

# Rede2020

GESTÃO ▪ ESTRATÉGIA ▪ MARKETING

empreender.blogspot.com

VOLUME 3 NÚMERO 3

MAIO—JUNHO 2007

## POLÍTICAS PÚBLICAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**Ana Paula Faria**

**Natália Barbosa**

**Vasco Eiriz**

## ARQUITECTURA PARA CRIANÇAS

**Daniel Carrapa**

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA E TURISMO

**Paulo Rocha e Sousa**

**Sílvia Brito Fernandes**

**E AINDA**

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E BEM-ESTAR

**Mário César Ferreira**

A PROBLEMÁTICA DA FILA INDIANA

**Pedro Chagas Freitas**

EMPREENDER EM TRÊS ACTOS

**Elisabete Sá**

CRIAÇÃO DE EMPRESAS

**Vasco Eiriz**



# Rede2020

GESTÃO • ESTRATÉGIA • MARKETING

emprender.blogspot.com

## Rede2020

Rede2020@gmail.com

### Assinatura

Rede2020 é distribuída electronicamente. Para subscrever gratuitamente a Rede2020 envie um e-mail em branco para Rede2020-subscribe@yahooogroups.com. De seguida receberá um e-mail de confirmação ao qual deverá simplesmente responder também em branco.

### Números anteriores

Para obter números anteriores da Rede2020 pode aceder a [www.emprender.blogspot.com](http://www.emprender.blogspot.com) e efectuar a extracção dos respectivos ficheiros na coluna do lado direito da página.

### Colaboradores

Para colaborar com a Rede2020 deverá consultar o ficheiro intitulado "Colabore com a Rede2020" na coluna do lado direito de [www.emprender.blogspot.com](http://www.emprender.blogspot.com).

## Edição

Vasco Eiriz

vasco.eiriz@gmail.com

vasco.eiriz.googlepages.com

## Empreender

[www.emprender.blogspot.com](http://www.emprender.blogspot.com)

Empreender é um projecto editorial associado à Rede2020.

## Contribuíram para este número

### Ana Paula Faria

Professora Auxiliar da Universidade do Minho. Email: [apfaria@eeg.uminho.pt](mailto:apfaria@eeg.uminho.pt)

### Daniel Carrapa

Arquitecto. Email: [danielcarrapa@gmail.com](mailto:danielcarrapa@gmail.com)

### Fernando Guerra

Fotógrafo. Email: [fs.guerra@netcabo.pt](mailto:fs.guerra@netcabo.pt)

### Mário César Ferreira

Professor Adjunto da Universidade de Brasília. Email: [mcesar@unb.br](mailto:mcesar@unb.br)

### Natália Barbosa

Professora Auxiliar da Universidade do Minho. Email: [natbar@eeg.uminho.pt](mailto:natbar@eeg.uminho.pt)

### Paulo Rocha e Sousa

Analista Programador no Centro Distrital de Segurança Social de Faro. Email: [paulo.j.sousa@seg-social.pt](mailto:paulo.j.sousa@seg-social.pt)

### Pedro Chagas Freitas

Escritor, linguista, jornalista. Email: [criativa.escrita@gmail.com](mailto:criativa.escrita@gmail.com)

### Sílvia Brito Fernandes

Professora Auxiliar da Universidade do Algarve. Email: [sfernan@ualg.pt](mailto:sfernan@ualg.pt)



Hotel Room, Edward Hopper, 1931

## Abertura

Todos precisamos de espaço. É sobre espaços para crianças que trata o artigo de Daniel Carrapa, acompanhado das fotos da autoria de Fernando Guerra a um jardim-de-infância.

Os sistemas de informação geográfica são também úteis para gerir o espaço. A aplicação desta tecnologia no sector do turismo merece a atenção de Paulo Rocha e Sousa e Sílvia Brito Fernandes.

A tecnologia, a ciência e a inovação parecem cada vez mais presentes no nosso espaço mediático. Mostra-o, por exemplo, a prioridade que lhes parece ser conferida no âmbito das políticas públicas, pelo menos em Portugal. Daí que Ana Paula Faria, Natália Barbosa e Vasco Eiriz se proponham, num projecto que descrevem neste número da Rede2020, avaliar os seus efeitos.

A preservação da saúde e a promoção do bem-estar são realçadas por Mário César Ferreira no âmbito da competência profissional, enquanto Pedro Chagas Freitas, autor da coluna Fábrica, nos dá a entender que há filas em que não se está bem.

E, claro, as empresas, sempre as empresas. Nem sempre um espaço de bem-estar. A partir da sua própria experiência, Elisabete Sá identifica três fases no processo de amadurecimento dos projectos de criação de novos negócios. E em pelo menos numa dessas fases, a decepção não permite bem-estar. A terminar, na coluna Sociedade Anónima sintetizam-se alguns resultados da formação numa disciplina de empreendedorismo no ensino superior.

Vasco Eiriz

**EM REDE2020****ENSAIO****4 Aplicação dos sistemas de informação geográfica na gestão turística**

Paulo Rocha e Sousa, Sílvia Brito Fernandes

*Os sistemas de informação geográfica podem ser considerados como um conjunto de ferramentas e tecnologias com uma vasta aplicabilidade na prossecução dos objectivos de desenvolvimento sustentado do turismo*

**11 Avaliação das políticas públicas de ciência e tecnologia**

Ana Paula Faria, Natália Barbosa, Vasco Eiriz

*As políticas de ciência e tecnologia, tal como outras políticas públicas, necessitam de ser monitorizadas, avaliadas e, se necessário, ajustadas aos resultados que visam alcançar. A questão da avaliação das políticas públicas surge assim como uma importante área de análise e investigação*

**ANÁLISE****7 Competência profissional do bem-estar** Mário César Ferreira**TRAÇO****8 Arquitectura para crianças** Daniel Carrapa**FÁBRICA****10 A problemática da fila indiana** Pedro Chagas Freitas**EMPRESA****14 Empreender em três actos** Elisabete Sá**SOCIEDADE ANÓNIMA****15 Criação de empresas** Vasco Eiriz**REGULARES****6 Comunidades****13 Revistas**

## ENSAIO

# Aplicação dos sistemas de informação geográfica na gestão turística

Na era da sociedade da informação, as tecnologias têm assumido um papel determinante no desenvolvimento e sucesso das organizações. Estas utilizam as novas tecnologias de forma a tornarem-se mais competitivas nas suas actividades e serviços. Tais recursos também lhes permitem estabelecer novas formas de interagir com os seus parceiros de negócio. O acesso à internet tem permitido a estas organizações manter uma presença no ciberespaço a preços competitivos. Contudo, em muitos casos, essa presença é insipiente apresentando apenas o seu portfólio de produtos e serviços e não uma activa plataforma de divulgação, entrega e distribuição. Outras investiram mais em sistemas e tecnologias de informação, apresentando "sites" assentes em serviços de negócio electrónicos, na tentativa de aumentar a sua penetração no mercado como é o caso do negócio turístico.

O turismo não é só uma das maiores indústrias no mundo, como é também o primeiro segmento "online" a contribuir com 11 por cento do total de vendas que ocorrem na internet. Em 2003, mais de 30 por cento das vendas "online" foram geradas no sector das viagens (Hadzic, 2004). O negócio turístico é fortemente influenciado pela difusão das tecnologias de informação e comunicação, uma vez que é uma actividade muito intensiva em informação (Poon, 1993).

Nas indústrias de serviços como o turismo, a produção aparece integrada com o consumo o que reforça o papel activo dos clientes no processo de criação do serviço. A percepção da sua qualidade e valor são factores que afectam a motivação para visitar um

destino. Isso requer a educação necessária que pode ser enriquecida pela informação digitalizada disponível "online". Os interessados podem ficar informados sobre destinos que não imaginavam antes que existissem. Por sua vez, um sistema de informação integrado fomentaria relações de partilha de conhecimento que desempenham um papel fulcral na gestão das relações com o cliente. Esta função, junto com a definição de novos conceitos, contribui para o desenvolvimento de bases de dados inteligentes que vão "conhecendo" os comportamentos e perfis de preferência dos utilizadores.

Estudos recentes sugerem uma utilidade crescente da aplicação dos sistemas de informação geográfica (SIG) no planeamento turístico e no levantamento dos melhores locais para o seu desenvolvimento (Elliot-White e Finn, 1998; Cowen e Shirley, 1991). Gunn (1994) usava-os para identificar as áreas de maior potencial para o desenvolvimento turístico, baseadas nos recursos naturais e/ou culturais das mesmas. Os SIG serviam como meio de consolidação da informação geográfica de forma a complementar a análise e o planeamento. Boyd e Butler (1996) usavam estes sistemas para inventariação, mapeamento e identificação de áreas de intrusão humana.

Muitas vezes, as infra-estruturas são sobrepajadas pelo crescimento turístico exacerbado ficando este ameaçado por grupos de pressão locais e ambientais. Os SIG podem ser uma ferramenta eficaz no desenho e monitorização do desenvolvimento turístico sustentado (Holm-Pederson, 1994). Entre outros atributos, a infor-

(Continua na página 5)

**Paulo Rocha e Sousa**

*Centro Distrital de Segurança Social de Faro*

**Sílvia Brito Fernandes**

*Universidade do Algarve*

**“O negócio turístico é fortemente influenciado pela difusão das tecnologias de informação e comunicação, uma vez que é uma actividade muito intensiva em informação”**

# ENSAIO

(Continuação da página 4)

mação georeferenciada acrescenta rigor à análise dos desenvolvimentos que possam deteriorar o ambiente ou os recursos turísticos e das áreas onde os desenvolvimentos propostos tenham uma maior visibilidade (Selman et al., 1991).

Os SIG podem ser considerados como um conjunto de ferramentas e tecnologias com uma vasta aplicabilidade na prossecução dos objectivos de desenvolvimento sustentado do turismo. Uma das dificuldades dos agentes turísticos é a de não disporem dos tipos de informação necessários à assertividade das suas decisões quanto ao planeamento do território. O levantamento sistemático dos recursos naturais e culturais é fundamental para a indústria turística, pois ajuda os gestores a identificar recursos disponíveis, capacidades dos locais em criar novos produtos/serviços e recursos em risco por falta de planeamento ou pela influência de outros sectores. Os SIG permitem fazer o balanço entre o tipo de acomodação turística e de acomodação residencial, a fim de examinar como a ocupação varia consoante áreas menos ou mais dinâmicas e assim planear a oferta turística. E daí, possibilitam a análise de impactos da ocupação diferenciada do espaço, desde a sobrecarga/intrusão à conservação cuja tensão crescente sobre o crescimento turístico deve ser objecto de discussão.

## Referências

Boyd, S. & Butler, R. (1996). Seeing the Forest through the Trees: Using GIS to Identify Potential Ecotourism Sites in Northern

Ontario. In Harrison, L. & Husbands, W. (Eds.), *Practising Responsible Tourism: International Case Studies in Tourism Planning, Policy & Development*. New York: J. Wiley & Sons.

Cowen, D. & Shirley, W. (1991). Integrated Planning Information Systems. In Maguire, D. et al. (Eds.), *Geographical Information Systems: Volume 2 Applications*. Harlow: Longman.

Elliot-White, M. & Finn, M. (1998). Growing in Sophistication: The Application of GIS in Post-Modern Marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7 (1), 65-84.

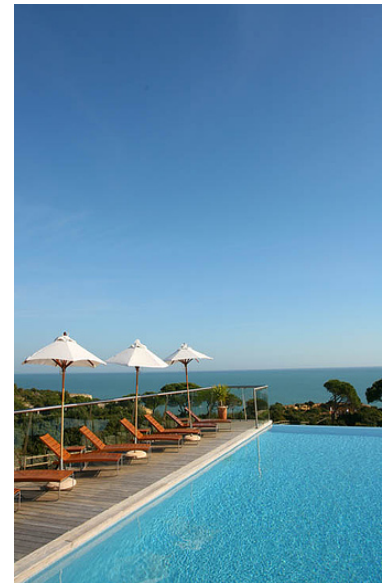
Gunn, C. (1994). The Emergence of Effective Tourism Planning and Development. In Seaton, A. et al. (Eds.), *Tourism The State of the Art*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hadzic, O. (2004). Tourism and Digitization of Cultural Heritage. *Review of the National Center for Digitization Publisher*, Nº 5, Faculty of Mathematics, Belgrade, 74-79.

Holm-Pedersen, J. (1994). GIS - a New Tool for Tourism, paper presented to *GIS in Business*, 94' European Conference, Amsterdam.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.

Selman, P., Davidson, D., Watson, A. & Winterbottom, S. (1991). GIS in Rural Environmental Planning: Visual and Land-use Analysis of major Development Proposals. *Town Planning Review*, 62 (2), 215-223.



**“O levantamento sistemático dos recursos naturais e culturais é fundamental para a indústria turística, pois ajuda os gestores a identificar recursos disponíveis, capacidades dos locais em criar novos produtos/serviços e recursos em risco por falta de planeamento ou pela influência de outros sectores”**



**Paulo Rocha e Sousa** é Analista Programador no Núcleo de Sistemas de Informação do Centro Distrital de Segurança Social de Faro.



**Sílvia Brito Fernandes** é Professora Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve onde lecciona Tecnologias de Informação na Empresa e Sistemas de Informação Empresariais.



## COMUNIDADES

## European Group for Organizational Studies

**“What is EGOS?** EGOS is a scholarly association which aims to further the theoretical and/or empirical advancement of knowledge about organizations, organizing and the contexts in which organizations operate. It has an associated journal, ‘Organization Studies’ and holds an annual conference in July.

**Diversity and Plurality:** EGOS has its identity and its intellectual roots in the social sciences. It encourages an analytical and theoretical approach toward organization. EGOS embraces diversity of all kinds including a pluralistic approach to understanding organization from the perspectives of the social sciences (such as sociology, social history, political science, psychology and anthropology) as well as the humanities (such as philosophy, discourse analysis, literary criticism and rhetoric).

**Exploring Research at the Forefront of Knowledge:** EGOS emphasises broad themes as well as topic-centred research. The Association provides a forum for identifying and

discussing key issues in organizational theory and practice. Critical reflection on the most recent ideas and theoretical approaches is at the core of the Association’s activities. EGOS, moreover, offers a stimulating intellectual environment for younger scholars, running well-attended Doctoral and Post Doctoral Workshops at the beginning of the annual conference.”

---

**European Group for Organizational Studies**

[www.egosnet.org](http://www.egosnet.org)



Logótipo do European Group for Organizational Studies

As suas férias em

Publicidade

# almansil.blogspot.com

Apartamento localizado no Algarve em aldeamento turístico de referência. Trata-se de T1 espaçoso com 2 casas de banho, 1 “kitchenete”, 1 quarto com vestuário, 1 sala e 2 varandas. O apartamento é servido por uma arrecadação e terraço individual. Está equipado com máquina de lavar roupa, frigorífico, fogão e forno eléctrico, e termoacumulador. O apartamento é ainda servido por piscina colectiva e encontra-se à distância de 15 minutos a pé da praia. Mais detalhes em [www.almansil.blogspot.com](http://www.almansil.blogspot.com).

## ANÁLISE

## Competência profissional do bem-estar

*Competência profissional* é uma noção nômade. Ela viaja por diferentes campos científicos e conceituais. Por onde passa, sua fachada vai se metamorfoseando: ora mais obesa, ora mais sarada, ora com botox, ora sem. Estas mil e uma faces resultam das diferentes escolas, abordagens e filiações filosóficas que têm na *competência profissional* um foco de estudo e de produção do conhecimento. No mundo do trabalho, pós-crise do final dos anos sessenta do século passado, a *competência profissional* se tornou um objeto do desejo no cenário da competitividade empresarial. Atualmente dirigentes vêm adotando a educação profissional e/ou continuada como um caminho para superar problemas cada vez mais complexos e, sobretudo, modo de se obter mais ganhos.

Não faz muito tempo, a idéia de competência no contexto de trabalho estava muito associada à capacidade do indivíduo de avaliar e construir uma solução para um determinado problema bem como realizar algo no exercício do cargo/função. Neste cenário, a aceção corrente é a qualificação profissional como decorrente de uma educação profissionalizante centrada em modelo de gestão da produção e do trabalho de feição taylor-fordista. Hoje, os efeitos da economia globalizada desenharam um novo perfil do trabalhador ideal: capacidade de aprender a apreender (restrita à ética da produtividade); flexibilidade (resiliência aos agentes estressores); polivalência funcional (prática dos vários bonés); autonomia (relativa e vigiada); autodisciplina (prontidão mental normativa); comprometimento organizacional (foco nos objetivos); criatividade (modulada na lucratividade)... para ficar em alguns dos principais ingredientes.

Com a incorporação das contribuições científicas recentes da Ergonomia da Atividade algumas instituições públicas e privadas já sabem que não bastam o "saber fazer" e o "saber ser". É crucial aos trabalhadores o "poder fazer", requerendo condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho adequadas para atingir metas, mas, sobretudo, proporcionar o bem-estar no trabalho. Nesta perspectiva, a aceção de *competência profissional* é ainda mais arejada, incorporando dois sentidos do papel ontológico do trabalho.

O primeiro sentido reside no pressuposto de que ser competente no contexto profissional requer igualmente preservar a saúde e transformar o ambiente

organizacional em lugar de bem-estar no trabalho. Nesta ótica, a *competência profissional* tem que ser um ponto de confluência dos interesses do indivíduo, da instituição e da sociedade. Neste enfoque, não se pode nomear de *competência profissional* um trabalhador que atingiu as metas prescritas, mas que no dia seguinte, em decorrência do trabalho, entrega no Departamento de Pessoal seu atestado de licença saúde. Neste caso, bastante comum nas organizações, constata-se um cenário em que todos perdem: indivíduo, instituição e sociedade. Logo a *competência profissional* no enfoque da Ergonomia da Atividade transcende largamente o atributo de desempenho (performance), lugar-comum nas ciências do trabalho, de vocação externa (resultado palpável, tangível) para um sentido interno de preservação da saúde e de promoção do bem-estar.

O segundo sentido reside no pressuposto de que ser competente no contexto profissional requer conciliar (rimar) produtividade com felicidade pessoal e, em conseqüência, bem-estar coletivo. Este viés se contrapõe a duas perspectivas polarizadas. De um lado, a visão dominante de coisificar o trabalhador como peça de engrenagem, geradora exclusiva de ganhos monetários, tão genialmente ilustrada por Chaplin no filme "Tempos Modernos". Aqui a produtividade, multiplicadora de lucros, é também produtora de doenças, acidentes, alienação... enfim, de infelicidade. De outro, uma visão bem-intencionada, no limite romântica, de forte ênfase na saúde e condições adequadas de trabalho que, sem pretender, termina por não dar a devida importância à produtividade como atributo ou requisito gerador de saúde.

A superação de tal polarização requer resgatar nos contextos de produção o sentido do trabalho como produtor de bem-estar, forjador da história individual e coletiva, fonte de felicidade e gerador de saúde. Requer, sobretudo, instaurar uma ética do trabalho centrada em uma *competência profissional* do bem-estar e superar o enfoque reducionista de desempenho, delineando um cenário positivo para todos.

**Mário César Ferreira**, psicólogo do trabalho, Doutor em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Etudes (Paris, França). Atualmente é professor-adjunto no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade Brasília UnB, Brasil. É co-autor do livro "Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira" (2003) Edições Ler, Pensar, Agir – LPA e co-organizador dos livros "A regulação social do trabalho" (2003), publicado pela Editora Paralelo 15 e "Trabalho em transição, saúde em risco" (2002) Editora da UnB.



**Mário César Ferreira**  
Universidade de Brasília

**“Os efeitos da economia globalizada desenharam um novo perfil do trabalhador ideal: capacidade de aprender a apreender; flexibilidade; polivalência funcional; autonomia; autodisciplina; comprometimento organizacional; criatividade...”**

## TRAÇO

# Arquitectura para crianças

A arquitectura dá-nos muitas mensagens, se estivermos atentos e preparados para as apreender. O mundo material do nosso ambiente construído representa as preocupações que temos para com ele, reflectindo o que somos e o que ensinamos também aos mais novos. A arquitectura pode ensinar. Algumas crianças não sabem ler bem, mas sabem ler o espaço que as envolve: estudos mostram que a estimulação multi-sensorial aumenta a actividade cerebral e contribui para reduzir o risco de disfunções psíquicas. Nos ambientes próprios para crianças, onde elas passam grande parte do seu tempo, criar espaços que as motivam e estimulam é uma forma de contribuir para o seu crescimento futuro.

As crianças do presente são atentas e inteligentes, consumidores ávidos com necessidades sofisticadas. Existem hoje muitas empresas especificamente orientadas para explorar o espaço de consumo dos jovens. Incentivados pela atenção pessoal da comunicação informática, da publicidade, de programas de televisão, as crianças representam um mercado que se alarga dos jogos de vídeo a electrónica, CDs, equipamento desportivo, vestuário. Este tendencial consumismo representa um falso sentido de independência que contradiz uma realidade onde os nossos jovens gozam de menos liberdade e brincadeira do que os das anteriores gerações.

Se o desenvolvimento social está intrinsecamente ligado à cultura, como poderão as crianças de hoje ultrapassar esta cultura comercial para desenvolver um sentido autêntico de si

mesmas? Com o esforço da comunidade, a arquitectura e o design podem ajudar.

A arquitectura para crianças deve começar por ter um sentido de propósito. As necessidades utilitárias devem ser valorizadas; a função requerida pelos equipamentos de cariz infantil e juvenil deve ser flexível, adaptando-se aos padrões sempre em mudança, à tecnologia e às necessidades presentes e futuras. Ao contrário dos adultos, as crianças estão constantemente a mudar de tamanho. A consideração do ambiente ergonómico requer grande reflexão, sensibilidade e flexibilidade. Não existe fórmula para dar escala às coisas; uma consciência da interacção das crianças torna mais fácil a capacidade do desenho responder apropriadamente às suas exigências. Ir de encontro a necessidades pragmáticas, questões como a idade, adequação, segurança, conforto e acessibilidade, torna-se o critério do desenho e da arquitectura.

Um espaço para crianças deve deliciar e estimular os seus sentidos, gerar o seu interesse e fazê-los interagir com algo exterior a si próprias. O bom desenho deve ser inspirador e as necessidades estéticas têm de ser consideradas. Formas harmoniosas podem ser inspiradoras. Sentidos estimulados para a exploração ou interacção podem tornar-se parte da experiência estética. O desenho para crianças pode ser preenchido pela beleza e o maravilhamento.

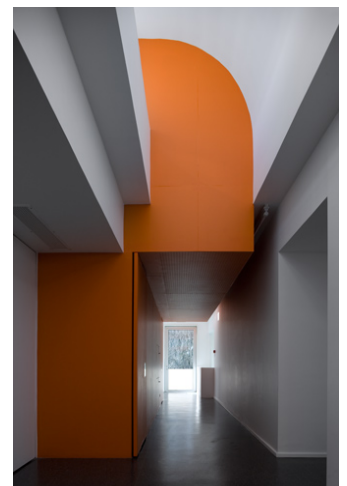
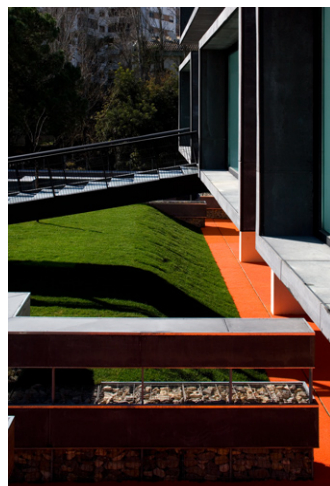
O bom desenho deve respeitar e informar, e no entanto reconhecer a inteligência particular das crianças e o seu sentimento individual

*(Continua na página 9)*



**Daniel Carrapa**

*A Barriga de um Arquitecto*





## TRAÇO

(Continuação da página 8)

em crescimento. Deveria ensinar aos nossos jovens algo sobre o mundo exterior e sobre eles próprios; não deve ser condescendente e, acima de tudo, deve educar. O bom desenho deve ser, afinal, democrático, ajudando as crianças a desenvolver a ética, a estética e as suas múltiplas sensibilidades.

Desenhar para as crianças deve ser ir além de uma idealização pré-concebida, porque todas as crianças são diferentes na forma e espírito e todas merecem consideração pelas suas particularidades.



Desenhar para crianças é assim uma oportunidade incrível para criar “lugares” de colaboração e participação, indispensáveis ao crescimento de todos. Desenhar espaços que digam aos mais novos: “este lugar é para ti”; para que eles se sintam seguros e confortáveis, bem-vindos e integrados. Se o conseguirmos fazer, as crianças talvez não se apercebam do que é a boa arquitectura, mas esta falará para elas e irá inspirá-las, ensinando-lhes que também fazem parte do ambiente colectivo. Ensinar às crianças o valor do mundo que as envolve, desde pequena idade, irá certamente dar-lhes uma maior consciência de que melhorá-lo é um desafio para a vida. E essa não é uma ambição “infantil”.

Escolas e centros de actividades começam a ser vistos como pequenas comunidades, espaços que promovem a sua participação mas também o envolvimento dos pais e professores. Mais do que equipamentos, trata-se de entender o seu valor cultural enquanto “farol”, fonte de orgulho para a comunidade e famílias e lugar inspirador para os mais novos.

Um dos primeiros problemas que se colocam ao projecto de um equipamento desta natureza é o correcto equilíbrio com que se abordam os vários



níveis da sua concepção. Não importa apenas criar um desenho de edifício visualmente atraente, mas que não seja funcional ou prático. O edifício não deve ser apenas um monumento de arquitectura, exageradamente desenhado fazendo com que a grande parte do investimento se perca no invólucro exterior. Na verdade, tão importante como o edifício físico são os conteúdos que nele se vão inscrever. A nossa época tem dramatizado a importância de reforçar o ensino experimental das ciências, promovendo a cultura científica e tecnológica. Esta preocupação reflecte o mundo em mudança e os novos equipamentos juvenis devem interiorizá-la nas suas actividades de apoio às actividades extra-curriculares, visando o desenvolvimento de competências desportivas, musicais, artísticas, informáticas e outras. A cultura de hoje exige a penetração nas áreas da matemática, da pesquisa na internet enquanto ferramenta de conhecimento, de cidadania, de enquadramento psicológico, de design, etc.

Dando lugar à colaboração e às ideias, a arquitectura para crianças pode tornar-se o suporte destes importantes “tijolos” da comunidade, ganhando mais significado para a vida das famílias e de todas as pessoas.

**Daniel Carrapa** é arquitecto formado na Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa em 1996. Tem obra construída a título de co-autoria em Angra do Heroísmo, São Miguel, Palmela, Loures e Sintra. Actualmente exerce as funções de Técnico Superior na Câmara Municipal de Montemor-o-Novo onde se dedica às áreas de projecto e planeamento urbano. É autor do blogue *A Barriga De Um Arquitecto* que mantém desde Dezembro de 2003 em [abarrigadeumarquitecto.blogspot.com](http://abarrigadeumarquitecto.blogspot.com).



### Imagens

Jardim-de-infância Popular, Cacém, Portugal

### Arquitectos

Nadir Bonaccorso e Sónia Silva

### Fotografias

Fernando Guerra

[www.ultimasreportagens.com](http://www.ultimasreportagens.com)

## FÁBRICA

## A problemática da fila indiana



Pedro Chagas Freitas  
Fábrica de Escrita

Por um mistério insondável com que o destino, aqui e ali, faz questão de nos presentear, encontrei-me, esta semana, a assistir a um concerto dos tão famigerados DZR'T. Ora, este facto, para além de comprovar indelevelmente o enorme poder que as drogas ditas “leves” exercem sobre o cérebro humano – retirando-lhe, na sua quase totalidade, o discernimento –, fez com que eu me debruçasse, durante alguns curtos mas proveitosos segundos, sobre a problemática – está-se mesmo a ver – da fila indiana.

Uma fila indiana é, como o leitor – por um motivo ou por outro – com certeza saberá, um grupo de criaturas colocadas umas atrás das outras. Contudo, e no caso de todas essas criaturas serem homens, uma fila indiana é – regra geral – uma festa organizada pelo Cláudio Ramos. Há, obviamente, excepções a esta última regra. Uma fila indiana pode, em situações esporádicas – sempre que a casa do Cláudio Ramos está em obras –, ser uma festa organizada pelo Joaquim Monchique. Mas, convém não deixar dúvidas neste ponto, com a presença do Cláudio Ramos.

Depois deste complexo preâmbulo, o leitor estará, certamente, a reflectir de forma profunda sobre duas questões fundamentais: 1) a pouca ou nenhuma influência que a lei da gravidade parece exercer sobre os seios da Marisa Cruz; 2) a escolha, sempre intrincada, do isqueiro que melhor sirva o objectivo de queimar esta folha de jornal. Mas regressemos à fila indiana. Ou melhor, regresse o nobre leitor, se assim o pretender – e se for seu desejo um dia pertencer ao jet-set português –, à fila indiana. Eu não sou dado, perdoem-me o conservadorismo exacerbado, a essas modernices.

Uma problemática bastante relacionada com a da fila indiana, e que não poderia deixar de abordar, é a da distinção de raça que nela está implícita. Para a estudarmos de forma mais aprofundada, nada melhor do que pesquisar a sua origem, recorrendo, para tal, a historiadores completamente credíveis – e, admito, também ao José Hermano Saraiva. Assim, constatamos que esta denominação provém do facto de os índios, nos seus rituais e danças ancestrais, se agruparem dessa forma, o que – e não sei como nunca ninguém teve a coragem, até hoje, de o dizer ao mundo – potencia a emergência de duas conclusões que revolucionarão, de ora em diante, todos os estudos sociológicos que se venham (os estudos) a efectuar: 1) a homossexualidade não é, ao contrário do que muitos advogam, um fenómeno recente e cuja génese se centrou no mundo ocidental; 2) a origem dos escuteiros fica, desta forma, completamente explicada.

Ultrapassado o breve excuro que acabei de apresentar, é tempo de regressar à distinção

racial latente à expressão “fila indiana”. Para tal, e uma vez que já esmiucei, com alguma profundidade, o significado e origem da vertente indiana da fila, é de premente importância apresentar, em traços genéricos, os restantes géneros deste acto tão próprio dos humanos – embora, por vezes, e segundo me foi confidenciado por Sabutê Caxabê (um velho amigo de infância), o próprio Bonga também o faça. Eis, então, uma breve símula das características dos principais tipos de fila:

- Fila africana – bastante semelhante à indiana, apresentando, somente, uma diferença: o espaço entre os vários integrantes é – por razões evidentes a corpo e (embora desta forma possa ser extremamente doloroso) a olho nu – bastante maior. Em alguns pontos do planeta este tipo de fila é também denominado de “Fila Alexandre Frota”.
- Fila Branca – fila em que não é perceptível a organização e o posicionamento dos seus constituintes, uma vez que estes se amontoam num ritual em que as palavras de ordem são, entre outras, “Despacha lá isso, palhaço” ou “esta merda não anda nem por nada”. Os locais mais emblemáticos deste tipo de fila são, no nosso país, as já lendárias Repartições de Finanças.
- Fila única – como o próprio nome indica, trata-se de uma fila em estado puro, isenta de variações. Esta é uma espécie cujo habitat natural se situa na Quinta da Marinha. Poder-se-á falar em fila única quando, por exemplo, José Castelo Branco se encontra sozinho no seu quarto. Outra variante linguística para esta vertente é, simplesmente, “bicha”.

Espero, caríssimo leitor, que esta minha exaustiva exposição lhe possa ter sido útil. Agora, infelizmente, vou ser obrigado, apressadamente, a despedir-me. Já há quem faça fila para, incompreensivelmente, me agredir de forma selvática. O que não é, necessariamente, mau. Desde que – como é óbvio – não façam fila única.

**Pedro Chagas Freitas** acredita reunir características que lhe permitam, um dia, vir a ser chamado de humano. Entretanto, vai exercendo actividades perfeitamente irrelevantes, todas elas relacionadas com a escrita. Há quem diga que estudou Linguística durante quatro anos. Há quem jure a pés juntos que um dia o viu ser jornalista. Há, ainda, boatos que o dão como capaz de exercer funções criativas e redactoriais em agências de publicidade. Até ao momento, contudo, nenhuma das possibilidades foi devidamente comprovada. Fontes próximas dão como certo somente um facto: não gosta de conduzir.

**“Agora,  
infelizmente, vou  
ser obrigado,  
apressadamente,  
a despedir-me. Já  
há quem faça fila  
para,  
incompreensivelmente, me  
agredir de forma  
selvática”**

## ENSAIO

# Avaliação das políticas públicas de ciência e tecnologia

As políticas de ciência e tecnologia (C&T) são particularmente importantes para promover a inovação e a competitividade. Este facto, tem se traduzido num número crescente de programas públicos de apoio à inovação privada na generalidade dos países da OCDE e à integração de trabalhadores com elevada formação académica e científica em meio empresarial. Portugal não é excepção e vários programas foram desenhados com o objectivo último de promoverem o desenvolvimento e consolidação de actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em instituições e empresas de forma a impulsionar o investimento empresarial com carácter inovador.

A avaliação quantitativa do impacto económico dessas políticas é, no entanto, escassa. Essa escassez é notória se consideramos o número de programas existentes e a importância que lhes é atribuída por parte dos decisores público e privados. As políticas de C&T, tal como outras políticas públicas, necessitam de ser monitorizadas, avaliadas e, se necessário, ajustadas aos resultados que visam alcançar. A questão da avaliação das políticas públicas surge assim como uma importante área de análise e investigação. A comprová-lo estão os vários estudos surgidos recentemente e que procuram avaliar, em particular, a eficácia das políticas de C&T (veja-se, por exemplo, Busom, 2002; Blanes e Busom, 2004; Goel, 2003; ou Czarnitzki e Licht, 2006).

A dificuldade da avaliação está na maioria dos casos associada à forma como as políticas são implementadas. Para alcançar um determinado objectivo são normalmente definidos vários programas que se subdividem em

eixos de actuação e estes, por sua vez, se traduzem em várias medidas. Este encruzilhado de políticas, programas, eixos e medidas impede, muitas vezes, a avaliação do impacto económico das políticas públicas. Talvez por esta razão as avaliações quantitativas efectuadas tendam a privilegiar critérios de execução física (por exemplo, o número de empresas que beneficiaram do programa) e/ou execução financeira (por exemplo, o montante de financiamento atribuído relativamente à disponibilidade de fundos monetários à disposição), em detrimento de critérios que afirmem se o objectivo económico ou outro foi efectivamente alcançado.

Desta forma, a questão central na avaliação do impacto económico de apoios públicos é saber o que teria acontecido caso o incentivo público não fosse concedido. Por exemplo, no caso dos apoios à C&T, o impacto económico que importa aferir refere-se ao investimento em I&D e inovação gerado para além daquele que as instituições ou empresas beneficiárias dos apoios públicos habitualmente realizariam. Mais, na avaliação do impacto económico das políticas de C&T é fundamental também considerar o impacto induzido pelos apoios públicos em termos de fomentar a capacidade de aprendizagem organizacional e novos comportamentos empresariais baseados no conhecimento que permitam o reforço consistente e duradouro do esforço de investimento em I&D.

A alteração de comportamentos e capacidade de aprendizagem não deverá ficar restrito às instituições e empresas beneficiárias. Pelo contrário, tal deverá disseminar-se por um número alargado de empresas e insti-

(Continua na página 12)

**Ana Paula Faria**  
Universidade do Minho

**Natália Barbosa**  
Universidade do Minho

**Vasco Eiriz**  
Universidade do Minho

**“A questão central na avaliação do impacto económico de apoios públicos é saber o que teria acontecido caso o incentivo público não fosse concedido”**

# ENSAIO

(Continuação da página 11)

tuições, nomeadamente através de efeitos de demonstração induzidos pelas entidades beneficiárias. Esta avaliação é, no entanto, difícil de implementar sob o ponto de vista metodológico, ao ponto da evidência empírica existente sobre o tema revelar resultados contraditórios. Tal como referem Klette *et al.* (2000), a qualidade da avaliação das políticas de C&T depende muito da metodologia utilizada assim como das características e qualidade dos dados disponíveis.

Em Portugal este tipo de estudo é praticamente inexistente e, dado que a maior parte do esforço privado em I&D realizado no país é financiado por fundos públicos, torna-se pertinente avaliar o impacto dos programas públicos de C&T na capacidade de inovação e competitividade dos agentes envolvidos na produção de novo conhecimento, nomeadamente empresas e universidades. Esse é o objectivo primário que nos propomos a alcançar com um projecto de investigação sobre o impacto das políticas de C&T em Portugal. Em particular, o projecto procura avaliar o impacto económico e a eficácia das políticas de C&T em Portugal, dando resposta às seguintes questões: Qual o efeito das políticas de C&T no esforço de I&D privada? Deste efeito, resulta um aumento do esforço privado ou verifica-se uma situação de substituição? Qual o impacto da política de C&T na produtividade das empresas? Qual o impacto da política de C&T na produtividade científica das universidades? Existem variações regionais ou de outros tipos nestes resultados? Em que medida as relações universidade-indústria contribuem para o aumento da inovação e difusão tecnológica?

A evidência empírica decorrente deste projecto será da maior relevância. Primeiro, tornará possível a comparação com os resultados

obtidos em investigações similares realizadas para outros países. Segundo, fornecerá um importante instrumento de avaliação aos decisores, contribuindo para uma melhor aplicação e gestão dos programas públicos de C&T e, consequentemente, reduzindo a falha de mercado na produção de nova tecnologias. Terceiro, permitirá comparar a importância relativa do impacto dos programas públicos ao nível do esforço de investimento e ao nível de mudanças organizacionais e de capacidade de aprendizagem induzidas pelo programa.

## Referências

- Blanes, V.; Busom, I. (2004). "Who Participates in R&D Subsidy Programs? The Case of Spanish Manufacturing Firms", *Research Policy*, 33(10): 1459-1476.
- Busom, I. (2002). "An Empirical Evaluation of the Effects of R&D Subsidies", *Economics of Innovation and New Technology*, 9(2): 111-148.
- Czarnitzki, D; Licht, G. (2006). "Additionality of Public R&D Grants in a Transition Economy: The Case of Eastern Germany", *Economics of Transition*, 14(1): 101-131.
- Goel, R. (2003). "R&D Subsidies and Uncertain Innovation: Do Small and Large Firms Respond Differently to Subsidy Changes?", In Hasan, I.; Hunter, W., eds., *Research in Banking and Finance*, Volume 3, Amsterdam; London and New York: Elsevier Science: 347-358.
- Klette, T, Moen, J. and Griliches, Z. (2000). "Do Subsidies to Commercial R&D Reduce Market Failures? Microeconomic Evaluation Studies", *Research Policy*, 29: 471-495.



**Ana Paula Faria** é professora de economia da inovação e microeconomia na Universidade do Minho.



**Natália Barbosa** é professora de economia da empresa e econometria na Universidade do Minho.



**Vasco Eiriz** é professor de gestão estratégica e empreendedorismo na Universidade do Minho.

**REVISTAS**

**INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL**

The International Small Business Journal is a truly global, multi-disciplinary forum for the dissemination and discussion of research on the small business. The emphasis of the journal is on high quality, research based studies which contribute to theory, critical understanding and policy formulation on small firms. Papers published in the ISBJ cover theoretical, methodological and empirical studies of small firms from a broad range of disciplines and perspectives. The emphasis is on research excellence in the field of enquiry, as the journal endeavours to provide a critical forum for world class contributions on the analysis of small firms. This refereed journal is of relevance to academics, policy makers and analysts, in government and business, seeking to understand the sector, trade and business institutions, small business representative bodies and those in support agencies.



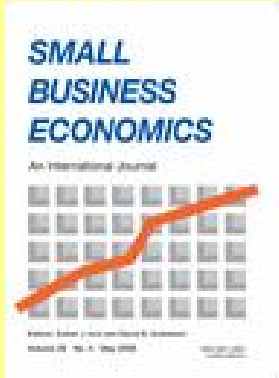
**JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT**

The primary purpose of the Journal of Small Business Management (JSBM) is to publish scholarly research articles in the fields of small business management and entrepreneurship. As the official journal of the International Council for Small Business (ICSB), the JSBM is recognized as a primary instrument for projecting and supporting the goals and objectives of this organization, which include scholarly research and the free exchange of ideas. The journal, which is circulated in 60 countries around the world, is a leader in the field of small business research.



**SMALL BUSINESS ECONOMICS**

Small and medium-sized firms have become increasingly important in the economic activities of both developed and developing nations. Small Business Economics provides the central forum for the economic analysis of the role of small business. In particular, articles are welcomed that focus on the links between firm size and performance, the distinct roles of differently sized firms, how and why firm behavior and strategy vary with size, the determinants of the formation, growth, and dissolution of firms and the relationship between firm size and innovation. Small Business Economics is cross-disciplinary and cross-national in its approach. High quality research is published employing theoretical or quantitative analyses, along with contributions focusing on institutions and public policies, within both a national and international context.





## EMPRESA

## Empreender em três actos

A partir da minha experiência de cerca de dez anos como promotora de uma pequena empresa e dos contactos e colaboração que tenho mantido com outros empreendedores, é possível delinear um padrão no processo de amadurecimento dos projectos de criação de novos negócios. Com maior ou menor intensidade, este processo desenvolve-se em três fases: entusiasmo, decepção e realismo.

### Entusiasmo

A fase do entusiasmo traduz-se num pressentimento: "Tenho uma ideia Genial!". Todos os projectos empresariais partem de uma ideia. Quase todos os promotores consideram que a sua é a mais genial de todas. Essa é a principal razão do entusiasmo, nem sempre solidamente sustentado.

Nesta fase deve fazer-se um teste à robustez da ideia. Pense: "Se a sua ideia é tão boa, porque é que ninguém a teve antes?". Resposta provável: "sou um génio!". Pense outra vez, quantos génios, merecedores desse nome, conhece? Partindo do princípio de que a sua ideia é mesmo genial, como é que ela o fará ganhar dinheiro? Resposta provável: "uma boa ideia é sempre recompensada".

A poesia é uma arte maravilhosa, mas em negócios, fazem-se contas. Quando estiver no mercado, como é que a sua ideia vai competir com outras ideias igualmente "geniais"? Qual a sua vantagem? Resposta provável: "quando eu partilhar a minha ideia com o mundo, todos vão querer o que tenho para oferecer, porque eu sei que é o melhor". Há já algum tempo que se sabe que é a terra que gira em volta do sol e não o contrário.

Refrear o entusiasmo, fazer o papel do advogado do diabo e encontrar respostas alternativas para estas questões pode evitar a fase de decepção. Contudo, este é um exercício desafiador. O "nosso filho" é sempre o mais bonito e não é fácil olharmos para a nossa criação e dizermos: "que criança feia aqui tenho".

### Decepção

Na fase da decepção faz-se o teste da realidade. "Porque é que ninguém me avisou antes?". E reafirma-se: "Não quero saber ... digam o que disserem, tenho mesmo a certeza de que a minha ideia é genial e vou implementá-la!". Há quem faça história porque teve coragem de fazer uma afirmação com esta. Mas sejamos realistas, são mais as vezes em que esta frase é dada como culpada em casos de mortalidade infantil dos projectos de criação de empresas.

Na verdade, este teste pode ser duro e

decepcionante e implicar custos que são mais do que apenas emocionais. Por isso uma avaliação realista da ideia na fase do entusiasmo pode ser muito útil. Como é muito difícil ser bom juiz em causa própria, este poderia ser o mais louvável papel das instituições de apoio ao empreendedor que, ao contrário, muitas vezes alimentam o entusiasmo com promessas pouco responsáveis de facilidades.

"Mas, se a minha ideia é tão genial, como posso fracassar?" Qualquer livro de gestão poderia apresentar uma lista extensa de respostas a esta questão. Convém ter bem presente que o mercado não se compadece com amadorismos. Quem já está no negócio tem mais informação, mais experiência e para competir com isso é necessário oferecer algo verdadeiramente inovador, que seja valorizado pelo mercado. De contrário o que temos é apenas o resultado de um exercício de criatividade e os clientes não estão dispostos a pagar por isso, apenas compram alguma coisa que lhes resolva um problema.

### Realismo

"Não era bem esta a minha ideia, mas se é o que o mercado quer...". Com sorte e algumas adaptações, a ideia sobrevive. É altura de olhar para aspectos práticos: repense a estrutura de custos e o mercado.

Por mais "genial" que seja a ideia, dificilmente dará lucros no curto prazo. Cortar as despesas desnecessárias é a palavra de ordem. O escritório na baixa da cidade, os carros de serviço, os telemóveis de última geração, são mesmo necessários? Qual a dimensão do valor com que cada uma dessas coisas contribui para a oferta da empresa? Evitar compromissos financeiros demasiado exigentes pode permitir uma maior tranquilidade para manter a execução da ideia dentro da linha estratégica definida. Evitam-se, assim, acções desesperadas que, provavelmente, vão comprometer a empresa no longo prazo.

O mundo lá fora tem muito para nos ensinar, e é preciso estar atento aos sinais que o mercado emite e incorporar essa informação nas acções da empresa. Ter estratégia, saber quais os objectivos a cumprir e não perder de vista os concorrentes pode ser tão importante como ter uma ideia genial.

**Elisabete Sá** é sócia da empresa Bragacom com actividade na área das tecnologias de informação e comunicação, é Mestre em Gestão de Empresas e colabora com a Universidade do Minho e Universidade Católica Portuguesa como docente convidada na área do marketing e gestão estratégica.



**Elisabete Sá**  
Bragacom

**“É possível delinear um padrão no processo de amadurecimento dos projectos de criação de novos negócios. Com maior ou menor intensidade, este processo desenvolve-se em três fases: entusiasmo, decepção e realismo”**

## SOCIEDADE ANÓNIMA

Por Vasco Eiriz



# Criação de empresas

O empreendedorismo está na moda. É provavelmente o chavão de gestão que é actualmente mais utilizado. Uma das razões porque isso acontece reside no seu amplo significado. Na verdade, o termo empreendedorismo é utilizado com diferentes propósitos para significar coisas aparentemente tão distintas como, por exemplo, criar o próprio emprego ou criar algo através duma inovação e mudança, frequentemente mas não necessariamente de natureza tecnológica. Noutras circunstâncias, o empreendedorismo refere-se a uma qualquer actividade que possui determinadas características (por exemplo, o crescimento das vendas) e resultados (por exemplo, criar riqueza), ao lançamento de novos negócios ou à revitalização de empresas já existentes. Em todo o caso, o significado que talvez seja mais popular refere-se à criação de empresas.

Porque é que muitos indivíduos sentem necessidade de empreender, criando empresas? Há, grosso modo, dois grandes tipos de incentivos à actividade empreendedora. Um deles é de natureza económica e o outro é de natureza sócio-psicológica. Entre os incentivos de natureza económica encontramos factores como, por exemplo, a propensão para criar riqueza, criar o próprio emprego ou satisfazer uma necessidade de mercado. Os factores de ordem sócio-psicológica que incentivam os empreendedores resultam geralmente da sua vontade em serem autónomos, realizarem-se pessoalmente associando a actividade empreendedora ao seu estilo de vida e, não raras vezes, desenvolverem actividades altruístas. Quais destes factores são mais importantes? Todos eles são importantes e tudo leva a crer que os empreendedores melhor sucedidos são incentivados simultaneamente por factores económicos e sócio-psicológicos. Estes incentivos complementam-se e permitem criar a energia necessária para os empreendedores vencerem os desafios que se colocam a si próprios.

Os empreendedores são geralmente ambiciosos e procuram atingir os seus fins com método e determinação, pensam no longo prazo, questionam constantemente formas de pensar e agir, têm uma profunda orientação para o mercado, dão importância aos detalhes da implementação dos projectos, e querem melhorar continuamente. São, em síntese, espíritos inquietos.

Mesmo assim, as taxas de insucesso na criação de empresas são elevadas, fundamentalmente devido a opções estratégicas frágeis e a limitações na gestão operacional do negócio. Não é raro, por exemplo, que muitos indivíduos que criam empresas não equacionem devidamente a posição que querem alcançar no longo-prazo, definam objectivos irrealistas, criem negócios em que a oferta não vai de encontro ao mercado escolhido, ou descurem o planeamento financeiro e de recursos humanos.

Na disciplina de Empreendedorismo de que sou responsável na Universidade do Minho, ao longo dos últimos anos tenho avaliado largas dezenas de projectos de criação de empresas. Nessa avaliação aplico seis critérios: probabilidade de sobrevivência do negócio; seu potencial de resultados; qualidade, originalidade e execução da ideia de negócio; mecanismos de protecção da concorrência; gestão dos recursos; e potencial de crescimento do negócio. Estes critérios são todos eles importantes; a

excelência num deles não permite deficiência noutra qualquer.

Os resultados obtidos mostram claramente que os potenciais empreendedores na fase final dos seus cursos universitários são excelentes em termos da originalidade e qualidade das suas ideias de negócio. É certo que por vezes o excesso de originalidade esconde utopias sem aderência à dura realidade do mercado mas, em média, é este o critério em que existe melhor desempenho. Sem surpresa, onde existem maiores fragilidades é ao nível da gestão dos recursos e do potencial de crescimento do negócio. Gerir recursos é algo que requer experiência, algo que o ensino tem dificuldades em transmitir. Quanto ao potencial de crescimento de um negócio, cada vez mais os jovens empreendedores têm que ter os horizontes abertos. Já não é possível nem desejável que o seu mercado se limite à sua rua, à sua cidade ou ao seu país.



# Rede2020

GESTÃO ▪ ESTRATÉGIA ▪ MARKETING

[empreender.blogspot.com](http://empreender.blogspot.com)



**Próximo número**

## **Volume 3, Número 4, Julho-Agosto 2007**

Rede2020 é distribuída electronicamente. Para subscrever gratuitamente a Rede2020 envie um e-mail em branco para [Rede2020-subscribe@yahoogroups.com](mailto:Rede2020-subscribe@yahoogroups.com). De seguida receberá um e-mail de confirmação ao qual deverá simplesmente responder também em branco.

Envie-nos uma análise critica com sugestões de melhoria da Rede2020 para [Rede2020@gmail.com](mailto:Rede2020@gmail.com).