

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009 - www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Editorial

Caros,

Nesta XVI edição do Jornal da Rede GESITI temos três importantes discussões: Terceirização (Gerenciando relacionamentos em múltiplas terceirizações, as melhores práticas para torná-lo simples), Inovação (Fronteiras da iniciativa do Estado para o fomento da inovação) e Inteligência Competitiva.

A terceirização, embora a maioria das organizações acredite ser o caminho mais fácil para baratear seus custos de processo, torna-se também um fator complicante quando pensamos em qualidade (bens e serviços), cumprimento de prazos e gerenciamento de contratos. A presente edição trata deste assunto envolvendo questões como necessidade de leis para regimentar o processo, emprego e capacitação de mão de obra, as vantagens e desvantagens do *outsourcing*.

A inovação deve ser fomentada pelo Estado, ou o Estado deverá focar somente na estabilidade, harmonia, sociedade, sustentabilidade e compromisso ambiental? Este assunto é amplamente discutido pelos colaboradores do GESITI.

Por fim, a Inteligência competitiva é um fator determinante para o sucesso da organização e do indivíduo? A competição é intrínseco ao ser humano, somos competidores natos (vide o filme "2001 – Uma odisséia no espaço"), e este assunto é discutido entre os colaboradores do GESITI.

Boa leitura!

Sandro Cantidio

www.sandrocan.wordpress.com

Editor

Antônio José Balloni

Revisor

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Índice

Editorial.....	1.
Índice.....	2.
Gerenciando Relacionamentos em múltiplas terceirizações – as melhores práticas para torná-lo simples.....	3
O erro de acreditar que terceirizar é o caminho mais fácil	3
A necessidade de uma lei que venha a definir a complexidade da terceirização nos dias atuais	4
O avanço da terceirização no Brasil e a colisão com as diretrizes legais de regimento desta atividade	4
O fortalecimento do outsourcing, quebrando paradigmas originais da relação empregador/empregado	5
A tendência da organização social das atividades empresariais passa pela terceirização, e caminha para a criação de associações e cooperativas.....	6
A terceirização na administração pública	7
A diferença entre a terceirização de bens e de serviços	8
A terceirização como estratégia indispensável às organizações contemporâneas	8
Terceirização e a questão do emprego	9
Terceirização e qualidade	9
A influência da terceirização na questão da mão de obra nacional	11
A fragmentação das empresas, motivada pela terceirização	11
A capacitação para cobrir o vácuo entre demanda de profissionais e universidades	12
As vantagens da terceirização no valor agregado e no poder de escalabilidade para a organização que contrata os serviços....	12
Questões a respeito da terceirização	12
As questões de contratação, trabalho e emprego no longo prazo devem ter sustentação e sustentabilidade	13
Finalização do tema	13
Fronteiras da iniciativa do Estado para o fomento da inovação.....	15
A inovação deve focar sociedade, sustentabilidade e compromisso ambiental.....	15
O Estado deveria responder pela estabilidade e harmonia da sociedade e nunca como incentivador de mudanças	16
A eficiência do Estado não está na gestão de quaisquer estruturas funcionais, mas sim na promoção e no incentivo	16

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

A própria ciência pode criar a demanda, sem que a sociedade reclame por ela.....	18
A educação como alicerce ao desenvolvimento e à inovação	19
Inteligência competitiva	20
As organizações precisam se orientar com rapidez	20
De todos os valores culturais, a competição é o que mais caracteriza o ser humano	20
A inteligência competitiva é um processo sistemático e analítico	21
Fortalecer os pontos fortes individuais	21
Você inova porque quer ou porque o seu mercado exige?	22
Referências	23
Colaboradores institucionais.....	24



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Gerenciando Relacionamentos em múltiplas terceirizações – as melhores práticas para torná-lo simples

Proponho a discussão desse assunto:

"Managing Multiple Outsourcing Relationships – The best practices for keeping it simple", by Ericson Simonson – Copyright Everest Global – Everest Research Institute/2008 [1]. Perguntas:

1.2 – Você concorda com a orientação indicada para que os fornecedores desempenhem com sucesso e de forma otimizada as suas funções?

2.2 – Você concorda com benefícios apontados para se limitar as complexidades através do processo de terceirização?

Empresas que compram a terceirização de serviços estão, cada vez mais, adotando a Terceirização das Tecnologias da Informação (ITO) e a Terceirização dos Processos de Negócios (BPO: consiste na terceirização de trabalhos internamente da empresa, ou seja, uma empresa terá responsabilidade total sobre determinada área da sua empresa). Essas empresas estão ficando mais amadurecidas no entendimento do processo de terceirização e mais focadas em aperfeiçoar o esforço de aquisição de produtos ou serviços de fornecedores externos (*sourcing*). Além disso, para garantir que os fornecedores existentes desempenhem com sucesso e de forma otimizada as suas funções, dois outros apoios são importantes:

- a) adoção de um "modelo de governança da empresa" e
- b) desenvolver um portfólio de estratégia do fornecedor.

Empresas que escolham utilizar amplamente a terceirização tem uma maior necessidade de implementarem as estratégias da governança e de portfólio do fornecedor. A medida que a extensão dos processos de terceirização são ampliados, também ampliam as complexidades e impactos de um processo sobre o outro, no gerenciamento dessa terceirização.

Os benefícios de se limitar as complexidades através do processo de terceirização incluem:

- a) um melhor desempenho e solução de terceirização com maior sustentabilidade;
- b) redução de confusões e desperdício de tempo e,
- c) uma melhor redução dos riscos.

Portanto, para se alcançar os benefícios acima é essencial administrar de forma cuidadosa o cenário global da terceirização e moldar de forma estratégica o portfólio dos

fornecedores. Nenhum dos dois trata de uma solução rápida, mas é o caminho para um processo sustentável.

GESITI - GEstão SI e TI em Organizações
gesiti@cti.gov.br

O erro em acreditar que terceirizar é o caminho mais fácil

Por Marcus Vinícius Brandão Soares

Correndo risco de ser simplista, gostaria de lembrar do artigo "The Nature of the Firm" do Economista Ronald Coase publicado em 1937 na revista Econômica no qual ele responde fundamentalmente a duas perguntas:

1 – Por quê as firmas existem?

2 – Por quê não é tudo uma grande firma?

No primeiro caso, segundo Coase, as firmas existem para suprir uma característica dos mercados não observada pela Economia Neo-clássica: existem custos para os mercados funcionarem que vão além das tradicionais curvas de oferta e demanda. Coase deu a estes custos o nome de custos de marketing. O economista Oliver Williamson, no seu livro "The Economic Institutions of Capitalism" [2], datado de 1985, especificou melhor estes custos e os renomeou com custos de transação, definindo que "uma transação acontece quando um bem ou serviço passa por uma interface tecnologicamente separável. Uma estágio de processamento ou montagem termina e outro começa." Ou seja, as firmas existem para minimizar os custos de transação, tarefa que o mercado sozinho não consegue realizar. É importante que se diga que cada transação corresponde a pelo menos um contrato, seja ele expresso ou não.

No segundo caso, segundo Coase, quando as firmas crescem demais o número de transações também cresce, fazendo com que o indivíduo (ou indivíduos) que ele chama de empreendedor (que Herbert Simon chama de Administrador real - Administrative Man, em oposição ao Economista racional - Economic Man) perca o controle sobre as transações. Usando a linguagem da Economia Neo-Clássica, a firma cresce até momento em que o custo de se organizar mais uma transação é igual à receita obtida nesta transação.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Ou seja, existem múltiplas firmas por que, em uma grande firma, o empreendedor/empreendedores perdem o controle sobre o número de transações, fazendo com que o custo de se organizar mais uma transação seja maior que a receita obtida nesta transação, o que não acontece em uma firma menor.

Marcus Vinicius Brandão Soares

mvbsoares@gmail.com

O que tem isso a ver com terceirização ? bem, isso nos leva à já conhecida decisão de comprar pronto ou fazer. É importante observar que, no caso da terceirização de serviços, existem dois tipos de contratos em jogo: um expresso, com a firma de terceirização, e outro implícito, que é o contrato da força de trabalho com o pessoal da firma terceirizada. Ou seja, se o empreendedor pensa que se livrou de um problema ao terceirizar os serviços, está redondamente enganado: apenas arrumou mais um contrato para dar trabalho. Isso por que os terceirizados vão continuar recebendo ordens do gerente direto, que é da firma que recebe os terceirizados. Fazendo uma conta simples para 20 pessoas, a firma, ao invés de gerenciar 20 contratos de trabalho vai gerenciar 1 contrato explícito (com a terceirizada) e mais 20 contratos implícitos (com os trabalhadores).

Além disso, se houver uma situação em que o empregado terceirizado tenha direito à indenização, os Tribunais do Trabalho entendem que a responsabilidade é subsidiária – caso a firma terceirizada não pague, a firma principal é a responsável. Sobre isso, ver: *“Trabalhadora terceirizada chamada de burra receberá indenização”* em http://www.correioforense.com.br/noticia/idnoticia/47581/titulo/Trabalhadora_terceirizada_chamada_de_burra_recebe_era_indenizacao.html

Bem, desde já peço desculpas pelo texto longo. O que quis fazer neste texto foi levar os colegas a uma reflexão sobre a terceirização, pois acredito que, assim como a reengenharia, que quase levou a IBM à falência, a terceirização aparece nos nossos tempos como “a nova onda do imperador” e pode estar sendo aplicada de maneira incorreta.

Na realidade, será que a terceirização funciona em um país com como o nosso, que dá direitos e garantias aos trabalhadores? Ela pode ter funcionado bem em um estado como os EUA, que não dão qualquer direito ou garantia ao trabalhador. No Brasil eu tenho as minhas dúvidas.

A necessidade de uma lei que venha a definir a complexidade da terceirização nos dias atuais

Por Luiz Ciocchi

Tenho, pela minha atividade profissional, me dedicado ao tema da terceirização. Tenho escrito vários artigos sobre o tema que podem ser visto no meu site/blog www.ciocchi.com.br. Como vocês estão escrevendo e debatendo sobre o tema, gostaria de poder debatê-lo já que teremos em breve um marco regulatório no País sobre a Gestão de Terceiros.

Desde que surgiu a terceirização no País não existia nenhuma Lei que regulamentasse a matéria. Só em 1994 o TST veio promulgar a Súmula 331 sobre o tema e definiu como seriam julgados os processos que naquela Corte fossem encaminhados.

Mas o texto da Súmula 331 já está defasada, necessitando portanto uma Lei que venha definir essa complexa matéria nos dias atuais.

Luiz Ciocchi

luiz@ciocchi.com.br

O avanço da terceirização no Brasil e a colisão com as diretrizes legais de regimento desta atividade

Por Flávia Casoni, em resposta a “A necessidade de uma lei que venha a definir a complexidade da terceirização nos dias atuais”, de Luiz Ciocchi, página 4.

Meus comentários são menos no sentido de discutir os temas levantados por nosso moderador, relativos a otimização dos processos de terceirização, e mais no sentido de discutir os avanços que esse tipo de atividade

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

tem alcance no Brasil, avanço esse que, na minha opinião, tende a colidir com as diretrizes legais que regem esse tipo de atividade no Brasil.

Como bem colocou nosso colega Luiz Ciochi, está em discussão no Brasil o novo marco regulatório relativo a Gestão de Terceiros. Segundo o Enunciado 331, do Tribunal Superior do Trabalho, que regulamenta essa atividade, a terceirização deve se concentrar em atividades-meio. A terceirização de atividades-fim é tida como irregular no Brasil, configurando vínculo de emprego ("Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta"). Em termos conceituais, atividade-fim refere-se à finalidade principal do negócio da empresa, sendo indispensável para seu funcionamento enquanto que as atividades-meio são aquelas que oferecem suporte às atividades principais da empresa, tais como limpeza, segurança e manutenção patrimonial, as mais comuns nessa categoria.

Ocorre que essa discussão, ainda que necessária, chega com um grande atraso. Isso por que, na prática, as interpretações sobre o que são atividade-fim e atividade-meio são controversas e difíceis de serem estabelecidas, sendo que o Enunciado 331 pouco esclarece a esse respeito. O próprio MTE reconhece que são muitas as incompreensões acerca do trabalho terceirizado no Brasil.

Ademais, os números relativos a essa atividade são surpreendentes – dados da Pesquisa Setorial 2007/2008, do Sindeprestem/Asserttem, mostram que a atividade de terceirização no país alcança números bastante elevados – estamos nos referindo a um mercado que absorve cerca de 2,5 milhões de trabalhadores no Brasil, divididos em trabalho temporário (858.580 mil trabalhadores) e trabalho terceirizado (1,624 milhão de trabalhadores). (números nada desprezíveis se pensarmos em termos de empregabilidade no país)

O ponto que quero aqui destacar é que as práticas de intermediação de mão-de-obra estão não apenas avançando, mas também assumindo novas configurações no mercado de trabalho e na gestão estratégica das empresas. Não obstante a prerrogativa legal, que proíbe essa atividade em funções-fim das empresas, não é bem isso que tenho observado em algumas pesquisas que tenho realizado – o que noto é sim uma expansão das práticas da terceirização em funções que são estratégicas e centrais

para o desempenho das corporações. Um exemplo disso está na terceirização de atividades de engenharia, sobretudo ligadas a atividades de desenvolvimento de produtos, cada vez mais comum em empresas brasileiras.

É sobre isso que gostaria de ouvir a opinião de vocês, corroborando ou não essa tese, de que as práticas da intermediação de mão-de-obra tendem a avançar para funções de maior qualificação, muitas vezes associadas às atividades-fim das organizações. E, independentemente da prerrogativa legal (que tende a ser revista), o ponto em discussão é que esse tipo de atividade nos leva a repensar aspectos estratégicos das organizações, ao passo que nos remete a refletir o papel das áreas de recursos humanos nas empresas.

Flavia Consoni

flavia.consoni@gmail.com

O fortalecimento do outsourcing, quebrando paradigmas originais da relação empregador/empregado

Por Walter Augusto Costa

Em se tratando de 'terceirizacao' gostaria aqui de discorrer minha visão sobre 'outsourcing' e suas motivações de negocio que vieram pra ficar.. e se fortalecem cada vez mais quebrando os paradigmas originais da relação empregador / empregado.

Os países ditos de primeiro mundo ... se apóiam cada vez mais no processo de 'offshoring' de serviços para atender aos desafios da competitividade impostos por um mercado atualmente em crise econômica acentuada em seus rincões.... isto acaba fortalecendo as contratações e o crescimento de oportunidades de emprego em países como China, Índia..Brasil..Argentina..e outros.. que tem processos e skills aderentes aos necessitados alem-mar..l e muito mais barato..

Em anos de não crescimento de novos negócios a estratégia e'a de manter as margens dos contratos atuais .. e 'offshoring' para estes países e' uma saída fenomenal

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

apesar do efeito de causar desemprego no país que está 'enviando' os serviços ..

Os nossos desafios como parte dos que 'recebem' os serviços se fixam em *skills..skills..skills..*. Temos hoje uma equação desbalanceada de muita demanda e não disponibilidade de mão-de-obra qualificada no mercado de tecnologia para atender a ela... Certas empresas não obtêm mais serviços por absoluta falta de candidatos *skilled....* A procura transcende as fronteiras estaduais... com o *home-office* pode-se ter pessoas '*skilled*' lá em Curitiba atuando em projetos de uma empresa com sede local em Campinas.. que 'recebeu' serviços de Outsourcing de além-mar..

A discussão de leis trabalhistas locais ficam a meu ver em um plano mais secundário com esta demanda intensa.. nenhuma multinacional vai engajar-se neste trabalho sem aderência a contratos de *full CLT* de acordo com a legislação.....porque mesmo assim somos competitivosNão necessitam de *CLT-FLEX* tão comum para serviços serem competitivos no mercado local destinado a clientes locais... As que fazem isto não são as multis globais ..são locais querendo crescer como globais através de mecanismos nada legais...

A gestão de um grupo de trabalho com 'n' funcionários conforme já vi em comentários anteriores.. não se aplica da maneira mencionadaao menos nos casos que trabalho e trabalhei... Em *Outsourcing* você contrata basendo-se em SLAs (Níveis de Serviço) e sempre que se tem um time local do provedor ele tem uma gerencia/coordenação própria... ele sabe que não pode deixar o time gerenciado por um 'coordenador' do cliente .. isto é '*body-shop*' (venda de mão de obra) não é '*Outsourcing*' na sua essência e definição clássica... A relação será um coordenador de contrato do cliente e um executivo do contrato do provedor..(relação 1x1)

O mito e a realidade presente no mercado, de se ter um provedor que contrata outros e o cliente fica exposto a lei podendo ser enquadrado como 'empregador' e' mesmo assim o grande risco deste modelo e inibidor do crescimento das pequenas empresas de serviços.. Nem o modelo de cooperativas que se intitulava livre deste risco se sustentou por muito tempo.. o efeito é cada vez mais os grandes provedores contratarem a mão de obra que necessitam, inclusive de seus pequenos provedores para garantir que sua gestão seja melhor (educação, plano de benefícios,etc..) e mais completa, eliminando ou

minimizando o risco do 'empregado' acionar o cliente como 'empregador'...

Multiplos serviços terceirizados não fazem um bom contrato de *Outsourcing...* aumenta a relação e complexidade do trabalho do coordenador de contratos (1 para 'm ') ou aumenta o numero de 'sub-coordenadores' não garantindo melhores preços ou qualidade ao seu final... Vide o modelo pilotado pela GM mundial *Multi-sourcing* com provedores fazendo gestão de outros provedores com múltiplas camadas gerando custos proibitivos em nome do modelo... e não reconhecido hoje como um modelo a ser irrestritamente seguido...

O assunto é complexo e extenso.. deixo aqui minha contribuição e '*insights*' como profissional da area....

Go For IT

walter.costa@goforit.com.br

A tendência da organização social das atividades empresariais passa pela terceirização, e caminha para a criação de associações e de cooperativas

Por Sérgio Holtz, em resposta a "O fortalecimento do outsourcing, quebrando paradigmas originais da relação empregador/empregado", de Walter Augusto Costa, página 5.

A respeito da Gerência de Relacionamento em múltiplas terceirizações - as melhores práticas, consideremos a sugestão de Luciano Kolotelo, segundo o qual "*a resposta ao tema pode ser (...) ver pela ótica do Gerenciamento de Projetos*", mesmo que conclua que "*não dá pra responder às questões levantadas de maneira simples.*" Ainda evocando Luciano Kolotelo "*façamos leitura com mente limpa*".

Convido-vos, então, para que filosofemos um pouco, posto que considero a filosofia a maneira mais simples, e portanto essencialmente prática, da investigação crítica e racional dos princípios fundamentais relacionados ao mundo e ao homem, que procura a compreensão da realidade.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Permitam-me fazer uma leitura simples da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Notemos que, talvez por tradição régia (próprio do rei), o Sistema Tributário Nacional, nasce antes da Ordem Econômica e Financeira (Título VI e Título VII, respectivamente). Implícita está, então, a importância relativa da atividade econômica em função da necessidade régia de arrecadar tributos. Eis a primeira razão do surgimento do rótulo "terceirização", posto que não se trata de prática inovadora, mas inovador é o rótulo criado para se adequar a atividade às formas prescritas em lei.

Neste ponto parabeno Marcus Vinicius Brandão Soares (página 3) porque ao correr o risco de ser simplista, brindou-nos com a lembrança da pergunta fundamental:

"por que as firmas existem?".

Ele mesmo nos sinaliza uma resposta brilhante: "Fazendo uma conta simples para 20 pessoas, a firma, ao invés de gerenciar 20 contratos de trabalho vai gerenciar 1 contrato explícito (com a terceirizada) e mais 20 contratos implícitos (com os trabalhadores)", ou seja, as firmas existem para dar trabalho (em todos os sentidos). Isso vale inclusive para aquelas grandes corporações, dinossauros combalidos, cheios de problemas gástrico, cardíaco, encefálico, resultado de uma doença auto-imune conhecida por sobrecenso, sobrançeria, entre outros.

Voltando à leitura simples (quicá simplista, ignorante) daquela Constituição Federal, no primeiro artigo (diga-se Dos Princípios Fundamentais), a bendita República tem como fundamentos também: *III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;*

Vê-se que o trabalho é princípio fundamental, depois da dignidade da pessoa humana. E a pessoa jurídica? Não tem direito à dignidade, posto ser fruto de ficção jurídica, com objetivo da "manutenção" dos cofres régios (seriam públicos?).

E a terceirização? Independente das explicações neo-clássica ou neo-clássica, quando buscamos a terceirização (falo por experiência), a intenção primitiva, infantil até, que me ocorre é diminuir o ônus das relações trabalhistas; a segunda intenção é diminuir os custos (talvez hoje seja mais barato manter funcionários com carteira assinada); a terceira, é não ter contrato por tempo mas sim por empreitada, que se faz segundo determinadas condições por um preço previamente estipulado. Não sou economista, posso ousar.

Como disse a colega Flavia Consoni (Página 4), "essa discussão, ainda que necessária, chega com um grande atraso", e "os números relativos a essa atividade são surpreendentes (...) bastante elevados". Vale lembrar que as práticas de intermediação de mão-de-obra NÃO são sinônimo de terceirização, por isso, a terceirização não tende a colidir com as diretrizes legais, mas certamente será apoiada por elas, por razões sociais, econômicas, financeiras e tributárias. Considerando que "é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: I - exigir ou aumentar tributo sem lei que o estabeleça;" criar-se-á a lei pertinente.

As relações sociais se modificaram, e continuarão a se modificar. Naturalmente nós já não mais admitimos que se estabeleça um relação de empregado-empregador como se fazia no Sec. XIX, nem como se fazia no Séc. XX. O colega Walter Augusto Costa (Página 5) sugere que a "terceirização motiva negócios que se fortalecem cada vez mais quebrando os paradigmas originais da relação empregador / empregado." Evoluir é natural! Assim o modelo a ser seguido muda de tempos em tempos.

Mas a empresa não é só um fator de especulação industrial e mercantil. Em geral também é um agente "destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias...sob a proteção de Deus." (recortado do Preâmbulo da nossa Constituição querida).

Isto considerado, parece que a tendência da organização social das atividades empresariais passa pela terceirização, e caminha para a criação de associações e de cooperativas, até porque, na forma da lei, "independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento". Com as bênçãos daquela bendita Constituição, Título II, Dos Direitos e Garantias Fundamentais, Art. 5º, item XVIII.

Nunca se viu tantas ONGs (apelido carinhoso) em atividades as mais diversas, gerando recursos e promovendo o bem estar social, criando e mantendo oportunidades de trabalho. "Organizações sem fins lucrativos representam 5% do Produto Interno Bruto do Brasil, mais do que a indústria extrativa mineral", diz estudo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, disponível em

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

<http://www.pnud.org.br/gerapdf.php?id01=1889>, acessado em 18/08/2009.

Essas organizações são empresas sim; sem fins lucrativos mas com atividade econômica, e como tal, o superavit é imprescindível; há muito adotaram melhores práticas na Gerência de Relacionamentos em múltiplas terceirizações; há muito adotaram um "modelo de governança da empresa" e o desenvolvimento empírico de um portfólio de estratégia do fornecedor, motivadas pela necessidade de: a) um melhor desempenho e solução com maior sustentabilidade; b) redução de confusões e desperdício de tempo e; c) redução dos riscos.

O exemplo de muitas associações e cooperativas quase responde às questões propostas por Balloni (Página 3). E como é que trabalham essas organizações? Trabalham gerenciando projetos, administrando as necessidades prementes para a realização do seu objetivo social.

Sérgio Holtz

sergio.holtz@yahoo.com.br

A terceirização na administração pública

Por Nogalha, em resposta a "A tendência da organização social das atividades empresariais passa pela terceirização, e caminha para a criação de associações e de cooperativas", de Sérgio Holtz, página 6.

Considero relevante comentar a terceirização também sob o aspecto da Administração Pública, pois esse tema é um fenômeno comum no setor público e que desperta grande interesse do mercado, por envolver, não apenas, elevado volume de recursos públicos, como também, acesso aos sistemas de informação desse setor pelas empresas contratadas.

Por outro lado, os relacionamentos das empresas com a Administração Pública deveriam se caracterizar pela prestação de serviços estáveis, com qualidade, custo e segurança estabelecidos em regras claras e equilibradas para ambas as partes.

Entretanto, há uma forte demanda, no mercado, principalmente na Administração Pública, por padrões e melhores práticas de relacionamento, gerência de projetos, gestão e operação dos serviços principalmente voltados

para tecnologia da informação que são objeto de terceirização.

Do outro lado, as empresas contratadas ressentem-se de falta de padronização na forma de relacionar-se com os órgãos públicos. Dessa forma, surge um ambiente de conflitos, com contínua insatisfação e notória mudança que enfrentam esses agentes.

Vale dizer que a própria legislação brasileira recomenda a terceirização dos serviços, determinando, conforme o Decreto-Lei 200/1967 que a administração poderá desobrigar-se de tarefas executivas, recorrendo à execução indireta quando houver iniciativa privada desenvolvida e capacitada. Contudo, o planejamento, coordenação, supervisão e controle são tarefas inerentes à administração. Nessa mesma linha, o Decreto 2.271/1997 estabelece que no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos de competência do órgão. Nota-se que um dos principais motivadores para a terceirização de serviços, principalmente aqueles que envolvem tecnologia da informação (TI), é a perspectiva de redução de custo e prazo, utilizando equipes especializadas na busca de maior eficiência e capacidade operacional.

Nogalha

nogalha@yahoo.com.br

A diferença entre a terceirização de bens e de serviços

Por Marcus Vinicius Brandão Soares, em resposta a "O fortalecimento do outsourcing, quebrando paradigmas originais da relação empregador/empregado", de Walter Augusto Costa, página 5.

Assim como existem bens e serviços, existe também a terceirização de bens e a terceirização de serviços. Explicando melhor: não se pode tratar do mesmo jeito a terceirização da produção de matéria-prima (bens) que serve como base de uma linha de produção que trabalha similar a uma indústria automobilística, que compra a

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

matéria-prima e tem um contrato de fornecimento; e a terceirização da mão-de-obra de recepção, limpeza e segurança (serviços).

No primeiro caso, usando as palavras do economista Oliver Williamson, existem basicamente uma interface tecnologicamente separável, que é a interface pela qual é feita a entrega do produto final da terceirizada à indústria. No segundo caso existem múltiplas interfaces tecnologicamente separáveis, ao menos uma para cada "ponto de contato" entre a firma que contrata o serviço e o prestador de serviço direto que, neste caso, é a(o) recepcionista, a(o) segurança, a(o) profissional de limpeza. Segundo Williamson, devem ser levados em conta, ainda, a incerteza da entrega do bem/serviço, a frequência com que ele é entregue e a especificidade do bem/serviço, que ele chama de especificidade de ativos (entregar um projeto de edifício é certamente mais específico que entregar um muro construído).

Para um estudo mais aprofundado professor Oliver do Williamson, por favor, leiam "*The Economic Institutions of Capitalism*", 1985, The Free Press [3].

Mais uma observação: agradeço os elogios dirigidos a mim quanto a número de contratos, mas os elogios referentes à pergunta "*por que as firmas existem?*" são todos para o Professor Ronald H. Coase.

Marcus Vinicius Brandão Soares

mvbsoares@gmail.com

A terceirização como estratégia indispensável às organizações contemporâneas

Por Carlos Rogério Camargo

Minha contribuição à lista, se houver alguma, é somente para ilustrar, a partir de um caso concreto, que a terceirização, nas suas mais variadas formas, é uma estratégia de gestão indispensável às organizações contemporâneas e que já vem sendo praticada no Brasil, apesar das restrições da Justiça do Trabalho.

O caso ilustrativo é o de uma grande empresa nacional de fabricação de equipamentos de informática que ganhou uma licitação pública de quase US\$ 200 milhões. Na execução do contrato -- em todas as suas etapas: estudo preliminar do produto, modelo de engenharia, prototipação e produção -- a empresa utilizou, dos seus recursos humanos próprios, pouco mais do que 10 pessoas, exclusivamente para gestão do centro de custo criado especialmente para o projeto e para a administração dos contratos de terceirização.

O projeto de engenharia de produto, foi contratada um instituto de pesquisa; a logística (aquisição dos componentes *off-shore* e nacionais) foi para uma *trader* e uma transportadora; a produção para um grande fabricante (que produz somente em regime de OEM); a gestão de recursos humanos, para uma empresa especializada na área; e assim por diante. E esse não foi o único projeto no qual a empresa adotou essa estratégia, embora tenha meios próprios para conduzir algumas das etapas do processo produtivo. Trata-se, por óbvio, de mera otimização dos recursos disponíveis de produção e da avaliação de disponibilidade de recursos internos, que as empresas tendem a reduzir ao mínimo, a fim de reduzir custos fixos.

Esse caso ilustra uma situação específica, de um projeto. Mas mesmo nos processos de operação contínua, é evidente que a empresa pode (e eventualmente deve) terceirizar algumas (ou todas, como é o caso de algumas grandes empresas multinacionais) das etapas de produção, ainda que se trate da sua atividade fim. Trata-se de decisão de natureza estratégica, cuja avaliação depende de fatores estruturais e conjunturais do negócio.

A questão teórica, portanto, já foi, há muito, superada pela prática comum das empresas de terceirizar partes importantes do processo, cuidando exclusivamente dos aspectos críticos do negócio (o famoso '*core business*'). Já são '*clássicos*' (embora, historicamente recentes) os modelos de gestão fundados exclusivamente no '*core business*' a ponto

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

de se ter dúvida do que é o 'negócio'. Por exemplo, a Nike é uma empresa de materiais esportivos ou uma empresa de marketing sobre material esportivo? Até onde sei, os design dos produtos, a fabricação, a distribuição, a avaliação da qualidade, as pesquisas de *marketing*, as peças publicitárias, tudo isso é terceirizado. Somente os contratos (inclusive os dos grandes astros esportivos) são geridos pela empresa; isso é '*core business*' levado a sério, cuja principal preocupação é com a gestão da marca!

E, voltando ao território nacional, o nosso modelo tupiniquim de gestão 'esconde' dezenas de empresas -- eu 'ouvi falar' de algumas no setor de *software* e de infraestrutura -- cujos 'colaboradores' são todos 'pessoas jurídicas'. É claro que tudo isso fica a margem da nossa legislação trabalhista, que obviamente não consegue acompanhar a evolução brutal dos modelos de gestão das empresas, principalmente a partir da década de 80 (depois de Michael Porter-Vantagem Competitiva, Michael Hammer-Reengenharia, *et cetera*).

Para finalizar, mais uma vez, não se trata de discutir opiniões ou preferências pessoais, quando se discute terceirização, mas quando e onde é mais adequado aplicá-la. Em algumas situações, nem se trata mais de escolha, mas imperativo do segmento de mercado e condição de sobrevivência do negócio. Na linguagem de Porter, quando a terceirização leva a uma vantagem competitiva importante, se os demais '*players*' do segmento não reagirem, estarão fora do negócio em tempo proporcional à vantagem obtida. Por isso, os demais 'seguem o líder', o que leva à 'paridade competitiva'; ou seja, depois de um tempo, todos (os que sobreviverem!) estarão adotando o mesmo modelo, até que alguém viabilize uma outra vantagem competitiva, ainda que não sustentável por muito tempo.

Carlos Rogério Camargo

camargo.cr@gmail.com

Terceirização e a questão do emprego

Por Luiz Gustavo Turatti, em resposta a

"A terceirização como estratégia indispensável às organizações contemporâneas", de

Carlos Rogério Camargo, Página 8.

O problema vivenciado com terceirização é que atualmente existe serviço, mas não emprego.

Explico: As empresas querem que pessoas capacitadas atuem sob demanda, em projetos para solucionar uma determinada questão. O que vem acontecendo é que os profissionais se tornam PJ e não CLTistas... e com isso não existe qualquer ESTABILIDADE, cursos de aperfeiçoamento, FÉRIAS, PLANO DE CARREIRA, benefícios (plano médico, odontológico, etc.). O que sinto é uma verdadeira substituição intelectual....

Reclama-se de falta de pessoas capacitadas, mas muitos universitários que não tem a oportunidade de estagiar em empresas que utilizam plataformas diferentes; SAP ou qualquer estrutura melhor fica praticamente fora do mercado, pois não encontramos mais empresas dispostas a treinar equipes.

Luiz Gustavo Turatti

lgturatti@gmail.com

Terceirização e Qualidade

Por Ricardo Yoshikawa, em resposta a

"Terceirização e a questão do emprego", de

Luiz Gustavo Turatti, Página 9.

Como vivemos hoje o mundo de incertezas e mudanças, vivemos sob o clima de medo e algumas ocorrências

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

estressam nossas vidas que dependem muito de trabalho e emprego. O medo é sentido quando surgem fatos e lembranças como: Automação Industrial, Programas de Gestão Informatizada, Fusão, Incorporação e Terceirização.

Tanto as empresas que introduziram modernas tecnologias de gestão quanto as que robotizaram as operações, ainda buscam estratégias de dar prioridade somente ao seu principal negócio e passar todas as preocupações como qualidade, logística, atendimento e outros para as terceirizadas.

Terceirizando, teremos menos preocupação com as atividades-meio que pesam muito nas incertezas e mudanças. Mas, convém lembrarmos um pouco de história:

No mundo globalizado as responsabilidades de produção e distribuição de bens e serviços adquirem um perfil jamais imaginado dos tempos em que o ser humano passou a dominar o meio ambiente e dele extrair os recursos necessários para a sua sobrevivência. Mais do que isso, passou a buscar coisas além do que um indivíduo possa desejar para o seu conforto, senão vejamos:

1. Na era de produção de subsistência, cada indivíduo ou pequeno grupo era obrigado a produzir de acordo com as suas necessidades, sem a preocupação de melhor qualidade. Afinal, para seu próprio consumo, não tinha maiores preocupações em fazer melhor que os outros, se bem que, cada indivíduo ou grupo faziam com responsabilidade de tal forma que, se comparado ao mundo de hoje, muito provavelmente tenha feito até melhor. Simplesmente porque a produção visava para seu próprio consumo. Faça as coisas como se fossem suas, dita a sabedoria para produzir coisas de qualidade.

2. Com a vinda da era mercantil, quando se iniciou a troca de bens, surge a produção para estoque, ou seja, produção em quantidade superior ao próprio consumo, para poder trocar os restantes com outros bens. Ainda não tinham preocupação em fazer melhor que os outros, mas com certeza, faziam com a melhor das possibilidades. Ainda existia qualidade que nascia do espírito produtivo para próprio consumo, mas adicionou-se uma preocupação em escolher o melhor dos melhores, pois se destinavam para ter poder de obter outros bens.

3. Na era seguinte, notabiliza-se a forma de produção corporativa, onde os indivíduos passam a produzir para

vender e com isso, obter ganhos para o sustento. E com a introdução de máquinas, inicia-se a produção em escala industrial. Para manter a qualidade da produção em grande quantidade, sua verificação passa a ser por lotes ou por escolha aleatória e algumas falhas no processamento escapavam do sistema de controle.

4. O fordismo introduz a produção em grande escala, unindo máquinas, homens e linhas de produção e cria a figura de mestres e contramestres para coordenar as atividades fragmentadas e reagrupar os produtos em processamento e montagem final de bens. E a qualidade passa a ser por controle padronizado, verificando somente os aspectos pré-programados obtidos nas inspeções visuais e técnicas.

5. Na era seguinte, a organização já não é mais a mesma dos tempos corporativistas. Toma forma com setores divididos em administração (organização e controle) e produção, que na estruturação atual se consolida em Ativo Fixo representado por Instalações Prediais e Industrial com suas máquinas e equipamentos; Pessoal, representado por mão de obra direta (produção) e indireta (manutenção), mais pessoal de administração (compras, vendas e serviços), Capital Intelectual representado por tecnologias disponíveis, conhecimentos e estratégias, carteira de fornecedores e clientes; Logísticas representado por cadeia de valores e sua rede de relacionamentos e negócios, tornando a organização focada para seu principal objetivos, mas altamente dependente e por Liderança, de onde surge e ressurgem a própria orientação da organização que pode transformar o ambiente em um mundo melhor ou pior. Não é mais o controle de qualidade, mas um sistema de qualidade, onde se verifica um complexo conjunto de valores em cadeia, desde a qualidade dos fornecedores, qualidade no atendimento, qualidade de assistência técnica, prazos de entrega, condições de pagamento, relacionamento pós-vendas, enfim, uma cadeia complexa de atividades e procedimentos.

6. Na era atual, a organização é a própria fragmentação de atividades empresariais de capital, matéria prima e produção. Mais do que isso, tal qual fordismo que fragmentou o trabalho e criou especialização em diferentes tarefas, no afã de aumentar a produtividade e diminuir os custos, vão terceirizando diversas atividades consideradas atividade-meio para concentrar atenção às atividades-fim.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Parece que as organizações estão deixando sua preocupação com atividade-meio, ou melhor, com as atividades empresariais, tal a busca pelo lucro e acúmulo de riquezas, a necessidade de sempre querer mais e estar no topo da concorrência. Concorrência? Muito mais que isso: fusões e incorporações para dominar o mercado e impor a força de monopólio, são não sendo possível no momento por causa dos órgãos reguladores do Estado.

E com a terceirização, a organização adquire novo perfil: Negócios mais Atividades sob contrato, o dono da organização preocupado apenas em negócios e as terceirizadas em produzir bens e serviços, assim como cuidar de pesquisas, desenvolvimento, pesquisa, produção, logística, distribuição e vendas. O dono da organização pode nem saber ou conhecer o produto que comercializa e muito provavelmente desconhece os anseios da sociedade, o lado humano e o meio ambiente. A terceirização afasta por completo o pouco de humanismo que ainda resta nas organizações modernas, tornando a vida empresarial uma eterna concorrência com seus colegas, nada interessando às suas lideranças os problemas dos terceirizados. Tudo isso porque, terceirizam-se quando não quer mais preocupar-se com compras, não quer mais preocupar-se com pessoal, não quer mais preocupar-se com distribuição, não quer mais preocupar-se com atendimento, não quer mais preocupar-se com fiscalização, e assim por diante. Se uma atividade dá dor de cabeça, terceirize-se, ora bolas! Mas, não se esquecendo da qualidade, isto é, obviamente. exigindo-se das terceirizadas contratadas (que se tornaram especializadas tal como no efeito do fordismo que criou tarefas especializadas).

Com esta percepção, se uma empresa busca algo, com várias atividades terceirizadas, parece que a organização ainda pensa no fordismo e ao mesmo tempo, na organização do estado, onde os líderes nada mais são tal qual são os políticos (e não mais empresários). Então, as empresas que compram terceirizações devem saber equacionar bem quais as atividades que requerem terceirização, tendo em vista seu principal objetivo (atender às necessidades da sociedade) e suas características regionais, tecnológicas e operacionais.

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

A influência da terceirização na questão da mão de obra nacional

Por Paulo Luporini, em resposta a

"Terceirização e Qualidade", de

Ricardo Yoshikawa, Página 9.

O que relata chama-se inovação tecnológica, assim quem não se enquadra aos novos moldes da sociedade, fica fora do cenário, eu estou no mercado de automação desde 1983, só cresci e fiz inúmeros projetos com empresas nacionais, multinacionais, universidades, micro empresários e o que vejo é que as terceirizadas trabalham melhor de como era o sistema fordismo, isto jamais voltará e ninguém mais pensa em que isto volte, por que a qualidade mudou para muito melhor, as pessoas não tinham o trabalho de ver qualidade viam só o seu ego, mas, com a vinda da automação tudo mudou, ou se qualifica ou vai vender pipoca na esquina.

O que eu vejo é que as empresas no Brasil tão explorando a mão de obra barata, o que é mão de obra barata no Brasil? São os recém formados e os operários sem qualificação, que labutam sob as ordens dos senhores feudais, estes que deveriam ser reciclados, mas, não são continuam a controlar seus feudos, por que as organizações no Brasil são falhas, não possuem gente de fibra, para tirar os monopolistas e sim ficam buscando protegerem os grandes empresários, já os pequenos tem que se desdobrar para obter um ganho, devido que a tributação bate na casa de 65% do faturamento bruto de qualquer micro empresário.

Existem órgãos que não se atualizaram, assim os trabalhadores estão a toda sorte, mas, existem órgãos de fiscalização que não fiscaliza, mas, impõe condições de trabalho, por que querem obter taxas, outra forma de tributar os que trabalham e com novas imposições os trabalhadores brasileiros estão com os dias contados, ou se qualificam ou rua.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Os trabalhadores de idade, estão a deriva, não existe oportunidade de trabalho, por que também não se contam nos jornais os estrangeiros que para cá vem e ficam sem visto e acabam se escravizando em inúmeras multinacionais tomando o lugar de um brasileiro.

A automação não se possa culpar, por que só uma minoria privilegiada possa adquirir automação e robótica, a grande maioria continua no sistema fordismo, infelizmente, veja outra questão concursos públicos, saiba que um estrangeiro tem mais direito que um brasileiro, por que ele fala duas línguas e em concursos é quem pega o lugar de um brasileiro.

Assim, senhor o que falta no Brasil é política econômica e social, criarem diretrizes de trabalho em que as empresas deveriam ter um percentual de estrangeiros, de brasileiros de idosos, mas, não não fazem nada e a culpa é da automação, isto é uma grande piada.

Cada um tem um ponto de vista, cada um tem um trabalho para tentar ganhar o mercado, eu sou autônomo vivo assim desde 1998, e vejo milhões de funcionários públicos não fazendo é nada o dia todo, e querem maiores salários, é o que falta no Brasil vergonha na cara e criarem diretrizes, critérios de quem deveria ser quem no mercado, mas, não existe é nada, isto é uma torre de Babel.

Paulo Luporini Pastore

Especialista em Mecânica Fina

pauloluporini@yahoo.com

A fragmentação das empresas, motivada pela terceirização

Por Ricardo Yoshikawa, em resposta a

"A influência da terceirização na questão

da mão de obra nacional", de

Gostei muito da sua colocação, é verdade o que esclarece. De fato, pode colidir com o que tenho opinado, pois nessa discussão, fica claro a polêmica em torno da tecnologia e em torno da forma como vão organizando os sistemas empresariais. Concordo plenamente que o fordismo, como foi e como conhecemos jamais voltará. Pode ser que fui infeliz ao afirmar "fordismo" por não encontrar palavra mais adequada, pois o fenômeno de "divisão da empresa" com terceirização de diversas atividades-meio, assim como, terceirização de determinadas categorias de mão de obra (com contratação, por exemplo, de mão de obra cooperativizada). O fordismo consagrou a divisão de trabalho e consolidou o que conhecemos como linha de produção, onde as operações ficam dispostos em linha ao longo do processo e os operadores de cada posto de trabalho se especializam em determinadas tarefas a ponto de formar "especialistas" de quase nada. O que quis dizer com o fenômeno da terceirização ao extremo foi isso: grandes empresas fragmentadas em diversas mini-empresas ou equipes de trabalho terceirizadas semelhantemente como ocorreu nas "linhas de produção", mas dentro da cadeia de valores e de parcerias, e apresentando-se com novo perfil no mundo corporativo.

A sua colocação é de importância tal que, coloca as forças em choque e nos faz refletir mais sobre a evolução dos sistemas organizacionais.

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

A capacitação para cobrir o vácuo entre demanda de profissionais e universidades

Por Walter Costa, em resposta a

"Terceirização e a questão do emprego", de

Luiz Gustavo Turatti, Página 9.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009 - www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

A respeito dos diversos comentários sobre o assunto ..tendo a discordar da mensagem do colega Luis Gustavo ... as empresas com E... estão cada vez mais Treinando, pagando as certificações (SAP/PMI) para cobrir o vácuo da demanda que estão tendo e a distancia das universidades.. diria ate que algumas estão se movendo para buscar esta integração..mas ténue ..contra a enorme e crescente demanda.. A 'caça' a talentos para serem preparados para a demanda nunca esteve tão aquecida..

Go For IT

walter.costa@goforit.com.br

As vantagens da terceirização no valor agregado e no poder de escalabilidade para a organização que contrata os serviços.

Por Marcell Arrais.

Sempre que pensamos em *Outsourcing*/Terceirização somos convidados a pensar só em redução de custos e eficiência operacional. De fato, estas vertentes são pertinentes ao processo, todavia temos outras vantagens que muitas vezes esquecemos de lembrar, como por exemplo a valor agregado e poder de escalabilidade para a organização que contrata os serviços.

Por valor agregado, poderíamos citar tanto grandezas financeiras quanto qualquer outra unidade de medida, como tempo, recursos, etc. Um exemplo seria dizer que ao terceirizar a operação de operação do sistema de Telefonia IP da empresa e o processo de Comunicações Unificadas, a organização deixaria de "perder" tempo e esforço neste quesito, passando as atividades para quem as faça com mais precisão, agregando horas de produtividade na cadeia de valor.

A questão da escalabilidade é um grande diferencial competitivo quando uma empresa terceiriza alguns processos específicos, como TI por exemplo. Para uma empresa que tem como *Core Business* (Negócio principal) prover Serviços de Tecnologia da Informação, desenvolver relacionamento com fornecedores de *software* e *hardware*, fica muito mais simples extender seu volume de processamento e armazenamento para um rápido crescimento da demanda. O processo torna-se mais rápido que uma organização que não está focada neste mercado/negócio.

Portanto as vantagens da Terceirização são diversas e podem ser mensuradas ao "Board" da empresa, porém é preciso que a equipe de gestão do contrato e o parceiro de *Outsourcing* estejam preparados para tal.

Marcell Arrais

marcell_arraes@yahoo.com.br

Questões a respeito da terceirização

Por Luciano Kolotelo

Achei ótima as colocações anteriores, muito instigadoras e durante a leitura, lembrei-me de alguns pontos:

A) Primeiro o fato comprovado de que o Ocidente divide o problema para analisá-lo e o Oriente analisa-o de forma sistêmica e integrada. Ora, é o que temos feito, todos contribuindo com suas visões.

B) Segundo, sendo breve, algo que ocorre na Gestão do Conhecimento (GC): o conceito que mais gosto sobre GC está relacionado às atividades de produção, coleta, guarda, seleção, disponibilização e recuperação de informações e outras para o objetivo da organização (setores PP3: Público, Privado, 3º setor). Pois bem, o conceito do "objetivo da organização" feita na colocação me agrada, se não há objetivo, para que gestão?

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

C) Outro conceito é a diferenciação entre Gestão e Gerenciamento, semântica, mas ajuda sedimentar resultados, ou seja, emprestado da literatura:

- **Gestão** é mais voltado a um modelo ou à elaboração de diretrizes, missão/visão/valores, talvez algo como legislativo e, infelizmente, executivo (q deveria estar na outra ponta);

- **Gerenciamento**: pressupõe planejamento, execução (ahhh onde o executivo deveria estar), correção de desvios, controle (judiciário, talvez?), mais voltado a resultado.

Mas o que interessa mesmo é, emprestando estes conceitos e reunindo as visões, despretensiosamente, achei interessante primeiro elaborarmos perguntas que possam responder à maior parte das visões. Depois partiríamos para revisá-las. Fechando-se este tema, partiríamos para outro.

Relembrando, só perguntas. As perguntas abaixo tem origem nas mensagens enviadas (se não tiver, contribuam por favor). Tente pensar na 3z com um objetivo e com olhos nos setores público/privado/3º. Abreviarei terceirização pelo símbolo "3z". Seria nossa "teoria da unificação".

- 1) O que é 3z?
- 2) Qual a origem histórica da 3z?
- 3) Qual a origem motivacional para a 3z, ou seja, qual o(s) objetivo(s) ela atende?
- 4) Quando e em que momento um processo de 3z é iniciado? (acho q está ligado à Q2)
- 5) Quais os aspectos que devem ser considerados para a 3z nos setores PP3? (inclua-se aqui os fatores de sucesso e insucesso)

6) Quais os passos/processos ou aspectos operacionais que devem ser considerados para iniciar um processo de 3z? (é gestão/gerenciamento/há indicadores?)

7) Quais os resultados esperados da 3z?

8) Qual o papel da empresa, governo e sociedade neste processos?

Por fim, relembrando mais uma vez, só perguntas, alinhando perguntas, partiremos para *consensar* as respostas.

Bem, esta é uma proposta apenas, no treino há várias camisas, mas vamos pegar e treinar, depois vestimos o uniforme.

*Luciano Kolotelo, MSc, IPMA
National Committe of Certification (CNC-ABGP)*

*Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
Better world with better projects
Mob: +55(41)9142-0800. || Office: +55(41)3521-6635
skype: kolotelo*

kolotelo@gmail.com

As questões de contratação, trabalho e emprego no longo prazo devem ter sustentação e sustentabilidade

Por Cristina Limongi

As questões de contratação, trabalho e emprego no longo prazo devem ter sustentação e sustentabilidade, como quase todos as práticas e valores deste milênio.

Acredito que a Terceirização será efetivamente sustentável e sustentada de forma inovadora se:

1. criar condições de contrato e vínculo com remuneração um pouco acima do "mercado de contratação direta",

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

2. Fornecer e exigir qualificação para os empresários e especialista que terceiriza e,

3. O mais importante: atribuir forma e credibilidade (sustentável e sustentada) às multidões de terceirizados que povoam este planeta, através de identidade profissional específica nos diversos postos e níveis hierárquicos que ocupam.

Cristina Limongi

*Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida da
FEAUSP e ProgepFIA
climongi@usp.br*

As duas últimas perguntas deixadas para a rede (respondidos por vários integrantes), foram essas:

1. Você acredita que as empresas possam de forma proativa neutralizar ou compensar a complexidade cada vez mais crescente de seus esforços de terceirização através da otimização tanto dos acordos de terceirização individual como do cenário global de terceirização?
2. Em sua opinião quais a(s) alavanca(s) necessárias para que se tenha uma otimização no cenário global de terceirização?

Respondendo as perguntas 1 e 2 acima (de acordo com Eric Simonson - *Research Institute*), as alavancas necessárias para que se tenha uma otimização no cenário global de terceirização são: Governança Empresarial e Portfólio de Estratégia do Fornecedor .

Enquanto detalhamos os questionamentos acima, temos também uma pergunta para a rede: *Para enfrentar essa crescente complexidade qual(is) os fatores que você indica os quais possam garantir sucesso no longo prazo?* Governança descreve o processo de tomada de decisão e

de implementação ou não implementação das decisões tomadas. As instituições públicas conduzem os negócios públicos, administram recursos públicos e buscam garantir a realização dos direitos humanos. Além disso, no caso de TI, condiz também com o relacionamento entre a área de TI e o restante da organização.

Vejamos:

Governança Empresarial: as empresas além de governarem relacionamentos específicos provenientes das terceirizações deveriam adotar alguma forma de governança empresarial a qual transpassa através de múltiplos relacionamentos terceirizados. Tais modelos de governança são difíceis de implementar e sustentar mas são os mecanismos críticos para melhoria geral dos esforços de terceirização. Embora governança empresarial se refira a toda a organização, o mesmo conceito pode também ser aplicado para amplas estruturas organizacionais tais como unidades de negócios, compartilhamento de serviços entre organizações e complexo ambientes complexos de TI.

Portfólio de estratégia do fornecedor: é evidente que a competência para se entregar um serviço solicitado é uma das exigências para se selecionar o fornecedor. Adicionalmente a garantir competência, os executivos com experiência em terceirização reconhecem que suas organizações podem cultivar fortes relacionamentos com apenas um seletivo número de fornecedores de terceirizações. Portanto esses executivos evitam se engajar com um grande número de fornecedores. Ao se controlar o número de fornecedores cria-se oportunidades para simplificar os esforços gerenciais, reduzir custos ocultos (preço do não cumprimento por exemplo) e moldar o portfólio dos fornecedores para prover futuras opções. Adicionalmente ajuda a organização a melhorar o seu foco e investimento no cultivo de poucos, profundos e impactantes relacionamentos.

Nenhum desses alavancadores (Governança Empresarial e Portfólio de Estratégia do Fornecedor), são fáceis de serem implementados e a maioria das empresas tem sérias dificuldades para otimizá-los. No entanto, esses alavancadores são elementos fundamentais que são necessários para se atingir com sucesso um ROI (Retorno do Investimento é um índice financeiro que mede o retorno de determinado investimento realizado e contabilizado em meses nos quais ele será

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

amortizado para então começar a gerar lucros) antecipado de se utilizar terceirização com uma estratégia na empresa.

Muitos foram os que colaboraram no tema respondendo as perguntas sobre quais os alavancadores para que se tenha uma otimização no cenário global de terceirização. Empresas que adotam a terceirização como parte de sua estratégia de *sourcing* (aquisição de produtos ou serviços de fornecedores externos), enfrentam complexidade cada vez maior no gerenciamento de múltiplas terceirizações associadas a múltiplos fornecedores. Pergunta:

Para enfrentar essa crescente complexidade qual(is) os fatores que você indica os quais possam garantir sucesso no longo prazo?

Segue então a finalização sugerida sobre o tema apresentado "**Gerenciando Relacionamentos em múltiplas terceirizações - as melhores práticas para torná-lo simples**", by Ericson Simonson - Copyright Everest Global - Everest Research Institute/2008.

Conclui-se que empresa que adote a terceirização como parte significativa de sua estratégia de *sourcing*, enfrenta crescente complexidade referente ao gerenciamento de múltiplas terceirizações e múltiplos fornecedores. Para lidar com essa crescente complexidade, o sucesso de longo prazo depende de quatro fatores:

Escolha e implementação de um modelo de governança de terceirização da empresa. A medida que um comprador aumenta a área de ação e operação da terceirização, o valor do modelo de governança dessa terceirização da empresa também aumenta. Além de promover o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, um modelo proativo a nível de empresa pode ajudar a avaliar as implicações potenciais dessa nova área de ação, operação e de novos fornecedores e, com isso, reduz os riscos enquanto melhora os resultados. A organização da governança de uma empresa não é fácil de implementar (em particular a de atrair novos e adequados talentos), e pode levar vários anos para se tornar efetiva.

Selecionando cuidadosamente o fornecedor inicial, especialmente em Finança e Contabilidade e outros processos orientados a indústria. O fornecedor inicial tem um papel chave: se ele possui um amplo conjunto de

recursos e o esforço inicial for sucesso, então o relacionamento pode ser expandido para outras áreas à medida que seja apropriado. Por outro lado se esse fornecedor possua um único recurso (ou seu interesse seja algo singular), então o investimento no desenvolvimento de um relacionamento com sucesso terá limitada alavancagem para outros esforços potenciais de terceirização.

Investir na melhor compreensão dos objetivos dos fornecedores que atendem a organização. Esse investimento de tempo para uma melhor compreensão dos planos e preferências de um fornecedor pode ajudar a moldar futuras estratégias e estimular um relacionamento mais colaborativo. Compartilhar feedback sobre um plano de contabilidade pode ajudar o fornecedor entender seus próprios pontos fortes e fracos e, idealmente, leva a um alinhamento do fornecedor em relação as áreas que ele possa melhor agregar valor.

GESITI - GEstão SI e TI em Organizações
gesiti@cti.gov.br

Fronteiras da iniciativa do Estado para o fomento da inovação

Por Carlos Rogério Camargo

Eu tenho um tema que me intriga há algum tempo e que eu gostaria de colocar para discussão nesse GESITI, que trata também de inovação tecnológica.

Minha questão trata da função do Estado (por meio de entidades públicas, como fundações, sistema S/Sesi/Senai, etc) como indutor ou de fomento à inovação. Devido aos altos custos (e dos riscos de retorno associados) há diversas áreas em que a atuação da iniciativa privada é muito tímida (ou inexistente), mas que há interesse da sociedade na sua evolução. A produção de bens de informática foi um claro exemplo, nas décadas de 70/80, período em que o Estado brasileiro a regulou e nela atuou diretamente (por meio da Cobra Computadores, entre outras iniciativas diretas).

De outro lado, há segmentos em que, no passado longínquo, o Estado atuou e nele permanece até hoje,

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

mesmo após as condições iniciais serem completamente superadas. Um exemplo, são as áreas em que atuam o Sistema S como um todo. Ficarei somente com dois exemplos: treinamentos e farmácia. Na minha cidade, Florianópolis, no centro, área nobre, há uma farmácia do Sesi e um prédio de treinamentos em informática do Senac. Ambos atendem ao público em geral, ou seja, não são de uso exclusivo dos 'trabalhadores' e dos 'comerciários', respectivamente. A razão histórica -- de distribuir medicamentos e prover cursos, com custo diferenciado à classes respectivas -- está completamente perdida no tempo.

A questão que coloco é: faz sentido o Estado atuar diretamente nesses segmentos? Será que o Estado, que tem condições muito favorecidas, não pode inibir a criação de novos segmentos comerciais (e.g. empresas de treinamento em informática) nos mercados em que atua? Qual a eficiência do Estado na gestão dessas estruturas? Elas são auto-sustentáveis ou deficitárias? Não seria conveniente a definição de políticas e diretrizes que estabeleçam limites (e.g. marcos temporais ou metas) a partir dos quais o Estado se retiraria e daria espaço à iniciativa privada?

(À guisa de comentário, eu penso que, no caso do Sistema S, há uma evidente contradição, pois ele é gerido pela iniciativa privada com recursos compulsoriamente recolhidos das empresas. Com esses recursos, o Sistema S, em alguns segmentos, 'rouba' o mercado da iniciativa privada, oferecendo produtos e serviços com custos muito inferiores ao que seria possível a iniciativa privada praticar, para que as iniciativas fossem sustentáveis e lucrativas. O paradoxo é: uma entidade da iniciativa privada inibe a iniciativa privada (pedindo vênias para a redundância); em linguagem popular, o famoso "tiro no pé"!!)

Carlos Camargo

camargo.cr@gmail.com

A inovação deve focar sociedade, sustentabilidade e compromisso ambiental

Por Luciene Conte Kube, em resposta a

"Fronteiras da iniciativa do Estado

para o fomento da inovação", de

Carlos Camargo, Página 15.

Acho sua proposta muito interessante, principalmente no que se relaciona com o fomento do governo na área da Inovação. Não me refiro exclusivamente ao setor de informática, mas temos um leque bastante profícuo de setores que devem receber estímulos para inovar. Na verdade, creio mesmo que o conceito de inovação poderia ser discutido com maior profundidade focando sociedade, sustentabilidade, compromisso ambiental (ecológico). Penso não só em estímulos para a Indústria, mas também para os Institutos de pesquisa e universidades que em parceria com o setor privado podem incrementar ainda mais o conceito e as ações inovadoras. Inovação exige também das instituições uma tomada de posição ética, regida por leis funcionais de proteção a produtividade intelectual. Infelizmente abaixo da linha do Equador as questões éticas ficam restritas aos discursos, palavrórios vazios, ou então corporativistas, sem qualquer conexão com a realidade humana. Inovação é um conceito compromissado com a natureza e o desenvolvimento humano e não só uma boa idéia que dá certo.

O Brasil precisa perder o medo de aceitar desafios aparentemente impossíveis (*impossível não existe, o que existe são coisas que apresentam diferentes graus de dificuldade, que dependem, por sua vez, da amplitude da visão de quem olha o problema*). Por isso uma condição imprescindível é MENTE ABERTA.

Creio eu que a rede GESITI poderá desenvolver muito bem esse assunto.

Vamos aguardar. Tenho alguns textos sobre o assunto e, caso seja aceito o desafio, posso enviar para leitura e discussão.

Luciene Kube

lucienelck@gmail.com

O Estado deveria responder pela estabilidade e harmonia da sociedade e nunca como incentivador de mudanças

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Por Ricardo Yoshikawa, em resposta a

"Fronteiras da iniciativa do Estado

para o fomento da inovação", de

Carlos Camargo, Página 15.

Tenho uma opinião um pouco diferente sobre a iniciativa do Estado em relação à inovação, conforme segue:

"Também tenho minhas dúvidas quanto à função do Estado, mas em se tratando de prestação de serviços, não o colocaria como indutor ou fomento à inovação. Muito pelo contrário, o Estado deveria responder pela estabilidade e harmonia da sociedade e nunca como incentivador de mudanças. Uma vez estabilizado as coisas, é sabido que a inteligência humana é curiosa, quer mexer coisas mesmo que fossem boas para ver o que acontece. Nessa ousadia, ora destrói coisas boas como ocorre com a destruição do ambiente, ora transforma como ocorre com as indústrias processando elementos da natureza para produzir novos elementos e ora cria novas necessidades a partir de novas invenções e novos hábitos de consumo. Tais transformações ocorrem em progressão geométrica de modo a acelerar a destruição, comportando-se de forma semelhante à detonação de bomba nuclear. Cabe, então, ao Estado desacelerar esse processo, equacionando a velocidade das transformações no ritmo compatível com as gerações que surgem, salvaguardando os sistemas sócio-cultural, econômico, tecnológico e ambiental, assegurando ao menos uma vida sustentável e garantido a sobrevivência da humanidade. Imagine você de uma sociedade com alto grau de inovação, desenvolvendo incessantemente novos equipamentos, novo tipo de produtos de consumo, novos hábitos e costumes, tornaria impossível uma vida tranqüila. Novos conhecimentos, novas informações, novos sistemas, novas formas de trabalho, novos relacionamentos, enfim, incessantes novidades tornam a vida veloz, valores efêmeros, altíssimo grau de obsolescência, relacionamentos rápidos, novos parceiros, enfim, destrói toda a estabilidade da vida sócio. Por conseguinte, cada pessoa torna seu dia-a-dia num corre-corre, nunca parando de estudar, sempre recebendo novas informações, nunca parando de apreciar as coisas boas da vida, sempre buscando inovações na tecnologia e nos gostos, nunca fixando valores, sempre buscando novas

competências, enfim, um ser em trânsito, não fisicamente, mas existencialmente e até psicologicamente. Não se consegue mais identificar, pois o EU de um tempo atrás não é mais o EU de tempo seguinte, tal a mudança do ambiente sócio-técnico em tão pouco tempo, novos conhecimentos que num piscar de olhos parece já ser conhecimentos ultrapassados, tal a velocidade das mudanças.

Assim, jamais o Estado deveria fomentar à inovação, mas poderia, isso sim, contribuir para que as camadas sociais menos favorecidas possam acompanhar as mudanças que ocorrem normalmente com democratização e acesso às inovações que ocorrem na sociedade."

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

A eficiência do Estado não está na gestão de quaisquer estruturas funcionais, mas sim na promoção e no incentivo

Por Sérgio Holtz, em resposta a

"Fronteiras da iniciativa do Estado

para o fomento da inovação", de

Carlos Camargo, Página 15.

Sem fazer apologia de governo e governantes, sabemos, até pelos meios de comunicação vulgares, da oferta de grande quantidade de programas de incentivo não só ao desenvolvimento tecnológico, mas também à produção artística e cultural, ao desenvolvimento social, à saúde, à educação, ao fomento da iniciativa privada, à proteção da pequenas iniciativas empresariais, etc. Veja Rede GESITI Inova

http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI_Inova/

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Particularmente, ouço de amigos lobistas da abundância de recursos e da falta de projetos. Não que não se apresentem projetos, mas que os que se apresentam, normalmente, são mal escritos. É senso comum que o povo brasileiro em geral não sabe escrever, e não precisamos ir mais longe para entender a tal "falta de projetos".

Penso que também é senso comum, simultaneamente a atitudes de governantes e representantes do povo que parecem (sic) totalitárias, a não participação popular nos processos de deliberação às proposições daqueles representantes. Às vezes nos falta "agere non loqui" (agir, não falar), assim como "é mais fácil rasgar que costurar".

Digo aos colegas da Rede, em especial a Carlos Camargo (Página 13) e Ricardo Yoshikawa (Página 14), não para discordar, mas para acrescentar: Nem indutor à inovação nem responder pela estabilidade social - fomentar e harmonizar sim. O Estado Democrático está "destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça..."

-- Faz sentido o Estado atuar diretamente nesses segmentos?

Não cabe ao estado atuar diretamente nos segmentos da atividade econômica, "Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei." (Art. 173, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.)

"O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas." (Art. 218, idem)

E continua, só para lembrar:

"§ 1º - A pesquisa científica básica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso das ciências.

§ 2º - A pesquisa tecnológica voltar-se-á preponderantemente para a solução dos problemas

brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

§ 3º - O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho.

§ 4º - A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho.

§ 5º - É facultado aos Estados e ao Distrito Federal vincular parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica.

Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal."

O Estado não tem condições de inibir a iniciativa empresarial (não que não o tente fazer muitas vezes), até pelo caráter pluralista da nossa sociedade. A eficiência do Estado não está na gestão de quaisquer estruturas funcionais, mas sim na promoção e no incentivo. A "máquina" governamental, tal como um paquiderme, não tem a agilidade que as necessidades sociais impõe. Haja vistas para as atividades ditas "informais" que se proliferam, em quantidade e diversidade, numa velocidade cavalgar.

-- Será que não seria conveniente a definição de políticas e diretrizes que estabeleçam limites (e.g. marcos temporais ou metas) a partir dos quais o Estado se retiraria e daria espaço a iniciativa privada?

Já existe. Entre elas destaca-se o Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional (PACT&I 2007-2010), cuja 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, que se realizará de 26 a 28 de maio de 2010, já está sendo discutida.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detailhe.jsp?id=64602>

"O plano prevê um vasto leque de instrumentos e iniciativas para incentivar a criação de empresas de tecnologia, a internalização de atividades de inovação nas empresas e forte ampliação do papel dos institutos tecnológicos no apoio às empresas, o que corresponde a um verdadeiro PAC da inovação nas empresas", disse Luiz Antônio Rodrigues Elias, secretário executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia.

<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=010175070905>

Assim como "é mais fácil rasgar que costurar", às vezes nos falta "agere non loqui" (agir, não falar).

Sergio Holtz

sergio.holtz@yahoo.com.br

Concordo com Sérgio Holtz (página 17) e me enquadro na lista dos profissionais que tem dificuldades de escrever bons projetos. Seria uma demanda discutir em fóruns e congressos essa temática.

Fauzi Shubeita

shubeita@terra.com.br

A própria ciência pode criar a demanda, sem que a sociedade reclame por ela

Por Luciene Conte Kube, em resposta a "O Estado deveria responder pela estabilidade e harmonia da sociedade e nunca como incentivador de mudanças", de

Ricardo Yoshikawa, Página 16.

Achei interessante a opinião de Ricardo Yoshikawa, bastante focada nos problemas sociais e principalmente sobre o desencadeamento negativo que o aparente caos em que vivemos poderá ditar (já dita) os rumos de nossa sociedade.

Gostaria de respeitosamente comentar algo sobre essa questão, se me permite. As mudanças, boas ou não, fazem parte da evolução da sociedade e com elas as inovações que acontecem ao acaso, como descobrimento de uma propriedade, de algum elemento, de alguma maneira de fazer melhor alguma coisa e que traga benefício para quem criou e os que estão mais próximos. Aqui estamos falando de primórdios. No entanto isso ainda ocorre, mas a ciência dirige seus estudos para entender o achado e com isso desenvolver novas maneiras de fazer, com novos instrumentos (tecnologia) e a partir desses implementos cria-se uma roda viva, em que a sociedade cria uma demanda e a ciência e a tecnologia, tentam responder a essa demanda.

A própria ciência, pode criar a demanda, sem que a sociedade reclame por ela, você citou o uso da Bomba nuclear. Ninguém pediu, mas foi criada e desenvolvida. No entanto, através desse infeliz invento, outros vieram na esteira dele e trouxeram muitos benefícios para a humanidade. Para não sair da energia nuclear, vemos hoje tratamentos e diagnósticos utilizando radioisótopos, equipamentos que combatem células cancerígenas, que usam energia nuclear.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

O Brasil abandonou o programa nuclear, nas décadas de 80 e 90, mais pelo discurso social e pela falta de condições econômicas para desenvolver essa energia e agora está retomando pesquisas para desenvolver mais conhecimentos na área. Na sociedade Européia e Norte-Americana a necessidade desse tipo de energia é fundamental, e existem processos novos em que os processos e o meio ambiente estão mais seguros.

Considerando que a sociedade contemporânea é conhecida como sociedade do conhecimento e de organização e que tem como objetivo integrar conhecimentos especializados para tarefas comuns que nem sempre se apresentam de fácil implantação, pois a mesma sociedade de conhecimento também apresenta resistências às mudanças, mas os processos inovadores são naturais e ocorrem independente da ajuda ou não de um governo. Pesquisa no Brasil ainda é feita nas Universidades e nos Institutos de Pesquisa, pertencentes ao governo. Há uma certa resistência, que já está sendo quebrada, da iniciativa privada, ou setor produtivo ingressar no desenvolvimento de tecnologia, como acontece nos Estados Unidos. As políticas governamentais nas diversas áreas mostram as prioridades para o desenvolvimento de pesquisa e inovação na área governamental, mas no setor produtivo as políticas são próprias e competitivas (não que as governamentais não sejam). Daí entra a questão da ética, da sustentabilidade social e econômica.

Yoshikawa falou de mudanças rápidas e constantes, a finalidade dessas mudanças é desestabilizar processos já arraigados, modificar produtos e a concepção de trabalho, inovando através de uma "destruição criativa", segundo Schumpeter (1883-1950). Toda organização deverá, doravante, aprender a inovar e fazê-lo de forma sistemática, de acordo com a opinião de Peter Drucker (2002).

A conversão de conhecimento científico em valor econômico faz gerar riqueza através de inovações tecnológicas. Inovar os processos pode reduzir custo material e humano, aqui entram as questões econômico-sociais que importam a todos. Sustentabilidade e ética.

As inovações normalmente são acompanhadas de análises de oportunidades, forças e fraquezas de uma organização, seja nos processos ou no produto final. Devem ser simples e pontuais e se valer de recursos humanos comprometidos com a evolução do conhecimento e as necessidades de mudanças.

Todavia elas não devem se separar de três questões que, em minha opinião, são inexoráveis, ou seja, a questão ética, a sustentabilidade social e ambiental. Como já disse a mente inovadora deve ser compromissada e essa é uma questão de compromisso ético com o desenvolvimento da sociedade como um todo, pois somente dessa forma haverá lugar para novos serviços, produtos e processos, ou seja, quando a sociedade puder participar desenvolvendo-se em todas as dimensões.

O mais difícil é administrar as questões éticas, dentro de centros de Pesquisa e desenvolvimento (P&D). Essa já é outra questão.

Quanto às pessoas estarem ligadas em consumir e consumir cada vez mais e a vida ser um vendaval e nós estarmos aparentemente correndo atrás desse vento, são provocadas, primeiro pelos valores históricos e futuros da sociedade. Isso daria um livro, mas já escreveram e muito bem.

Creio que vocês gostarão de ler dois livros importantes que falam sobre valores e dessas mudanças próprias e inerentes ao tempo em que vivemos, que Lipovetsky trata como hipermodernidade. Na verdade são três livros: *A corrosão do caráter* – Richard Sennett [4], *O valor do amanhã* – Eduardo Giannetti [5] e *Sociedade da Decepção* – Gilles Lipovetsky [6].

Essas questões são complexas e merecem atenção e discussão da comunidade acadêmica e da comunidade do setor produtivo, a comunidade em geral e o governo.

Luciene Conte Kube

lucienelck@gmail.com

Grato pela soberba complementação, explicando melhor os fenômenos evolutivos e pela indicação de leituras. Tenho lido "*O mundo caórdico*" de Dee Hook [7] e "*Sociedade de Conhecimento*" de Edgar Morin [8], mas o que mais nos intriga é o princípio das coisas: quando surgiu um ser vivo na Terra, eles viveram ante onde puderam sempre à mercê das forças da natureza e diversas eras passam. Mas a partir

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

do momento em que surgiu o ser vivo pensante é que começou as transformações que, hoje chamamos de evolução, tentando por bem ou por mal, transformar o meio ambiente, primeiro por observação, segundo por questionamento, terceiro por idéias, quarto por invenções, quinto por construções (ou destruições) = transformações e tecnologias para chegar onde estamos que é o mundo complexo e caótico, de um lado preconizado por busca de poder e domínio e do outro, preconizado por quem sente a ameaça da destruição irreversível que defende ações com sustentabilidade.

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

A educação como alicerce ao desenvolvimento e à inovação

Por Marcus Vinicius Brandão Soares, em resposta a "A própria ciência pode criar a demanda, sem que a sociedade reclame por ela", de

Luciene Conte Kube, Página 18.

Gostaria de fazer uma observação sobre a seguinte afirmação: 'A "máquina" governamental, tal como um paquiderme, não tem a agilidade que as necessidades sociais impõe. Haja vistas para as atividades ditas "informais" que se proliferam, em quantidade e diversidade, numa velocidade cavalgar.'

Um princípio do Direito Administrativo Brasileiro (pelo saudoso professor Hely Lopes Meirelles): "O agente particular pode fazer tudo o que a lei não proíbe; o agente público somente pode fazer o que a lei o prescreve". Se o "máquina" governamental brasileira trabalha nesta velocidade, isto é fruto daqueles que, por último, a comandam, qual sejam, o próprio povo brasileiro, quando se manifesta no voto dizendo "que não se mude nada". Isso é o que os parlamentares eleitos pelo povo fazem quando redigem as leis: manifestar a vontade de sua base eleitoral. E, agindo dentro destas leis, sem julgar a aplicabilidade delas (pois isto é tarefa do Poder Judiciário) é que "máquina" governamental trabalha.

Pode algum governo ter velocidade suficiente para atender as necessidades sociais ? Resposta: pode.

Temos alguns exemplos de agilidade no trato das necessidades sociais por alguns governos que são bastante contundentes: a Alemanha foi destruída duas vezes (I e II Guerra Mundiais), o Japão foi destruído pelo menos uma vez (II Guerra Mundial) e os EUA foram para o buraco em 1929 (a Grande Depressão). Em todos os casos os Estados Nacionais se reergueram com grande velocidade.

De que isso depende ? A resposta é Educação.

Marcus Vinicius Brandão Soares

mvbsoares@gmail.com

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009 - www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Por Evilásio César

A muito tempo vem me chamando a atenção o assunto **Inteligência Competitiva** na centralização de alguns processos dentro de uma organização, como por exemplo a centralização de cadastros em um único departamento, ou logística (em empresas com várias filiais), ou de compras (no caso de empresas de porte global). Acho um assunto de extrema importância, visto que a IC é um assunto moderno. Alguém gostaria de dar a sua opinião?

Evilasio Cesar

evilasiocesar@gmail.com

As organizações precisam se orientar com rapidez

Por Ricardo Santos, em resposta a

"inteligência competitiva", de

Evilásio César, Página 20.

Temos que entender os primórdios da atividade de inteligência, para definir se realmente as organizações fazem a inteligência ou simplesmente a Gestão do Conhecimento, o exemplo colocado é baseado na gestão do conhecimento que pode ser entendido como um fator de sucesso para a atividade de inteligência nas organizações. Por uma cultura nacional, até pelo teor sensacionalista da mídia quanto a matéria, falar em atividade de inteligência, lembra-se os arapongas, confundido a atividade com simplesmente espionagem. Sem dúvidas o tema é estritamente importante e relevante, visto que toda Inteligência é Competitiva. E as organizações, precisam se orientar com rapidez e as informações fracionadas por diversos departamentos sem uma orientação sistêmica é fator preocupante.

***Inteligência
competitiva***

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

De todos os valores culturais, a competição é o que mais caracteriza o ser humano

Por Ricardo Yoshikawa, em resposta a

"inteligência competitiva", de

Evilásio César, Página 20.

Embora interessante, falar em inteligência competitiva, soa mais como "levar vantagem". A partir do momento em que um indivíduo pensa em alterar algo, começa a surgir a ação e reação, situação a favor ou contra, divide opiniões antagônicas e nessa contradição gera crises, intrigas e lutas.

Pela simples inteligência de que é dotado o ser humano, o indivíduo destrói a natureza inicial e começa a mudar a harmonia inicial do ambiente: transformações que representa necessariamente alguma destruição da natureza e gera antagonismo entre os que defendem a preservação e os que fomentam as mudanças.

Além disso, o ser humano é um ser inteligente, cuja capacidade de discernimento e raciocínio são relativamente iguais a todos, salvo algumas exceções que são os mentecaptos e os gênios.

A capacidade de discernimento e sua adaptação depende do meio em que vive o indivíduo e dos seus valores e da

comunicação, esta influenciando inclusive dos valores externos devido ao fenômeno da globalização e esta, na verdade, não está na facilidade de comunicação, mas na busca de novos mercados e assegurar a lucratividade dos negócios, o que com isso, ser maior ou melhor. É competição.

Duas coisas, então, movem o mundo moderno:

- a) Competição: sempre queremos ser melhor ou maior, a grande motivação dos que não buscam lucro, mas com isso, o poder: mais fama, mais prestígio, mais holofotes;
- b) Ganância: sempre existe alguém que quer ganhar mais e para isso, não mede esforços em destruir seus concorrentes, principalmente, incorporando-as com fusões e aquisições e aumentar o lucro.

A competição é uma forma de medir forças com os oponentes para achar quem é o melhor e com isso dominar os perdedores. E quem são os perdedores? Os mais fracos.

Então, na competição sempre busca definir quem são os melhores, tanto que existem listas de *Top's* e, logicamente, quem são os piores. E assim, funciona a sociedade: aos melhores, o reconhecimento de sua presença, enaltecendo os vencedores e aos piores, apenas como coadjuvantes do sistema, quando não, esquecimento e marginalidade social.

Desde a infância, ensina-se a competir, dando mais vantagens para quem tira notas mais altas, separando turmas e discriminando os melhores dos piores.

Não se ensina sobre a vida, ou seja, como relacionar-se com o ambiente, instituições e pessoas para busca do bem estar coletivo, paz e harmonia.

Em vez de ensinamentos, incentiva-se as disputas, querer ser maior ou melhor, tão verdadeiro que presenciamos isso em todos os lugares.

A começar pelo lugar onde é sagrado competir que são todos os tipos de esportes, onde os vencedores e campeões são idolatrados, incentivando cada vez mais o valor de quem se sai melhor a ponto de corroer até bom espírito esportivo com uso de drogas para aumentar o desempenho esportivo ou de uso de tecnologias. E a competição não pára, indo para os demais setores da sociedade;

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

No trabalho:

- 1.) Seleção de Pessoal que visa escolher os melhores candidatos para fazer parte dos quadros da empresa;
- 2.) Dentro da organização existe a disputa silenciosa para assumir postos de trabalho superior bem percebida quando ocorrem intrigas entre os colegas de trabalho.
- 3.) A disputa torna-se mais acirrada à medida que sobe na hierarquia da organização, uma vez que toda organização é piramidal – quanto mais sobe de nível, menor é o número de vagas e maior o número de pleiteantes.

Na escola:

- 1.) Cursos mais procurados submetem candidatos à aplicação de provas e testes de conhecimento, selecionando os melhores e não os que têm vocação;

Nos programas televisivos:

- 1.) No limite (Globo); A Fazenda (Record); O Aprendiz (People&Art); Iron Chef, etc. e todas as modalidades de esportes.

Na indústria artística:

- 1.) Premiação de Oscar, Emmy, Festival de Cannes, Festival de Gramado, etc.

Nas atividades econômicas:

- 1.) Maiores e Melhores (Revista Exame), Top 100, etc.

Na recreação:

- 1.) Jogos de competição em geral, onde quem pode fazer maior ponto ou em menos tempo e assim por diante.

E assim vai caracterizando todo processo evolutivo da vida social em competição e nunca em harmonização. De todos os valores culturais, a competição é o que mais caracteriza o ser humano, alimentando o seu ego com o gosto de vitória, o que significa que existem outros inferiores ou piores e é assim que move a humanidade.

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

A inteligência competitiva é um processo sistemático e analítico

Por Eduardo Amadeu Dutra Moresi

A Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético de coleta, processamento, análise e disseminação de informações sobre o ambiente externo, visando apoiar o processo decisório e ações organizacionais. Para mais referências sugiro o bookmark em

<http://delicious.com/moresi>.

Eduardo Amadeu Dutra Moresi

moresi@ucb.br

Fortalecer os pontos fortes individuais

Por Jack Sickermann, em resposta a

“De todos os valores culturais, a competição

é o que mais caracteriza o ser humano”,

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

de Ricardo Yoshikawa, Página 20.

O desafio de agora é como superar a competição do "todos contra todos" e aprendermos a cooperação, única via para ainda mantermos a chance de não sermos expulsos como espécie por demais bem-sucedida da Mãe Terra.

Um equívoco comum é pensar que isto significaria de desistirmos de sermos individualmente competitivos, mas isto não é bem assim. Somente, em vez de competirmos (p. ex. em concursos) por oportunidades padronizadas que não querem saber dos talentos e pontos fortes de cada um, querem é passar a régua e cortar fora quem não entra no padrão, procurarmos em vez disso fortalecer os pontos fortes individuais e procurar encontrar quem poderia ser beneficiado com esta capacidade única, i. e. o grupo-alvo. Por que isso? Posso ter pouco talento, pouca instrução, mas ainda assim existe quem procure pelo produto ou serviço que eu posso oferecer melhor do que qualquer outro numa região. Aí, em vez de "consertar" meus pontos fracos, o que resulta normalmente numa grande frustração, eu colho - inicialmente pequenos - sucessos e assim fico motivado em melhorar a minha oferta. Hoje grandes empresas se fizeram por este caminho.

O bom nisso é que se cada um encontra o "seu lugar" (é melhor ser nº 1 na 3ª Liga do que nº 20 na 1ª), a ordem natural se reestabelece. As garças no lago não competem ferozmente pelos peixes, desenvolveram pernas de comprimento diferente, para umas pescarem perto da areia e outras em águas mais profundas....

Neste sentido, "cooperação" não é nada para "gente de bom coração" mas "egoísmo inteligente" que sabe que não é só necessário viver mas também deixar viver bem os outros.

E não é nada demais lembrar que lucro não é meta, é consequência quando temos dado aos clientes o que precisam ou melhor ainda almejam.

Jack M. Sickermann

jack@agua-de-chuva.com

Centralização para mim é sim um assunto muito moderno e eterno, especialmente por que envolve transparência, co-responsabilidade, informação e poder...e a sonhada equidade organizacional.

Ana Cristina Limongi-França

climongi@usp.br

Você inova porque quer ou porque o seu mercado exige?

Por Marcello Bax, em resposta a

"De todos os valores culturais, a competição

é o que mais caracteriza o ser humano",

de Ricardo Yoshikawa, Página 19.

"Você inova porque quer ou porque seu mercado exige?" Esse é o slogan do Inovatec 2009, evento promovido pela SECTS/Governo de Minas Gerais.

Ora, à luz dos e-mails anteriores e da palestra de Dan Pink "on the surprising science of motivation", no TED, onde a questão central é: como recompensar a inovação hoje em dia?

http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

Eu pergunto aos colegas da lista: "até que ponto a competição atrapalha a inovação? na ânsia exagerada do

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

*competir, a maioria de nós não acaba tendendo a copiar?
como que perdendo um pouco de nossa autonomia, de
nossa essência (emancipação), ou até de nossa liberdade?”*

Marcello Bax

bax.com.br

blog.bax.com.br

twitter.com/marcellobax

marcello.bax@gmail.com

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009- www.cti.gov.br **Brasil** "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Referências

Como citadas pelos participantes

- (1) Managing Multiple Outsource Relationships – The best practices for keeping it simple" , by Ericson Simonson – Copyright Everest Global – Everest Research Institute/2008;
- (2) Oliver Williamson, no seu livro "The Economic Institutions of Capitalism" ;
- (3) The Economic Institutions of Capitalism", 1985, The Free Press;
- (4) A corrosão do caráter – Richard Sennett;
- (5) O valor do amanhã – Eduardo Giannetti;
- (6) Sociedade da Decepção – Gilles Lipovetsky;
- (7) "O mundo caórdico" de Dee Hook ;
- (8) Sociedade de Conhecimento" de Edgar Morin.

XVI Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



www.mct.gov.br

Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, +1200 colaboradores

ANO 2 número XVI Out.2009 - www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Colaboradores institucionais



Ciência y Técnica Administrativa



Universidade Federal de Santa Catarina



Universidade Estadual de Ponta Grossa



Latin American Technological Information Network



Marins Holtz



[GESITI](http://www.gesiti.org.br)



[CTI](http://www.cti.gov.br)

Ministério da
Ciência e Tecnologia



[MCT](http://www.mct.gov.br)