativo no plano da educação, cultura e formação dos cidadãos:

- Programa **Internet na Escola**, concretizou a ligação à Internet de todas as escolas do 5º ao 12º ano, públicas e privadas, potenciando a que todos os jovens, durante o seu percurso escolar possam aceder ao uso da Internet como um espaço privilegiado de recursos de informação e expressão;





* - *Os dados apresentados foram agregados diversamente dos restantes países.*
** - *Os dados não incluem a comunidade francófona (Bélgica); não foram apresentados números ou percentagens totais.*
*** - *Não foi feita uma distinção entre escolas primárias e secundárias.*
Fonte: Comissão Europeia, Strategies for Jobs in the Information Society, Novembro de 2000.
http://www.mct.pt/socieda dedainformação 3-09-2000 20:00.

figura 5:Internet nas escolas

- Pela **Iniciativa Internet** *(http://www.posi.mct)*, o MCT promove nomeadamente, a criação de Espaços Internet em todo o País. Estes espaços que visam a socialização dos cidadãos às TI e Internet, devem dispor de um mínimo de 6 postos públicos de acesso gratuito à Internet bem como, apoio pedagógico, através de monitores devidamente habilitados que promovam sessões de demonstração pública do uso da Internet; construção de páginas Internet e outras acções de dinamização do uso da rede, sendo requerido que, funcionem em horários alargados de abertura ao público e contribuam para a formação e certificação básica dos cidadãos em TI;

- MCT, prepara a criação de uma "**Universidade da Telemática**". Esta instituição deverá arrancar em 2002/2003. O seu funcionamento deverá assentar na dispersão de pólos por algumas cidades do País. O Projecto tem como objectivo fazer do ensino das Tecnologias de Informação(TI) um complemento às licenciaturas e bacharelatos tradicionais, preparando recém formados noutras áreas do saber para a utilização das TI. Aposta fortemente nos conteúdos, visto esta área constituir um dos segmentos em que Portugal tem reflectido as maiores dificuldades. Esta Universidade terá como prioridades as áreas das TI e Comunicações e o seu funcionamento provavelmente contará com a participação de Empresas.

Séneca, Hugo – *A Caminho da nova Universidade,* Exame informática; Agosto 2001

A construção de uma Sociedade da Informação e do conhecimento, apresenta-se em Portugal, como uma prioridade estratégica, que implica um processo socialmente participado.

2.4 Reinvenção da governação

2.4.1 UMA SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

A Sociedade do Conhecimento pauta-se por ser uma sociedade de organizações, não obrigatoriamente as grandes e uniformes organizações de outrora; mas organizações diversificadas, descentralizadas, multiformes, inter-relacionando-se umas com as outras, suportadas em redes, comunicações e informação.

As alianças e parcerias estão presentes, importa aprender a ser parceiro. Esta postura não se limita ao mundo dos negócios, estende a sua filosofia às organizações sem fins lucrativos e de serviço público; entidades que se impõem como guardiãs de valores e fontes de liderança e cidadania da sociedade civil. Podemos perceber que sectores como a saúde, a educação, a governação, são sectores de crescimento no século XX nos países desenvolvidos. É a emergência do terceiro sector.

2.4.2 IMPLICAÇÕES PARA A GOVERNAÇÃO DA REVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO

O movimento da reinvenção da governação nasceu nos EUA nos anos 70. A ideia implicava injectar espírito empreendedor nos dirigentes das organizações públicas. Criar uma cultura de excelência do serviço prestado ao cliente. Entender o utente como um cliente respeitado e tratá-lo como tal. Os cidadãos são, não só clientes da governação, como accionistas do estado; pelo que importa criar os mecanismos necessários para que esse accionista possa ter uma voz e participações activas , possa avaliar e controlar a própria actuação do Estado através de mecanismos democráticos.

2.4.2.1 O cidadão electronico

O cidadão electrónico está a emergir como um jogador fundamental.

DISCUSSÕES PÚBLICAS LANÇADAS NA NET

MCT MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA

Aquisição de bens por via electrónica pela
Administração Pública.
Discussão Pública
A generalização de práticas de comércio electrónico pela

Administração Pública é um objectivo assumido pelo Governo.

Por forma a fundamentar escolhas neste campo foi elaborado, por um grupo de peritos, um relatório que identifica possíveis linhas de actuação. Dá-se, assim, cumprimento ao estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2000 (2ª série), de 27 de Setembro,

O texto do relatório encontra-se publicado em anexo à Resolução do Conselho de Ministros nº 32/2001 (2ª série), de 2 de Março que determinou a sua discussão pública e está também disponível na Internet.

As contribuições para a discussão podem ser enviadas para o Ministério da Ciência e da Tecnologia (Refª Aquisição Electrónica AP), Praça do Comércio, 1194-003, Lisboa ou, por via electrónica

Ministério das Finanças, Ministério do Equipamento Social,

Ministério da Ciência e da Tecnologia,

Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública

http://www.mct.pt/aquisicao.htm 14-08-2001 .

A participação activa dos cidadãos ou organizações, é possibilitada através, nomeadamente, de discussões públicas lançadas na Web. No que reporta a esta em particular, e à data de 14-08-2001, era possível identificar no site http://www.mct.pt/forum/contributos.htm, um conjunto de 6 contributos provenientes de:

Accenture - 04/2001;

AIP Associação Indústrial Portuguesa - 05/2001;

ForumB2B.com - 05/2001;

CIP Confederação da Indústria Portuguesa - 05/2001;

Bizdirect - 05/2001;

PT Prime Tradecom - 05/2001.

Esta participação requer não só conhecimentos, ou necessidade de os adquirir, sobre as temáticas lançadas a discussão, como também competências, aptidões, e, uma cultura de participação cívica consciente e responsavelmente activa.

SONDAGENS

Por outro lado, são cada vez mais frequentes as sondagens à opinião pública, sobre os mais diversos temas da actualidade. Neste contexto, posso citar as sondagens presentes nas edições on-line de jornais e periódicos, como por exemplo, a que estava em curso à data de redacção deste texto (16-08-2001, pelas 11:34), na página do Jornal de Notícias, subordinada ao tema clonagem humana e cuja questão era: "concorda com a clonagem humana?"; admitindo a resposta (SIM ou NÃO). O resultado da votação, que obtive com a participação, revelou que 75,3% (2056) dos participantes (2732) eram contra.

Adicionalmente, era possível aceder a outros inquéritos e visualizar resultados como os que passo a reproduzir

Resultados das votações
retirado do site http://jn.pt/servicos/votar/vote.pl?name=outrasn&action=view , pelas 11:41 do dia 16-08-2001.
A que é devida a onda de violência juvenil?
Programas de TV / Jogos de computador: 9.7% 1745
Sistema educativo: 13.8% 2490
Falta de acompanhamento familiar: 76.6% 13837
A descoberta do Genoma Humano prolongará a vida humana?
Sim: 80.7% 11697
Não: 19.3% 2791
Concorda com a descriminalização do consumo de drogas?
Sim: 35.2% 6653
Não: 64.8% 12229
Concorda que seja vedado à administração fiscal o acesso directo às contas dos familiares dos suspeitos de fraude?
Sim: 68.9% 8702
Não: 31.1% 3931
As praias portuguesas estão suficientemente vigiadas?
Sim: 15.3% 2024
Não: 84.7% 11174

Confia nos seguranças das discotecas?
Sim: 4.8% 849
Não: 95.2% 16985
Que imagem tem dos bombeiros?
Boa: 97.1% 15850
Má: 2.9% 480

Embora estas sondagens tenham associado um valor estatístico relativo - tendo em conta condicionantes tais como o risco de um utilizador da Internet poder em momentos distintos responder ao mesmo questionário, de ainda não haver uma cultura massificada e uma 'naturalidade' de acesso à Internet como a que está presente na penetração, por exemplo, da televisão nas nossas casas ou nos locais de convívio - a verdade, é que os contornos de uma sociedade suportada na rede já estão desenhados. Só não olha para eles quem não os quiser ver.

Os fóruns

Os fóruns possibilitam outros espaços de discussão pública de determinadas temáticas, onde qualquer indivíduo pode participar e manifestar a sua posição e opiniões.

Fóruns
Portugueses racistas?
Portugal tem pontes e estradas de um país de primeiro mundo?
Os portugueses são pouco profissionais?

http://www.portugaldiario.iol.pt/articlepd10036-visual21.html; 16-08-2001

Com os fóruns, pode avançar-se para a constituição de grupos de discussão, onde a comunidade que naturalmente se auto-selecciona, discute com objectividade determinadas temáticas, estabelece 'laços sociais' em rede, e aprofunda conhecimentos específicos.

A educação dos mais jovens

A preocupação da educação dos mais jovens no exercício de uma cidadania politicamente responsável e activa, é feita nomeadamente por projectos como "**a escola e a assembleia**", projecto que se vem realizando em Portugal à seis anos consecutivos.

"Este ano lectivo, para os jovens do secundário, em colaboração com a Unidade de Apoio à Rede Telemática Educativa, do Ministério da Ciência e Tecnologia, uARTE, será constituído um "Círculo Virtual", representante da comunidade cibernáutica escolar. Com esta actividade, todos os alunos cujas escolas não aderiram ao projecto com eleição presencial poderão, deste modo, ter representantes na Sessão Parlamentar "Assembleia na Escola" que reunirá no próximo dia 28 de Maio.

A participação no "Círculo Virtual" pode ser efectuada a dois níveis: por candidatura individual ou colectiva, a Ciberdeputado e/ou a Cibereleitor.

No primeiro caso teremos então:

Apresentação de candidaturas, individuais ou colectivas, a Ciberdeputados, via WWW, na forma de páginas para a Internet, subordinadas ao tema "Alargamento da União Europeia e a Federação de Estados".

MAPA-CALENDÁRIO

Apresentação de Candidaturas

de 8 de Janeiro a 15 de Fevereiro de 2001;

Recenseamento dos eleitores

de 8 de Janeiro a 1 de Março de 2001;

Apreciação e selecção das candidaturas pelo Júri

de 16 a 23 de Fevereiro de 2001;

Anúncio das candidaturas seleccionadas pelo Júri

Em 1 de Março de 2001;

Campanha eleitoral

De 2 a 25 de Março de 2001;

Votação via *Internet*

De 26 a 28 de Março de 2001;

Proclamação dos deputados eleitos

2 de Abril de 2001;

Contactos "on-line" e fórum de discussão via *Internet* entre eleitos e eleitores

de 2 de Abril a 27 de Maio de 2001;

I Sessão Parlamentar

28 de Maio de 2001.

http://www.parlamento.pt/webjovem2001/index_criancas.html 14-08-2001 21:00.

Os pilares estão lançados, importa agora em termos individuais, dinamizar, promover, incentivar e exigir, para cada um dos focos culturais localmente existentes; independentemente da sua posição geográfica ou peso económico, uma acessibilidade e uma infra-estrutura que suporte e não exclua nenhum indivíduo desta realidade social.

2.4.2.2 A Democracia

As tecnologias da informação e das comunicações, ao permitirem o acesso à informação a um número cada vez maior de pessoas em todo o mundo, ao fazerem circular a informação em 'tempo real' e ao tornarem esta informação acessível, partilhável, comentável; fragiliza os filtros autoritários existentes. Hoje, qualquer Estado, pode ver as suas posições serem levadas ao domínio do conhecimento público, discutidas e contestadas.

A revolução da informação parece democraticamente benigna, dado que tende a difundir o conhecimento e com ele o poder. Desenvolveu o papel da sociedade civil internacional, e potenciou a actividade de organizações do tipo não governamental.

A rede que se constituiu não é um elemento apenas tecnológico, mais do que isso; é uma rede de relações sociais, de conexão entre as pessoas, de responsabilidades e reciprocidades éticas e morais.

A rede digital existe em cima da rede social. Ambas são globais. O enfoque dos tempos que vivemos hoje, está não no choque entre civilizações, mas sim nas consequências da Globalização.

2.4.2.3 Um Big-Brother social

No Jornal de Notícias de quarta-feira dia 16-05-2001, era possível ler-se na secção de desporto:

*"**Obras dos estádios em directo** - Ideia inovadora da comissão de acompanhamento do Euro 2004 pode ficar comprometida por acção de organizações sindicais*

(Rui Farinha)

A Comissão de acompanhamento do Euro 2004 pretende que as obras dos estádios que vão integrar o Campeonato da Europa, sejam acompanhadas em directo via Internet durante 24 horas por dia.

Trata-se de uma ideia inovadora em todo o Mundo, que a própria UEFA registou com agrado já que poderá, sem se deslocar a Portugal, acompanhar, a par e passo a evolução das obras.

...

o projecto irá ser apresentado e proposto aos proprietários de todos os outros recintos

....

A instalação das câmaras só deverá ocorrer em Setembro, data limite para o inicio de todas as obras

...

trata-se de uma curiosidade engraçada que se integra perfeitamente nos novos sistemas informáticos

...

Apesar da originalidade do projecto, os sindicatos "prometem" ensombrar a questão

...

Na calha, está o facto da transmissão, em directo, poder influenciar a liberdade e o direito dos trabalhadores

...

o objectivo das imagens "não é supervisionar o trabalho individual de cada um"

...

CGTP apreensiva com direitos dos trabalhadores

...

A exibição pública dessas imagens coloca-nos algumas reservas, pois há o risco de os patrões dessas empresas de construção civil exercerem pressão sobre os seus trabalhadores.

"

FARINHA, Rui – *Obras dos estádios em directo,* Jornal de Noticias 16-05-2001.

Há que reconhecer as vantagens associadas ao projecto, como as que, decorrem da possibilidade de acompanhamento das obras, sem a correspondente necessidade de presença física no local. Transposto para um limite, possibilitaria num futuro não muito longínquo e associado à nossa própria casa, a possibilidade de monitorização à distância da mesma; enquanto nos encontramos de férias ou estamos ausentes nomeadamente por motivos profissionais; ou por exemplo, o acompanhamento de obras permitindo uma actuação mais consciente e uma responsabilização de todas as partes envolvidas.

Porque razão estas potencialidades nos metem tanto medo hoje? O Homem, ainda não desenvolveu uma cultura colectiva de responsabilidade, respeito pelo próximo, assim como um código de ética que o auxilie a movimentar-se com confiança neste novo tecido social potenciado pelas novas tecnologias, característico de uma sociedade suportada na informação e conhecimento.

E a preservação da vida particular de cada um? O nosso direito à privacidade? Por certo não se perderá, assistiremos a novos organismos reguladores, que emitirão normas, políticas, regras a observar na construção de edifícios, de redes, de estradas tecnologicamente monitorizadas; que terão em conta a integridade do homem enquanto ser humano. Se isso não ocorrer, não adianta isoladamente protestarmos ou dispersamente, revelarmo-nos contra. Quem detém o poder político, económico e social e lhe alia o poder do conhecimento; pode transformar o mundo em que vivemos numa autêntica cela global onde uma elite minoritária escravizará os restantes.

Se ponderarmos, as imagens em directo associadas ao acompanhamento das obras nos estádios, tanto poderão ser usadas para efectivamente supervisionar o trabalho de cada um, como também, serem utilizadas pelos organismos com responsabilidades sociais, para garantirem que as normas de segurança de trabalho são cumpridas, que os trabalhadores não são explorados, que não é utilizado trabalho infantil, enfim; ... tudo dependerá do lado para o qual queremos e temos força para olhar e fazer olhar.

A tecnologia deve ser colocada ao serviço da humanidade, para a tornar mais humana, e não o contrário, embora esse fantasma esteja sempre presente.

2.5 *Modelo empreendedor de governar*

Visando atingir objectivos como contenção das despesas públicas e redução dos défices orçamentais, necessidades que não são apenas Portuguesas como também, Europeias, Americanas, Asiáticas, ...; muitos países, começaram a repensar a sua máquina estatal, levando a cabo medidas diversificadas como supressão de determinados serviços ou a privatização de outros; num processo de reengenharia que não só agilize a complexa máquina estatal, como também a aproxime do utente. Um utente cada vez mais conhecedor e exigente.

figura 6:Administração Pública em Portugal, que caminho?

"Ao governo compete pilotar o barco e não remar"

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [O novo livro de Osborne contra a Burocracia, em primeira mão] http://www.janelanaweb.com/manageme/index.html 20-11-200118:38.

David Osborne, em entrevista concedida à Janelanaweb[3], durante a sua estadia em Lisboa, aquando de uma conferência sobre a Reinvenção da Forma de Governar, organizada pela Associação Industrial Portuguesa e realizada por Ted Gaebler; identifica no sistema público cinco elos que devem ser considerados:

[3] e conforme publicado no artigo on-line *"David Osborne, o criador do conceito, faz um balanço ao movimento da 'reinvenção da governação' " http://www.janelanaweb.com/livros/index.html 16-08-2001.*

- Propósitos e valores;
- Incentivos e performance;
- Sistema de responsabilidade;
- Estrutura do poder;
- Cultura organizacional.

Adicionalmente, associa-lhes estratégias que visam alterar o seu actual funcionamento:

- Estratégia da performance;
- Atenção centrada no cliente;
- A descentralização do controlo, puxando-o para baixo;
- A mudança de cultura, do pensar, e do sentir dos funcionários.

Ou seja, não basta dotar o sistema de uma boa rede tecnológica, embora este seja um requisito fundamental e que não deve ser preterido. Não obstante, importa garantir que a cultura adoptada possui uma postura empreendedora, dinâmica, ágil, autónoma, defendida de burocracias desnecessárias, seja simples e transparente.

Dois pilares distintos deverão suportar o Estado; por um lado, um 'núcleo duro' de ministérios e departamentos, que lhe garantam e o dotem de uma boa capacidade estratégica e um sólido e coerente papel político ao serviço do povo que representam; por outro lado, uma boa rede de estruturas autónomas, com responsabilidades em funções não políticas mas de importância para a conservação de uma sã sociedade, tais como, a regulamentação, a aplicação da lei e a prestação de serviços ao cidadão.

Estas estruturas deverão gozar de autonomia administrativa, serem responsáveis pelo cumprimento de objectivos, programas, e partilharem os valores fundamentais do serviço público. Com a sua criação, abre-se o caminho para o empreendedorismo no seio do funcionalismo público, e agiliza-se a máquina do Estado.

2.5.1 ALGUNS SINAIS PORTUGUESES

"...Sendo a gestão pública tradicionalmente orientada por princípios de controlo "a priori", de contabilidade e procedimentos, mais do que de resultados, e sendo ausente uma cultura de gestão orientada por estímulos e factores de auto-regulação existentes na empresa, é difícil reproduzir na administração pública um ambiente gestionário onde se possam, com segurança e generalizadamente, adoptar profundas inovações. .."

[Renovar a Administração - Recomendações e propostas – Flexibilidades de Gestão – Reformas em curso], Secretaria de Estado da Modernização Administrativa, http://www.infocid.pt/Documentos/renovar/ed.htm 28-08-2001 11:40.

2.5.1.1 Secretariado para a Modernização Administrativa

O Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), foi criado em 1985, assumindo-se como uma estrutura de apoio ao Governo para a concretização de tarefas de modernização da Administração Pública.

Tem como missão:

"a) Aproximar a Administração Pública dos cidadãos, garantindo uma melhor cidadania e uma maior governabilidade;

b) Promover a criação de uma nova cultura de gestão que faça apelo à optimização dos serviços, numa perspectiva criativa e inovadora da racionalização dos meios e qualidade dos resultados; e

c) Contribuir para a definição e aplicação das políticas de desburocratização e simplificação administrativa da gestão e qualidade do serviço público e de receptividade e transparência da Administração Pública. "

http://www.sma.pt/actividades/ 20-11-200118:40.

Entre as medidas de modernização administrativas destacadas no 'site', referimos:

Decreto-lei 28/2000 de 13 de Março
Atribui competência, para a conferência de fotocópias, às Juntas de Freguesias e ao serviço público de correios CTT-Correios de Portugal, SA às Câmaras de Comércio e Indústria reconhecidas dos termos do DL 244/92 de 29 de Dezembro, aos advogados e solicitadores.
Decreto-lei nº 29/2000 de 13 de Março
Prevê que a fotocópia simples de documento autêntico ou autenticado seja suficiente para a instrução de processos graciosos.

No âmbito das competências do SMA (, inclui-se a planificação, coordenação e gestão do INFOCID - Sistema Integrado de Informação Administrativa ao Cidadão.

INFOCID

O Infocid (www.infocid.pt) foi criado em 1991, pela Resolução do Conselho de Ministros nº 18/91, publicada a 14 de Janeiro.

Caracteriza-se:

- Pela produção da informação segundo um processo cooperativo:
  - A informação é assegurada por cerca de 40 produtores (Serviços da Administração Pública), sendo partilhado o fornecimento e a actualização de toda a informação;

- A informação é posteriormente enviada para o SMA, serviço gestor, dinamizador e executivo do INFOCID; e
- É um sistema aberto e integrado de informação cujos destinatários são os cidadãos e os agentes económicos.

Bases de dados que integram e suportam o INFOCID.

São diversas as bases de dados que suportam os conteúdos disponibilizados pelo INFOCID, estando estas por sua vez organizadas segundo áreas temáticas específicas, conforme é referido no site http://www.sma.pt/actividades/infocid.html, e sumarizado no quadro seguinte:

(informação retirada na integra do site http://www.sma.pt/actividades/infocid.html)	
Informação de Cidadania – constituída por 15 áreas temáticas que pretendem abranger as diversas necessidades em termos de informação.	Cidadão e Família, Segurança Social, Juventude, Emprego e Formação, Saúde, Educação, Vida Cívica, Fiscalidade, Direito e Tribunais, Habitação, Ambiente e Consumidor, Empresa e Economia, Trabalho, Cultura e Turismo e Documentos e Licenças. Toda esta informação está organizada em árvore, sendo possível a procura por palavra-chave. Esta informação dispõe de aplicações interactivas (simulações de cálculo do IRS, calendário fiscal, resultados eleitorais, turismo) e de "links" que permitem coordenar esta informação com a que os serviços dispõem na Internet.
Roteiro da Administração Pública	Directório com os endereços (morada, telefone, correio electrónico, home pager) dos gabinetes dos membros do governo, das direcções-gerais e departamentos análogos e das autarquias.
SIAE - Sistema de Informação de Apoio ao Empresário	Nascido de uma carência feita sentir pela Comissão Empresas-Administração, foi criado em Outubro de 1994, com o objectivo de disponibilizar informação administrativa aos agentes económicos sobre como iniciar ou modernizar a sua actividade. **Abrange 9 áreas** (Agricultura e Pecuária, Pescas, Comércio, Serviços, Indústria e Energia, Turismo, Internacionalização de Empresas, Benefícios Fiscais, Formação profissional e Emprego).
Base de Dados de Licenciamentos da Administração Pública	Incluindo informação que ultrapassa já os 2000 licenciamentos, encontra-se actualmente em fase de reestruturação, uma vez que, tratando-se de uma peça fundamental no actual processo de simplificação do sistema regulatório, constituindo o principal objecto de todo o trabalho desenvolvido pela RIMA - Rede Interministerial de Modernização Administrativa.
InfoMunícipe	Aplicação nos quiosques multimédia de um instrumento criado no SMA, o Info-X, que permite acrescentar à informação

	no SMA, o Info X, que permite acrescentar à informação INFOCID aquela que é própria da entidade que o acolhe e disponibiliza em quiosques, neste caso dos Municípios.
ResPública	Apontador de onde constam todos os e-mails e home-pages da Administração Pública, a funcionar em breve. Será o portal de acesso à Administração Pública Portuguesa, uma vez que conterá todos os serviços públicos.
Fórum Infocid	Desde o início de Abril 99, está na Internet o "Fórum Infocid" (http://www.infocid.pt/forum), que mais não pretende ser do que um "correio aberto", em que as questões colocadas e as respostas que lhes correspondem são permanentemente disponibilizadas, permitindo, assim, ao cidadão o acesso a um leque de informação amplo e diversificado.

Acesso ao INFOCID e Disponibilização da Informação

Uma das vias de acesso e disponibilização do INFOCID, é através de quiosques, espalhados pelo país e tendo em consideração a sua colocação em locais estrategicamente escolhidos, tais como serviços da Administração central, autarquias, câmaras e outros.

Relativamente a esta vertente, será de referir o protocolo assinado em 1998 com a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços), que permite nomeadamente que o INFOCID, seja disponibilizado através de terminais multibanco (Quiosques multibanco de serviços), constituindo-se esta uma rede paralela à rede multibanco já existente; com as seguintes características:

- São instalados em espaços fechados;
- Podem ser utilizados com acesso on-line permanente;
- Podem ser utilizados por qualquer pessoa e
- Limitam-se à disponibilização de informação e serviços, incluindo bancários.
- Estes terminais, não permitindo o levantamento de dinheiro, irão permitir:
  - A aquisição de impressos e
  - A impressão a cores da informação pretendida.

Por outro lado, o Serviço Público Directo (http://spdirecto.infocid.pt), criado em 16 de Novembro de 2000, pela colaboração entre a DGRN – Direcção Geral dos Registos e Notariado e o INFOCID, permite por exemplo, que a partir de casa, do escritório, ou de qualquer posto com acesso à Internet se possa efectuar um pedido de certidões do Registo Civil, Comercial e Predial.

Este é um exemplo dos sinais de mudança visíveis no funcionamento da AP, poderiam ser enumerados outros, tais como, o Instituto de Informática (e as

funções/responsabilidades que lhe estão afectas(http://www.inst-informatica.pt); e iniciativas como o Prémio Descartes (http://www.inst-informatica.pt/v20/produtos/descartes/default.htm).

2.6 Portugal na Sociedade da Informação.

Em Abril de 1997, o "Livro Verde para a Sociedade da Informação"[4], foi aprovado em Conselho de Ministros e transformou-se num referencial essencial para a modernização do País; modernização essa, estruturada em torno de grandes eixos de actuação, dos quais se destaca:

- Dinamizar a acção estratégica e selectiva do Estado, por forma a colocar .Portugal numa posição competitiva à escala europeia e global;
- Organizar a transição para a economia digital, inserindo Portugal no movimento global de mudança económica decorrente da revolução digital;
- Garantir formas de regulação jurídica democrática do processo de transição, participando na definição à escala global e europeia de novas regras que garantam no ciberespaço grandes valores civilizacionais, tais como: liberdade de criação e expressão, pluralismo, responsabilidade, tolerância e respeito;

2.6.1 PROMOVER A ECONOMIA DIGITAL .

São vários os sinais visíveis em resultado do esforço do governo Português para promover a economia digital em Portugal; por exemplo, entre 1995 e 1999 a atitude das empresas portuguesas face a questões relacionadas com a Sociedade da Informação, evoluiu para o associativismo ([*Portugal na Sociedade da Informação]; Gago, José Mariano - Ministro da Ciência e Técnologia - XIV Governo Constitucional; http://www.mct.pt/PtSocInfo/indice.htm#3)*. São reflexos dessa mudança:

- Em 1996 – a criação da Associação para a Promoção do Multimédia em Portugal (http://www.sime.apmp.pt), "*A associação tem por objecto representar os interesses dos seus associados, promovendo as actividades necessárias à implementação de programas e projectos que dinamizem a área multimédia em Portugal.*", conforme referido nos estatutos pelo art. 2º do Cap I – Designação, Duração, Sede e Objecto.
- Em 1999 – a criação da coligação para a economia digital, constituída por um conjunto de entidades vocacionadas para o desenvolvimento da Sociedade da Informação, onde se inclui:

---

[4] É possível efectuar o download do "Livro Verde para a Sociedade da Informação" no site http://www.mct.pt/sociedadedainformacao/

- APMP - Associação para a Promoção do Multimédia em Portugal;
- APDC - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (http://www.apdc.pt);
- NETIE - Núcleo de Empresas de Tecnologias de Informação e Electrónica (http://www.netie.pt). A ANETIE - Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica, criada em finais de 1994, é uma associação dirigida às empresas de base tecnológica nacional do sector das Tecnologias de Informação, Electrónica e Comunicações, que agrega cerca de 120 empresas que desenvolvem as suas actividades na indústria electrónica, de software e de informação e comunicação;
- APEDI – Associação Portuguesa de EDI e Comércio Electrónico (http://www.apedi.pt);
- ASSOFT – Associação Portuguesa de Software (http://www.assoft.pt), constituída em 1991, por diversas empresas da área de Software, desde produtores nacionais aos revendedores e editores internacionais; tem como principais objectivos a promoção, defesa e divulgação da legalidade, qualidade e integridade do Software em Portugal;
- APDT – Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento do Teletrabalho (http://www.teleman.pt/apdt). Foi criada com a missão de promover o teletrabalho no âmbito do crescimento da economia e da criação de empregos.
- ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários (http://www.anje.pt/html/nuc.html), é uma Associação nacional, que representa cerca de 3500 associados dos vários sectores da actividade económica. Possui 17 núcleos, delegações em todas as regiões do continente nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores, e uma delegação permanente em Bruxelas.

A 25 de Agosto de 1999, a aprovação da Resolução do Conselho de Ministros nº 94/99, (http://www.mct.pt/novo/legislacao/despachos/comelec.htm), pretendeu, nomeadamente:

- Definir:
  - Um quadro legislativo e regulamentar capaz de favorecer o desenvolvimento do comércio electrónico;
  - Um quadro de regras respeitantes à segurança das transacções efectuadas por via electrónica, à protecção de informações de carácter pessoal e da vida privada e à defesa dos direitos dos consumidores.
- Introduzir mudanças pela:

- Sensibilização dos diferentes agentes económicos (empresas, confederações e associações representativas do comércio) para as potencialidades do comércio electrónico;
- Estimulação à adopção, pela Administração Pública, das práticas do comércio electrónico;
- Criação de programas de apoio ao desenvolvimento do comércio electrónico para as PME;
- Educação e formação para a economia digital e para o comércio electrónico no contexto da globalização dos mercados.

O Decreto-Lei nº 290-D/99 (http://www.mct.pt/novo/legislacao/despachos/txtab.htm), de 2 de Agosto de 1999, regula o reconhecimento e o valor jurídico dos documentos electrónicos e das assinaturas digitais.

Estas são algumas entre muitas iniciativas levadas a cabo em Portugal, que permitiram a sua colocação (no primeiro índice tecnológico publicado pela ONU (http://undp.org/hdr2001/)) no 9º lugar de um pelotão de 19 "potenciais lideres", o que é indicador de boas perspectivas para o nosso País.

O inovador neste relatório é o facto de ele reconhecer que sem salto tecnológico não há possibilidade de combater o atraso. *"The 20th century's unprecedented gains in advancing human development and eradicating poverty came largely from technological breakthroughs"*

[Human Development Report 2001- Making New Technologies Work for Human Development], http://www.undp.org/hdr2001/completenew.pdf 15-11-2001 17:10 .

2.7 A Globalização

"Para reconstituirmos a democracia em termos de Terceira Vaga, precisamos de abandonar a assustadora, mas falsa , ideia de que o aumento da diversidade traz automaticamente um aumento de tensão e conflito à sociedade. Na realidade, pode dar-se precisamente o inverso. O conflito na sociedade não só é necessário, como é também, dentro de certos limites, desejável. Mas se cem homens desejam todos desesperadamente o mesmo anel de latão, podem ser forçados a lutar por ele. Por outro lado, se cada um dos cem homens tem um objectivo diferente, é muito mais compensador para eles negociar, cooperar e formar relações simbióticas. Dentro de condições sociais apropriadas, a diversidade pode contribuir para uma civilização estável e segura."

TOFFLER, Alvim;(1980) - A Terceira Vaga, Colecção "Vida e Cultura" – Edição Livros do Brasil, Lisboa 1984, pg 418.

O mundo actual caracteriza-se por uma globalização crescente acompanhada de 'teias' cada vez mais complexas de relações económicas e sócio-culturais.

Don Tapscott, autor do livro "The Digital Economy"[5], levanta a questão de uma sociedade nova; emergente de uma nova era baseada na rede, na informação, nas tecnologias, nos computadores, nos indivíduos, cujas estruturas económicas se guiam pela informação e pelo conhecimento.

A 'auto-estrada' da informação, resultado da convergência da **C**omputação (computadores, serviços, software), das **C**omunicações (telefonia, satélite, comunicações sem fios, ...) e dos **C**onteúdos (fornecedores de informação, publicações, entretenimento, ...), transformou-se na base dessa nova economia, que apresenta entre outras, as características:

- Mobilidade total dos contactos e transacções entre cidadãos;
- Integração de mercados;
- Empresas no ciberespaço;
- Emergência de regiões particulares que interagem com o resto do mundo;
- Liberdade do comércio mundial de bens e serviços;
- Livre circulação de capitais; e
- 'Deslocalização' de empresas de uns países para outros.

[5] download de um capítulo permitido através do link http://www.digital4sight.com.

Este cenário encerra em si um conjunto de desafios/oportunidades e problemas/situações de risco:

Desafios/oportunidades	Problemas / Riscos
Potencia um mundo mais próspero, mais unificado e menos desigual; A liberdade das trocas internacionais leva à maior prosperidade de todos os países que nelas participem. A liberdade de comércio internacional permite aproveitar com maior eficácia, os factores produtivos de cada país em particular, sejam eles o trabalho, o capital ou a capacidade intelectual. A liberdade de importações aumenta a variedade e a quantidade de bens que são oferecidos aos consumidores As melhorias de produtividade trazem aos cidadãos maiores níveis de rendimentos.	Agravamento das desigualdades entre os países prósperos, tecnológica e culturalmente desenvolvidos e os países mais atrasados e com carências nas áreas chave motoras da nova economia; Desemprego e baixas de salários nos países mais desenvolvidos ; Desigualdades entre os rendimentos dos cidadão mais ricos e dos mais pobres, aumentando as fricções sociais; Crises financeiras; O objectivo do lucro das empresas pode ter a tendência de se sobrepor a outros objectivos da vida em sociedade, como por exemplo, o núcleo familiar e a defesa das culturas nacionais.

Numa economia onde qualquer mercado tem acesso a bens, serviços ou capitais, que são produzidos num qualquer outro país ou países; coloca-se aos indivíduos, às empresas, e aos próprios países, um cenário de competição que importa regular à escala internacional, com os adequados mecanismos, que garantam nomeadamente, o cumprimento de objectivos extra-económicos da vida em sociedade, a protecção contra riscos de saúde pública, a protecção do ambiente ou a defesa dos direitos humanos; sob o risco de se gerarem graves problemas económicos e sociais.

São exemplos de organizações internacionais que asseguram ou contribuem para certas formas de regulação á escala mundial:

- A Organização Mundial do Comércio (OCM) - http://www.wto.org organização internacional que rege as normas que regulam o comércio entre os países. Os pilares sobre os quais assentam os acordos, são firmados pela maioria dos países que participam no comércio mundial e ratificados pelos seus parlamentos;

- Fundo Monetário Internacional (FMI) - http://www.imf.org – uma instituição de cooperação, à qual aderiram 182 países, e à qual cabe o papel de regulador do sistema financeiro internacional[6].

A Organização Internacional do Trabalho - http://www.dgct.mts.gov.pt/oit.htm - organização internacional competente pela adopção de normas internacionais do trabalho. Beneficia do apoio e reconhecimento universais na promoção dos direitos fundamentais no trabalho; e

- A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE - http://www.ocde.org .

Portugal, país da Comunidade Europeia, integra estas organizações, estando sujeito a um conjunto de procedimentos de monitorização, nos quais se inclui nomeadamente a produção de dados estatísticos relacionados com as suas vertentes socio-económicas, tecnológicas e culturais.

[6] http://www.dgep.pt/cx77reuniaofmi.html

2.8 *Implicações do conhecimento na essência da vida*

À revolução da informação, adiciona-se outra não menos importante, a revolução da biotecnologia. As duas vão interagir entre si. Os impactos não são já e apenas para a sociedade, mas também para toda a cadeia da vida.

Nos últimos anos assistimos à convergência entre as tecnologias de informação, das comunicações e dos média. Agora, ainda não refeitos ou adaptados em pleno às suas implicações, assistimos a uma nova e não menos agitadora ocorrência: a convergência de disciplinas e indústria. É a informação e a biotecnologia a interagirem entre si.

"As indústrias alimentar, farmacêutica, química, da saúde em geral, da energia, das fibras e da informação vão-se cruzar e casar como jamais foi visto. As fronteiras entre negócios outrora distintos misturar-se-ão, e dessa grande convergência nascerá o que promete ser a maior indústria do planeta - a indústria das ciências da vida», sublinha-nos o velho investigador[7]."

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [A próxima grande «convergência»] http://www.janelanaweb.com/manageme/genomicarevolution.html, 20-11-2001 21:00.

Nos últimos dois decénios os engenheiros genéticos aprenderam a criar em laboratório enzimas e proteínas idênticas às do homem. Aprenderam a modificar geneticamente microorganismos, plantas e animais.

Algumas aplicações da tecnologia de recombinação genética		
Indústria Farmacêutica	Vacinas Reagentes de diagnóstico Agentes anti-tumorais Novas drogas	"Franceses produzem pele humana com alto risco cancerígeno" http://cnnemportugues.com/2001/saude/07/19/pele/index.html
Agro-pecuária	Animais e plantas resistentes a doenças; Aumento do valor nutricional de animais e plantas; Plantas resistentes a pragas; Produção de espécies raras.	"Brasil anuncia autorização para soja transgênica" http://cnnemportugues.com/2001/saude/07/25/graos/index.html "Tomates transgênicos resistentes ao excesso de sal"

[7] Ray Goldberg, um dos especialistas séniores da Harvard Business School - (artigo «Transforming Life, Transforming Business - The Life-Science Revolution», edição de Março-Abril de 2000).

		http://cnnemportugues.com/2001/tec/07/30/tomates/index.html
Indústria alimentar	Novos ingredientes Novos processos de manufactura Novos enzimas	"Pesquisadores modificam porcos, geneticamente, para reduzir a poluição" http://cnnemportugues.com/2001/saude/07/30/porcos/index.html

Os avanços na ciência genética, trazem implicações incalculáveis para os individuos, para a sociedade e para o ambiente.

A capacidade de manipulação dos próprios genes humanos, coloca-nos perante uma fronteira com elevadas potencialidades para melhorar a qualidade de vida; detectando e corrigindo atempadamente anomalias genéticas, prevenindo doenças e, potenciando, o combate ao sofrimento. Mas, requer um elevado código etico-deontologico, que coloque o homem no seu lugar, sem se querer sobrepor à ordem natural e ao poder Criador.

"...antevê um futuro de novas divisões sociais com os «geneticamente ricos» de um lado - talvez 10% da população, possuidores de genes sintéticos potenciadores do que hoje chamamos de vantagem competitiva no mercado - e os «primitivos», «naturalistas», pobretanos, do outro...."

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [Do outro lado do espelho da Genómica] http://www.janelanaweb.com/manageme/outro_lado_espelho.html#obras_favor ; 05-09-2001.

Conclusão Capítulo 2

A Sociedade do conhecimento

A Sociedade da Informação e do conhecimento é o modelo de sociedade humana característica do século XXI, suportada em tecnologias de informação cada vez mais potentes e sofisticadas; servida por plataformas globais de comunicações que virtualmente anulam distâncias e diferenças entre povos e culturas. Assente no funcionamento em rede de uma humanidade conectada globalmente, que partilha informação, dados e gera conhecimento.

É uma sociedade de organizações, parcerias, alianças e cooperação, de mercados em competição aberta, num cenário de globalização, regido por novos paradigmas.

A unidade base é o indivíduo, seu capital intelectual e conhecimento; a organização com os seus propósitos e a sua cultura; as regiões com as suas características particulares, sinergias e mais valias a serem exploradas nomeadamente as suas potencialidades de inter-relacionamento com outras regiões numa perspectiva global; os Estados com a sua responsabilidade de orientação de um povo com uma cultura e uma riqueza próprias, integrando-o de forma sustentada num 'xadrez' Global.

O domínio da informação, liderará a evolução pelo que, os sistemas, sejam sociais ou organizacionais serão pensados basicamente como sistemas de informação com a capacidade de interagirem entre si.

O conhecimento, desempenhará um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais.

Os governos, as Empresas e os Cidadãos vêm-se obrigados a repensar a sua forma de estar. Assiste-se à emergência de comportamentos biológicos associados à rede; tais como o desenvolvimento de características de observação e aprendizagem, adaptação e cooperação, respeito e preservação do ambiente.

Portugal, enquadrado na União Europeia, percebeu a importância de se preparar para a Sociedade da Informação e do Conhecimento, tendo vindo a levar a cabo iniciativas e projectos que procuram de forma sustentada, suportar a sua entrada nomeadamente na nova economia. Cabe também às regiões, empresas, organizações e cidadãos portugueses, a responsabilidade de agarrarem o desafio e explorarem as oportunidades daí decorrentes.

Os Novos Modelos de Trabalho

3

Os novos modelos de trabalho

3.1 A Nova Economia

A auto-estrada da Informação, resultado da convergência dos três C's: computação, comunicação e conteúdos, está a transformar-se na base da nova economia (Don Tapscott); onde, numa realidade em que as fronteiras geográficas se desvanecem e a globalização está presente, o mundo dos negócios também toma novas formas.

Estas mudanças estão na eminência de transformar a empresa tal como a conhecemos hoje; de alterar a forma como se fazem os negócios e como se trabalha. Usufruindo das Tecnologias de Informação, as organizações têm de se reinventar, tendo como fócus não apenas o controlo de custos mas a transformação do serviço ao cliente, da responsabilidade e da inovação.

Don Tappscott, autor do livro "The Digital Economy", apelida esta nova economia de "Economia Digital".

Fruto das tecnologias, o mundo tornou-se multipolar e a acompanhá-lo, o ambiente torna-se mais dinâmico, mais volátil, as fronteiras económicas e as áreas geográficas de actuação esbatem-se (D.Tappscott).

Existe uma economia mundial, mesmo que a organização opere a nível local, regional, nacional ou transnacional.

3.1.1 CLUSTERS DE EMPRESAS VIRTUAIS LIGADAS POR REDES GLOBAIS

Um dos modelos de funcionamento das organizações, poderá enquadrar-se num funcionamento em "Cluster" – conjunto - no qual as Empresas trabalham em união, visando a construção de um produto ou serviço final único.

Este trabalho em conjunto não obriga à proximidade física das empresas, mas parte da essência da complementaridade das tarefas necessárias à execução do objectivo, das competências e know-how específicos que compõe o conjunto.

"Em "Digital Economy" salienta a criação de clusters de empresas virtuais ligadas por redes globais (...). Quer explicar melhor como se estão a reestruturar estes novos negócios?

D.T. - Posso dar um exemplo. Há um mercado enormíssimo de habitação em Tóquio, onde a idade média do operário de construção civil é de 55 anos e onde escasseiam as matérias-primas. Esta oportunidade está a ser aproveitada por clusters de negócios em rede, nascidos na Net. Um está sediado em Calgary e outro em São Francisco. São formados por empresas de produtos florestais e de electrodomésticos, arquitectos e construtores ligados às canalizações e ao aquecimento, à carpintaria e à colocação de telhados e de soalhos. Este último chama-se "The Internetworked Building Group". O cliente nipónico escolhe o plano de soalho, o número de quartos de dormir, de casas-de-banho e outros pormenores da decoração. Passeando-se pela

casa virtual no ecrã, ele pode fazer as alterações que quiser. Quando o desenho estiver concluído é possível calcular, em tempo real, o custo do produto final. Esse projecto será posteriormente passado, através da Net, para os outros parceiros do cluster, que passam ao fabrico da estrutura em vários locais, onde existem as competências e as matérias-primas necessárias. Três semanas mais tarde, a casa está num contentor e ruma a Tóquio para a montagem final no local. Sem a Net levaria meses a construir a casa. "

[Don Tapscott, o guru da economia digital, fala do neologismo que criou (1996)]
http://www.janelanaweb.com/gurus/tapscott.html 20-11-2001 21:02.

Este é, entre outros, um modelo que reconhece e explora as vantagens da colaboração e cooperação empresariais entre parceiros de áreas complementares.

Na economia digital, as Empresas competirão em grupos, inseridas em comunidades de negócios; pelo que, uma das chaves para o sucesso de competitividade estará na capacidade de criação de redes e de novos modelos organizacionais.

3.1.2 AS BUSINESS WEBS

As B_Webs, são redes de parceiros constituídas por produtores, fornecedores de serviços, fornecedores de equipamentos, de tecnologias, de infra-estruturas, clientes, todos interligados numa teia digital. Trazem desafios e oportunidades para as Empresas e seus negócios; nomeadamente pela particularidade de proporcionarem o meio de não só, aceder ao capital intelectual existente nessas redes digitais, como também desenvolvê-lo.

O capital digital, advém da conjugação de três vectores que interagem na rede:

- Capital humano – O conhecimento que as pessoas possuem. O que as pessoas sabem.
- Clientes – O que a organização sabe sobre eles, o que eles sabem sobre a organização, como é que eles a vêm e sentem e como se interrelacionam com ela.
- Conhecimento património da Empresa – Qual o saber, os relacionamentos, as valias de rede que a Organização foi capaz de transformar em património próprio, integrando-o nas suas bases e nos seus processos; por forma a alicerçar novos valores e derivar novos modelos de negócio.

Combinam conceitos como: ecossistemas de negócio, outsourcing, keiretsu e corporação virtual.

> **Ecossistemas de negócio** – Neste modelo, a Empresa foca-se no mercado e na indústria, olhando-os de fora para dentro. Procurando encontrar os espaços que existem para preencher com um novo produto ou serviço, identificando as oportunidades que existem no meio ambiente. As Empresas Ecossistémicas conseguem gerir e lutar pela liderança de vários ecossistemas (uns emergentes ou em expansão, outros já em fase

terminal), os quais incluem clientes, fornecedores, competidores e outros actores que se co-envolvem e alinham pelo comportamento das companhias mais centrais.

Exemplo de uma empresa Ecossistémica – a Microsoft. O principal ecossistema da Microsoft é o PC, mas está a tentar entrar e dominar outros ecossistemas:

Nos sistemas de empresa – com o NT;

Nos serviços de consumo de banda larga com a WebTV, e

Com alianças e investimentos na Televisão por Cabo.

Outsourcing – A Empresa identifica e isola uma actividade não nuclear ao seu negócio e entrega-a sob contratação a um fornecedor especializado nessa vertente; a fim de que a mesma seja executada com maior qualidade e menor custo.

Keiretsu – Conglomerados empresariais, que integram a empresa com os seus fornecedores, nomeadamente, ao nível do planeamento, logística e controlo de custos. São altamente especializados e respondem eficazmente às necessidades dos consumidores (que já não se interessam nos produtos massificados). Competem entre si pela fidelização dos Clientes aos seus canais de distribuição. Têm associada uma marca forte que imprime confiança nos consumidores para a aquisição de uma gama diversificada de produtos e serviços. As tecnologias de informação são um factor crítico de sucesso quer na comunicação interactiva entre as redes de empresas e os clientes, quer na comunicação interna entre quem faz parte do keiretsu. Num keiretsu não existe exclusividade. O keiretso é baseado no poder (ex: Mark & Spencer, Toyota).

Druker F. Petter - [O que está errado na Gestão] http://www.centroalt.pt/edigest/edicoes99/ed_jun/ed56cap1.html ; 03-07-2002 17:45.

3.1.2.1 Nove características das B_Web

1. Infra-estrutura Internet	As B_webs usam a Internet como a sua principal plataforma de suporte às comunicações e transacções de negócio. (Grupos de Empresas juntam-se através da infra-estrutura da Internet para prosseguirem objectivos comuns)
2. A inovação como valor	A sua proposta é substituir o velho modo de "fazer as coisas".

3. Mecanismo, estrutura potenciadora de aptidões multiempreendedoras, linkando em objectivos comuns várias empresas e organizações	A B-Web tem capacidades de ordenamento, de acompanhamento e condução dos vários participantes e suas contribuições. Os leaders, numa B_web contam com a performance e empreendedorismos dos seus parceiros para maximizarem o retorno do capital investido.
4. Cinco classes de participantes	- Clientes - 'Fornecedores de contexto' – responsáveis pela performance do interface entre o cliente e a B_webs. - 'Fornecedores de conteúdos' – responsáveis pelo desenho e concepção e distribuição de 'valores' – bens, serviços ou informação, que satisfaçam as necessidades dos clientes. - 'Fornecedores de serviços comerciais' – responsáveis pelo fluir do negócio, incluindo efectivação de transacções, gestão financeira, segurança e privacidade da informação, gestão do conhecimento, logística e distribuição e regulamentação. - Fornecedores de infra-estrutura – responsáveis pelas redes de comunicações e computação, arquivos físicos e digitais, frotas, edifícios, escritórios e outros afins.
5. Coopetição	Os participantes numa B_Webs, cooperam e concorrem entre si.
6. Fócus no Cliente	Focam-se no valor para o cliente. Constroem-se relações mútuas e, procura responder-se às necessidades especificas de cada cliente.
7. Reina; predomina, o contexto.	Os 'fornecedores' de contexto, têm a responsabilidade de gerir o relacionamento com e entre os clientes, orquestrando actividades de criação de valor ao longo de todo o sistema, de toda a B_Webs.
8. Regras e standards	Os participantes chave de uma B_Web conhecem e aderem a regras de

	comprometimento preestabelecidas.
9. Conhecimento	Os participantes de uma B_Web, trocam uma elevada variedade de dados, informação e conhecimento.

Adaptado do livro "Digital Capital: Harnessing the power of business webs": Don Tapscott – capítulos disponibilizados on-line no site : http://www.digital4sight.com"

Uma B_Web é um espaço de "mercado" de negócio, onde as organizações colaboram e competem entre si (coopetição). Os espaços de mercado de negócio com maior sucesso, serão aqueles que, mais do que mecanismos de compra e venda, se comportem como autênticos "hubs" oferecendo nomeadamente; informações sobre os sectores que abrangem e as ferramentas para as PME poderem colaborar ou competir em projectos de maior dimensão.

3.1.2.2 Cinco modelos de B_Webs

1. AGORA (feira em grego)

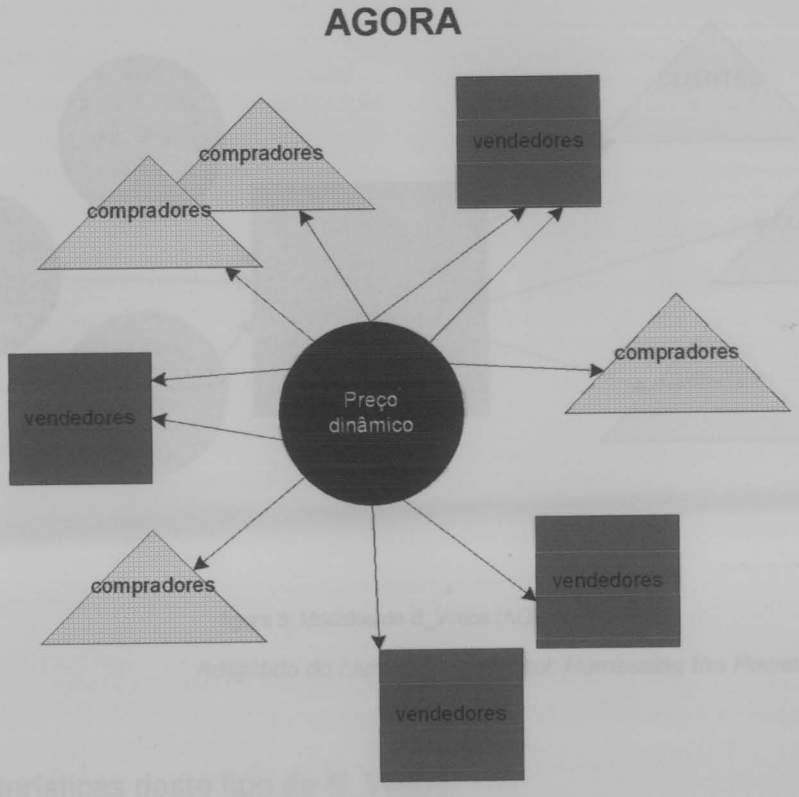


figura 7: Modelos de B_Webs (AGORA)

Adaptado do Livro "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs".

O preço é dinâmico e gerado pela negociação pessoal, leilões, trocas, negociação livre. Assiste-se à neutralidade face a compradores e vendedores. Funciona a inteligência de mercado.

Exemplos deste tipo de B_webs:

B2B – através de leilões liderados pelo vendedor (www.FastParts.com)

B2B – através de leilões liderados pelo comprador (www.FreeMarkets.com)

"Exchanges" de B2B – Exemplo na Química : (www.chemconnect.com)

"Exchanges" de P2P –(pessoa a pessoa): (www.eBay.com)

2. AGREGADOR

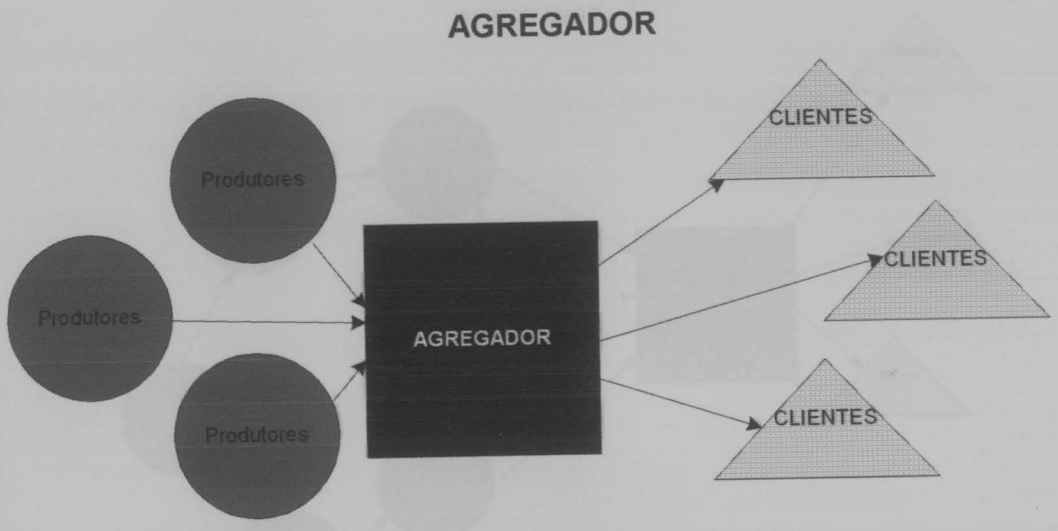


figura 8: Modelos de B_Webs (AGREGADOR)

Adaptado do Livro "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs".

São características deste tipo de B_Webs:

- Segmentação do mercado;
- Fixação de preços e descontos;
- Cobrança de comissão ou margem por transacção; e
- Optimização da selecção e conveniência

Exemplos deste tipo de B_webs:

- Superagregadores horizontais;(www.amazom.com)
- Fontes de informação e compra em áreas de risco e difíceis para não especialistas;(www.etrade.com, www.travelocity.com)
- Portais (www.yahoo.com)
- "Hubs" industriais e sectoriais para B2B (www.ariba.com)

3. INTEGRADOR DA CADEIA DE VALOR

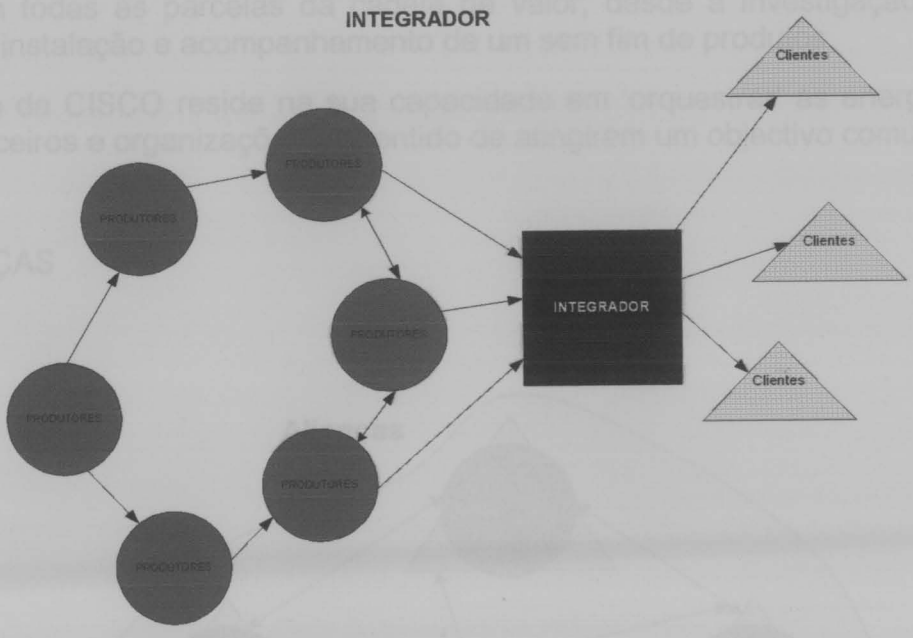


figura 9: Modelos de B_Webs (INTEGRADOR)

Adaptado do Livro "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs".

Características:

- Liderança no contexto;
- Funções nucleares que o integrador controla: design das tecnologias fundamentais; gestão da cadeia de fornecedores; marketing; gestão de clientes; gestão de toda a cadeia de valor; dá a face perante o cliente através da marca.

Exemplos:

Cisco Systems (Cisco Connection On Line) – www.cisco.com

Dell Computers – www.dell.com

Tomando como exemplo o caso da Cisco Systems, podem identificar-se nesta organização a sua capacidade em perceber que o factor de sucesso no mercado

actual, está na gestão adequada das relações em todas as direcções, com Clientes e Fornecedores.

A CISCO integra o coração de uma teia completa de empresas que preenchem e asseguram todas as parcelas da cadeia de valor; desde a investigação até à produção, instalação e acompanhamento de um sem fim de produtos.

O segredo da CISCO reside na sua capacidade em 'orquestrar' as energias de tantos parceiros e organizações no sentido de atingirem um objectivo comum.

4. ALIANÇAS

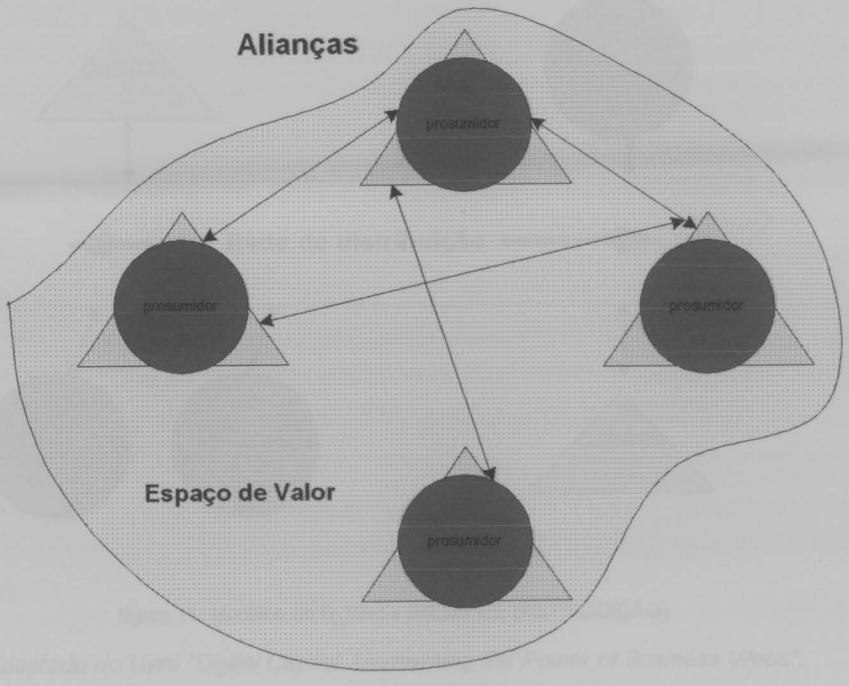


figura 10: Modelos de B_Webs (ALIANÇAS)

Adaptado do Livro "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs".

O 'prosumidor' é aqui a figura do produtor e do consumidor a interactuarem de forma colaborativa estreita.

Neste tipo de B_Webs, assiste-se à colaboração criativa; à existencia de regras e standards comummente aceites; os clientes e os utilizadores finais representam um importante papel na cadeia de valor.

exemplos:

Linux – www.linux.com;

MP3 – www.mp3.com

JAVA – http://java.sun.com

Projecto do Genoma humano – http://www.nhgri.nih.gov/HGP

5. REDE DE DISTRIBUIÇÃO

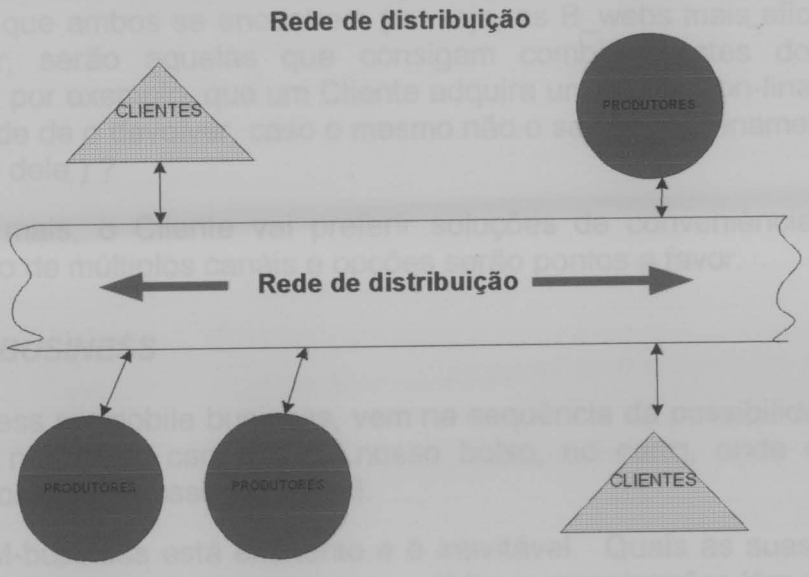


figura 11: Modelos de B_Webs (REDE DE DISTRIBUIÇÃO)

Adaptado do Livro "Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs".

Visam a optimização da Rede, garantir características como visibilidade e transparência. As redes de Distribuição servem as outras B_webs.

Exemplo:

http://www.fedex.com ;

http://www.ups.com

http://www.internet.com

3.1.3 OS CLIENTES E OS E-MERCADOS

O que faz um cliente voltar a um determinado mercado e iniciar um processo de fidelização e relacionamento a longo prazo?...

O preço? Embora este seja um dos valores a considerar, possivelmente até nem virá a ser o mais importante.

O conhecimento que o mercado tem sobre o cliente, sobre os seus gostos e preferências?

A capacidade de ir ao encontro desses gostos e preferências, recomendando nomeadamente linhas de produtos que a eles se ajustem?

A possibilidade de combinar o mundo físico com o mundo digital, permitindo que ambos se encontrem (ou seja, as B_webs mais eficazes junto do consumidor, serão aquelas que consigam combinar estes dois universos; permitindo, por exemplo, que um Cliente adquira um produto on-line, mas tenha a possibilidade de o devolver, caso o mesmo não o satisfaça plenamente, num local físico perto dele.) ?

Cada vez mais, o Cliente vai preferir soluções de conveniência pelo que, a combinação de múltiplos canais e opções serão pontos a favor.

3.1.4 O M-BUSINESS

O M-business ou mobile business, vem na sequência da possibilidade de termos a Internet na nossa carteira, no nosso bolso, no carro, onde quer que nos encontremos com o nosso telemóvel.

A era do M-business está eminente e é inevitável. Quais as suas implicações? Uma revolução no modo como as companhias e organizações têm de conduzir os seus negócios.

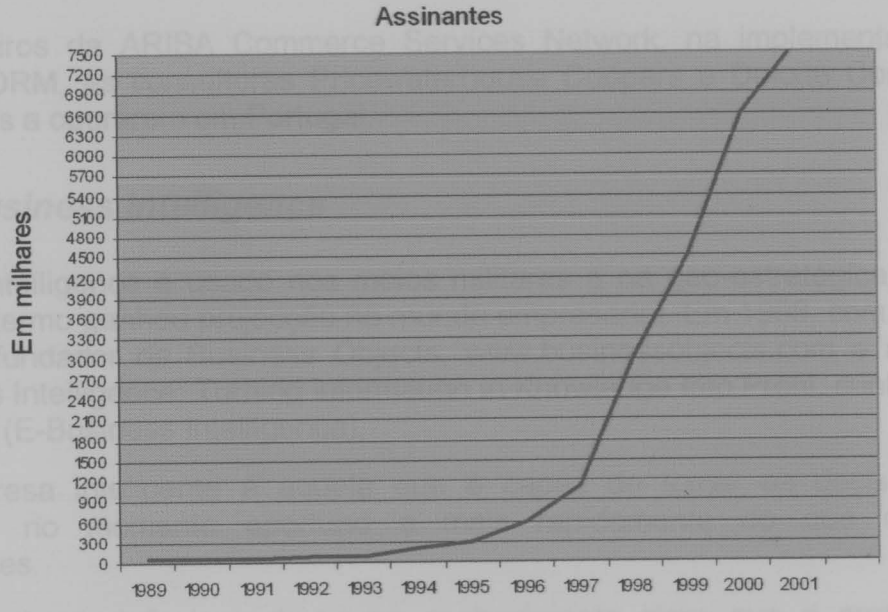


figura 12: SERVIÇO DE TELECOMUNICAÇÕES –MÓVEIS - SERVIÇO MÓVEL TERRESTRE 2 º Trimestre de 2001 (Site do ICP –Estatísticas)

http://www.icp.pt/publicacoes/estcom/stcm/smt2_01.html – 07-09-2001

"Em termos de penetração, Portugal mantém-se acima da média europeia (UE15) com uma taxa de penetração de 71,9, tendo ultrapassado a Irlanda 1."

3.1.5 A GESTÃO DOS RECURSOS OPERATIVOS (GRO)

O objectivo dos sistemas de gestão dos recursos operativos, é permitirem a identificação e o conhecimento dos recursos disponíveis dentro e fora da Empresa, incluindo os designados Recursos Humanos.

As Empresas tornar-se-ão cada vez mais capazes de integrarem os seus pontos fortes com os dos seus parceiros.

Em 1996, a ARIBA Inc (www.ariba.com), deu visibilidade e projecção ao software e filosofia ORMS (Operating Resource Managemen Systems).

As aplicações ORM da ARIBA, Inc são aplicações baseadas em plataformas Intranet, que auxiliam as organizações a efectuarem a gestão estratégica dos seus recursos internos e externos. Adicionalmente e pela conectividade com a rede de serviços da Ariba; as empresas passam a ter acesso, num ponto único, a um universo global de transacções B2B e gestão de conteúdos associado.

Enquanto clientes, as organizações, departamentos ou indivíduos que nelas operam, adquirem um maior conhecimento e capacidade de negociação, podendo acompanhar em cada momento o estado da sua encomenda.

São parceiros da ARIBA Commerce Services Network, na implementação de soluções ORM, as consultoras Pricewaterhouse Coopers e Deloite Consulting. Consultoras a operarem em Portugal.

3.2 E-Business Intelligence

O termo intelligence é usado nos meios militares e na geo-estratégica. Com a Web este termo ganhou projecção no mundo empresarial. Em 1998, com Bernard Liautaud, fundador da Business Objects, www.businessobjects.com e autor de "Ebusiness Intelligence: Turning information in Knowledge Into Profit, cunhou-se o termo e-BI (E-Business Intelligence).

Uma empresa inteligente é aquela que é capaz de tomar as decisão mais acertadas; no momento oportuno e mais rapidamente do que os seus concorrentes.

A tomada de decisão suporta-se no conhecimento claro que a organização possui, relativamente a qualquer uma das vertentes do seu negócio. Esse conhecimento está latente e reside nos dados que se encontram espalhados ao longo da organização, inertes em bases de dados que não raras vezes, são deficientemente usadas e potenciadas. Por outro lado, o conhecimento que a organização possui, está directamente relacionado com o conhecimento, que cada um dentro da organização detém sobre a sua vertente de negócio e sobre o todo em que esta se insere.

3.2.1 OS DADOS NAS ORGANIZAÇÕES.

As organizações não têm falta de informação, ou de dados, têm "montes" deles, "toneladas" deles. Muitas das vezes, esta informação está, inclusive, metodicamente armazenada em bases de dados, mas, ficam ali, apenas guardados.

3.2.1.1 Os quatro modelos de gestão da informação

Dentro de uma organização os dados existem, estão algures, mas, não raras vezes, quem deles necessita não sabe como recuperá-los, ou não sabe se existem, ou não lhe é dado o acesso.

No seu livro E-Business Intelligence, B.Liautaud identifica quatro modelos de gestão da informação:

3.2.1.1.1 A ANARQUIA INFORMACIONAL

Os dados estão algures, mas dispersos por vários sistemas, por tal, inacessíveis a quem deles precisa.

Cada um recriou o seu 'próprio' sistema de informação, resultando daqui um 'caos de dados'.

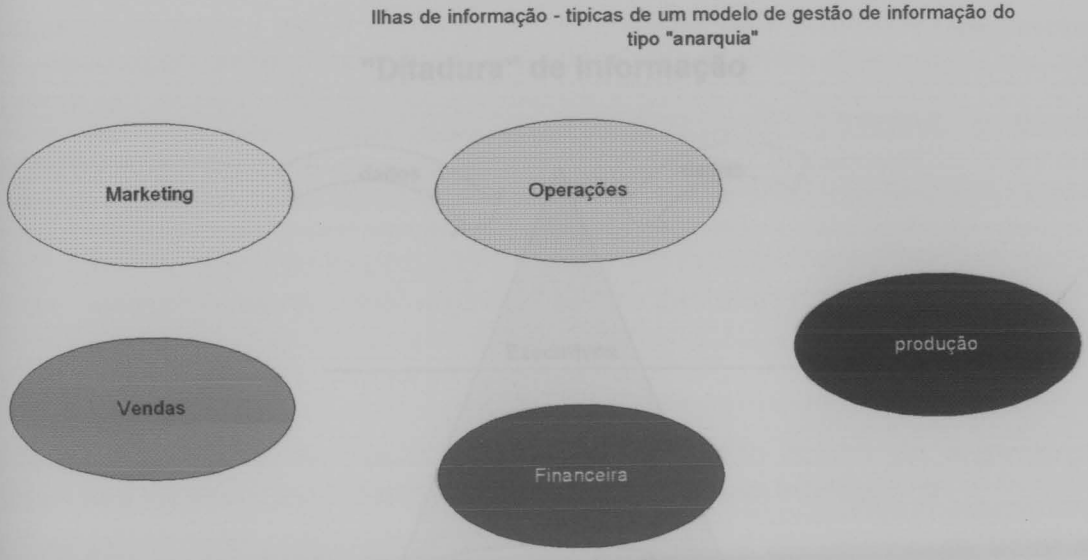


figura 13:Ilhas de informação

Adaptado do livro "Ebusiness Intelligence: Turning Information in Knowledge Into Profit" - Liautaud, Bernard – capítulos disponibilizados on-line no site : http://www.businessobjects.com/company/ebi".

Este cenário é frequente em empresas de maior dimensão, que possuem sistemas de informação a correrem em paralelo. Dada esta natureza de operacionalidade formam-se várias ilhas de informação, suportadas por plataformas e aplicações distintas. O departamento de tecnologias de informação vive isolado e numa espécie de 'redoma de vidro'.

Dado o facto de que as ilhas de informação são suportadas, muitas das vezes por plataformas heterogéneas de hardware e software, as aplicações não conseguem comunicar umas com as outras. Por exemplo, a informação associada a clientes e fornecedores não é armazenada centralmente; pelo que, o seu acesso fica restrito a departamentos estanque específicos (os departamentos donos da informação), tendo cada um a sua visão e os seus dados. Estas situações potenciam a manutenção de informação redundante, inconsistente e não fidedigna ao longo de toda a organização.

3.2.1.1.2 A DITADURA DE INFORMAÇÃO

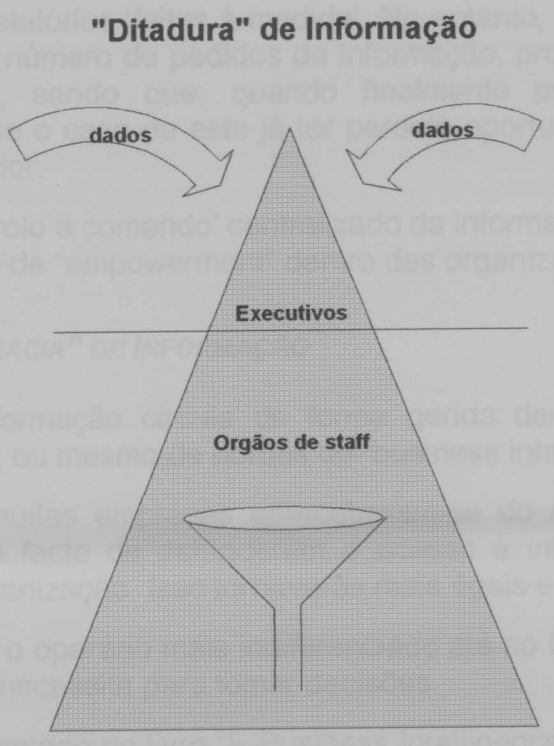


figura 14:Ditadura de Informação

Adaptado do livro "Ebusiness Intelligence: Turning Information in Knowledge Into Profit" - Liautaud, Bernard – capítulos disponibilizados on-line no site : http://www.businessobjects.com/company/ebi".

Neste modelo de gestão, o topo, tende a ser muito resistente a mudanças que promovam a 'democratização' da informação (retirar a informação das 'mãos' de um quantos e torná-la disponível para todos os que dela necessitem). A razão de ser desta resistência prende-se com a sensação aparente de poder que o 'domínio' da informação parecer trazer consigo.

Neste tipo de modelo encontrámos poderosas aplicações de gestão da informação, como os EIS (Executive Information Systems). Sem retirar o valor associado a este tipo de ferramenta, os EIS são de programação complexa, economicamente muito dispendiosos e bastante rígidos na sua utilização. Por vezes falham nos seus propósitos devido à dinâmica imprimida aos negócios e regras associadas; que conduzem a que os objectivos que hoje foram definidos como linhas condutoras, amanhã tenham de ser revistos, antes mesmo de terem tido tempo de ser transpostos para o sistema (pelo grupo de programadores necessários para a adequação dos diferentes módulos que interagem entre si).

Um executivo pode ser capaz de gerar "n" relatórios, alterar uma série de parâmetros, mas não lhe é permitido correr uma "query ad-hoc " que advenha da necessidade de resposta pontual a uma questão colocada pelo negócio.

É possível encontrar neste modelo, departamentos de informática responsáveis pela elaboração de relatórios 'feitos à medida'. No entanto, estes departamentos recebem um elevado número de pedidos de informação, provenientes dos vários pontos da empresa, sendo que; quando finalmente produzem o trabalho solicitado, pode dar-se o caso de este já ter perdido oportunidade, ou não ser o esperado pelo utilizador.

Este modelo de 'controlo e comando' centralizado da informação, não se ajusta às actuais necessidades de "empowerment" dentro das organizações.

3.2.1.1.3 A "DEMOCRACIA" DE INFORMAÇÃO

Neste modelo, a informação circula de forma gerida dentro da organização, através das intranets, ou mesmo de portais de "business intelligence".

Nos últimos anos, muitas empresas aperceberam-se do retorno de valor que estava associado ao facto de estenderem o acesso à informação a todos os colaboradores da organização. Isso tornava-os mais ágeis e eficientes.

Toda a gente, desde o operário mais indiferenciado até ao CEO, deve ter acesso à informação de que necessita para tomar decisões.

Um dos casos apresentado no livro "E-Business Intelligence" é o caso "Eli Lilly" - http://www.lilly.com. Considerada pela revista Fortuna como uma das 100 melhores empresas do mundo, é uma empresa farmacêutica, orientada para a inovação..

> *"Según la revista "Fortune", trabajar en Lilly significa trabajar en una de las 100 mejores empresas del mundo" http://www.lilly.es 20-11-2001 21:10.*

Na Eli Lilly, os empregados podem aceder a informação corporativa, armazenada em data warehouses, através de um interface que lhes seja familiar (nomeadamente o seu browser favorito); podendo recolher em poucos minutos a informação que antes levava semanas a obter de um departamento sobrecarregado por tarefas menores (nomeadamente de extracção de dados e elaboração de relatórios, à medida das necessidades dos utilizadores); tarefas que nem sempre conseguiam satisfazer a contento das duas partes – utilizador e técnico do departamento de sistemas de informação.

Os departamentos e respectivos Recursos Humanos (RH) ganharam autonomia em relação ao Departamento de Informação; o qual por sua vez, se libertou para a realização de actividades de maior valor acrescentado para a organização.

Democratização da Informação e valor de negócio

"The greater the propensity to break organizational boundaries, the bigger the value"

Ebusiness Intelligence: Turning Information in Knowledge Into Profit: Liautaud Bernard - capítulos disponibilizados on-line no site : http://www.businessobjects.com/company/ebi 20-11-2001 21:12.

A "inteligência" de uma organização é influenciada por três factores chave, segundo revelaram estudos levados a cabo pela Business Objects:

1. Nível de democratização da informação existente (ex o número de empregados com acesso e capacidade de utilização de software de "business Intelligence" versus o número de "desktops" activos na organização).
2. Nível de "empowerment" existente (ou seja, o número de utilizadores autorizados a requerer relatórios e solicitações diversas aos dados (pedidos ad-hoc), versus o número total de empregados no activo.
3. A cultura da organização. A organização tem de ter uma postura cultural, que não só disponibilize o acesso à informação, como incentive a quebra de barreiras organizacionais existentes entre departamentos e a sua co-cooperação na criação de soluções que permitam o intercâmbio de informação inter-departamental (Quanto maior for o número de departamentos que disponibilize o acesso à informação, maior será o número de utilizadores de outros departamentos a usufruírem desse acesso, logo, mais "inteligente" e com maior capacidade de sucesso estará dotada a organização).

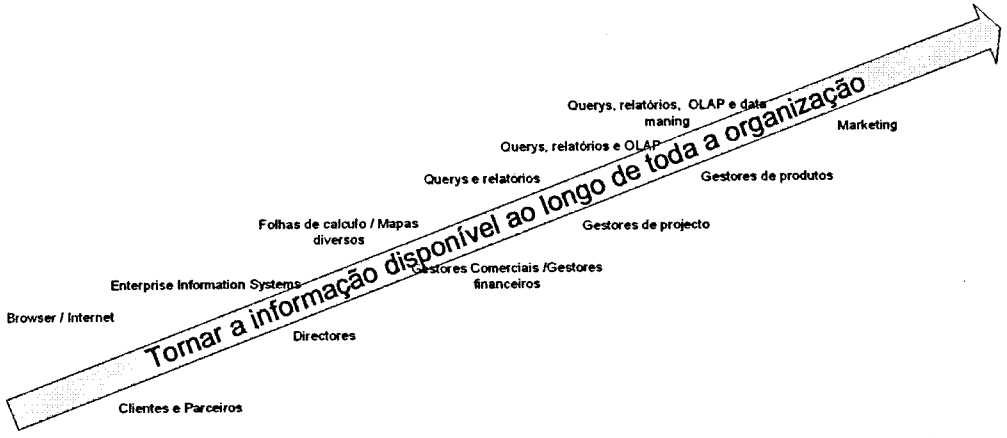


figura 15:Informação disponível ao longo de toda a organização
Adaptado de [Uses of e-BI - Entreprise business Intelligence]
http://www.ebusinessintelligence.com/ebidefinition_enterprise.htm, 2-07-2002 12:30

O "Enterprise Business Intelligence" é o processo de tornar a informação disponível ao longo de toda a organização, independentemente da fonte dos dados.

3.2.1.1.4 "EMBAIXADAS" DE INFORMAÇÃO

A democracia de informação não se restringe à empresa e área interna aos seus "Firewalls"; pelo contrário, pode estender-se até aos parceiros externos, nomeadamente, fornecedores, clientes, accionistas, etc. Estamos na presença das extranets e na possibilidade da organização ir para além dos seus confins.

Estas "embaixadas" de informação representarão o maior diferenciador das companhias a operarem na Internet.

VÁRIOS TIPOS DE EXTRANETS

1. Extranets baseadas na cadeia de fornecimento (apoiadas na "Gestão da Cadeia de Valor");
2. Extranets baseadas na relação com o Cliente ("Gestão do relacionamento com o Cliente – CRMs);
3. Extranets de venda de informação a terceiros (ou seja, a Empresa tem activos ou subprodutos de informação, decorrentes da sua actividade, que possam interessar a outros?, pode transformar as suas bases de dados em centros de lucro?).

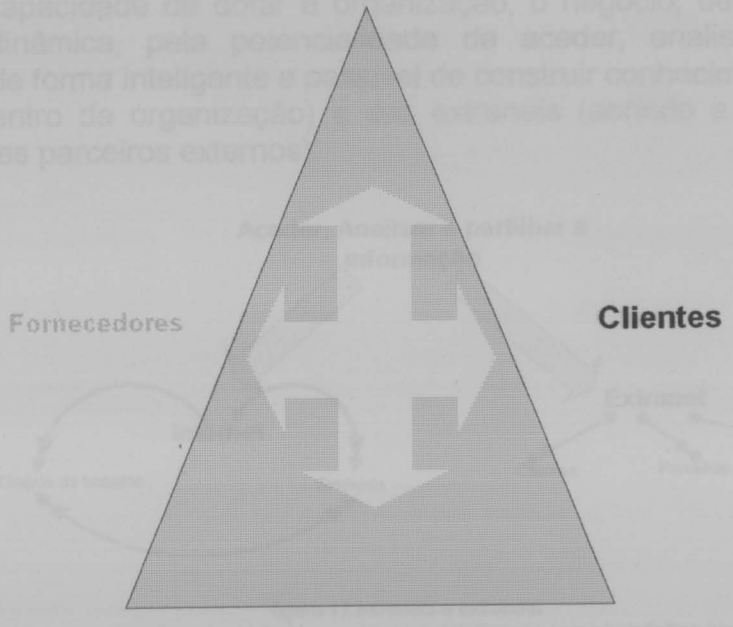


figura 16:Embaixadas de informação
Adaptado do livro "Ebusiness Intelligence: Turning Information in Knowledge Into Profit" - Liautaud, Bernard – capítulos disponibilizados on-line no site : http://www.businessobjects.com/company/ebi".

EMPRESAS A ACTUAR EM PORTUGAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES DE "BUSINESS INTELLIGENCE"

Nem só a Business Objects opera na área de Business Intelligence, uma de outras empresas a actuar nessa área é a Cognos, www.cognos.com . Empresa criada em 1969 e actualmente com um processo no tribunal de S. Francisco, por alegadamente estar a violar uma patente registada pela Business Intelligence.

"7 de Setembro, 2001 - Cognos

Cognos em tribunal

O tribunal de São Francisco ordenou hoje que a violação da patente Business Objects fosse levada a julgamento. Esta acusação é dirigida à Cognos que, alegadamente, estará a infringir a United States Patent número 5,555,403 ("Relational Database Access System Using Semantically Dynamic Objects").

[Cognos em Tribunal], http://www.kmol.online.pt/outros/noticias.html, 11-09-2001 18:00.

Em Portugal, podem por exemplo referir-se a "SINFIC, SA" http://www.sinfic.com e a "ENS - Empresa Nacional de Software, Lda" - http://www.infos.pt, como Empresas da área dos Sistemas e Tecnologias de Informação a potenciarem a vertente de soluções de Business Intelligence. Uma e outra, são implementadoras de soluções "COGNOS".

3.2.2 E-BUSINESS INTELLIGENCE E OS "NET MARKETPLACES"

O "E_business Intelligence", combina duas áreas: a área do E_business (as novas formas de negócio potenciadas pela Web), e a do "business Intelligence", ou seja; a capacidade de dotar a organização, o negócio, de uma inteligência própria e dinâmica, pela potencialidade de aceder, analisar e partilhar a informação de forma inteligente e passível de construir conhecimento; através das intranets (dentro da organização) e das extranets (abrindo a organização aos seus restantes parceiros externos).

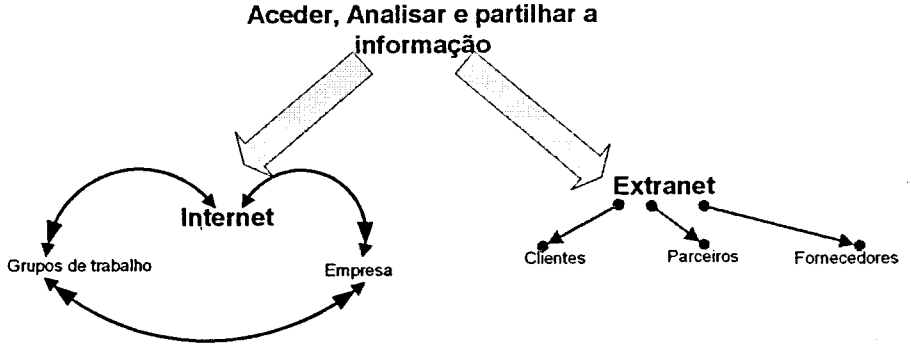


figura 17:Intranets e extranets
Adaptado de [Uses of e-BI - Overview] http://www.ebusinessintelligence.com/ebidefinition.htm, 02-07-2002 12:20

Por outro lado e dada a globalização crescente a que assistimos, são cada vez mais frequentes o aparecimento dos espaços de mercado na Internet. Estes mercados são caracterizados por correctores de bens e serviços que actuam numa comunidade Web, composta por compradores e vendedores.

Entre as características destes mercados, podemos referir o facto de serem mercados relativamente liberais e de poderem adicionar à cadeia de valor típica de uma organização, economias de escala, com escolhas múltiplas.

Os clientes podem procurar o melhor preço, as melhores condições de entrega, os produtos com as características mais adequadas às suas necessidades.

Os fornecedores têm canais para divulgação de produtos, uma maior audiência para os seus produtos / serviços e os clientes estão dispostos a participar na sua reformulação.

Os mercados digitais, pela sua natureza, geram uma elevada quantidade de transacções de informação que pode ser armazenada e analisada, extraindo informação de valor para qualquer um dos actores que neles actuem.

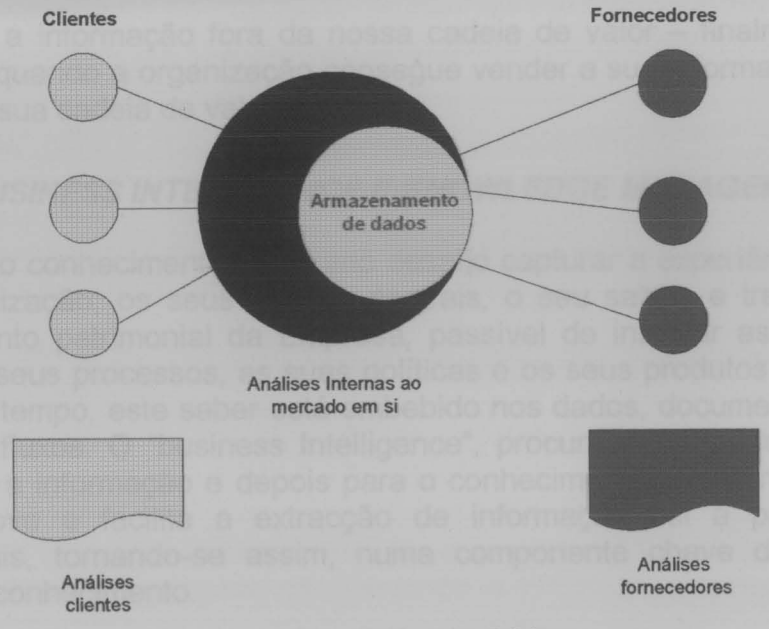


figura 18: Mercados digitais

Adaptado de [e-Business intelligence for net marketplaces] http://www.ebusinessintelligence.com/ebidefinition_netmarkets.htm, 20-11-2001 21:30.

A construção de extranets de E-business Intelligence para os mercados digitais, será sem dúvida uma árdua tarefa dada a complexidade e a quantidade de informação associada, mas será todavia uma mais valia a ter em conta para quem opera dentro desse mercado.

3.2.3 A LEI DE BERNARD LIAUTAUD

Segundo Bernard Liautaud, o valor da informação não reside no facto de a possuirmos, mas na capacidade em levá-la a ser usada o máximo possível.

"O valor da informação aumenta no quadrado do número dos seus utilizadores, vezes o número de áreas que a usam."

Rodrigues, Jorge Nascimento - [O Triunfo de uma revolução pragmática] http://www.janelanaweb.com; 04-07-2002 22:00

O processo de valorização da informação segundo esta lei segue as seguintes etapas:

- A Intranet – possibilita o primeiro grande retorno do valor da informação, quando se consegue internamente, levar a que esta, seja utilizada por outros departamentos ou áreas, que não aquelas em que foi gerada (Quando se cria uma utilização interdepartamental dos dados / informação).
- As Extranets – o salto seguinte advém do facto de se conseguir que a informação passe a ser útil para além das fronteiras da organização, junto de clientes, fornecedores e parceiros.
- Vender a informação fora da nossa cadeia de valor – finalmente, o grande salto é quando a organização consegue vender a sua informação, a terceiros, fora da sua cadeia de valor.

3.2.4 E-BUSINESS INTELLIGENCE E KNOWLEDGE MANAGEMENT

A gestão do conhecimento tem como desafio capturar a experiência colectiva de uma organização; os seus valores centrais, o seu saber, e transformá-los em conhecimento patrimonial da Empresa, passível de integrar as suas bases de dados, os seus processos, as suas políticas e os seus produtos / serviços. Mas, ao mesmo tempo, este saber está embebido nos dados, documentos, processos, práticas e fluxos. O "business Intelligence", procura a transição dos dados em bruto para a informação e depois para o conhecimento; num processo contínuo que promove e facilita a extracção de informação útil a partir dos dados empresariais, tornando-se assim, numa componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento.

3.3 A gestão do conhecimento

"....

O primeiro dia começou com uma pequena introdução por Edward Truch, o director do KM Forum, à qual se seguiram uns minutinhos com Leif Edvinsson. Este professor da Universidade de Lund, na Suécia, famoso pelas suas contribuições para a Gestão de Conhecimento no seu país e em toda a Europa, ofereceu-nos quinze minutos de puro desafio intelectual. Começou por nos perguntar se considerávamos que o nosso preço por quilo ia aumentar depois de assistirmos àquela conferência. Se estamos a aprender, porque não recebemos salários mais altos de seguida? Ele também introduziu o conceito de Longitude Corporativa. Enquanto que a economia tradicional é vertical, a nova economia opera fora dessas barreiras verticais. Isso origina o caos e torna-se a nova Longitude Corporativa (assunto que dá o mote para o seu próximo livro)."

NEVES, Ana – [Forum de Ideias], Encontro do KM Forum, realizado em 19 e 20 de Junho de 2001, http://www.kmol.online.pt/artigos/200107/nev01_1.html 11-09-2001 20:00.

O software que suporta as actividades das organizações não pode ser visto como um computador. A sua importância advém-lhe da possibilidade que concede de criação de valor, de modelação de novas ideias; pela troca de informação e pela interacção através de redes, numa actividade organizacional veloz e intensa.

Hoje, mais importante do que deter "Know-how", é adicionar-lhe "know-who". Ou seja, saber-como é tão importante como saber-quem e ser capaz de gerir essa rede de conhecimento.

O problema central na nova economia é o aumento da produtividade do trabalhador do saber, o que tem haver com a sua capacidade de renovar o conhecimento. Saber quem são, onde estão e como pôr a trabalhar os talentos humanos, requer criar atracção social dentro das organizações. Chegou a vez das pessoas com conhecimento.

3.3.1 CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL ESTRUTURAL

O capital humano é propriedade do indivíduo. O capital humano de uma organização compõe-se do nível de formação dos seus quadros de pessoal, das suas competências, das suas capacidades em progredir, do seu talento latente. Capacidades estas que nem sempre são exploradas e se encontram escondidas e subutilizadas. Este capital não pertence à Empresa, acompanha o Recurso Humano para onde quer que ele vá.

No entanto, pode ser medido e contabilizado através de indicadores estatísticos; tais como o número de licenciados que a Empresa possui, o número de quadros especializados, o nível de conhecimento na utilização das tecnologias que suportam a sua actividade, a capacidade em comunicar, número de produtos e processos saídos de iniciativas do pessoal, etc.

O capital estrutural é aquele que pertence à Empresa, que foi possível transformar em património próprio e que ficará residente nas suas estruturas. É

exemplo deste tipo de capital, as Bases de dados, os ficheiros de Clientes, as patentes, as redes de fidelização, os processos, e as parcerias.

Uma das riquezas das organizações advém da sua capacidade em transformar o capital humano em capital intelectual estrutural, pertença da organização e utilizável por um colectivo.

3.3.2 CAPITAL INTELECTUAL: A NOVA RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES

Este, é o titulo de um livro da autoria de Thomas Stewart, traduzido em Português pela editora Síbalo. Observações atentas ao quotidiano que nos rodeia, permitem a identificação de comportamentos simples e visíveis que nos indicam que "o ouro do século XXI" (conforme o titulo de um artigo publicado na Janela na Web) é efectivamente o conhecimento, o capital intelectual. Entre esses 'comportamentos' pode referir-se:

- A importância crescente do conhecimento embuido nos produtos e serviços comercializados pelas Empresas;
- A viragem do investimento das organizações para equipamentos baseados em informação e comunicações; e
- A mudança do mercado de trabalho.

Os activos, responsáveis pela criação, transferência e manipulação do saber, ou seja; os Recursos Humanos, os sistemas e as estruturas; as redes, nomeadamente, de relacionamentos interdepartamentais, com os clientes, com os fornecedores e com os mercados, são os activos mais importantes da organização, embora não sejam visíveis, pelo menos até agora, nos balanços das Empresas.

3.3.2.1 O capital intelectual reflectido nas contas das Empresas

Em 1996, STEVEN M.H. WALLMAN, membro do SEC – Securities and Exchange Comission, orgão regulador do mercado bolsista, http://www.sec.gov, lança no seio da comissão um 'discurso' subordinado ao tema 'o futuro dos relatórios contabilistico-financeiros'[8]; a implementação de legislação que torne o capital intelectual um dado reflectido de forma transparente nas contas das Empresas cotadas na Wallstreet.

Isto porque e segundo o mesmo, há um conjunto de velhas questões, cujas respostas têm de ser encaradas de forma diferente daquela que foi permitida até à ocorrência da Revolução da Informação. Uma delas pode ser:

---

[8] www.sec.gov/news/speech/speecharchive/196/spch079.txt "The future of accounting and financial reporting"

QUEM – Quem é a Companhia? Segundo o mesmo, potencialmente em 2005, a companhia não pode mais ser entendida como o foi num passado ainda recente. A companhia será um todo composto por uma rede de relações e interesses que envolvem as firmas, os seus Recursos Humanos, fornecedores e clientes, suportada por tecnologias de informação e comunicações.

Há um novo conjunto importante de itens que devem ser introduzidos nos relatórios contabilistico-financeiros, e que se relacionam com os valores intangíveis das empresas.

Outra das questões levantadas relaciona-se com **o quê**: como identificar os intangíveis que introduzem valor na cadeia da Organização (tais como capital intelectual, patentes, Bases de Dados de Clientes, ...) e como os valorizar; garantindo a sua auditabilidade e valor, prevenindo nomeadamente situações de fraude.

O ICS – "Intelectual Capital Services " www.intcap.com/, dedica-se à investigação na área da Gestão e avaliação do capital intelectual das organizações. Nesse vector, comercializa um conjunto de indicadores que permite às organizações medirem esse capital. Em 1999, estabeleceu uma aliança com a KPMG Consulting, aliando a investigação à consultoria.

3.3.3 EMPOWERMENT

Ao "empowerment" associa-se a filosofia de dar responsabilidade, autoridade, poder aos recursos humanos nos diferentes níveis da organização, para a execução das suas funções.

" ... empowerment..

...significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo. Tem por base a ideia de libertação de energias latentes e o encorajamento da utilização de talentos em grupos de trabalho. Atribuir poder não implica a perda de importância do líder, mas, sim um melhor desempenho potencial da empresa. Cada indivíduo deverá ter o poder necessário e suficiente para controlar o seu próprio trabalho, reduzir custos e promover a eficiência e a motivação. O envolvimento e partilha de responsabilidades pelos indivíduos deve ser acompanhado e apoiado pelas chefias. O meio empresarial tende, cada vez mais, a seguir este conceito por considerar que esta responsabilização dos indivíduos se transformou em factor crítico de sucesso a longo prazo.

Manual de Gestão – Executive Digest (vendido como suplemento da revista de Março/97) Abril/ControlJornal, Editora, Lda. – 1997"

[Empowerment], http://student.dei.uc.pt/~pmcoelho/empowerment.html, 20-11-2001 21:35.

3.3.4 EMPLOYEESHIP

O sucesso de uma organização depende nomeadamente do facto do seu colectivo "vestir a camisola". O "empowerment" é importante, e para o seu

estabelecimento muito contribuem as tecnologias de informação implementadas, os canais de comunicação e divulgação instituídos, a cultura organizacional da Empresa; mas se o recurso humano apesar de tudo isso não sentir a empresa como se ela também fosse sua, talvez o empowerment não seja suficiente para alcançar a desejada força e agilidade.

Ocorre que a maior parte das pessoas não se identifica, é neutro, ou não gosta da Empresa em que trabalha.

Este é o quadro de sintomas emocionais citados por Claus Moler, num dos artigos publicado na Janela na Web, sob o nome "O «rei» da consultadoria 'soft' apresenta a inteligência emocional e o 'employeeship'":

SINTOMAS 'EMOCIONAIS'
10% dos seus empregados andam à procura de emprego no maior secretismo
40% respondem, numa conversa franca, que não têm qualquer orgulho na empresa onde trabalham
80% manifestam-se completamente indiferentes (estão picados pela doença mortal da apatia) só 20% vestem a 'camisola'
Mais de 25% dos empregados nunca abrem a boca para criticar a gestão (mas fazem-no facilmente nos corredores e lançam intrigas)
80% dos clientes perdidos deriva de mau serviço e não de um mau produto
Só 4% dos clientes insatisfeitos reclamam (os outros 96% vão-se embora sem dar cavaco)
Fontes: Sondagem realizada pela TMI em empresas clientes na Europa e outras sondagens realizadas nos EUA e Suécia citadas por Claus Moller

O focus do employeeship reside na atitude das pessoas. O lado "soft" da organização. As decisões que as pessoas tomam nos seus trabalhos, no exercício das suas funções são também direccionadas pelas suas emoções. É preciso criar as condições para que as pessoas se identifiquem com a sua empresa, se comprometam com os seus resultados, se sintam seus 'donos', desenvolvam sentimentos de responsabilidade, iniciativa e inovação; projectem a empresa através do seu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, pela inovação e criatividade pela força em fazer vencer um projecto do qual todo o empregado é também o accionista, o dono, o empreendedor.

Portugal hipotecado

Portugal como nação irá enfrentar um situação muito difícil no futuro. Quem dá o sinal de alerta é Claus Moller, com base nos dados do "World Competitivness Yearbook", publicado pela prestigiada escola de gestão suíça IMD (http://www.imd.ch) e no qual são utilizados alguns dos dados das pesquisas realizadas pela TMI. O estudo classifica a competitividade de 47 países, segundo uma série de critérios económicos, sociais e científicos.

«Em Portugal as pessoas não são pagas devidamente pelo seu trabalho, que é visto ainda como um bem barato. Por isso, a produtividade não sobe», comenta o guru. E isto porque a gestão portuguesa falha redondamente em dois pontos. Primeiro, não se preocupam com o seu pessoal. «Isso tornar-se-á numa catástrofe em breve. As pessoas não ouvem os avisos agora. E se eu disser isto aos políticos, eles não escutam e dizem 'vá à sua vida, que nós vamos à nossa'», critica Claus Moller.

O outro desastre é a formação dos empregados. Em 47 países, Portugal está em 42º lugar. «E agora faz-se a pergunta: no futuro, onde é que as empresas portuguesas vão buscar o dinheiro e os empregados para competirem na economia global? Se não se investir seriamente na formação contínua, não se gera riqueza», sublinha o especialista. Segundo aquele estudo, os países que investem na formação de empregados, são mais lucrativos, possuem um melhor sistema de segurança social e uma melhor economia.

A outra fraqueza de Portugal é a fraca orientação das empresas para o cliente, onde se encontra classificado em 40º lugar. «Os clientes não estão a ser tratados. Se eles não são tratados, o pessoal não está a ser tratado. Então, quem está a ser tratado? Só os accionistas», aponta Claus Moller.

Portugal também está no fundo da tabela no que diz respeito à responsabilidade social. «Só importa eu, o patrão. Então o que dizer da sociedade, das pessoas, do ambiente e da poluição? Que se lixem! Na sua maioria, os gestores portugueses só se focam neles mesmos e nos seus símbolos de estatuto», afirma causticamente o guru. O nível de empreendorismo - a vontade de inovação, criatividade, de novas ideias e de ser o primeiro - também não está melhor classificada. Aqui Portugal encontra-se em 37º lugar. «Portugal nunca é o primeiro no mundo dos negócios. Quais são as empresas portuguesas que são conhecidas mundialmente, como a Microsoft ou a IBM?», indaga Claus Moller.

E numa era que o capital humano é apregoado em cada esquina empresarial, aquele guru não hesita em afirmar que a maioria dos gestores só o declaram «para parecerem bem». No entanto, apesar de Portugal se encontrar mal classificado nestas categorias, a sua performance global não é das piores: 28º lugar. Só que segundo aquele especialista, o perpetuar destas fraquezas nos recursos humanos hipoteca o futuro do país. «Portugal não deve continuar a ser comparado com países como a Venezuela, a Índia, a Rússia ou os países da Europa de Leste nestas dimensões. Tem que ser obrigatoriamente melhor e tem potencialidades para tal. Basta querer e trabalhar com rigor para tal», remata o guru.

EIRAS, Ruben – *[Europeus detestam os chefes]. http://www.janelanaweb.com 13-09-2001.*

3.3.5 O I-KNOWLEDGE

Esta "buzword" foi proferida por Leif Edvinsson no Encontro do KM Forum, realizado em 19 e 20 de Junho de 2001, traduzido em artigo por Ana Neves, no fórum de ideias do Portal KMOL, anteriormente referido. Assenta na ideia de que o conhecimento está no ambiente quer interno, quer externo à organização, circunda a sua envolvência. O grande desafio para as organizações é saber atrair os talentos, e mantê-los. Isto porque a membrana que as envolve é suficientemente permeável para que o contrário aconteça, vendo a Empresa sair os seus talentos levando com eles o seu capital intelectual. Importa à organização saber fazer o Insource do conhecimento.

3.4 O trabalhador da nova economia

3.4.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Segundo Quy Huy, Professor do INSEAD, uma conceituada escola de gestão europeia, localizada perto de Paris, os processos de mudança e a própria aprendizagem organizacional podem ser facilitados se se prestar a devida atenção às emoções dentro da organização. É a vertente humana que emerge, é a empatia que é explorada. O Recurso humano deve ser entendido como o ser social e emotivo que é. Os agentes da mudança serão muito mais eficazes se conseguirem perceber (sentir) qual será o sentimento das pessoas que venham a ser atingidas por processos de mudança, e actuarem por forma a promoverem a receptividade à mudança, a mobilização e aprendizagem necessárias.

- A receptividade à mudança associa-se à vontade das pessoas em aderirem a um conjunto de mudanças que lhes são propostas, aceitando não só as mudanças apresentadas, como também aceitando tomar parte activa no processo de transição.
- A mobilização é o acto de aliar os diferentes sectores/departamentos da organização no sentido de se conseguir a identificação e colaboração necessárias à realização de acções conjuntas e ao atingir de objectivos comuns.

A capacidade de mobilização depende de vários factores, nomeadamente:

- Da receptividade à mudança, conseguida ao longo da organização;
- Da disponibilidade de recursos adequados, tais como: tempo, capital e Recursos Humanos;
- De estruturas e sistemas de apoio e
- Do empenhamento e das habilitações necessárias à efectiva cooperação para implementação do processo de mudança.

3.4.2 AMBIENTES DE TRABALHO

Oferecer um local agradável para se trabalhar, é um passo no sentido de cativar e fidelizar o trabalhador. De o 'convidar' a trabalhar mais, com maior empenho, com mais rentabilidade.

Adicionalmente, um bom ambiente de trabalho é percebido pelo exterior e auxilia no próprio recrutamento.

"Onde e como se trabalha influencia crescentemente a motivação e a produtividade do pessoal nas empresas. As grandes empresas norte-americanas e as pioneiras da economia digital começaram a

convencer-se da superioridade dos novos ambientes de trabalho, ergonómicos, personalizados e incentivadores do trabalho em grupo, e da articulação crescente destes espaços colectivos com soluções de teletrabalho e de telecomutação.

Jorge Nascimento Rodrigues"

http://www.janelanaweb.com : 17-09-2001;.Novas formas de trabalhar :Novos ambientes de trabalho "The Alternative Workplace - Changing Where and How People Work",de Mahlon Apgar, IV,Harvard Business Review, Maio-Junho 1998"

3.4.3 TELETRABALHO, TELECOMUTAÇÃO E TRABALHO DISTRIBUIDO

Jack Nilles, o 'pai' do teletrabalho, criou os termos 'teletrabalho' e telecomutação em 1973.

São requisitos do teletrabalhador, por exemplo:

- Ser um trabalhador da informação (ter uma actividade que lide principalmente com informação);
- Desenvolver uma actividade que seja pelo menos parcialmente independente do local onde possa ser levada a cabo;
- Ser autónomo (saber claramente o que tem de executar para cumprir com a sua função);
- Ser autodisciplinado.

O teletrabalho (devendo evitar-se olhá-lo apenas numa perspectiva de linha de produção baseada no saber, onde a ênfase é colocada no controlo e na medição da produtividade baseada em unidades de produção, em contribuições individuais) liberta o trabalhador da exigência de estar num local físico específico. O trabalhador pode produzir em qualquer lado, em qualquer lugar, a qualquer hora.

Será que esta possibilidade vai escravizar o trabalhador, retirando-lhe a sua vida pessoal, ou pelo contrário, será que pode facultar-lhe um novo modelo de vida?

Se teletrabalho se refere à forma de usar as telecomunicações em lugar das viagens de e para o escritório, libertando o trabalhador nomeadamente de um local físico específico para a execução da sua actividade; já telecomutação, é a vertente do teletrabalho, que concentra o seu fócus na efectiva redução das deslocações locais de manhã e à noite. Visa de certa forma minimizar o número de deslocações, prevenindo o congestionamento de tráfego, a poluição nas cidades e a redução de custos com imóveis.

Trabalho distribuído é outro conceito que pode aqui ser mencionado. Com a dinâmica introduzida pela rede e suas interconexões, podemos encontrar projectos a serem levados a cabo por equipas multidisciplinares, conectadas em rede e que não são necessariamente empregados da mesma empresa.

As grandes mudanças «estruturais»

A emergência do trabalhador cuja actividade se baseia na manipulação de saber em diversos graus - o que exige maior nível educacional e formação contínua ao longo da vida activa

O surgimento do trabalhador 'liberto' do tempo (o horário tradicional deixou de fazer sentido, o trabalho estrutura-se em função do cliente) e da geografia (as fronteiras deixaram de ser a forma de organizar o trabalho que cada um pode prestar)

O desenvolvimento do trabalho distribuído baseado na colaboração entre equipas interdisciplinares que podem pertencer a várias entidades empresariais ou mesmo ser constituídas por profissionais independentes

A diversidade cultural, étnica, educacional, política, de estilos e mesmo classista é a maior fonte de vantagem competitiva da empresa

O início do envelhecimento progressivo da força de trabalho - 15% em 2005 terão mais de 55 anos entre a população activa dos Estados Unidos

RODRIGUES, Jorge Nascimento - [O triunfo do modelo de hollywood segundo um futurista do trabalho] http://www.janelanaweb.com/gurus/grantham.html ; 23-11-2001 19:30.

Conclusão Capítulo 3

Os novos modelos de trabalho

Os novos modelos de trabalho na sociedade do conhecimento, caracterizam-se pela operacionalidade em rede, interligando equipas multidisciplinares, multiculturais, geograficamente dispersas, por vezes por mais do que uma organização; mas unidas num projecto comum. Partilhando um interface que os coloca a todos no mesmo 'espaço'. Através de um nó na rede, de um browser customizado, de políticas, normas, culturas que fluem num ambiente ecossistémico; cria-se a sensação de pertença a um grupo a uma empresa com a qual o trabalhador se identifica, sente como um projecto também seu.

- Ao trabalhador é oferecido um ambiente de trabalho que o cative, o prenda à organização, o convide a participar, a partilhar e desenvolver o seu capital intelectual, fomentando a que este o transforme num activo da Empresa – O capital intelectual estruturado -, isto pressupõe que o trabalhador veste a 'camisola da Empresa', é o employeeship que se procura.

- Ao trabalhador é disponibilizado o acesso à informação que integra as Bases de Dados da Empresa, para que este o utilize no exercício das suas funções, para que seja autónomo, critico, inovador. A acompanhar o poder que é delegado aos vários níveis de operação das organizações, é dada autoridade para o exercer, ao mesmo tempo, é requerido o sentido de responsabilidade no seu exercício. É o Empowerment.

- As novas tecnologias de informação e comunicações, potenciam a libertação face a um local físico específico, para o exercício de um conjunto de actividades; permitindo não só uma maior integração no mercado de trabalho de pessoas com dificuldades de mobilidade, como também uma maior flexibilidade para conciliar a actividade profissional com a vida pessoal. (É o teletrabalho, a telecomutação, ...).

Isto exige da gestão, a capacidade de 'orquestrar', ou seja, compor as diferentes partes da 'peça' para que esta possa ser executada pelos diferentes intervenientes. Dirigir, ao mesmo tempo que respeita a criatividade de cada um, criatividade que dá lugar à inovação, sem se perder o harmonioso do conjunto. Conforme John Kao, autor do livro "JAMMING, The Art and discipline of business creativity", as Empresas têm de ser capazes de funcionar como um clube de Jazz. Têm de ser capazes de juntar pessoas diferentes, com diferentes conhecimentos, capacidades, e, através da improvisação levá-las a conceber em conjunto, inovando, usando criatividade. Quando se ouve uma peça de jazz não

se sente anarquia, não obstante, ser permitido ao músico descobrir no momento; o que se sente, é a beleza do equilíbrio entre o descoberto e a disciplina que os músicos adquiriram ao longo da sua carreira. Este equilíbrio entre inspiração e disciplina, deve ser visado nas organizações da nova economia.

Uma mudança cultural é exigida, baseada na confiança, colaboração, cooperação, partilha de informação e saber; respeito e conhecimento pelo ambiente em que se opera e seu inter-relacionamento com outros ambientes, bem como na observação atenta desses meios e capacidade de identificação de novas oportunidades.

Os Recursos Humanos são um dos activos mais importantes das Empresas; reconhecê-los, partilhar com eles projectos e lucros, desafios e compensações; é vital para os fidelizar à organização. Os novos modelos de trabalho, lançam o focus do seu olhar não só nas tecnologias de informação e conhecimento, mas também nos Recursos Humanos, que interagem através delas e através delas produzem conhecimento; a base da nova economia.

A E-consultoria

4

A E-consultoria

4.1 Origens da consultoria

As primeiras empresas de consultoria surgiram ligadas a empresas de contabilidade e auditoria, das quais são exemplos:

- A 1 de Dezembro de 1913, Arthur Andersen[9], Professor Universitário numa prestigiada Universidade dos arredores de Chicago, Illinois, abriu as portas da "Andersen, DeLany & Co". Uma empresa de auditoria que viria a projectar-se mundialmente ganhando o reconhecimento e confiança num mercado cada vez mais global. Em 1918, começa a perceber-se uma nova área de actuação – é a área do 'aconselhamento'. Em 1989, procurando responder às exigências impostas pelo mercado no que reporta à especificidade e rapidez de actuação, nomeadamente na área de consultoria, 'nasce' a Andersen Consulting[10].

- Em 1987, pela fusão das empresas "PMI - Peat Marwick Internacional" e "KMG - Klynveld Main Goerdeler", nasce a KPMG. A História da organização pode ser traçada com base nas iniciais do seu nome (KPMG)[11]:

  K – Piet **K**lynveld, fundador da firma de contabilidade "Klynveld Kraayenhof & Co. em Amsterdão, 1917. Em 1979, Kynveld fundiu-se à Deutsche Treuhand-Gesellschaft e à McClintock Main Lafrentz, dando origem à Klynveld Main Goerdeler (KMG);

  P – William Barclay **P**eat fundador da firma de contabilidade William Barclay Peat & Co. em Londres, 1870;

  M – James Marwick cofundador com Roger Mitchell da firma de contabilidade **M**arwick, Mitchell & Co. em Nova York, 1897. Em 1911 esta fundiu-se à Barclay Peat & Co, formando a Peat Marwick Mitchell & Co, que viria a tornar-se na Peat Marwick Internacional (PMI);

  G – Dr Reinhard **G**oerdeler - foi durante muitos anos presidente da Deutsche Treuhand-Gesellschaft e posteriormente da KMG, sendo tido como um dos principais incentivadores da fusão desta com a PMI.

---

[9] Fidalgo, Raquel [Empresas que dão mais conselhos] http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed39cap3.html; 05-07-2002 14:29.

[10] Viu-se envolvida no inicio do ano de 2002 nos casos de falência da Enron e Worldcom.

[11] [The history of KPMG] http://www.kpmgcampus.com/campos/about/history.asp; 04-07-2002 12:20.

- Em 1989 a firma Ernst & Whinney, cujas origens remontam a 1849, quando Frederick Whinney se juntou à firma Inglesa "Harding & Pullein", entra num processo de fusão com a empresa Arthur Young (considerada a quinta maior empresa de contabilidade a nível mundial), formando-se a Ernst & Young. Em 1990 a Ernst & Young forma os seus serviços de consultoria.

- As origens da Price Waterhouse Coopers, remontam a 1849, ano em que Samuel Lowell Price estabeleceu o seu negócio em Londres, o qual deu origem à Price Waterhouse, e, 1854 ano em que William Cooper se estabeleceu em Londres, vindo sete anos mais tarde a formar a "Cooper Brothers", que viria a dar origem à Coopers & Lybrand; empresas de prestação de serviços de auditoria e acessoria fiscais. Da fusão destas duas, em Julho de 1998 nasce a Price Waterhouse Coopers, a actuar no ramo da auditoria e assessoria financeiras, consultoria de gestão e assessoria fiscal.

- **Em 1926**, James O McKinsey, criou a empresa McKinsey & Co, numa época em que a consultoria era ainda um negócio inovador. Assim, este professor da universidade de Chicago, tido como um dos mais brilhantes académicos do seu tempo, associa ao seu nome o importante legado que é o nascimento da consultoria estratégica.

- "A Firma", nome pelo qual também é conhecida nos corredores do poder, fundada nos Estados Unidos, foi concebida em torno de dois propósitos base:

  1. Serviço ao cliente – ajudar os gestores seniores a resolver os problemas das suas empresas e
  2. Profissionalismo - colocar sempre os interesses dos clientes em primeiro lugar.

A consultoria estratégica foi a especialidade da McKinsey & Company desde o seu início.

4.1.1 A AUDITORIA

4.1.1.1 Evolução histórica da auditoria

Durante o Império Romano, podemos encontrar vestígios de uma actividade similar à auditoria, onde era normal, os imperadores encarregarem funcionários de inspeccionarem as contabilidades das diversas províncias.

Etimologicamente a palavra auditoria tem origem no verbo latino "audire" que significa ouvir. Esta conduziu à criação da palavra auditor, (do latin 'auditore'), aquele que ouve, o ouvinte. Isto porque, no início dos tempos de auditoria, os auditores tiravam as suas conclusões com base na informação verbal que lhes era transmitida.

Hoje, quando se fala simplesmente de auditoria, fala-se da actividade que conduz à formulação de uma opinião, idónea, independente e profissional, sobre as demonstrações financeiras de uma empresa. Sendo esta opinião emitida por um profissional qualificado e necessariamente externo à organização que está a ser avaliada.

A auditoria tida como é modernamente conhecida, teve a sua origem na Grã-Bretanha em meados do século XIX como consequência da revolução industrial.

4.1.1.1.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL[12]

A Revolução Industrial começou na Inglaterra em meados do Século XVIII. No seu sentido mais prático significou a substituição da ferramenta pela máquina, a passagem da energia humana para motriz. Contribuiu para consolidar o capitalismo como modo de produção dominante.

Surge em consequência de um conjunto de mudanças que acontecem entre os séculos XV e XVIII. Podem referir-se nomeadamente: a expansão do mercado consumidor com o alargamento do comércio, tanto em direcção ao Oriente como em direcção à América, ficando o lucro nas mãos dos grandes mercadores. Por outro lado, assiste-se à interferência do capitalista no processo produtivo, passando este a comprar a matéria prima e a determinar o ritmo de produção (uma vez que controla os principais mercados consumidores).

No século XVIII, com a aplicação da força motriz às máquinas, as fábricas passam a produzir em série e surge a industria pesada. A invenção dos navios e locomotivas a vapor acelera a circulação das mercadorias. O novo sistema industrial transforma as relações sociais e assiste-se ao aparecimento de duas classes: Os empresários, detentores dos capitais e bens produzidos pelo trabalho e os trabalhadores, que apenas possuem a sua força de trabalho, que vendem aos empresários para produzirem em troca de um salário.

A burguesia Inglesa fortalece-se fazendo com que a Inglaterra tenha a mais importante zona livre de comércio da Europa e um sistema financeiro dos mais avançados para o tempo. Estes factores favorecem a acumulação de capitais e a expansão do comércio em grande escala.

A Inglaterra é assim, o primeiro país a realizar a revolução industrial. Para isso contribuiu a conjugação de um conjunto de factores favoráveis, tais como:

- A grande quantidade de capital acumulado durante a fase do mercantilismo;

---

[12] [revolução industrial] http://www.historianet.com.br/main/conteudos.asp?conteudo=30 ; 05-07-2002 18:36.

- Vasto império colonial consumidor e fornecedor de matérias primas (como por exemplo, o algodão);
- A aprovação dos cercamentos (grandes propriedades rurais). Os novos métodos agrícolas por um lado, permitem o aumento da produtividade e por outro, a racionalização do trabalho; pelo que, muitos dos camponeses deixam de ter trabalho no campo, ou são 'expulsos' de suas terras, tendo que procurar trabalho nas cidades e na industria nascente.

De 1860 a 1900, os princípios da revolução industrial difundem-se na França, Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda, Estados Unidos e Japão. Cresce a concorrência. Introduz-se a utilização de novas formas de energia, nomeadamente a eléctrica e o carvão no processo produtivo. A Revolução Industrial caracteriza-se pela produção em grande escala para um mercado mundial, recorrendo-se ao uso intensivo de máquinas.

Associada a esta nova sociedade emergente da revolução industrial e seu desenvolvimento, surgem necessidades específicas de informação; nomeadamente as que se prendem com as demonstrações financeiras de empresas e actores a operarem no mercado. Entre esses actores, podem referir-se:

- Bancos e financiadores – Interessados em informação fidedigna que lhes possibilite determinar se os seus empréstimos e respectivos juros associados, serão pagos nas datas de vencimento respectivas.
- Fornecedores e credores comerciais – interessados em informações que lhes permitam determinar se as quantias em divida, e que lhes são devidas, serão pagas com oportunidade.
- Clientes - Interessados em saber as perspectivas de continuidade da Empresa, principalmente se com esta pretendem estabelecer envolvimentos a longo prazo
- Governos – Interessados na distribuição de recursos e por tal nas operações das empresas, bem como, na regulamentação das actividades empresariais, determinação de políticas de tributação e base para o cálculo do rendimento nacional.

O mercado capitalista que se instala, necessita saber o estado de saúde financeira das empresas que nele actuam e com quem os diferentes actores interagem. Se a apresentação das demonstrações financeiras das empresas cabe à administração das mesmas; já a verificação desses valores deve estar a cargo de uma entidade independente, por forma a dar-lhe a credibilidade necessária. Em resposta a esta necessidade, surgem as empresas dedicadas à contabilidade e auditoria, das quais são exemplos entre outras, a criação em Londres, em 1849, pela mão de Samuel Lowell Price, do 'negócio' que viria a dar origem à Price Waterhouse; a criação em 1854 por William Cooper, da empresa que viria

mais tarde a formar a "Cooper Brothers" e em 1870 a fundação da firma de contabilidade William Barclay Peat & Co.

4.1.1.2 A Auditoria em Portugal

Em 1969, pela publicação do Decreto-Lei nr 49381, a legislação Portuguesa refere-se pela primeira vez a "revisores oficiais de contas"; profissão que por sua vez foi regulamentada em Portugal, em Janeiro de 1972, com a publicação do Decreto-Lei nº 1/72 de 3 de Janeiro.

Note-se que não falamos de auditores, ou da actividade auditoria, falamos usando os termos revisores. A diferença entre as palavras auditor e revisor é que, auditor, entre outras coisas, significa aquele que ouve aquele que emite um juízo, que é juiz; associando-se-lhe uma ideia de formulação de um julgamento, opinião, após a execução de um exame e de uma avaliação atenta. Revisor, significa aquele que torna a ver.

- Com o início das conversações para a adesão de Portugal à CEE, fruto da constatação da existência de normas de auditoria emitidas por organismos internacionais e da vivência e experiência Portuguesas, publica-se em Dezembro de 1979, pelo Decreto-Lei nº 519-L2/79, uma nova regulamentação da actividade de "revisor oficial de contas"; segundo a qual, passaram a constar de sua exclusividade, entre outras, as funções de exame das contas de empresas ou outras entidades em ordem à sua certificação legal. Este exame destina-se a atestar a sinceridade e regularidade da informação, conduzindo à certificação legal das contas (com ou sem reservas) ou à sua recusa. A certificação das contas, exprime a convicção do revisor de que os documentos de prestação das contas representam, ou não, de forma verdadeira e adequada, os resultados da actividade e a situação patrimonial da empresa à data e períodos a que as mesmas reportam.

Esta pequena abordagem pretendeu apenas dar uma ideia da 'função primeira' associada à actividade de contabilidade, auditoria e certificação de contas com um cunho de independência, profissionalismo e credibilidade.

4.2 A Consultoria

Se a revolução industrial começou na Europa, em Inglaterra, e se espalhou pela América, já a 'era da administração cientifica' começou na América e espalhou-se pelo mundo (Wren)[13].

À era da administração cientifica, associa-se o nome de Frederick Taylor, nascido na Filadélfia, EUA, em 1856. Taylor publicou as suas ideias em 1911 num livro intitulado "The Principles of Scientific Management". F. Taylor fez da eficiência o 'modus-operandi' da Indústria Americana. Observando o que acontecia, teve a visão de que é possível aplicar conhecimento ao trabalho. É viável optimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas para atingir o máximo em eficiência. Com as contribuições de Taylor, o focus de preocupação centrou-se no desenvolvimento de elementos que permitissem o controlo dos recursos utilizados internamente nas organizações e os elementos que possibilitassem o controlo da gerência por parte dos accionistas.

Um outro nome é o de James O. McKinsey. J.O. McKinsey, auxiliou o exército americano no seu sistema logístico de abastecimento de materiais durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Finda a Guerra, decide criar uma empresa altamente controlada. Em 1926 nasce nos EUA a McKinsey & Co. Em 1930 James O. McKinsey morre, sucedendo-lhe Marvin Bower. Foi sob a sua direcção que a McKinsey & Company se tornou uma das principais empresas de consultoria, impondo novas regras como a garantia de confidencialidade para cada cliente, a alteração do sistema de recrutamento optando por recém-licenciados e a utilização de equipas de trabalho. É reconhecida a contribuição de Marvin Bower para a criação da indústria da consultoria de gestão.

No entanto estes nomes não surgem isolados, fazem antes parte de uma cadeia sequencial de ideias e tendências que se interinfluenciam e que podemos ver desfilar durante um século de actores no teatro da gestão:

---

[13] Bastiani, Ivoneti Catharina Rigon - [Administração financeira: sua evolução ao longo dos tempos e o contexto atual (UEM)] http://www. http://www.dad.uem.br/reo/artigo6.html; 04-07-2002 10:01. Nota: O Professor Daniel A. Wren é autor, entre outras obras, de "Evolution of Management Thought, 1972; 2ª edição, 1979" obra a que faz referência o artigo aqui mencionado.

4.2.1 Um século de gestão (retirado de: "100 anos de Gestão": Executive Digest; Exclusivo L'essentiel du Management; Outubro 1998)

1900 – 1920: A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

F Taylor inventa a organização científica do trabalho. Taylor está no seu tempo, convencido de que uma «cooperação amigável» entre o patrão e os trabalhadores é uma mais valia que permite acelerar simultaneamente os benefícios de um e os ganhos do outro.

Influência Henry Ford (O operário deixa de desfilar em torno do automóvel que estava a ser montado. A cadeia é que passou a desfilar face ao posto de trabalho)

Na prática a doutrina de Taylor foi interpretada por muitos empresários num único sentido conduzindo à desumanização das tarefas.

- Mary Parker Follet, nascida em Boston, defendeu uma filosofia de gestão imbuída na complexidade da natureza humana; argumenta que o interesse do indivíduo não pode desaparecer perante o do grupo e defende a lógica da responsabilidade face à da obediência.

1920 – 1950: O TRIUNFO DA ORGANIZAÇÃO.

Restabelecida a paz é preciso reconstruir a Europa. Procura-se sempre mais eficácia fala-se de marketing e de relações humanas. Mas, ... O Taylorismo ainda impera.

No inicio dos anos 30 o processo de produção começa a ser contestado. A cadeia favorece a produtividade mas não é flexível e ignora o homem. Elton Mayo, psicólogo e professor em Harvard, conduz um conjunto de experiências que levam à seguinte conclusão : O simples facto do trabalhador sentir que se interessam por ele é um factor de motivação. À lógica dos custos e da eficácia, este professor opõe a lógica do sentimento. As relações humanas têm aqui a sua fonte. Mas, a II Guerra mundial e a necessidade imperiosa de produzir rapidamente armas ou veículos, fazem do taylorismo o sistema triunfador. A vitória do dia D não só vai derrubar o Reich, como demonstrar aos europeus a superioridade da organização americana, assinalando o triunfo da gestão tal como é concebida nos EUA. Os patrões de vanguarda viram-se para o consultor de gestão McKinsey. Nasce a sociedade de consumo.

1950 – 1960: A GESTÃO COM PETER DRUCKER

Mais do que gerir empresas o que se quer é administrá-las. Na maior parte dos países Europeus o Estado assume o controlo. Os mestres de obras têm novamente os cronómetros em punho, instalam-se comissões para a produtividade. Milhares de gestores vão para a América aprender um saber-fazer que o tecido empresarial europeu tem dificuldade em absorver. Não obstante, no

inicio deste período surge da América pela mão de Peter Drucker (Consultor instalado na Califórnia), uma nova perspectiva, passada a papel na obra com o nome "The Practice of Management". Entre os conceitos trazidos para a ribalta está a gestão por objectivos. Ou seja, fixam-se objectivos às pessoas que depois terão de prestar contas do seu desempenho no fim de um determinado período. Esta gestão garante o rendimento transformando necessidades objectivas em ambições pessoais. Nesta década ganham projecção os movimentos pelas relações humanas.

Por exemplo, ao psicólogo MacGregor (1906-1964) deve-se uma importante contribuição para o estudo dos factores de motivação. Segundo este psicólogo, e estudioso, o trabalhador por um lado é naturalmente preguiçoso, necessitando de ser supervisionado e motivado; o trabalho é um mal necessário. Por outro lado, as pessoas querem e precisam de trabalhar. Quando faleceu, em 1964, trabalhava na teoria que procurava o encontro entre as aspirações individuais e da empresa.

Na mesma época, Abraham Maslow, nascido em Brooklyn, Nova Iorque (1908-1970), psicólogo comportamental, trabalhava na pirâmide da hierarquia das necessidades. O ser Humano é um ser criativo, com capacidades de auto-reflexão, decisões ,escolhas e valores. Para Maslow era necessário considerar os aspectos que dão sentido, riqueza e valor à vida.

Já Chris Argyris, professor de comportamento organizacional na Harvard Business School desde 1971, argumenta que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. Foi o primeiro a defender o conceito de organizações em constante aprendizagem (as learning organizations).

"Das suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave: single loop learning — no qual a organização é capaz de detectar e corrigir os seus erros de forma a cumprir os objectivos delineados, e double loop learning — quando a organização se serve desse esforço de detecção e correcção de erros para mudar as normas, políticas e objectivos "

http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier.html#2: 28-09-2001.Dossier 50 nomes que marcaram a gestão

1960 – 1970: O PLANEAMENTO

Com a entrada em vigor da Comunidade Europeia e a abertura das fronteiras (1957) inicia-se uma época de concorrência feroz.

As empresas contratam consultores e jovens quadros pagos a peso de ouro.

Aposta-se nas marcas confiando-as a gestores de produtos. A televisão comercial invade com a publicidade os lares. Fazem-se estudos de mercado, formam-se forças de venda, luta-se por clientes. O marketing faz parte da essência dos negócios e salta para o centro da vida empresarial. É uma época marcada pela quantificação. Os departamentos de planeamento crescem nas empresas.

1973 – 1980: A QUALIDADE

O Japão impõe-se pela qualidade. A guerra do Vietname mostra que a América não é invencível. O primeiro choque petrolífero (1973/1975) abala as economia desenvolvidas "*Guerra do Yom Kippur. Em resposta ao apoio europeu e norte-americano a Israel, os países árabes produtores de petróleo duplicam o preço do barril em poucas semanas. Dá-se o primeiro choque petrolífero.*"

http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed40man-n.html : 28-09-2001, Entusiasmo nupcial nas petrolíferas, por Toni Mack.

As inovações dão valor a tudo o que é pequeno, funcional, interactivo e ágil (microprocessador em 1971,. fibra óptica em 1972, scanner em 1973, ...). O cliente impulsiona o sistema. A expressão 'qualidade total' significa que a empresa deve envolver-se na sua totalidade. Surgem as normas de certificação de qualidade ISO 9000. As Empresas procuram a certificação não pela busca da qualidade em si própria, mas por uma questão de imagem, para que possa ser usada e explorada com fins comerciais.

1980 - 1993: REENGENHARIA

O segundo choque petrolífero (1979 - *"O ayatollah Khomeni instala uma revolução islâmica em Teerão, derrubando o xá do Irão. A OPEP vê-se subitamente amputada de 13% da sua produção e o preço do barril triplica. É o segundo choque petrolífero. ")*

http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed40man-n.html : 28-09-2001, Entusiasmo nupcial nas petrolíferas, por Toni Mack.

Os especialistas da estratégia passam por momentos difíceis. Uma certeza fica: **O futuro não é previsível.**

Nomes como Tom Peters e Bob Waterman, dois consultores da McKinsey, defendem que as empresas necessitam de lideres capazes de instaurar e solidificar uma cultura de excelência. Esta cultura pauta-se por um conjunto vasto de características, das quais constam: a participação, o incentivo à inovação, a coragem, o entusiasmo, o empenho dos gestores e a produtividade que nasce nos empregados. Os excelentes são os que conseguem mudar e mudar sempre.

1993 - 1998: A NOVA ORGANIZAÇÃO EM REDE

As novas tecnologias de informação e comunicações revolucionaram as organizações. Entre as palavras em moda está a palavra **valor**. Valor para os accionistas, valor para o cliente, valor para o mercado, valor para a organização, valor para os colaboradores. O saber fazer, as competências, as experiências dos indivíduos são também um capital a considerar e a desenvolver. As Bases de Dados são colocadas ao serviço do culto crescente do cliente. Ouvir, analisar, antecipar, medir, registar, medir, ... produzir indicadores: indicadores de performance, de medição da satisfação do cliente; cliente que tanto pode ser interno como externo. O próprio cliente evoluiu. Na sua compra, transacção ou

relacionamento ele busca uma ligação social. O accionista apresenta-se a pedir contas.

Em rede, movida pelo impulso tecnológico; a organização perspectiva-se como um ser vivo, em simbiose com o ambiente que o rodeia, o condiciona, o incentiva, o limita, o desenvolve. Cresce, faz alianças, funde-se, amputa, migra, ..., descobre oportunidades, reage a adversidades, numa luta pela continuidade. A Empresa quer, tem de relacionar-se com outras empresas, parceiros, accionistas, clientes, fornecedores. Tal como uma célula, conta com a harmonia, riqueza e robustez do seu plasma e núcleo internos para garantir o seu desenvolvimento, bem como com a sua capacidade de estabelecer as relações certas com o meio circundante. Meio, que, cada vez mais tem uma dimensão à escala do globo. É a empresa digital, onde tudo está à distância de um simples click.

As vantagens competitivas das empresas são decisivamente influenciadas por capacidades internas e externas; que, dada a diversidade dos seus interesses e interacções, as obriga a recorrer a consultores externos e entre estes, os obriga a uma nova forma de intervenção.

BIBLIOTECA F.E. PORTO

4.3 'O demarcar das àguas entre a consultoria e a auditoria'

Se durante um determinado período de tempo empresas consideradas multinacionais da auditoria, como por exemplo a Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, KPMG, Arthur Andersen e Deloitte Touche; aproveitaram a oportunidade lançada pelo emergir da nova economia e se posicionaram no terreno; fruto da evolução dessa mesma nova economia vêm surgir na mesa de jogo um conjunto de preços a pagar:

- Conflito de interesses entre auditoria e consultoria, e as chamadas de atenção pela entidade reguladora (SEC – Securities and Exchange Comission) que tenta prevenir uma certa 'promiscuidade' que se possa instalar.
    - Este conflito tem a ver com a necessidade de garantir transparência quer nas acções de consultoria, quer na actividade de auditoria, por forma a não ser questionável, nomeadamente, a independência requerida ao auditor.
    - A oferta integrada de serviços de auditoria e consultoria podem revelar-se de alto risco com consequências nefastas para um conjunto alargado de entidades envolvidas.
        - Como exemplo, temos o caso da Andersen Consulting nos EUA envolvida em escândalos como a ENRON e a WORLDCOM.
        - Tais consequências não se ficam pelas implicações directas nas consultoras, como se extendem para o mercado accionista que investe nas Empresas acreditando que os auditores cumpriram cabalmente e com idoneidade a sua tarefa de certificação de contas, produzindo um fluxo de informações honestas e confiáveis para o mercado e investidores.[14]
- A consultoria nas novas áreas exige investimento adicional de capital e uma integração cada vez maior com os clientes.

---

[14] Rodrigues, Jorge Nascimento - [Quem tramou a Andersen] http://www.janelanaweb.com; 07-07-2002 22:00
Silva, Nuno Ribeiro - *ENRON: O Colapso de Uma Nova Torre*; Jornal O Público; Edição de Terça Feira 12 de Março de 2002.
A Fraude que abala os EUA; Revista Visão; Edição 487 - Quinta Feira 04 de Julho de 2002

- Para se ser competitivo há que estar liberto para a entrada em alianças e parcerias com clientes e fornecedores (posição de certo modo incómoda e incompatível com a função auditoria).

- Surgem sem prévio aviso novos concorrentes na área da consultoria associada às tecnologias de informação e à nova economia, como por exemplo: a IBM, a Cap Gemini, a Cisco, .. ; em Portugal, a NovaBase, ...

Por outro lado, a própria auditoria clássica sofreu transformações dando espaço ao aconselhamento dentro do seu âmbito de actuação. Os clientes têm cada vez mais necessidades em áreas críticas, tais como, a gestão do risco a auditoria interna e a gestão da fiscalidade à escala global (Laskawy)[15].

[15] Philip A.Laskawy, CEO da Ernst&Young - [O regresso às origens na Erns & Young] http://www.janelanaweb.com/manageme/ernst_young.html; 04-07-2002 13:00.

4.4 Gestão do risco e consultoria

A liberalização e regulação dos mercados, a competição por capital e por talentos, a evolução tecnológica e a globalização; introduzem nas organizações novos riscos de negócio que comportam, entre muitos outros os riscos da envolvente. Estes ocorrem quando existem forças/vectores externos à organização, que podem alterar de modo significativo os objectivos e estratégias de uma empresa.

Nesta perspectiva, podemos considerar:

- risco de sensibilidade. Consiste no risco da empresa não possuir flexibilidade suficiente que lhe permita adaptar-se às mudanças que ocorram no seu meio envolvente;
- risco de quebra nas relações com os accionistas. Refere-se ao risco da Empresa perder a confiança dos seus accionistas, reduzindo a sua capacidade em obter de forma eficiente o capital de que necessita;
- risco de sector de actividade. Advêm do risco associado a factores chave de sucesso concorrencial no sector de actividade, incluindo as capacidades de concorrentes actuais e futuros, as fraquezas e forças da Empresa face a esses concorrentes; bem como às oportunidades e adversidades importantes que possam ocorrer e que condicionem o sector em que a Empresa actua;
- risco de não obtenção ou retenção de talentos. Associa-se ao risco de a Organização não ter a capacidade para recrutar os recursos humanos com as competências necessárias, bem como, não ter a capacidade de cativar e conservar os seus talentos, deixando-os migrar para empresas concorrentes.);
- risco de parcerias estratégicas. Estes riscos têm a ver com o facto de a Empresa ter dificuldades, e não conseguir celebrar acordos de parcerias estratégicas que lhes possibilitem aceder a knowhow, recursos humanos, tecnologias e capital em condições de vantagem face aos seus concorrentes; adicionalmente, estes riscos comportam os que advêm do facto da projecção de uma imagem negativa do parceiro estratégico, se poder reflectir na imagem da Empresa);
- risco de quebras de fornecimentos. Por alterações de contexto no âmbito dos fornecedores, nomeadamente falências, aquisições por parte de concorrentes, impossibilidade de cumprimento de garantia; a empresa pode encontrar-se perante a situação de quebra de fornecimento de bens estratégicos; e
- risco de concorrência. Ou seja, os riscos que advêm do facto de outros actores no mercado desenvolverem acções no sentido de estabelecer e

> manter vantagens competitivas sobre a empresa; nomeadamente, através de políticas de marketing e vendas agressivas, introdução de melhoramentos na qualidade dos produtos e serviços, reconfiguração da cadeia de valor do ponto de vista do cliente, do fornecedor, de parceiros, ...
>
> *Dicionário de Riscos; Projecto Odisseia; Intranet da Portugal Telecom.*

Contemplando estas necessidades, as empresas de consultoria procuram ganhar a sua presença junto das grandes organizações; quer pelo aumento do seu reconhecimento no âmbito do aconselhamento, auxiliando a uma correcta identificação e gestão dos riscos; quer pela prestação de serviços na área das tecnologias de informação e Internet (considerando soluções de gestão da cadeia de fornecedores, gestão da relação com o cliente, net-marketplaces e o e-business).

4.5 O E-business

O e-business não pode ser confundido com comércio electrónico. É a transformação dos processos chave do negócio, utilizando as tecnologias Internet e os sistemas de informação. Interligando num ambiente de confiança, privacidade, confidencialidade e segurança; empresas, parceiros, clientes, fornecedores e accionistas. Promovendo a abertura dos SI internos das organizações aos restantes actores intervenientes no mercado do negócio, num ecossistema controlado e com regras, e, ao mesmo tempo de fácil acesso externo e global.

Actualmente vive-se uma abordagem mais tradicional ao e-business, na qual as empresas há muito estabelecidas nos mercados, procuram melhorar e modificar os seus processos de negócios tradicionais, integrando fortemente os seus SI e as Tecnologias Internet (Intranets, Extranets, Internet); com o objectivo de servir, reter e fidelizar os seus clientes, bem como, entrar em novos mercados.

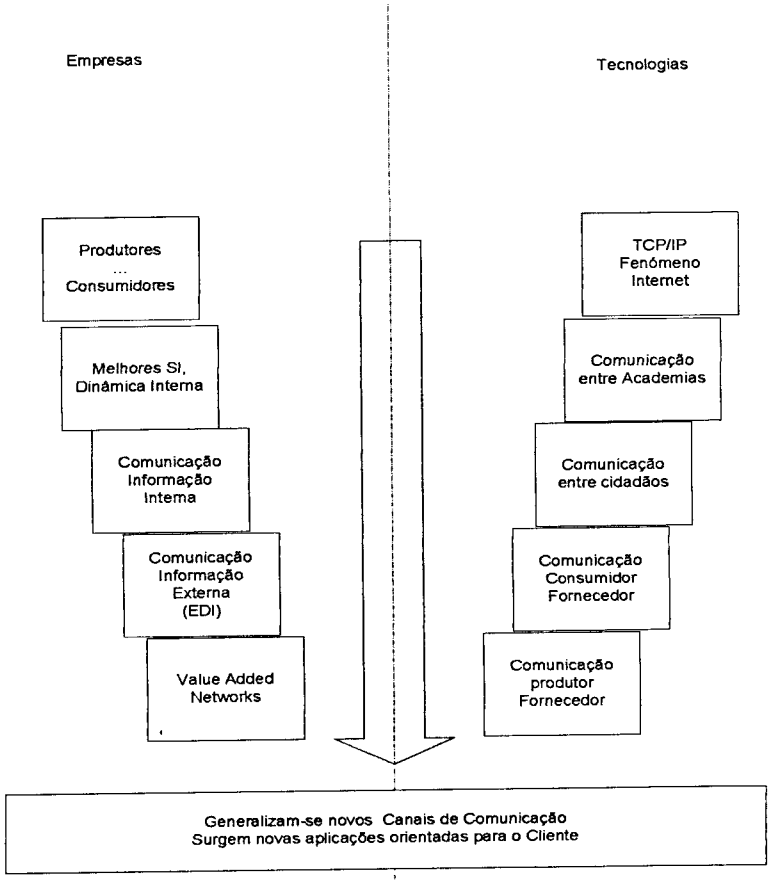


figura 19:Passos para o e-business

Adaptado da apresentação "e-business alguns factos relevantes"; Pedro Carvalho; PT Inovação; Seminário de E-business 26 Setembro 2001 Parque das Nações.

4.5.1 DO NEGÓCIO TRADICIONAL AO NEGÓCIO ON-LINE

A globalização dos mercados, o aumento da competição e o desenvolvimento e massificação de novas tecnologias, nomeadamente de informação e comunicações; obrigam as organizações a uma busca contínua de excelência na gestão da informação das transacções comerciais e na gestão do relacionamento com clientes e fornecedores. Todas as empresas e todos os sectores fazem parte de um novo ambiente competitivo baseado na utilização das novas tecnologias e da Internet.

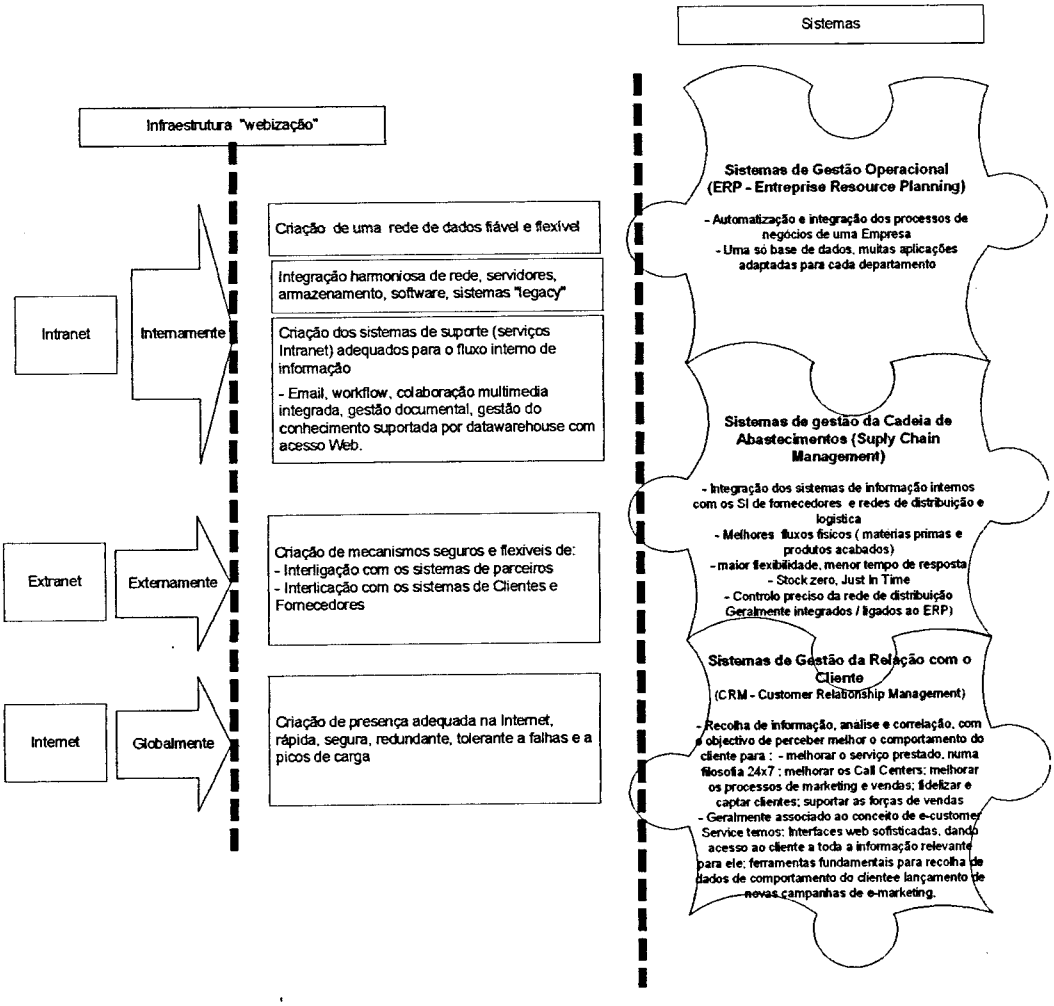


figura 20:Caminho a percorrer para passar do negócio tradicional ao e-business

Adaptado da apresentação "e-business alguns factos relevantes";por Pedro Carvalho; PT Inovação; Seminário de E-business; 26 Setembro 2001 Parque das Nações.

O e-business não é um modelo exclusivo de um determinado sector de actividade.

4.5.2 O IMPACTO DO E-BUSINESS

Segundo a Gartner Dataquest (empresa independente de pesquisa e consultoria), podem considerar-se 3 vagas associadas ao e-business:

1ª vaga – Caracteriza-se pela criação de uma presença na web. Sites interactivos, transacções comerciais básicas, integração limitada de componentes de back-office e disponibilização via Web de um conjunto seleccionado e restrito de aplicações.

2ª vaga – As organizações fazem a escolha decisiva de entrarem seriamente no e-business através de investimentos; nomeadamente, na integração do seu back-office, na optimização da cadeia de valor, na integração de parceiros e na transformação da forma de fazer negócio de estar no negócio de interagir com parceiros e clientes.

3ª vaga – Representa o estado futuro para muitas organizações. É o resultado de um investimento substancial e de uma direcção estratégica onde o E-business já não é uma nova iniciativa. Pelo contrário, transformou o 'modo tradicional de operar' e tornou-se ele próprio no 'modo de estar, de operar o negócio'. As Empresas de sucesso gerirão com particular cuidado e atenção o seu 'core' de competências e passarão para os parceiros a gestão das operações, que não são o 'core' do negócio. Os leaders serão identificados pela sua capacidade em fornecer de forma integrada e personalizada, serviços aos seus clientes, independentemente do canal usado por estes.

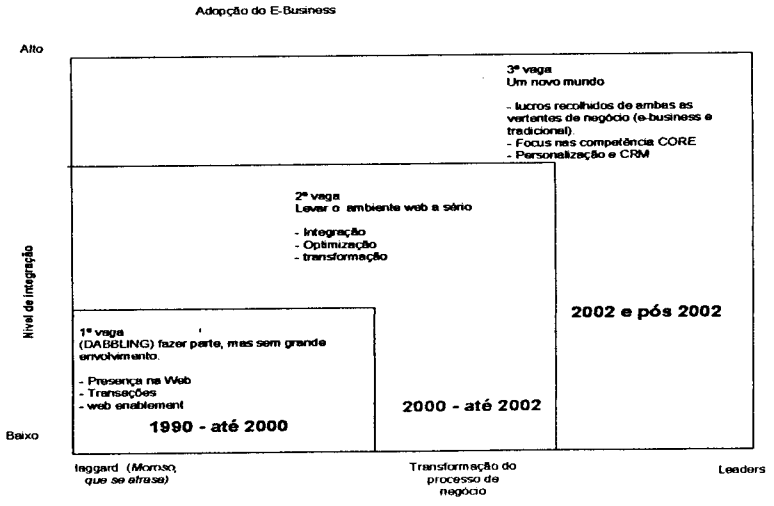


figura 21:As três vagas até ao e-business

Adaptado do relatório da Gartner Group, Inc. "Consulting and Systems Integraton Market Size and Forecast, 2000" – Market Statistics; November 13,2000; figure 1-3 E-Business Adoption.

4.5.2.1 O Caso Deloitte Consulting

A importância do E-business foi percebida pela Deloitte Consulting que começou por implementar internamente aquilo que propunha aos seus clientes:

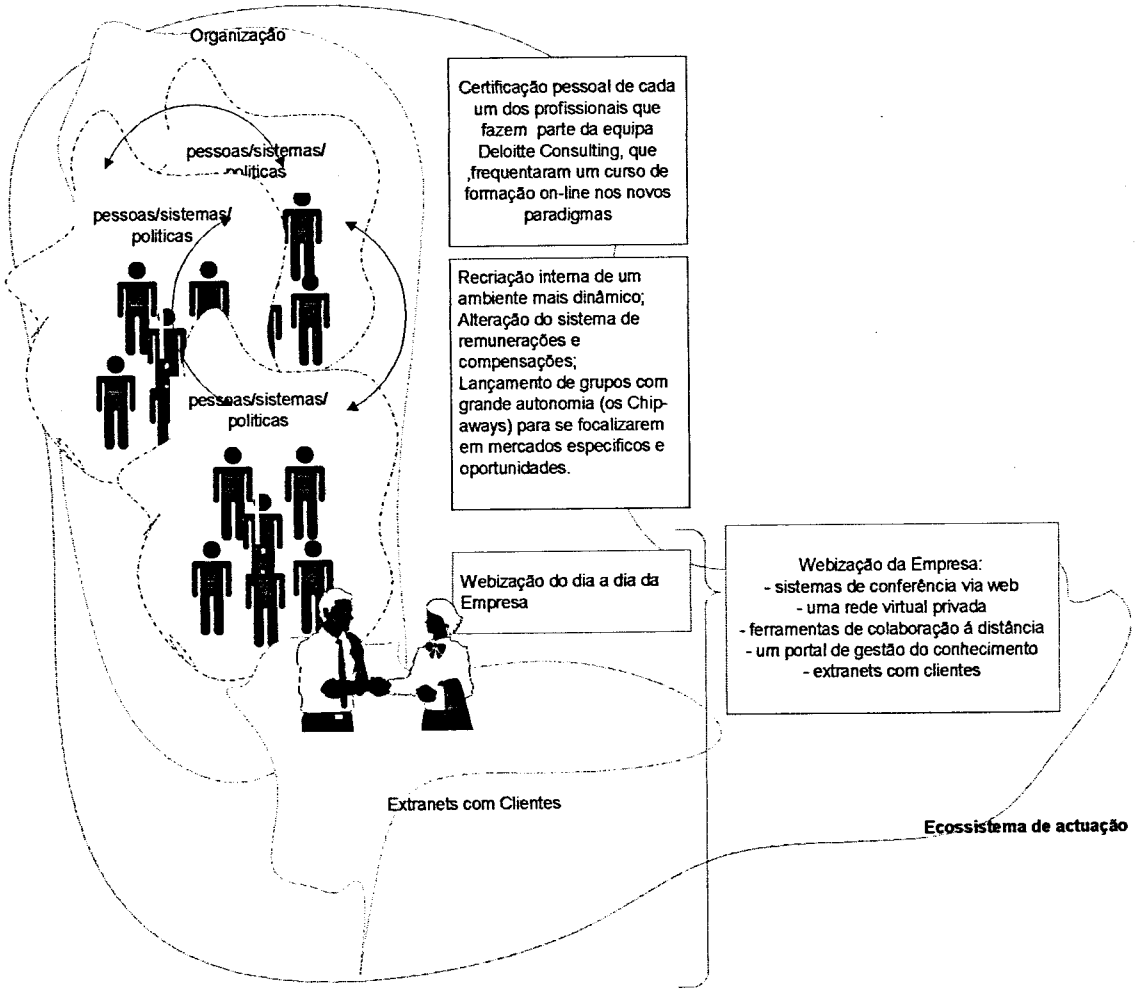


figura 22:A Deloitte Consulting
Desenho construído com base no artigo de Rodrigues, Jorge Nascimento - [Douglas McCracken, CEO da Deloitte Consulting <Não vamos fazer nenhum IPO>] http://www.janelanaweb.com/manageme/deloitte.html; 04-07-2002 12:00

Da mesma forma que a Internet torna possível às organizações a disponibilização dos seus produtos e serviços electronicamente; torna-se numa oportunidade para as empresas de consultoria repensarem o seu modelo de prestação de serviços, visando a exploração das potencialidades deste ambiente.

Conscientes deste facto, as empresas de consultoria repensam a sua estratégia de competências internas e de prestação de serviços em ordem a contemplarem ambas as vertentes; ou seja, a prestação de serviços on-line e a prestação de serviços off-line (a tradicional deslocação física da equipa de consultores, às

instalações do cliente, para o desenvolvimento de reuniões presenciais, de recolha de elementos, de análises de processos, de entrevistas, ...). Estes dois modelos de actuação não devem por forma alguma competir entre si, pelo contrário, são actuações complementares que se completarão. Assim como os clientes existem e actuam em ambos os universos (físico e virtual), também a oferta dos serviços de consultoria deve acompanhar este fenómeno 'bipresencial'.

4.5.2.2 A fidelização do cliente pelo estabelecimento e gestão de relações de longa duração.

A gestão do relacionamento com o cliente é uma fonte de valor na economia de hoje que, assenta um dos seus alicerces neste actor. É a qualidade dessa experiência que determina a fidelização deste a um nome, uma marca, uma organização, uma consultora.

O sucesso da empresa de consultoria depende da sua habilidade em criar um ambiente de relacionamento simbiótico e mutuamente benéfico para as partes; por forma a que, se unam todas as forças e capacidades passíveis de conduzir à construção da solução de maior valor. "Acrescentar valor", pressupõe o conhecimento adequado das forças e fraquezas da organização, a sua história, o seu valor de mercado. Este conhecimento só é possível pelo estabelecimento de relações duradouras. O manter e gerir este tipo de relacionamento requer, nomeadamente; muita dedicação, determinação e manter-se conectado ao cliente mesmo quando o trabalho aparenta estar finalizado; isto porque, na verdade, se o ambiente criado for um ambiente simbiótico, de geração de benefícios mútuos, então, o trabalho não termina; o intercâmbio deve ser mantido, no sentido de estar atento a, de analisar novos dados, novas alterações ecossistémicas, novos vectores que impliquem actuações, reajustamentos, reposicionamentos e acções que garantam a saúde e competitividade de todos.

Nesse sentido, as consultoras focam-se na gestão do relacionamento com os clientes, construindo sempre que possível, parcerias através das quais, baixam, nomeadamente para o cliente, os custos de consultoria ao mesmo tempo que aumenta o sentimento de envolvimento/ligação no sucesso a longo prazo da organização. No caso por exemplo das empresas dot.com e no sentido de reforçar o sentimento de lealdade para com este tipo de cliente; as consultoras investiram capital nas próprias empresas a que prestavam consultoria. Através destes investimentos, garantiam um sentimento de segurança e parceria nomeadamente pela partilha dos riscos associados ao negócio.

4.5.3 AS PARCERIAS E COOPETIÇÃO

Alianças e parceiras são opções efectivas das empresas, nomeadamente as de consultoria. As parcerias, por exemplo, desempenham um importante papel quando uma consultora pretende ou necessita de entrar rapidamente num novo

mercado. O ano de 1999 assistiu ao anunciar de parcerias e alianças diversas. Por exemplo, a Andersen Consulting, estabeleceu um conjunto de alianças e parcerias, das quais a aliança com a Nortel Networks.

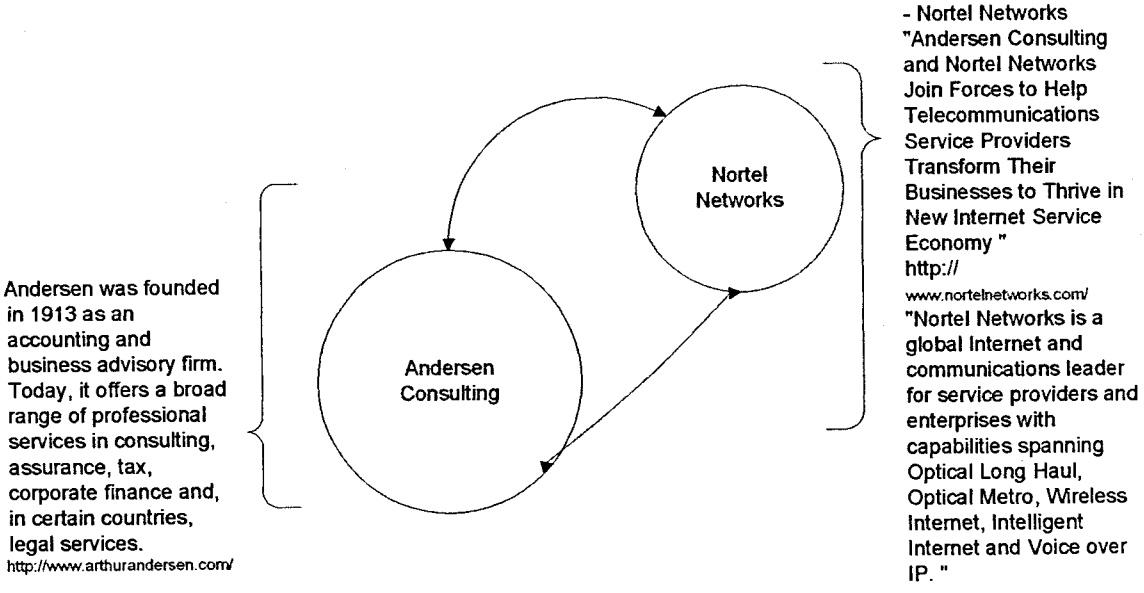


figura 23:Aliança entre a consultora Andersen Consulting e Nortel Networks
[Alianza global de Andersen Consulting y Nortel Networks para gestionar la transación de los proveedores de servicios de telecomunicaciones a la nueva economía Internet]
http://www.nortelnetworks.com/corporate/news/newsreleases/2000a/02_16_0000056_andersen_consulting_sp.html; 02-07-2002 18:18

Esta aliança visa entre outros, o acumular e a partilha de competências e conhecimento entre parceiros, capaz de os dotar das valências necessárias à criação de soluções personalizadas às necessidades de rede dos prestadores de serviços (ISP); desde o software e equipamento tecnológico até ao próprio conhecimento necessário para alavancar estratégias comerciais próprias do negócio, que ofereçam serviços IP rentáveis, diferenciadores e fiáveis . Ou seja, facilitar aos prestadores de serviços de telecomunicações a transição para a nova economia. Estes, já não podem limitar-se a competir apenas pela disponibilização do "acesso básico á Internet"; necessitam de converter os seus negócios em negócios electrónicos, criar relações personalizadas com os seus clientes e, através de um modelo empresarial escalável e economicamente viável; criar com rapidez, novos serviços. Como lideres em comércio electrónico e na construção de redes de alto rendimento, a Andersen Consulting e a Nortel estão numa posição de vantagem que lhes permite ajudar os provedores de serviços a terem sucesso; nomeadamente, pela transformação das relações "fornecedor de serviços"/Clientes.

O objectivo da Rede de parcerias que envolve a Telepac, o 1º ISP Português

A Telepac II, Comunicações Interactivas, S.A. é uma empresa vocacionada para a prestação de serviços de Internet. Na sua actividade estão reunidas as competência de ISP (Internet Service provider) e de ASP (Aplication Service provider).

"As parcerias celebradas com as mais importantes empresas de informática e de telecomunicações contribuem para dotar a Telepac dos melhores meios tecnológicos para assegurar a inovação constante no desenvolvimento das várias componentes da web, apresentando aos seus clientes soluções permanentemente posicionadas na linha da frente da evolução tecnológica.

Destas componentes, o aumento da velocidade bem como a optimização dos aspectos de fiabilidade e segurança no acesso à Internet, são objectivos permanentes, por parte da Telepac, que investe continuamente no crescimento da sua largura de banda e na infra-estrutura tecnológica que suporta todos os seus serviços.

http://home.telepac.pt/quemsomos_empresa.html"

A coopetição

Por outro lado, a revolução introduzida pela Internet faz com que grandes consultoras como a McKinsey, Boston Consulting Group, Bain e Booz Allen & Hamilton; estabeleçam alianças (de modo formal ou informal) com outras empresas de consultoria (pequenas ou grandes).

Pela colaboração entre competidores (coopetição) as consultoras tornam-se capazes de entrar no mercado de e-business mais rapidamente, de desenvolver com mais facilidade e menores custos, conhecimentos e experiências nessa área; ao mesmo tempo que, nesta fase em que os desafios e oportunidades oferecidos pela Internet são tão vastos que nenhuma companhia consegue isoladamente abarcá-los, reconhecem que em conjunto, pela coopetição poderão expandir o seu mercado de actuação. O que não quer dizer que, mais tarde, não venham a competir para o dividirem novamente entre si.

4.6 O E-Consulting.

As vantagens competitivas das empresas são necessariamente influenciadas pelas suas competências e capacidades, quer internas; quer externas. A Internet introduziu novos paradigmas que obrigam as organizações a posicionarem-se na grelha de partida. A entrada numa nova era, a era da sociedade baseada na informação e no conhecimento faz com que se inicie uma nova corrida. As empresas e organizações necessitam de recorrer a consultores externos para se posicionarem e agilizarem; as consultoras, da mesma forma, necessitam de novas dinâmicas que potenciem novas formas de intervenção.

Assim, a própria forma de conduzir o negócio de consultoria, está a mudar no sentido de se adaptar às necessidades decorrentes da nova economia.

4.6.1 CONSULTORIA ON-LINE

Desde os princípios da consultoria que os consultores, não alteravam substancialmente o seu modelo de prestação de serviços; até que, com o advento da Internet e os paradigmas introduzidos pela nova economia, algumas consultoras (ainda poucas) deram o passo na oferta de serviços de consultoria on-line. A Internet abriu uma porta para os consultores utilizarem um meio diferente na sua oferta de serviços. Os tempos são de mudança e apontam para a experimentação de um novo modelo de distribuição, mesmo para as consultoras.

Este tipo de prestação de conselhos, de respostas a interrogações, de acompanhamento, não é novo, existindo nomeadamente noutras actividades como o ramo tecnológico, onde a consultoria sobre informação diversa, parece ser um ramo particularmente propício à implementação de mecanismos de aconselhamento on-line; algumas das vezes, oferecido sem custos associados para o cliente que os adquire. Aliás, nesta era de novas regras, o gratuito ou 'próximo' do gratuito, começa a ser uma prática comum dos negócios, dado o facto de gerar procura para outras ofertas (estas já com custos associados).

No entanto, não podemos confundir a consultoria on-line apenas com a possibilidade de prestar consultoria utilizando um meio diferente, esta postura oferece diversas vantagens, a saber:

- Dando oportunidade a pequenos consultores com constrangimentos em termos de recursos, mas detentores de conhecimento e suficientemente ousados e criativos; de estabelecerem o seu negócio de consultoria cobrindo não só a zona geográfica onde se encontram, como igualmente o seu país e mesmo o resto de mundo que com eles se conecte. A empresa, poderá prestar aconselhamento em qualquer ponto do globo onde se encontrem os seus clientes e não necessitar de um grande investimento no sentido, por exemplo, de abrir escritórios nessas zonas geográficas.

- Possibilita a entrada em mercados particulares ou o acesso a clientes particulares; dado o facto de propiciar um meio rápido, conveniente, oportuno e relativamente económico de estes obterem aconselhamento. Assim, torna-se uma forma de atrair novos clientes.
- Para os clientes que já possuem um relacionamento com a consultora, a consultoria on-line, faculta um meio de estabelecimento e consolidação de relações de confiança; permitindo ao consultor acompanhar o seu cliente, de forma personalizada, numa base regular de suporte e aconselhamento on-line.

4.6.2 A CHEGADA DA E-CONSULTORIA

No inicio da Internet, os clientes tinham um conjunto de firmas especializadas na prestação de serviços de 'aconselhamento' para as diferentes vertentes do negócio. Assim, uma empresa interessada em colocar o seu negócio on-line, necessitava e munia-se de um batalhão de experts:

- Consultores de Gestão, como por exemplo a McKinsey ou o Boston Consulting Group, para lhes cobrir a vertente da estratégia do negócio;
- Um Web designer e um estratega de marketing, para lhes cobrir a vertente de estratégia digital, nomeadamente desenho e navegação; e
- Profissionais na integração de sistemas, capazes de linkar estratégia do negócio com estratégia digital e colocar tudo a operar de forma harmoniosa e eficiente.

Para além dos custos económicos associados, não raras vezes orquestrar todas estas componentes não era pacifico.

Há medida que as tecnologias foram amadurecendo e que novos actores surgiram no mercado, os clientes começaram a dar preferência por trabalhar com entidades que oferecessem todos os serviços necessários à implementação de modelos de e-negócio (e-business); isto é, entidades que cubram desde a estratégia de negócio, até ao desenho web, estratégias de marketing e navegação; culminando na sua implementação. Com estas, os clientes obtêm resultados de forma mais rápida e com menos custos operacionais e económicos.

Com o objectivo de se transformarem em prestadores globais de serviços Internet, diferentes empresas agitaram a sua forma de operar no sentido de se tornarem profissionais perfeitamente sintonizados e habilitados; transformando-se em firmas de prestação de serviços orientadas para a Era Internet, as Empresas de Consultoria especializadas na web. Ou seja, as e-consultoras e o exercício da sua actividade – a E-consultoria (E-Consulting).

4.6.3 ESTRATÉGIA, CRIATIVIDADE E TECNOLOGIA [16].

Em que difere a actividade dos e-consultores da dos consultores tradicionais?

Na actividade de E-consultoria, podemos identificar três segmentos de trabalhos distintos, com a sua própria cultura e tarefas associadas, não obstante, serem chamados a cooperar, a trabalhar em conjunto no sentido de proporcionarem ao cliente; de forma rápida e profissional, o lançamento, acompanhamento e manutenção do seu e-negócio. São eles, a estratégia, a criatividade e a tecnologia.

A estratégia – nesta vertente, aos e-consultores , é requerido (visando auxiliar os seus clientes a articularem os seus objectivos e metas a longo prazo com o risco associado ao negócio on-line):

- investigarem e analisarem o potencial do negocio do seu cliente;
- a marca; e
- a industria.

O focus da E-consultoria estratégica incide não só na "economia Internet", cuja vertente passará por uma implementação de um modelo de e-commerce ou mesmo um modelo de e-business; mas também e com especial atenção na forma como a introdução destes irá afectar todos os processos e actividades da organização; desde data mining, custos, gestão do relacionamento com o cliente, canais estratégicos e jogo de parcerias que devem ser estabelecidas. Os projectos de E-Consulting exigem dos consultores que estes actuem como, sejam empreendedores; têm de considerar a vertente financeira, a vertente de parcerias, devem ter capacidade para gerir tanto o lado criativo como o lado técnico, o marketing e as relações publicas.

Para se ser um bom e-consultor estratégico, não basta ter boas capacidades de comunicação e ser um bom analista quer na vertente processual quer quantitativa; importa adicionar a estas características, experiência na área de e-business, conhecimentos técnicos, ou experiência na área de marketing e gestão da marca e imagem das organizações.

O e-consultor tem de ser um profissional multidisciplinar, detentor de um conhecimento profundo numa determinada área estratégica e suficientemente adequado nas restantes vertentes. Por exemplo, é importante que compreenda o software que corre nas plataformas de e-commerce e e-business, que se sinta atraído pelas potencialidades da Web, que seja um investigador e explorador de

---

[16] [Careers in Internet Consulting]; ISBN - 1-58207-082-2; www.wetfeet.com.

ideias e oportunidades, que sinta curiosidade pelas evoluções tecnológicas. Que colabore, partilhe e opere em rede.

Criatividade – O "departamento criativo" é responsável pela criação de uma identidade on-line da companhia. A equipa é responsável pela transmissão das mensagens da companhia para o exterior, pela utilização de elementos visuais como palavras, fotos, imagens e cores. Este departamento é constituído por desenhadores, técnicos de arte, copywriters, técnicos de desenvolvimento de sites, arquitectos de informação e técnicos de desenvolvimento de interfaces.

Tecnologia – Os que operam a vertente técnica, são responsáveis pela construção e implementação dos projectos que a estratégia ajudou a definir e para os quais o departamento de criatividade concebeu uma 'face'. Têm a tarefa de colocar as ideias a funcionar.

Adicionalmente, são envolvidos nos projectos desde o momento inicial, trabalhando em paralelo com os profissionais da estratégia e da criatividade:

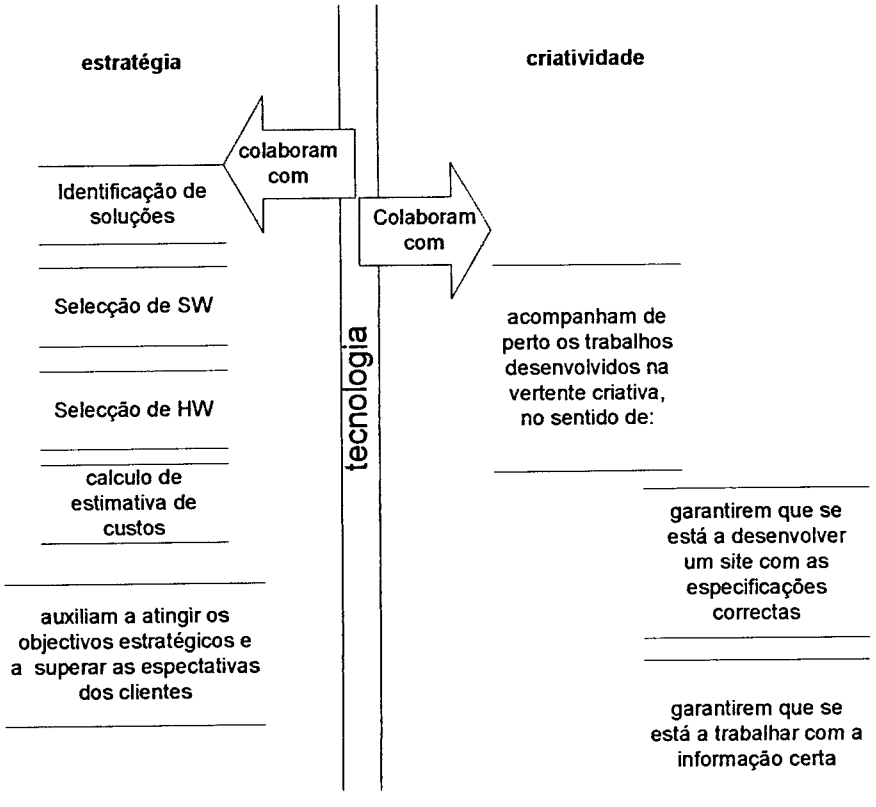


figura 24: Tecnologia e seu relacionamento com a estratégia e a criatividade

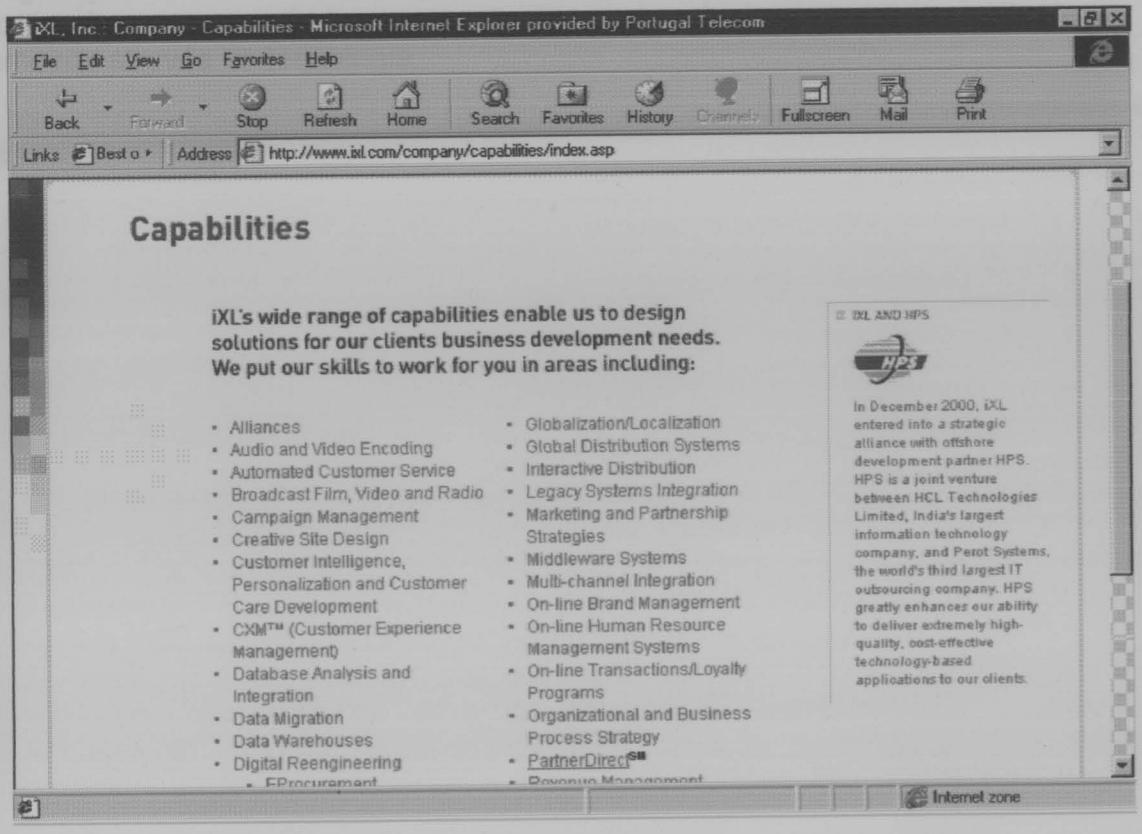
4.7 Diferentes Actores no mercado E-Consulting [17]

Existem diferentes categorias de firmas a operar neste mercado. Umas novas, que nasceram como puras empresas de consultoria Internet; outras que já existiam anteriormente actuando nos mercados tradicionais de consultoria tecnológica e de gestão e que, identificando a revolução introduzida pela Web e a emergência da nova economia, se moveram para o E-Consulting .

4.7.1 OS 'NOVOS-JOGADORES'

Nestas novas e-consultoras, podemos identificar dois tipos de actores:

- Os que se propõe oferecer serviços totais, ponto-a-ponto, cobrindo todas as vertentes para desenho e implementação de uma solução e-business, como por exemplo a iXL Enterpresis.



[17] ASHISH Nanda ; THOMAS J. Delong ; SCOT Landry ; THOMAS E. Agan - E-Consulting. Harvard Business Scholl Publishing; PN 800312; (25/04/00) ., e, *relatório da wetFeet.com [Careers in Internet Consulting]; www.wetfeet.com*

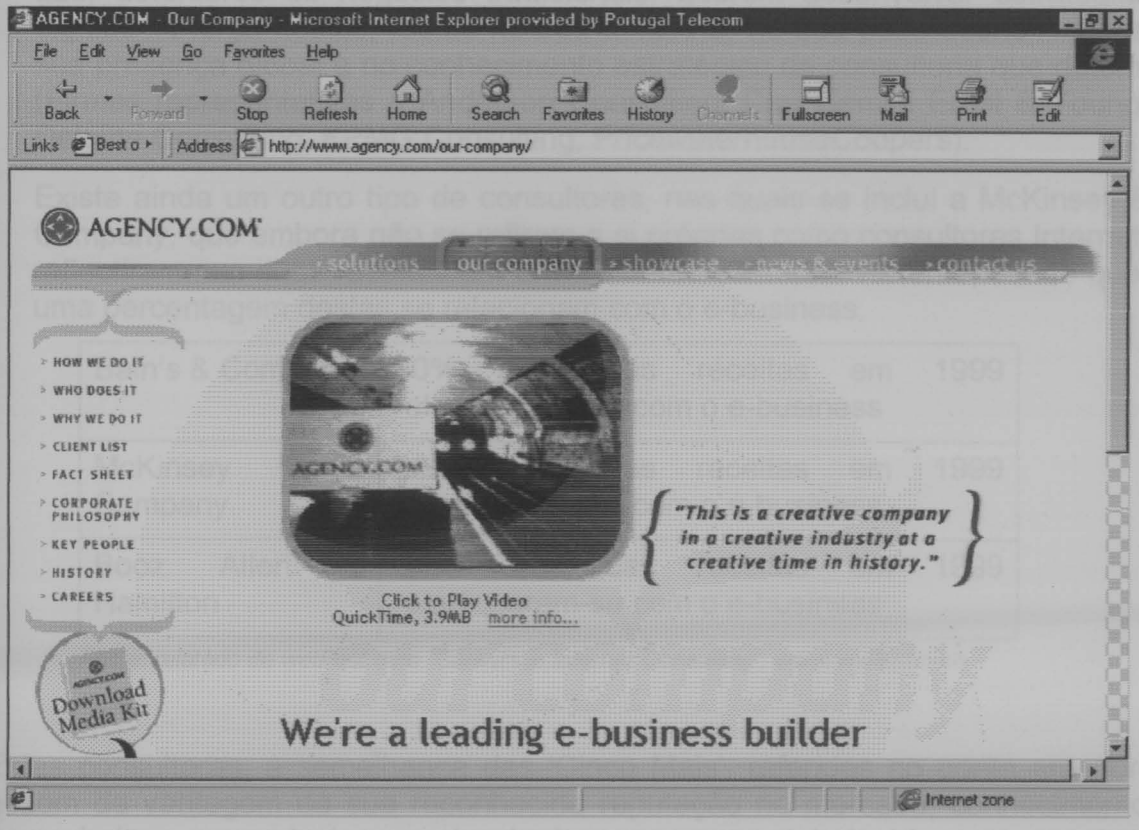
A iXL Enterprises é uma das maiores firmas de consultoria no segmento dos 'puros jogadores'[18] Internet. Foi criada em 1996. O seu site é www.iXL.com;

A força destas firmas reside no seu forte backgroung tecnológico e na rapidez com que são capazes de disponibilizar resultados on-line;

- E as mais ligadas à publicidade e marketing, que não deixam no entanto de oferecer uma variedade muito completa de serviços de E-Consulting. Como por exemplo, a Agency.com, conhecida como uma das mais fortes na vertente técnica e criativa.

A Agency.com foi criada em 1995. Este integrador Web é reconhecido pela sua capacidade de desenho, gestão de marca e imagem e desenvolvimento de soluções web, mais do que, pelas suas capacidades de integração do 'back-end'. A Agency.com foca-se no que apelidam de 'gestão do relacionamento interactivo', auxiliando os seus clientes a construírem um relacionamento com clientes e parceiros através da tecnologia.

[18] [Careers in Internet Consulting]; www.wetfeet.com.



4.7.2 OS 'JOGADORES-TRADICIONAIS'

Nestes, podemos identificar:

- Os Integradores de sistemas - Que detêm um core de acção mais acentuado na componente de Integração de sistemas. Podemos citar como exemplos, a IBM, a Sapient e Cambridge Technology Partners. Em 1999, a Cambridge Technology Partners foi considerada pela Forrester Research's, das melhores na área de consultoria de desenvolvimento Web e integração de sistemas.[19] Fundada em 1991, iniciou a sua actividade como uma firma de integração de sistemas, operando na área de tecnologia Cliente/servidor e ERP's. Actualmente, a firma expandiu os seus serviços para incluir uma gama completa de serviços Internet. A fortes capacidades técnicas deste jogador evidenciaram-no dos restantes.

- As cinco grandes firmas da Consultoria – Nestas, assistiu-se a fortes investimentos no sentido de se tornarem expert's na área do e-business, e

[19] [Careers in Internet Consulting]; www.wetfeet.com.

garantirem para a sua carteira uma boa percentagem do mercado de clientes, que, detentores de negócios tradicionais, querem desenvolver estratégias digitais. A força destas, reside no seu tamanho, no seu peso económico, na sua presença global e no conhecimento estratégico de consultoria que detêm. (Firmas representativas – Andersen Consulting, Cap Gemini Ernst & Young, Deloitte Consulting, KPMG Consulting, PricewaterhouseCoopers).

- Existe ainda um outro tipo de consultoras, nas quais se inclui a McKinsey & Company, que embora não se refiram a si próprias como consultoras Internet; reflectiram nas suas receitas um envolvimento com esta vertente, sendo que, uma percentagem destas se relacionam com o e-business.

Bain's & Company	60% das suas receitas em 1999 relacionaram-se com o e-business
McKinsey & Company	40% das suas receitas em 1999 relacionaram-se com o e-business
Booz Allen & Hamilton	30% das suas receitas em 1999 relacionaram-se com o e-business

Fonte: relatório da wetFeet.com "Careers in Internet Consulting"; www.wetfeet.com

Estas consultoras, à semelhança das 'Cinco Mais', referidas no ponto anterior, gozam da vantagem da sua reconhecida reputação no mercado, conhecimento acumulado e um relacionamento de longo prazo estabelecido com clientes; muitos dos quais com um grande peso económico.

4.8 Uma 'metodologia' de aproximação ao E-Consulting

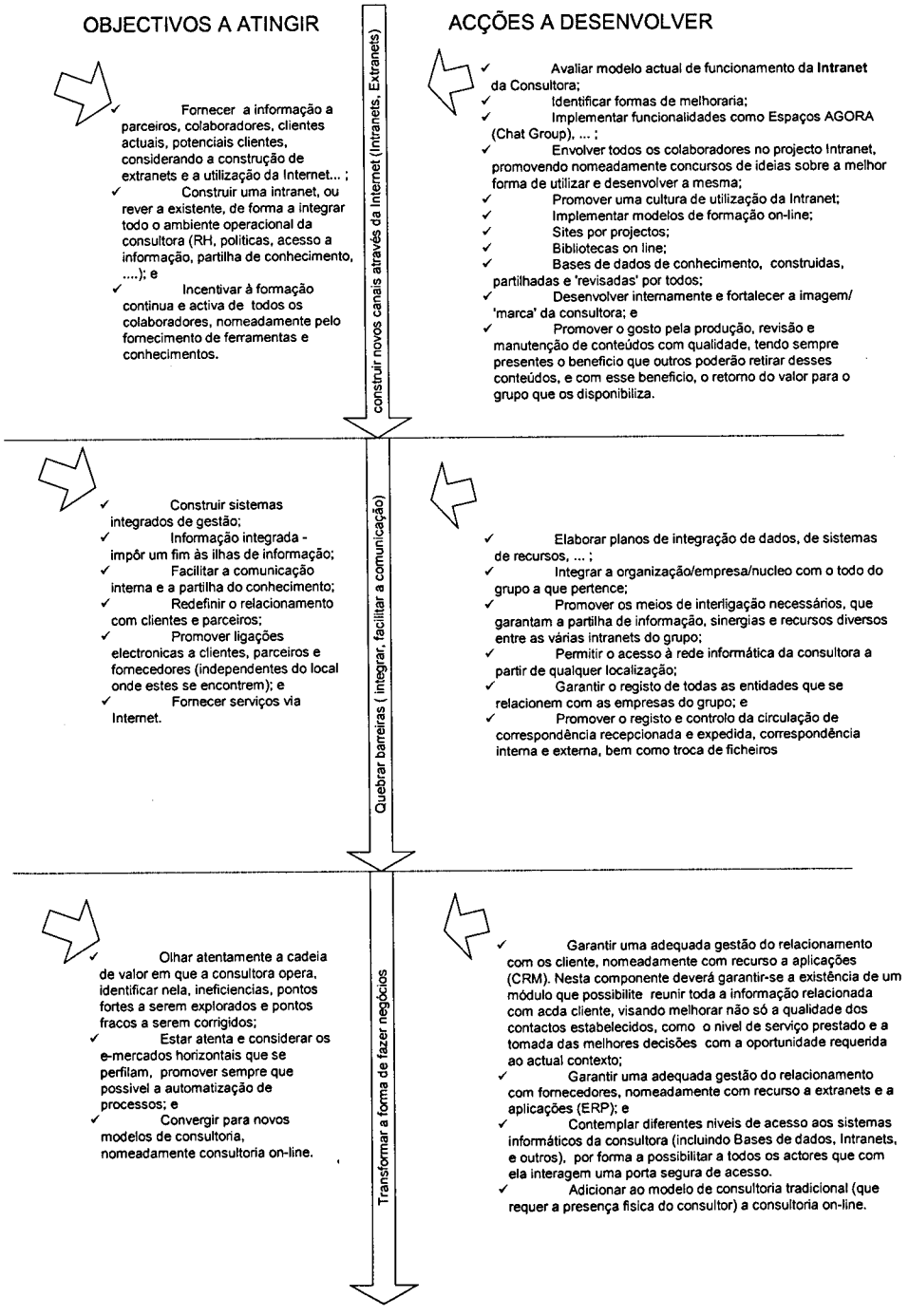


figura 25:Uma metodologia de abordagem à implementação do E-Consulting

Uma metodologia de aproximação ao E-Consulting, deverá contemplar a viabilização de um novo canal para efectivação do e-negócio; uma mudança cultural, nomeadamente no que reporta à eliminação de barreiras dentre as quais, barreiras de comunicação, quer com a vertente interna da organização, quer com a sua envolvente externa (clientes, parceiros, mercados, accionistas, ...), colmatando com o transformar do próprio exercício da função consultoria.

Um processo de promoção do e-business ligado à consultoria - o E-Consulting -, tem de ter presente três níveis de actuação. Um nível Interno: (Intranets do grupo), um nível transversal: composto pelas aplicações que suportam a actividade, por forma a garantirem plataformas integradas, fiáveis e seguras; bases de dados integradas que promovam a partilha da informação e do conhecimento ao longo de toda a cadeia de valor e uma postura cultural que dê poder e sentimento de pertença ao valor humano que integra e opera nessa cadeia, e, um nível externo: (extranets que 'linkam' a diferentes parceiros de negócio, nos quais se incluem clientes e fornecedores).

Um projecto desta natureza, embora possa ter um momento inicial, dificilmente terá um momento em que pode ser dado como finalizado; isto porque se autoalimenta no sentido de se reavaliar e melhorar, num movimento em espiral; onde devem interagir os três níveis na monitorização do sistema existente.

A existência de uma filosofia de e-business, deve estar presente e ser sentida pelo potencial parceiro, nomeadamente através de um design simples e cuidado do site, de uma boa navegabilidade, da existência de oportunidade de interactividade espontânea deste actor (numa primeira abordagem ainda indefinido) com a organização; quer por mecanismos de registo, de possibilidade de pesquisa em bases sobre determinadas áreas temáticas, convidando-o a entrar e participar, analisando o seu comportamento e direccionando-o de acordo com as suas tendências manifestadas. Fazendo o parceiro sentir que está a entrar num espaço elaborado, a pensar também nele e nos seus interesses e não apenas na consultora que o disponibiliza. Nesta vertente, fará talvez sentido que se contemplem diversas portas de entrada, que a partir de um 'hall' comum, direccione potenciais parceiros de negócio, coopetidores, accionistas, clientes, ... para espaços diferentes e com características especificas de cada grupo; abrindo ou fechando canais de acordo com o grau de intimidade/relacionamento que se vai estabelecendo e se venha a traduzir em pertença à efectiva cadeia de valor da organização; com aceitação de um conjunto de regras, direitos e deveres para com essa cadeia.

Este cartão, será por certo um dos melhores cartões a apresentar no cenário da nova economia.

5

Conclusões finais

5.1 - O E-Consulting e os novos modelos de trabalho na Sociedade da Informação

O E-Consulting, surge como uma evolução natural e esperada da função consultoria em resposta à evolução do ambiente em que actua. Uma economia a olhar para a informação, para as redes, para as plataformas que exploram as facilidades de comunicação introduzidas pela tecnologia Internet. Uma economia atenta à riqueza de oportunidades e desafios daí decorrentes.

A E-consultoria, compreende assim, os serviços de consultoria levados a cabo por profissionais multidisciplinares, no sentido de auxiliarem os seus clientes a conceberem e implementarem modelos de negócio electrónico - o e-business, linkando via web, com as adequadas infraestruturas: tecnológicas, logísticas e estratégicas, parceiros de negócio, clientes, cadeia de valor e organização; tendo sempre presente a riqueza e core do negócio tradicional existente, a auscultação e identificação de oportunidades no meio em que se movem e a sua exploração à luz da nova economia, de uma nova sociedade alicerçada em conhecimento, parcerias e coopetição. Adicionalmente, pressupõe por parte da consultora o exercício da sua actividade seguindo esse mesmo modelo.

O E-Consulting faz parte dos novos modelos de trabalho na Sociedade da Informação. É o modelo segundo o qual, os e-consultores, (profissionais multidisciplinares, conectados em rede, quer internamente através de intranets, quer com parceiros e clientes através de extranets ou pela Internet) operam segundo o modelo de e-business. Estão direccionados para a Web. Uns, já nasceram na era da 'Rede'. Outros, posicionaram-se nela.

5.2 - Reflexões

Mas ...

A Sociedade da Informação, está alicerçada no pilar da convergência dos três C's – Comunicações, Computadores e Conteúdos, aos quais vamos acrescentar um quarto C, o Controlo. Controlo nomeadamente de operações, de transacções, de segurança, etc. Todos eles, assentam a sua operacionalidade em energia. O modo de vida e o sistema económico estão claramente dependentes da electricidade. A produção desta energia, por sua vez, terá de responder cabalmente ao crescente aumento do seu consumo. Por outro lado, está dependente do recurso à água e combustíveis. A escassez de combustíveis; a

abundância ou escassez de água, um cenário que não obedece à vontade humana; as guerras pelo controlo do petróleo, pelo controlo de regiões de extracção de gás natural, são cenários a considerar num futuro já presente. Quais serão os impactos de uma crise energética se não se encontrarem caminhos alternativos que nos permitam captar e armazenar energia produzida por outras fontes; entre as quais a produzida pelo próprio corpo humano no decurso natural das suas actividades, a solar, o reaproveitamento de energia que se desperdiça pela utilização de equipamentos diversos,... enfim; um sem número de caminhos que deverão ser explorados. O problema energético, por certo, também passará por uma questão de educação ao seu consumo.

Assim, os e-consultores, deverão adicionalmente, equacionar caminhos alternativos que possibilitem o funcionamento da organização; independentemente das condicionantes energéticas que se possam vir a desenhar.

Não menos pertinente, será a chamada de atenção que nos é oferecida pelos jornais, pelos noticiários, pelo dia a dia percebido nas ruas das cidades, dos lugares, não importa em que parte do mundo civilizado, apontado para crises. Crises sociais, crises económicas, crises laborais; guerras, conflitos, escassez, fome. As crianças crescem sem um acompanhamento adequado dos seus progenitores. Levantam-se de manhã bem cedo, sendo-lhes 'roubadas' preciosas horas de sono; 'correm' para chegar a horas a 'um emprego' que não compreendem (o infantário). Assim, à medida que crescem, os pais transformam-se nesses (des)conhecidos necessários. Aos jovens falta a célula familiar, que os pode educar, orientar, ... fazer evoluir de um modo socialmente saudável; num ambiente, onde são passados valores como o respeito pelo próximo, a ética, a educação cívica, a responsabilidade de cada um para com todos. A sociedade humana corre o perigo de se desmoronar pela fragilidade do pilar 'família'. Quando homens feitos, regem os seus negócios, a sua vida, o seu dia-a-dia, por valores que não consideram a estabilidade humana; que, passa nomeadamente pelo facto de que, enquanto ser social, o homem necessita de tempo para dedicar a si próprio, à sua família, a amigos, ao entretenimento, à construção de uma rede social paralela à profissional.

O abalo deste pilar, tem por certo consequências graves, que já se sentem. O que não deixa de ser curioso é o facto de a tecnologia, a rede, o conhecimento, permitir ao homem repensar todo o seu modo de estar e operar, podendo inclusive repor o pilar 'família'. A tecnologia, permite produzir mais em menos tempo; permite instituir controlos que potenciam a redução de custos ao longo de toda a cadeia de valor; permite novas formas e novos modelos de trabalho. O conhecimento, possibilita adicionalmente, e entre outras, novas técnicas de produção, cultura e criação. A rede permite que todo o desenvolvimento possa chegar a qualquer ponto do globo. Que o mundo possa beneficiar, se for esse o entendimento, da 'fartura' que é possível gerar com a adequada utilização dos conhecimentos e tecnologia existentes.

Por outro lado, as pessoas não possuem um período de máximo desempenho por dia igual a oito horas; pelo contrário. Esse período por certo será manifestamente inferior. Então, porquê continuar a insistir em trabalhar oito e mais horas?. A factura a pagar, é demasiado elevada e traduz-se nomeadamente em: falta de emprego; doenças associadas ao factor 'stress'; trânsito infernal nas chamadas 'horas de ponta'; quebra demográfica nos países economicamente desenvolvidos e desestabilização do núcleo familiar.

Quais as vantagens decorrentes de uma nova reformulação dos modelos de trabalho tradicionais? Entre outras, será de referir o facto de que as pessoas disporiam de mais tempo para dedicar à célula familiar, a outras actividades; tais como: práticas desportivas, de entretenimento, de convívio social, de aquisição de novos conhecimentos; o que seria pelo seu lado, gerador de novas oportunidades de emprego, novos nichos de mercado. Diminuiriam por certo os casos de stress, que tanto afligem a nossa sociedade; o fluxo de transito que estaria muito mais distribuído; a célula familiar sairia reforçada, as empresas continuariam a produzir, mas, desta vez com trabalhadores emocionalmente mais estáveis, mais motivados e intelectualmente mais propensos a 'vestir a camisola da empresa'.

Por tal, será relevante que os governantes e consultores que os aconselham, considerem estas premissas nas suas imensas equações.

Acessibilidade:

Medida que visa promover uma Internet sem barreiras para pessoas com deficiência e utilizadores com necessidades especiais. "Criar acessibilidade universal não é uma questão de custos, é simplesmente um problema de design." Inclui nomeadamente preocupações com o design do site, procurando tornar a Internet acessível a pessoas com determinados tipos de deficiências;

Levando mais longe o termo acessibilidade, pode dizer-se que o seu objectivo é não só promover o acesso à Internet a pessoas com deficiências físicas, como também garantir o seu acesso a pessoas com carências educacionais e económicas.

Alianças:

Laço entre duas pessoas ou entidades que se prometem mútua amizade ou auxílio; coligação entre estados, entidades ou indivíduos para a obtenção de certos fins.

Alianças estratégicas:

Associação entre várias entidades que põem em comum recursos para desenvolverem em conjunto uma nova actividade.

Alterações ecossistémicas:

Alterações que ocorrem no meio ambiente em que se move a organização e do qual faz parte integrante, interagindo com outras entidades.

Anarquia informacional:

Modelo segundo o qual, os dados estão 'algures' dispersos por vários sistemas, por tal, inacessíveis a quem deles precisa. Cada um recriou o seu 'próprio' sistema de informação, resultando daqui um 'caos de dados'.

Aprendizagem horizontal:

Modelo de aprendizagem segundo o qual o professor é um orientador/facilitador que auxilia o aluno a apropriar-se do conhecimento. Ao aluno é permitida uma aprendizagem autodirigida. Os alunos podem aprender a partir da experiência e da conjuntura, da reflexão e da acção sobre o objecto do conhecimento para desenvolverem os seus próprios modelos de pensamento criando e descobrindo o conhecimento.

Arquitectos de informação:

Arquitecto : O que faz o projecto e muitas vezes dirige a construção dos edifícios.

Os "Arquitectos da Informação" são os profissionais responsáveis pelo projecto que envolve a apresentação e disponibilizarão da informação on-line, permitindo que a mensagem seja facilmente percebida, que a informação seja facilmente localizada, que a navegabilidade ao longo da informação se processe de forma simples, amigável, transparente e consistente.

ASP- Aplication Service provider:

Serviço de fornecimento/disponibilização de Aplicações (Uma forma alternativa de suprir software através da Internet). Segundo este modelo, organizações que precisam de obter uma aplicação que se execute a velocidades elevadas e não têm recursos para a adquirir, podem agora encontrar soluções a custos mais favoráveis, a nível operacional, de suporte a utilizadores finais e de actualizações de software. Assim, pode contratar com um ASP o aluguer de aplicações próprias de grandes Empresas.

Assinatura digital:

A assinatura digital é um dos meio utilizados para garantir a integridade na troca de informação entre duas partes, através do uso de chaves de criptografia públicas e privadas. As chaves são obtidas através de uma empresa idónea e independente que define as chaves de criptografia. A parte pública é distribuída indistintamente para todas as empresas que irão trocar informações. A chave privada é usada para criptografar uma mensagem que só será decifrada através da chave pública. Se a mensagem for decifrada pela chave pública, existe a certeza de que quem enviou a mensagem foi a empresa correcta. Como o algoritmo de geração das chaves é extremamente complexo, a quebra das chaves acaba sendo quase impossível.

Associativismo:

Sistema dos que se agrupam em associações ou lhes atribuem um papel económico de relevo.

Auditoria:

Actividade que conduz à formulação de uma opinião, idónea, independente e profissional, sobre as demonstrações financeiras de uma empresa. Sendo esta opinião, emitida por um profissional qualificado e necessariamente externo à organização que está a ser avaliada. Em anos recentes, a palavra tomou um significado mais amplo. As Empresas têm 'auditorias internas', neste caso, a auditoria interna é uma função de avaliação independente, estabelecida numa organização, para examinar e avaliar as suas actividades, como um serviço à própria organização. O objectivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade a auditoria interna fornece-lhes análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às actividades objecto de revisão. O objectivo da auditoria inclui a promoção de um controlo eficaz a custos razoáveis.

Auditoria Interna:

Em 1941, foi criado nos EUA, o IIA – The Institute of Internal Auditors. A sua criação constituiu um ponto determinante para o desenvolvimento da actividade de auditoria interna a nível mundial. Este organismo, agrupa membros espalhados por todo o mundo. Em 1978, foi dado outro passo importante, com a aprovação dos "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing". Na introdução das normas para a prática profissional da auditoria interna, pode ler-se:

"A auditoria interna é uma função de avaliação independente, estabelecida numa organização, para examinar e avaliar as suas actividades, como um serviço à própria organização. O objectivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade a auditoria interna fornece-lhes análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às actividades objecto de revisão. O objectivo da auditoria inclui a promoção de um controlo eficaz a custos razoáveis".

back-office:

'retaguarda' , ou seja, todos os processos, bases de dados e procedimentos que suportam internamente, o funcionamento externo da organização, a frente percebida pelo clientes (o front-office).

Biotecnologia:

Tecnologia baseada no uso de organismos vivos para produzir alterações químicas e materiais novos. Acreditou-se (no inicio dos anos 80) que a biotecnologia prometia muito em relação à produção de novos produtos e de novas maneiras de fazer produtos antigos (como a insulina e os antibióticos), hoje, são muitas as noticias associadas às evoluções das descobertas levadas a cabo nomeadamente no ramo da engenharia genética.

Brand name:

Nome de uma Marca; Valor dos serviços obtidos pela oferta conjunta dos activos de marca, inclui uma reputação profissional impoluta, a credibilidade e a confiança conquistada ao longo do tempo. Daí que estes, sejam activos que, não obstante serem reconhecidos e tendo elevado peso no mercado são de difícil medição.

Browser:

Programa de navegação na Internet que abre uma janela no ecrã do computador em que são mostradas as páginas web. (Exemplos de dois browsers conhecidos : o Netscape, o Internet Explorer).

Business Intelligence:

O "business Intelligence", procura a transição dos dados em bruto para a informação e depois para o conhecimento, num processo contínuo que promove e facilita a extracção de informação útil a partir dos dados empresariais, tornando-se assim, numa componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento.

Business webs:

São redes de parceiros constituídas por produtores, fornecedores de serviços, fornecedores de equipamentos, de tecnologias, de infra-estruturas, clientes, ... todos interligados numa teia digital. Trazem desafios e oportunidades para as Empresas e seus negócios, nomeadamente pela particularidade de proporcionarem o meio de, não só, aceder ao capital intelectual existente nessas redes digitais, como também desenvolvê-lo;

Uma B_Web é um espaço de "mercado" de negócio, onde as organizações colaboram e competem entre si (coopetição).

Cadeia de Fornecimento:

De forma simples, podemos dizer que é fluxo de bens desde os fornecedores (incluindo matérias primas), passando pelos processos de criação dos produtos/serviços vendáveis, a sua distribuição e/ou armazenamento culminando com a entrega junto do consumidor final.

Cadeia de valor:

Actividades interligadas efectuadas dentro de uma organização. Conjunto das diferentes etapas de elaboração de um produto correspondente a um domínio de actividade, desde a matéria-prima (abastecimentos mais primitivos num processo industrial – por exemplo, os chips são matéria prima da industria dos computadores) até ao pós-venda (serviços de atendimento e apoio ao cliente, relacionados com o bem adquirido por este);

Designa a série de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de actividades está ligada ao seguinte.

Capacitor:

Componente electrónico que pode armazenar carga.

Capital estrutural:

É o tipo de conhecimento que pertence à Empresa, que foi possível transformar em património próprio e que ficará residente nas suas estruturas. Como exemplo deste tipo de capital, pode referir-se as Bases de dados, os ficheiros de Clientes, as patentes, as redes de fidelização, os processos e as parcerias. Este tipo de capital é pertença da organização e é utilizável por um colectivo.

Capital humano:

O conhecimento que as pessoas possuem. O que as pessoas sabem. Este tipo de Capital é propriedade do indivíduo. O capital humano de uma organização compõe-se do nível de formação dos seus quadros de pessoal, das suas competências, das suas capacidades em progredir, do seu talento latente. Este capital não pertence à Empresa, acompanha o Recurso Humano para onde quer que ele vá.

CERN:

Laboratório Europeu de Física das Particulas (CERN), cuja sigla deriva da sua antiga denominação "Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire". É financiado por 20 Estados Membros e é o maior centro mundial de investigação do seu tipo. Desde a sua fundação, em 1954, tem sido um exemplo bem sucedido de colaboração internacional, juntando cerca de 6500 cientistas, de mais de 80 nacionalidades.

Certificação:

Acto de certificar(dar por certo;asseverar;atestar) ou certificar-se.

Chips:

Circuito integrado; pequeno pedaço de silício (material semicondutor) sobre o qual são gravados ou fabricados (por dopagem) um número de componentes tais como transistores, resistores, e capacitores, que juntos executam uma função (tarefa).

Cidadania:

Qualidade, direito de cidadão (habitante de um estado livre, com direitos civis e políticos).

Cidadão electrónico:

Cidadão com a capacidade de utilizar a rede e as tecnologias de informação e de comunicações associadas, para interagir com o Estado e com os mecanismos de governação por ele disponibilizados nesse ambiente digital.

Ciência genética:

Genética : Parte da Biologia que estuda a hereditariedade e as variações nos seres organizados; ciência biológica que tem por objecto o estudo dos fenómenos e das leis da transmissão hereditária (considerando os genes) dos caracteres e a variação destes.

Cliente/servidor:

Neste modelo o cliente (é um computador que acede através de uma rede de comunicações, um outro computador mais potente e/ou com determinados recursos que ele não possuiu) envia pedidos de serviços para um servidor (computador que fornece um serviço para uma rede) que, após os processamentos necessários devolve o resultado.

Comércio electrónico:

Comércio on-line, ou, simplesmente, e-commerce; abriga uma vasta gama de actividades de negócios on-line, incluindo transacções comerciais entre empresas e entre empresas e consumidores, para venda e compra de produtos e serviços; através da Internet e outras redes de comunicações. Podemos dividir o e-commerce em duas áreas:

Business-to-Business (B2B) - Nesta área classificamos as transacções comerciais entre empresas; Business-to-Consumer (B2C) Nesta, classificamos todas as transacções de venda directa para consumidores. Hoje, também se fala do P2P, ou seja, directamente entre consumidores (people to people).

Competências:

Qualidade de quem é capaz de apreciar e julgar certo assunto; aptidão;

Faculdade que uma pessoa tem para resolver um assunto; atribuição; poder; capacidade.

Comportamento organizacional:

Associa-se à postura à forma de estar dos seres humanos numa organização. 'Duas pessoas podem agir de forma diferente na mesma situação e o comportamento de uma mesma pessoa pode alterar-se consoante as situações.

Compromisso organizacional:

O compromisso organizacional é uma atitude que reflecte até que ponto um empregado se identifica com a empresa e seus objectivos e pretende continuar a integrá-la. Um alto nível de compromisso organizacional está ligado a uma reduzida taxa de absentismo e poucas mudanças.

Comunidade Europeia:

Os 15 países da Europa Ocidental que assinaram o Tratado de Roma, prometendo íntima cooperação uns com os outros: Bélgica, França, Itália, Luxemburgo, Países Baixos e Alemanha Ocidental, os seis primeiros que assinaram o tratado em 25 de Março de 1957; Dinamarca, Irlanda e Reino Unido (que se lhes juntaram em 1973); Grécia (1981); Portugal e Espanha (1986) Suécia, Finlândia e Áustria (1995). Existiram originalmente três comunidades: a CEE (Comunidade Económica Europeia); a CECA (Comunidade Europeia do Carvão e do aço) e a EURATOM (Comunidade Europeia de Energia Atómica). Em 1967, fundiram-se na Comunidade Europeia.

Concorrência:

Acto de concorrer; afluência simultânea; alegação de direitos comuns;

Competição (entre negociantes, etc.); Espécie de luta pela vida que é baseada nos fenómenos de selecção natural e que defende a ideia de que esta é efectuada através da escolha do mais apto e não do mais forte.

Consultoria:

Actividade de consultor; serviço prestado pelo consultor; cargo ou função de consultor;

Consultor: aquele que dá conselho ou consulta; especialista num assunto que fornece consultas a um organismo ou a uma empresa.

Contabilidade:

Sistema de contas organizadas para determinado fim; especialmente, arte da escrituração das contas comerciais.

Coopetição:

Colaboração entre competidores.

Copywriters:

Profissionais que redigem apresentações, estabelecem linhas editoriais, em suma conferem uma mais-valia ao conteúdo do site;

Nos países de língua inglesa, este é o sujeito que escreve "advertisement copies", textos de publicidade.

Corporação virtual:

Tal como foi descrita por William Davidow e Michael Malone, a corporação virtual operava numa rede integrada que incluía não só empregados altamente qualificados da própria empresa, como também fornecedores, distribuidores, retalhistas e mesmo consumidores.

As tecnologias centrais desta empresa virtual eram o EDI e a computação cliente/servidor. Hoje, A empresa em rede através da Net é a unidade funcional do panorama industrial. Essa empresa baseia-se em sistemas de gestão do conhecimento e em rede para potenciar a sua capacidade em aprender, ser ágil e responder rapidamente às exigências dos clientes. Ela pode integrar, em simultâneo, várias comunidades de negócio electrónicas (EBC).

Correctores de bens e serviços:

Correctores (brokers) : Intermediários que são requisitados por uma empresa ou pessoa, para negociar a seu favor, normalmente em troca de uma remuneração ou comissão percentual. Os correctores não possuem os produtos que compram e vendem. Os correctores de bens e serviços actuam como agentes dos compradores e vendedores em diferentes mercados.

CRM:

Gestão do relacionamento com o Cliente. É uma estratégia de negócio para seleccionar e gerir o relacionamento com clientes visando aumentar o valor a longo prazo que cada cliente representa para a organização. Requer uma filosofia e uma cultura de negócios centrada no cliente.

Cultura organizacional:

Refere-se à percepção comum partilhada pelos membros de uma organização, ou a um sistema de significado partilhado. Para a maioria das pessoas, a cultura organizacional é algo que não conseguem definir, mas que sabem identificar. Talvez possa definir-se como um conjunto de regras, relações e normas que determinam quais os comportamentos aceitáveis e inaceitáveis numa organização. A cultura organizacional pode frequentemente ter maior influência no comportamento do que os sistemas e estruturas formais.

Data mining:

É o processo de extração de informação de grandes bancos de dados;

O nome data mining surgiu devido às semelhanças entre a procura de informação, importante para o mundo dos negócios (numa base de dados) e o minar de uma montanha para encontrar um veio de ouro. Ambos os processos requerem, ou uma selecção de um imenso amontoado de material, ou um sondar inteligente desse material, para encontrar o sítio onde está o valor desejado. Em dadas base de dados com tamanho e qualidade suficiente, a tecnologia de data mining pode gerar novas oportunidades de negócio. As ferramentas de data mining servem para prever tendências e comportamentos, permitindo aos gestores tomarem decisões baseadas em factos e não suposições; podem responder a questões de negócio, que tradicionalmente levariam muito tempo a resolver. Exploram as bases de dados à procura de padrões escondidos, que permitam nomeadamente extrapolar para o futuro.

Data warehouses:

Quando uma organização quer tomar importantes decisões de fundo que podem decidir o rumo de toda a empresa, irá provavelmente basear-se em informação histórica. Com essa informação, poderá através de técnicas como Data Mining, obter informações valiosas. A informação que está contida num Data Warehouse é composta por informação recolhida na organização, das chamadas "Bases de Dados Operacionais". A informação, deve estar dependente do tempo. Ou seja, deve conter um "selo temporal" para que haja uma ligação entre a informação e a data em que ela entrou no Data Warehouse. Os dados contidos no Data Warehouse nunca são alterados, podendo apenas ser consultados. Isto quer dizer que se uma Base de Dados Operacional altera determinados dados, o Data Warehouse conserva os dados antigos e as novas alterações, com "selos temporais" diferentes, está assim, sempre cheio de informação histórica. De forma simplista, podemos dizer que o Datawarehouse é a Base de dados que mantém e gere toda essa informação histórica .

Democracia de Informação:

Modelo segundo o qual, toda a gente, desde o operário mais indiferenciado até ao CEO, deve ter acesso à informação de que necessita para tomar decisões.

Director de arte:

(Art Director) - É o talento em forma de gente que sabe transformar ideias em imagens. Usualmente é o profissional responsável pela imagem final de uma obra criativa de uso comercial. Nas agências de propaganda ele actua lado a lado com os Copywriters, ou redactores. Juntos, eles formam as famosas duplas de criação que transformam produtos industriais ou serviços em personalidades de consumo. Eles têm ideias, colaborando para o sucesso uns dos outros. Diferente dos Designers, Arquitectos e Artistas Plásticos que vão do conteúdo à forma, os Directores de Arte geralmente dão forma ao conteúdo da comunicação publicitária, teatral e cinematográfica.

Ditadura de informação:

Modelo de 'controlo e comando' centralizado da informação. Neste modelo, o topo, tende a ser muito resistente a mudanças que promovam a 'democratização' da informação (retirar a informação das 'mãos' de um quantos e torná-la disponível para todos os que dela necessitem). A razão de ser desta resistência prende-se com a sensação aparente de poder que o 'domínio' da informação parecer trazer consigo.

Dopante:

Substância química que é difundida ou implantada no substrato de um chip durante a fabricação, para promovê-lo com as propriedades do tipo n ou p.

E_business:

Novas formas de negócio potenciadas pela Web - É a transformação dos processos chave dos negócios, utilizando as tecnologias Internet e os sistemas de informação. Interligando num ambiente de confiança, privacidade, confidencialidade e segurança, empresas, parceiros, clientes, fornecedores, accionistas.

EBC- Electronic Business Community:

Uma EBC é um conjunto específico de jogadores com interesses comuns, que, em conjunto, pretendem dominar o seu mercado num dado ambiente industrial, actuando em 'coopetição' (ou seja, competição e colaboração). Na área do software, as EBC líderes são a Wintel (formada pela Microsoft e pela Intel) e a Java.

E-Business Intelligence:

A capacidade de dotar a organização, o negócio, de uma inteligência própria e dinâmica, pela potencialidade de aceder, analisar e partilhar a informação de forma inteligente e passível de construir conhecimento, através das intranets (dentro da organização) e das extranets (abrindo a organização aos seus restantes parceiros externos).

'Empresa Inteligente' - Uma empresa inteligente é aquela que é capaz de tomar as decisão mais acertadas, no momento oportuno, e mais rapidamente do que os seus concorrentes. A tomada de decisão suporta-se no conhecimento claro que a organização possui relativamente a qualquer uma das vertentes do seu negócio. Esse conhecimento está latente e reside nos dados que se encontram espalhados ao longo da organização.

Economia Internet:

A Internet está a acelerar as mudanças na natureza e na estrutura da própria economia. Alterando a forma como os consumidores se relacionam entre si, como os consumidores se relacionam com as empresas, e como estas de relacionam e reorganizam, para cobrir as necessidades e garantir a fidelização dos clientes. Os próprios modelos de trabalho estão a sofrer alterações provocadas pela tecnologia da rede; (é o teletrabalho, a telecomutação, o trabalho distribuído, a webização das empresas, o e-business). É uma economia à escala global. É o cenário para uma economia digital (Economia assente na rede, explorando a convergência da computação (computadores, software, serviços), das comunicações (telefonia, cabos, satélite, sem fios) e do conteúdo (entretenimento, publicações, fornecedores de informação)). Ao falarmos em 'economia Internet' começamos a olhar para a Internet, não apenas como uma infra-estrutura técnica ou um canal de distribuição, mas como uma organização económica.

Economias de escala:

Baixas dos custos unitários resultantes de um aumento do volume de negócios da empresa por uma diluição dos custos fixos (Custos insensíveis às variações da actividade no curto prazo).

E-Consulting:

Serviços de consultoria levados a cabo por profissionais multidisciplinares, no sentido de auxiliarem os seus clientes a conceberem e implementarem modelos de negócio electrónico - o e-business, linkando via web, com as adequadas infraestruturas: tecnológicas, logísticas e estratégicas, parceiros de negócio, clientes, cadeia de valor e organização, visando nomeadamente a exploração de oportunidades, à luz da nova economia e de uma nova sociedade alicerçada na partilha de conhecimento, em parcerias e coopetição. Adicionalmente, pressupõe por parte da consultora o exercício da actividade de consultoria seguindo esse mesmo modelo.

E-consultor:

Especialista multidisciplinar que fornece consultas a um organismo ou a uma empresa, considerando no exercício da sua actividade a realidade introduzida pela Internet, quer nas potencialidades de negócios que oferece, quer como infra-estrutura a ser explorada nomeadamente para projectar o negócio do seu cliente na nova economia potenciada pela rede.

Ecossistema:

(Significado biológico) - Comunidade de organismos constituída por produtores, compositores e decompositores, funcionalmente relacionados entre si e com o meio ambiente, e considerados como uma entidade única.

Ecossistemas de negócio:

Neste modelo, a Empresa foca-se no mercado e na industria, olhando-os de fora para dentro. Procurando encontrar os espaços que existem no meio (ecossistema) para preencher com um novo produto ou serviço, identificando as oportunidades que existem no ambiente.

EDI – Electronic Data Interchange:

É um serviço automatizado que estabelece a comunicação entre sistemas aplicativos, viabilizando a troca de dados, mensagens, ou documentos, em qualquer formato ou padrão preestabelecido entre as partes. O EDI (Intercâmbio Electrónico de Documentos) aumenta a produtividade das empresas, pois optimiza, com segurança, o fluxo de informações entre as mesmas.

EIS – Executive Information Systems:

É um sistema desenhado para facilitar a análise de informação crítica de todas as operações de uma organização, proporciona um conjunto de ferramentas que auxiliam o processo estratégico de decisão, conduzido pelos executivos de topo. Um EIS é um sistema computadorizado que serve para fornecer informação aos gestores de topo, é de fácil uso, tem suporte gráfico, fornece relatórios e tem capacidades de detalhar a informação, o que permite ir detalhando os dados, permitindo identificar problemas, oportunidades e as suas fontes.

Embaixadas de informação:

Neste modelo a democracia de informação não se restringe à empresa e à área interna aos seus Firewalls, pelo contrário, pode estender-se até aos parceiros externos, nomeadamente, fornecedores, clientes, accionistas, etc. Estamos na presença das extranets e na possibilidade da organização ir para além dos seus confins.

E-mercados:

Mercados digitais.

Employeeship:

O focus do employeeship reside na atitude das pessoas (o 'vestir a camisola' da organização). O lado "soft" da organização.

Empowerment:

Ao "empowerment" associa-se a filosofia de dar responsabilidade, autoridade, poder aos recursos humanos nos diferentes níveis da organização, para a execução das suas funções.

Empreendedor:

Aquele que empreende; activo; diligente, laborioso.

Empresas dot.com:

Uma empresa dot.com é uma empresa cujo negócio começa e acaba na Internet, cujo modelo de negócio está centrado na rede. A Internet é por tal, a "cara" do negócio. O relacionamento da empresa com os clientes faz-se quase exclusivamente através da Internet.

Empresas Vivas:

As 'Empresas vivas' apresentam-se como espécies em luta pela sobrevivência. Procuram acima de tudo a sua perpetuação ao longo dos tempos. Possuem a arte da 'sensibilidade' em relação ao exterior.

Enterprise Business Intelligence:

Processo de tornar a informação disponível ao longo de toda a organização, independentemente da fonte dos dados.

ERP:

Soluções que nasceram como resposta às necessidades de informação financeira nas empresas, incorporaram também funcionalidades das áreas logísticas (Vendas, Produção, Gestão de Materiais, Manutenção,...) Gestão de R.H. e ultimamente podemos observar como incluem dentro dos seus standard as mais recentes tecnologias (Internet, Workflow, Gestão Documental,...) e soluções específicas de negócio. Dentro das soluções ERP podem referir-se os produtos R/3 da SAP e o Baan ERP.

Escalável:

Que pode crescer sem perder a performance. Por exemplo uma rede pode ser desenhada e arquitectada por forma a ser altamente escalável em número de postos de trabalho/versus utilizadores a operarem, sem perder a sua performance; assim, hoje podemos iniciar a nossa rede com 100 postos de trabalho e amanhã termos 300 conectados à mesma rede sem que o seu comportamento se altere.

Estratégia:

Proposta para um curso de acção que conduzirá a uma meta definida. A estratégia envolve toda a panóplia de técnicas por meio das quais uma empresa tenta mover-se daqui para ali, uma vez que tenha decidido onde 'ali' é; estratégia militar: parte da arte militar que estuda as grandes operações da guerra e lhes prepara o plano; estratagema; táctica.

Estratégia de navegação:

Estratégia que se apoia na facilidade de navegação imposta ao site da Organização, permitindo tirar partido da capacidade deste, nomeadamente para direccionar o cliente ou parceiro numa determinada direcção desejada.

Estratégia digital:

Estratégia que se apoia na valorização do digital, promovendo a organização dentro deste universo (redes e ambiente web, suportado em tecnologias de informação e de comunicações), criando-lhe uma sólida e consistente imagem on-line e visando a operacionalidade do negócio a este nível.

Extranet:

É uma rede de negócios que une empresas parceiras, por meio de suas Intranets, utilizando os padrões abertos da Internet. Esses parceiros não precisam de ter o mesmo tipo de computador (hardware), sistema operacional , Bases de Dados (software) ou browser para navegação.

Fase do mercantilismo:

Inicia-se no século XV, com as descobertas marítimas de Vasco da Gama, abrindo o caminho para as Índias e de Colombo, para as Américas. A Fase do mercantilismo é o primeiro de três ciclos, dos quais o processo de globalização com o qual o mundo presentemente se defronta, representa o terceiro;

Como curiosidade será de referir que o segundo ciclo correspondeu à expansão, para o conjunto do mundo, dos resultados da revolução industrial na Europa e nos EUA.

Formação Just-in-time:

Formação adequada às necessidades de saber do momento. Formação modularizada, adequada ao momento e às efectivas necessidades de aprendizagem com focus na melhoria contínua do processo global. "Aprender a Aprender".

Funcionamento em Cluster:

Funcionamento segundo o qual, as Empresas trabalham em conjunto, visando a construção de um produto ou serviço final único.

Este modo de trabalho não obriga à proximidade física das empresas, mas parte da essência da complementaridade das tarefas necessárias à execução do objectivo, e das competências e know-how específicos que compõe o conjunto. Este é, entre outros, um modelo que reconhece e explora as vantagens da colaboração e cooperação empresariais entre parceiros de áreas complementares.

Gap:

Hiato, intervalo, separação, distância, abismo, falha.

Gestão:

Grupo de gestores que dirigem juntos uma empresa; ou a arte de o fazer. A palavra 'gestão' tem vários séculos e tem como significado de origem 'domesticar' cavalos. Está amplamente reconhecido que a gestão eficaz exige um determinado número de capacidades particulares, nomeadamente: seleccionar as pessoas certas; saber como encorajar as pessoas a serem inovadoras; reconhecer o mérito quando é devido; ser honesto, consistente, abordável e decisivo, ser capaz de delegar.

Gestão da marca:

O conceito de brand management (gestão de marcas) significa o desenvolvimento sistemático do valor de uma marca. Longe vão os tempos em que era apenas uma função de ligação entre o departamento de produção e as agências de publicidade. A partir dos anos 80, as empresas começaram a considerar a imagem de marca como um activo estratégico das empresas (algumas atribuem-lhe um valor nas suas demonstrações financeiras). O objectivo da gestão de marcas é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir. A atribuição de um nome ou uma marca a um produto designa-se branding.

Gestão da Qualidade Total:

Ideia de gestão que se difundiu rapidamente do Japão até aos Estados Unidos e Europa. Muitas vezes chamada GQT (TQM - Total Quality Management), defende que não basta uma empresa deixar o controlo de qualidade como verificação final no fim de uma linha de produção. A qualidade deve inspirar a organização e tudo acerca do processo de produção, desde o início até ao fim. Só dessa maneira pode ser garantida a qualidade dos produtos e serviços.

Globalização:

Cenário de economia onde qualquer mercado tem acesso a bens, serviços ou capitais, que são produzidos num qualquer outro país ou países. Carece da existência de organizações internacionais que assegurem certas formas de regulação á escala mundial, quer a nível de legislação de regulação do comercio entre os países, de regulação do sistema financeiro internacional, adopção de normas internacionais do trabalho; processo de interligação de mercados financeiros em diferentes países para constituir um fundo comum, a nível mundial, que permita o acesso tanto aos que pedem como aos que concedem o empréstimo. A globalização é um resultado do crescimento do comércio internacional.

GRO- Gestão dos recursos Operativos:

O objectivo dos sistemas de gestão dos recursos operativos (ver ORMS) é permitirem a identificação e o conhecimento dos recursos disponíveis dentro e fora da Empresa, incluindo os designados Recursos Humanos.

GSM – Global System for Móbile Communications

Sistema global para comunicações móveis.

Hubs:

Também conhecido como "repetidor" ou "concentrador",a sua função primária é receber e enviar sinais entre os nós a ele conectados. Um hub pode ser activo ou passivo.

IIA:

The Institute of Internal Auditors.

I-Knowledge:

Assenta na ideia de que o conhecimento está no ambiente quer interno, quer externo à organização, circunda a sua envolvência. O grande desafio para as organizações é saber atrair os talentos, e mantê-los.

INFOCID:

Sistema Integrado de Informação Administrativa ao Cidadão.

Infra-estrutura:

A infra-estrutura de e-business é composta por software, serviços, servidores, soluções de armazenamento de dados e computadores.

Inteligencial emocional:

Capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como fonte de energia, informação, conexão e influências humanas.

Jammimg:

O termo vem do jazz. Significa juntar pessoas de diferentes capacidades e, através da improvisação, conceber, em conjunto, algo novo, criativo e harmonioso. Aprender a criar em colectivo, institucionalizar este acto e gerir a criatividade como uma vantagem competitiva são a alma da quarta vaga da gestão, nas palavras de John Kao, autor do livro "Jamming - The Art and Discipline of Corporate Creativity".

Just-in-time:

Filosofia global de produção que tem como objectivo melhorar a produtividade global e eliminar os desperdícios, ou seja, tudo o que não adiciona valor. Utiliza o princípio de produzir o necessário; requer o envolvimento de todos na cadeia produtiva e visa a melhoria contínua do processo. Técnica de controlo de stocks que tem como objectivo minimizar a quantidade de stocks que uma empresa fabricante tem de possuir. Desenvolvida nos anos 60 pela empresa de fabrico de automóveis Toyota no Japão, Just-in-time (JIT) acabou por assumir poderes mágicos como uma das técnicas que mais contribuíram para o milagre industrial japonês.

Gratuitidade:

Qualidade daquilo que é gratuito.

Keiretsu:

Termo japonês. Refere-se a aglomerados empresariais cujos membros colaboram entre si com fins estratégicos no panorama de negócios internacionais; Conglomerados empresariais, que integram a empresa com os seus fornecedores ao nível do planeamento, logística, controlo de custos, etc.. São altamente especializados e respondem eficazmente às necessidades dos consumidores (que já não se interessam nos produtos massificados). Competem entre si pela fidelização dos Clientes aos seus canais de distribuição. Têm associada uma marca forte que imprime confiança nos consumidores para a aquisição de uma gama diversificada de produtos e serviços. As tecnologias de informação são um factor crítico de sucesso quer na comunicação interactiva entre as redes de empresas e os clientes quer na comunicação interna entre quem faz parte do keiretsu. Num keiretsu não existe exclusividade.

Know-how:

Saber como fazer.

Knowledge Management:

Gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento tem como desafio capturar a experiência colectiva de uma organização, os seus valores centrais, o seu saber e transformá-los em conhecimento património da Empresa, passível de integrar as suas bases de dados, os seus processos, as suas políticas, os seus produtos / serviços.

Know-who:

Saber quem sabe como fazer.

Learning organization:

Organização que aprende.

Marketing:

Designa o conjunto de acções e técnicas que tem por objectivo a implantação de uma estratégia comercial nos seus variados aspectos, desde o estudo do mercado e suas tendências até à venda propriamente dita e ao apoio técnico após a venda; Existem várias definições de marketing. Uma delas diz que é o processo de 'gestão de identificar, antecipar e satisfazer vantajosamente as exigências do cliente' . O marketing inclui funções como publicidade, pesquisa de mercado, política de preços, promoção de vendas e o teste de novos produtos.

M-business:

Mobile business: vem na sequência da possibilidade de termos a Internet na nossa carteira, no nosso bolso, no carro, onde quer que nos encontremos com o nosso telemóvel.

M-commerce:

"Comércio Móvel" - O conceito inevitável, face à explosão do acesso à Internet por telemóvel e agenda electrónica de bolso. Este acesso trás vantagens diversas tais como, o acesso à informação em movimento, ligado às características da rede GSM.

Matusalém:

Homem que vive muitos anos.

Mercados digitais:

Net Marketplaces; mercados on-line; O GartnerGroup estimava em Junho de 1999 que já haviam sido lançados mais de 300 mercados sectoriais baseados na Internet, servindo indústrias como: Química, Electrónica, Alimentação, Consumíveis para Escritório e Aço. A expectativa de crescimento apontava para mais de 10.000 vortais no fim de 2001.

MIS – Management Information system:

Sistema digital de integração de dados para fins administrativos.

Mobilização:

É o acto de aliar os diferentes sectores/departamentos da organização no sentido de se conseguir a identificação e colaboração necessárias à realização de acções conjuntas e ao atingir de objectivos comuns.

Mundo multipolar:

Fruto das Tecnologias, o mundo tornou-se multipolar ou seja, o ambiente tornou-se mais dinâmico, mais volátil, as fronteiras económicas e as áreas geográficas de actuação esbateram-se;

Existe uma economia mundial, mesmo que a organização opere a nível local, regional, nacional ou transnacional.

ORMS – Operating Resource Managemment Systems:

São aplicações baseadas em plataformas Intranet, que auxiliam as organizações a efectuarem a gestão estratégica dos seus recursos internos e externos. Adicionalmente e pela conectividade com a rede, as empresas passam a ter acesso, num ponto único, a um universo global de transacções B2B e gestão de conteúdos associado.

Orquestrar:

Compor ou adaptar uma peça musical para poder ser executada pelos diversos instrumentos de uma orquestra.

Os três C's:

Computação, Comunicação e Conteúdos.

Outsourcing:

Modelo segundo o qual a Empresa identifica e isola uma actividade não nuclear ao seu negócio e entrega-a sob contratação a um fornecedor especializado nessa vertente, a fim de que a mesma seja executada com maior qualidade e menor custo (ou seja, faz o outsourcing).

Parcerias:

Reunião de indivíduos, entidades ou organizações para a exploração de interesses em comum.

Portal:

Na essência, um portal é um tipo de interface que corresponde a uma página de início, um centro comercial (no sentido em que tem de tudo um pouco) pensado para caloiros.

Prestadores globais de serviços Internet:

Firmas constituídas por profissionais multidisciplinares, dotadas da capacidade de auxiliarem os seus clientes a conceberem e implementarem modelos de negócio electrónico, linkando via web, com as adequadas infraestruturas: tecnológicas, logísticas e estratégicas, parceiros de negócio, clientes, cadeia de valor e organização. Prestando estes serviços de forma global, e percorrendo caminhos diversos desde estudos, elaboração de projectos, implementações técnicas e formação, sem que o cliente tenha necessidade de recorrer a terceiros.

Processual:

Que diz respeito aos processos.

Prosumidor:

Figura associada ao produtor e consumidor a interactuarem de forma colaborativa estreita.

Quiosques interactivos:

Os quiosques interactivos são sistemas de consulta de informação capazes de proporcionar uma aproximação da empresa ao seu cliente ou potencial cliente através da disponibilização de um serviço de atendimento de acordo com os produtos considerados;

Integrando de uma forma hábil o design e as tecnologias de computação e comunicação, consegue-se proporcionar um serviço de qualidade, eficaz e actualizado. A interacção com o utilizador pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar, com uma disponibilidade permanente.

Receptividade à mudança:

Associa-se à vontade das pessoas em aderirem a um conjunto de mudanças que lhes são propostas, aceitando não só as mudanças apresentadas, como também tomar parte activa no processo de transição.

Relacionamento interactivo:

Relacionamento entre clientes e parceiros, construído através da tecnologia e que permite a interactividade entre as partes.

Relacionamento simbiótico:

Relacionamento entre dois indivíduos de espécies diferentes, com benefícios mútuos.

Resistor:

Componente electrónico que fornece uma resistência conhecida.

Revolução Industrial:

Começou na Inglaterra em meados do Século XVIII. No seu sentido mais prático significou a substituição da ferramenta pela máquina, a passagem da energia humana para motriz.

Secretariado para a Modernização Administrativa:

Ex -- Estrutura de apoio ao Governo para a concretização de tarefas de modernização da Administração Pública. Extinto. Sucedeu-lhe o *Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE) http://www.igdap.gov.pt/.*

"O Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE) é um organismo do Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública criado pelo Decreto de Lei n.º 269/2000, de 4 de Novembro, do MREAP e com estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 300/2001, de 22 de Novembro"http://www.inst-informatica.pt/v20/IIAE.htm; 27-06-2002 17:24.

Site:

Um site Web é um conjunto de páginas acessíveis através de um navegador. É no fundo um 'sitio' na web, um local acessível através de um endereço. Existe nomeadamente com a função de apresentar uma empresa, vender produtos ou apresentar informações sobre determinado negócio.

Sociedade da Informação e do conhecimento:

Modelo de sociedade humana característica do século XXI, suportada em tecnologias de informação cada vez mais potentes e sofisticadas, servida por plataformas globais de comunicações que virtualmente anulam distâncias e diferenças entre povos e culturas. Assente no funcionamento em rede de uma humanidade conectada globalmente, que partilha informação, dados e gera conhecimento; Sociedade nova, emergente de uma nova era baseada na rede, na informação, nas tecnologias, nos computadores, nos indivíduos, cujas estruturas económicas se guiam pela informação e pelo conhecimento.

Start-up:

Expressão que designa uma empresa em fase de lançamento, com uma posição ainda não consolidada no mercado.

Taylorismo:

Filosofia de gestão (Doutrina de F Taylor) que se suporta no pressuposto de que é viável optimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas para atingir o máximo em eficiência. O focus de preocupação centra-se no desenvolvimento de elementos que permitam o controlo dos recursos utilizados internamente nas organizações. O trabalho é dividido em pequenas parcelas, que são autonomizadas, passando a cadeia de produção a desfilar face ao posto de trabalho;

Taylor está, no seu tempo, convencido de que uma «cooperação amigável» entre o patrão e os trabalhadores é uma mais valia que permite acelerar simultaneamente os benefícios de um e os ganhos do outro. No entanto, a forma como viria a ser interpretada por muitos empresários, num único sentido, conduziu à desumanização das tarefas. (São os cronómetros a entrar em acção, a medição dos tempos, o desrespeito pelo ser humano, ...).

Telecomutação:

É a vertente do teletrabalho, que concentra o seu focus na redução das deslocações locais de manhã e à noite. Visa de certa forma minimizar o número de deslocações, prevenindo o congestionamento de trafego, a poluição nas cidades e a redução de custos com imóveis.

Telemática:

Conjunto das técnicas e dos serviços de comunicação à distância que associam meios informáticos aos sistemas de telecomunicações.

Teletrabalho:

Refere-se à forma de usar as telecomunicações em lugar das viagens de e para o escritório, libertando o trabalhador nomeadamente de um local físico especifico para a execução da sua actividade.

Teoria X, Y e Z - Nascidas no final dos anos 50, as teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foram criadas pelo psicólogo Douglas MacGregor, do MIT. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercivamente a fazê-lo. A teoria Y defende que as pessoas têm auto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros. A teoria Z, de William Ouchi, é uma variante da teoria Y. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz.

http://www.guiarh.com.br/dicionario.htm

Terceiro sector:

Sector associado à prestação de serviços.

Trabalho distribuído:

Com a dinâmica introduzida pela rede e suas interconexões, podemos encontrar projectos a serem levados a cabo por equipas multidisciplinares, conectadas em rede (cada uma operando a sua vertente) e que não são necessariamente empregados da mesma empresa.

Valia:

Valor intrínseco ou estimativo de alguma coisa; merecimento; influencia; empenho.

Valores civilizacionais:

Valores tais como liberdade de criação e expressão, pluralismo, responsabilidade, tolerância e respeito.

Vortal:

Vertical Industry Portals. Também chamados de "vertical trade communities", comunidades virtuais verticais, definidas em função de um mercado específico, ou ainda de "Net marketplaces" (mercados online). Os vortais (ou "portais temáticos") em português, são os lugares de encontro online de indústrias inteiras, onde os trabalhadores de um determinado sector de actividade podem obter facilmente informação específica ao sector; notícias sobre a actualidade do segmento; calendários dos eventos previstos; notas sobre os últimos avanços tecnológicos e estatísticas; entrada em grupos de discussão onde se trata de matéria relevante, do ponto de vista profissional; e aceder a serviços orientados para as suas necessidades específicas.

Web:

Designação simplificada de World Wide Web. A Web consiste em dezenas de milhares de 'páginas', muitas das quais contêm gráficos e fotografias muito sofisticadas combinadas com texto.

BIBLIOTECA F.E.

Fontes de Informação (sites visitados):

ACADEMIA GLOBAL. O seu portal para o saber. http://www.academiaglobal.pt.

ANDERSEN. http://www.arthurandersen.com.

ASSEMBLEIA DA REPUBLICA. http://www.parlamento.pt.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E ELECTRÓNICA. http://www.netie.pt.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JOVENS EMPRESÁRIOS. http://www.anje.pt.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SOFTWARE. http://www.assoft.pt.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMUNICAÇÕES. http://www.apdc.pt.

BUSINESS OBJECTS. http://www.businessobjects.com.

CABLE NEWS NETWORK. http://www.cnnemportugues.com.

CAP GEMINI – ERSNT & YOUNG. http://www.capgemini.ca.

COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. http://www.cisi.mct.pt/home.html.

DELOITTE & TOUCHE. http://www.deloitte.pt.

DICIONÁRIO DA LINGUA PORTUGUESA DA PORTO EDITORA. http://www.portoeditora.pt/dol.

DICIONARIO UNIVERSAL LINGUA PORTUGUESA. http://www.priberam.pt/DLPO.

DIGITAL 4SIGHT. http://www.digital4sight.com.

DIGITO. http://www.digito.pt.

DIRECÇÃO GERAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO. http://www.dgct.mts.gov.pt.

DONTAPSCOTT.COM. http://www.dontapscott.com.

E-BUSINESS INTELLIGENCE CENTER. http://www.ebusinessintelligence.com.

EXECUTIVE DIGEST-IDEIAS E TÉCNICAS DE GESTÃO. http://www.centroatl.pt/edigest.

GENERAL ELECTRIC. http://www.gecareers.com.

HISTÓRIANET – A NOSSA HISTÓRIA. http://www.historianet.com.br/main/index.asp

IMD – INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. http://www.imd.ch.

INSTITUTO DO CONSUMIDOR. http://www.ic.pt.

INSTITUTO MULTIMÉDIA. http://www.imultimedia.pt/museuvirtpress/port/alfa.html.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. http://www.imf.org.

JANELA NA WEB. O SEU PORTAL DE MANAGEMENT EM PORTUGUÊS. http://www.janelanaweb.com.

JORNAL DE NOTICIAS. http://www.jn.pt.

KPMG Portugal. http://www.kpmg.com.

MARKTEST. http://www.marktest.pt.

MCKINSEY & COMPANY. http://www.mckinsey.com.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. http://www.mct.pt.

MINISTÉRIO DA REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – SECRETARIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. http://www.sma.pt.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS – INSTITUTO DE INFORMÁTICA. http://www.inst-informatica.pt.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. http://www.oecd.org.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA. http://www.infocid.pt.

PORTAL KMOL. http://www.kmol.online.pt.

PORTUGAL DIÁRIO. http://www.portugaldiario.iol.pt.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. http://www.pwcglobal.com.

PROGRAMA OPERACIONAL SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. http://www.posi.mct.pt.

SCUOLA SUPERIORE G. REISS ROMOLI. http://www.ssgrr.it.

ST. EDMUNDSBURY. http://www.stedmundsbury.gov.uk .

TELEPAC – O OUTRO NOME DA INTERNET. http://home.telepac.pt.

TIADRO - RECURSOS HUMANOS. http://www.tiadro.com.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMISSION. http://www.sec.gov.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. http://www.undp.org.

WORLD TRADE ORGANIZATION. http://www.wto.org.

Documentos electrónicos:

COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO - Sociedade da Informação *em Portugal –Indicadores de Progresso – Dezembro 2000.* MCT – Ministério da Ciência e da Tecnologia; Observatório das Ciências e das Tecnologias; http://www.cisi.mct.pt/ficheiros/ficheiros/actuacao/factr01003.pdf 15-11-2001 17:00.

GARTNER GROUP, INC – *Consulting and Systems Integration Market Size and Forecast, 2000 – Market Statistics.* 13-11-2000; http://www4.gartner.com. 19-11-2001 19:20.

HEDIN Marianne, Ph.D. - *Consulting Services:U.S. and Worldwide Forecast and Analysis, 1997-2004.* Abril 2000, #W21918; http://www.idc.com. 19-11-2001 19:18.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) – *Human Development Report 2001 – Making New Technologies Work for Human Development.* Oxford University Press, Inc., 2001; ISBN-0-19-521836-1(cloth) ISBN-0-19-521835-3 (paper). http://www.undp.org/hdr2001/completenew.pdf 15-11-2001 17:10.

URWICK L., O.B.E., M.C., M.A.,F.I.I.A.- *1920-1939 – The Elements of Administration.* http://www.careers-in-business.com/consulting/hist1920.htm. 15-11-2001 12:00.

WETFEET.COM – *Careers in Internet Consulting.* 2000. ISBN: 1-58207-082-2; http://www.wetfeet.com 19-11-2001 19:30.

Artigos:

ARIE P. de Geus - *The Living Company (Hardcover)*. Harvard Business Review Article; PN 782X; (04/03/97).

ARIE P. de Geus – *The Living Company*. Harvard Business Review Article; PN 97203; (03/01/97).

ASHISH Nanda ; THOMAS J. Delong ; SCOT Landry ; THOMAS E. Agan - *E-Consulting*. Harvard Business Scholl Publishing; PN 800312; (25/04/00) .

JUAN Enriquez e RAY A. Goldberg. – *Transforming Life, Transforming Business: The Life-Science Revolution*. Harvard Business Review Article; PN R00203; (03/01/00).

Monografias:

ARGENTI, PAUL A. - MBA Intensivo Guia de Referência, Biblioteca Executive Digest, «Abril/controljornal», 1998. ISBN: 972-611-306-7.

LIAUTAUD BERNARD - *Ebusiness Intelligence: Turning Information in Knowledge Into Profit* ; McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136478-1.

STRATEGOR – *Política Global da Empresa: Estratégia Estrutura Decisão Identidade*; «Publicações D. Quixote». 2ª edição. ISBN: 972-20-1089-1.

TAPSCOTT Don, TICOLL David, e LOWY Alex - *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*; Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-193-3.

THE ECONOMIST BOOKS - *O essencial da Gestão explicado de A a Z*; Biblioteca de Gestão – Exame, «Abril/controljornal», 1998. ISBN: 972-611-363-6.

IPAI- INSTITUTO PORTUGUÊS DE AUDITORES INTERNOS - *Normas para a prática profissional da auditoria interna*. Tradução de MENDONÇA Alfredo, DAVID Raul Fernandes, PINHEIRO Joaquim e CEREJEIRA Leonardo; 1996.

TRACY, JOHN A. – *MBA Intensivo em Finanças*, Biblioteca Executive Digest, «Abril/controljornal», 1998. ISBN: 972-611-305-9.

Seminários:

SEMINÁRIO E-BUSINESS; Grupo PT; Grande Auditório, Centro de reuniões da FIL, Parque das Nações, 26 de Setembro de 2001.

SEMINÁRIO "WEBIZAÇÃO-DESAFIOS E OPORTUNIDADES"; Grupo PT; Centro Cultural e de Congressos de Aveiro, 28 de Novembro de 2001.

FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO
BIBLIOTECA
0000065139