

Manuel dos Santos Carneiro

Numa carreira de 32 anos na Cª IBM Portuguesa (1966 a 1995) foi, entre outras funções, Director Geral no Norte e membro do Conselho Executivo da empresa.

Posteriormente foi administrador do Banco de Fomento Exterior e da Presidente da Sociedade de Vinhos Borges. Colaborador e sócio da New Boston Select, empresa de recursos humanos

Licenciado em Matemática.

Entrevista conduzida por José Carlos Nascimento e Eduardo Beira. Grava da no Porto, em Janeiro de 2000.



O conceito de jogador mudou. Além dos “grandes jogadores” habituais e muito conhecidos do mercado, surgem hoje de forma contínua pequenas empresas, nomeadamente nas novas tecnologias, que influenciam com algum significado o mercado. Por outro lado assiste-se a grandes concentrações de empresas quer pela aquisição quer pela associação, permitindo boas condições, massa crítica, para actuação num mercado global.

O acesso à informação está muito facilitado hoje em dia: um jovem que tenha alta capacidade de adquirir conhecimentos pode agora fazê-lo muito mais facilmente e com uma maior riqueza do que no passado. Estão por outro lado criadas boas condições para o desenvolvimento de novas carreiras, com ênfase no domínio empresarial. Os requisitos para ser empresário estão facilitados, quer nos investimentos iniciais quer em estruturas físicas e humanas quer em custos. Podem-se agora criar grandes jogadores com pequenas equipas, e não exclusivamente com grandes equipas.

A IBM depois de muitos anos consecutivos de grandes sucessos deparou-se e em meados dos anos 80 com situações menos favoráveis que a obrigaram a profundas reestruturações para poder ultrapassar as dificuldades que o mercado lhe apresentou. Um dos problemas que sentiu, a exemplo de outras grandes empresas, foi a dificuldade que representava o início do sucesso da proliferação dos computadores pessoais pelas empresas. A IBM não liderou de início esta gama de produtos. Por outro lado surgiram novos jogadores como os **brokers** actuando no mercado dos equipamentos usados e as empresas de consultadoria na venda de serviços encontraram um mercado de fácil penetração. Os orçamentos das empresas para os Sistemas de Informação deixaram de ser gastos prioritariamente na aquisição de grandes sistemas, área do domínio da IBM e passaram a ser mais distribuídos. A flexibilização das cláusulas contratuais usada por muitos dos concorrentes da IBM também lhes trouxe

Tecnologia e empresários

Os problemas da IBM dos anos 80

vantagens importantes para essas empresas fornecedoras na conquista de mercado. A avaliação sobre a capacidade dos concorrentes, nomeadamente dos novos talvez não tenha sido a mais apropriada, mas a convicção e capacidade de marketing dos defensores IBM da política então seguida, usada internamente, tornou mais difícil uma reacção mais pronta da IBM à nova realidade do mercado.

Numa análise muito genérica eu diria que esses foram alguns dos problemas da IBM, nessa época e reflectiram-se em alguma acomodação e uma auto-convicção muito grande, adiando as medidas que só mais tarde foram tomadas.

Por outro lado a política de gestão de pessoal deixou de estar nessa altura ajustada às realidades do negócio

A política de “full employment” da IBM

Foi notável e chave do sucesso a atenção que a IBM sempre deu na selecção de novos colaboradores, tendo em atenção o perfil do candidato à função pretendida mas fundamentalmente deviam apresentar elevado potencial de desenvolvimento. Acrescendo a esta importante política, a IBM proporcionava uma excepcional formação aos seus empregados, o que originava ter sempre colaboradores com muito bom desempenho que para além do negócio que proporcionavam, constituíam um excepcional laboratório para a formação prática acelerada de novos colaboradores qualificados. O constante crescimento do número de empregados permitia uma rápida rentabilização dos mesmos e ter sempre disponíveis uma alta capacidade de resposta às necessidades do mercado

A passagem de uma situação de apreciável taxa de crescimento do número de empregados para redução significativa do seu **headcount**, por força de uma reestruturação que se impôs, trouxe dificuldades difíceis de ultrapassar. Foi ainda difícil a coexistência do envelhecimento natural da população IBM, com a mudança drástica de **skills** e conhecimentos necessários às mudanças de oferta de soluções com a política do **full employment**. A mudança de cultura não ocorre com a celeridade pretendida, e os resultados produzidos pelas alterações de política e práticas de pessoal demoraram um pouco a produzir frutos no mercado.

A reestruturação da IBM

Dava-me prazer trabalhar na IBM com uma equipa de pessoas altamente qualificadas, como era o grupo de pessoas que eu tinha como colaboradores. Mas a reestruturação trouxe problemas inesperados criando um novo cenário de trabalho. A saída de bons colaboradores começou a ser uma constante por razões diversas sendo uma delas muito difícil de contornar. Refiro-me ao mundo de oportunidades que o mercado de trabalho proporcionava aos bons colaboradores, concretamente a oportunidade de se lançarem como empresários. Foi com pena que assisti à saída de profissionais de eleição, mas foi gratificante ver o sucesso que esse mesmos colegas tiveram na sua vida de empresários.

Mercado Português

Dadas as grandes alterações que este mercado está continuamente a sofrer, os grandes jogadores de hoje não são necessariamente os grandes jogadores de há uma ou duas décadas (quem hoje ouve falar da Burroughs, Sperry, Rima ou até da Dec) nem serão provavelmente os jogadores de amanhã.

Temos hoje novos jogadores desconhecidos ou pouco importantes há duas décadas (por exemplo Microsoft, Dell, Novabase, CPC-SI, CPC-DI) e que têm um papel importante no mercado.

Os grandes jogadores de amanhã serão empresas que existem hoje ou que ainda irão ser criadas, mas que têm em comum uma importante característica: sabem entender, responder e influenciar o mercado e as grandes opções tecnológicas e de

negócio. O factor decisivo que vai determinar o sucesso das empresas e a sua capacidade de sobrevivência e crescimento, são as pessoas. Os seus conhecimentos e capacidades para resolver os desafios do mercado.

As pessoas foram sempre determinantes no futuro das empresas, mas a facilidade de acesso à informação e a velocidade da mudança do mundo actual, acentua a dependência do factor humano.

As empresas hoje estão sujeitas a uma forte erosão: por razões salariais, por razões de convicção, por desafios de novos projectos... Talvez mais por razões salariais do que por qualquer outra razão.

Dada a falta face à procura de profissionais experientes e com bons conhecimentos, há empresas que oferecem condições excepcionais a novos colaboradores (principalmente as empresas da chamada nova economia).

As empresas têm normalmente dificuldade em acompanhar estas ofertas e os profissionais acabam por saltar de oportunidade em oportunidade para obter as melhores condições.

Os profissionais que por qualquer razão (às vezes até familiar) que não se dispõem a esta constante procura de melhor oportunidade, acabam por sentir alguma frustração, porque os aumentos acompanham ou cobrem com mais alguns pontos percentuais a inflação, mas nunca atingem os valores excepcionais pagos nas transferências.

A entrada no mercado de trabalho, primeiro emprego, é normalmente feita por baixo e a evolução é lenta, até pela dificuldade em reconhecer um profissional de alto potencial. A alteração só ocorre quando o profissional entra na faixa de 'alta' velocidade e altera o reconhecimento das suas capacidades para um patamar claramente superior.

O ciclo de emprego /emprego tem tendência a ser mais curto não só pelas razões expostas mas também pelo facto das novas tecnologias proporcionarem uma transparência de oportunidades /ofertas a partir da divulgação dos Curriculum Vitae nas bolsas de emprego da Internet e da possibilidade das empresas colocarem oportunidades de emprego ou procurarem os candidatos com o perfil desejado.

Actores globais

É difícil falar globalmente. É mais fácil por áreas. É-me difícil fazer essa avaliação hoje. Mais, poderei estar a ser injusto porque não estou muito dentro do desempenho que eles têm.

Genericamente, e por sentimento apenas, diria que a IBM continua a ser um grande jogador assim como os grandes fornecedores de hardware, software e serviços da actualidade. Aliás, devemos fazer esta distinção: hardware por um lado, software e serviços por outro. Porque as empresas de serviços hoje são muito significativas.

Nenhuma outra aplicação ERP criou no mercado o impacto que o SAP conseguiu nos últimos anos. Na realidade é hoje muito significativo o número e principalmente dimensão das empresas a utilizar este ERP.

Em minha opinião o sucesso do SAP está intimamente ligado ao modelo de comercialização implementado: a SAP desenvolve e os instaladores vendem e implementam. Nos ERP tradicionais a casa mãe é também responsável pela venda e instalação. O facto de numerosas empresas, inclusive de consultoria, se dedicarem a implementar SAP, criou uma grande dinâmica de mercado que levou ao sucesso do SAP.

Tenho contudo, pessoalmente, algumas reservas, não pela qualidade do produto,

Salários e inflação

SAP

que não ponho em causa, mas pela preparação das empresas para receber e saber trabalhar com aquele produto assim como a sua flexibilidade face aos modelos empresariais nacionais

Hoje em dia há uma série de novos jogadores associados ao SAP. O SAP representa uma fatia de negócio muito importante .

Novos jogadores nacionais

Portugal tem hoje um grupo muito interessante de empresas de tecnologias de informação que têm nível e são capazes de fazer negócio a nível local e mundial, sendo por exemplo o caso da Altitude Software um dos exemplo mais recente.

Depois aparecem novos **players**, novos jogadores com produtos inovadores e uma grande determinação em vencer no mercado global. Hoje há uma proliferação de empresas, o que não se verificava no passado, que tem por base a especialização das novas tecnologias e que é extremamente benéfico quer para os fornecedores, quer principalmente para os clientes. Há muita escolha, naturalmente nem toda com a qualidade e estrutura que projectos de grande envergadura necessitam, mas temos um mercado muito activo e dinâmico, com bons profissionais.

Novas oportunidades

Para vender software em nichos específicos, deixou de ser preciso ser uma empresa de grande capital, tal como era preciso para se ser uma empresa por exemplo fornecedora de hardware ou de desenvolvimento de software integrado. Quando a componente de serviços começou a crescer, este crescimento foi notório através dos grandes jogadores, atingiu num curto espaço de tempo percentagens apreciáveis de negócio e hoje também os pequenos jogadores aparecem com força, porque serviço representa conhecimento de tecnologia e negócio, e este é desempenhado pelas pessoas.

Eu acredito que o nível de especialização vai fazer com que nichos de conhecimentos venham a representar boas oportunidades para que pequenas empresas tenham um papel a desempenhar. Os profissionais que saem das universidades, terão boas oportunidades de se lançarem como empresários.

Evolução para os serviços

Houve de facto uma evolução para os serviços . Olhando para a frente, acho que se vai desenvolver ainda mais. Acredito que o hardware terá tendência a ter cada vez menor significado no volume geral de sistemas de informação, até porque a tecnologia é cada vez mais barata e a capacidade instalada não se esgota rapidamente. A área de software orientada para o negócio vai ser muito importante e vai encontrar um campo para fácil desenvolvimento, bastante maior que no passado. A área dos serviços vai ter um papel preponderante no negócio...

Esses serviços estão em diversas áreas mas muito ligados ao negócio, permitindo criar valor acrescentado quer na definição estratégica quer na actuação operacional. As empresas cada vez mais vão beneficiar quando se apoiarem nos sistemas e tecnologias de informação. Irá criar-se amplo espaço para o desenvolvimento de consultadoria.

Rentabilidade de soluções TSI

Considero importante relacionar um investimento em TSI com os benefícios que produz no negócio. Uma solução é cara ou barata em função do negócio que ela proporciona, não em função do custo em si: o custo em si não é um bom indicador. Transformar os processos das empresas, tornando-os mais simples, abrindo novas possibilidades de estar no mercado. Criar uma outra dinâmica de fazer negócio e actuar no mercado global é hoje um objectivo relevante. Para isso, o que é preciso? É preciso alguém que "componha", porque não se trata apenas de instalar hardware ou

software disponível no mercado. Há muito trabalho a fazer mesmo para tirar proveito das ferramentas tecnológicas instaladas.

Dou-lhe um exemplo: bases de dados. Muitas são já as empresas que consideram possuir uma bases de dados, mas muitas delas ainda não exploram a força de negócio susceptível de ser gerada. Muito há a desenvolver nesta área, conteúdos, qualidade dos conteúdos, consistência dos conteúdos exploração em termos de “data mining” desses conteúdos.

Há software específico disponível no mercado para explorar base de dados, mas desde o enriquecimento dos conteúdos das bases de dados até à exploração da informação capaz de ser disponibilizada, há um longo caminho a percorrer. Na estrutura das empresas há lugar para um papel importante para o gestor da base de dados. É necessário transformar a capacidade que a tecnologia proporciona de forma a que o homem que faz o negócio a possa utilizar convenientemente..

Bases de dados

Houve um salto qualitativo muito grande, na utilização da tecnologia de SI, através dos serviços prestados às empresas. Os profissionais têm que assimilar com o tempo a utilização das novas ferramentas. Como é que isso se faz? Através duma formação dinâmica, contínua e apropriada à população em causa. A comunicação tem de ser simples fácil e nunca maciça. Esta componente tem de ser tratada por alguém competente e com “skills” de formação. Não vejo que em muitos casos esteja a ter o cuidado que merece. Faço notar aqui que há já algumas empresas consultoras estão a fazer isso como uma mais-valia para o cliente, para se fazer notar ou diferenciar versus os seus concorrentes: “nós somos diferentes”, nós acompanhamos o desenvolvimento e a rentabilização das soluções instaladas, ministrando a formação e treino para o uso apropriado das mesmas.

Serviços TI às empresas

Conheci algumas empresas que têm na gaveta projectos valiosos que nunca foram implementados ou rentabilizados. Óptimos diagnósticos, boas receitas mas depois sem nenhum sucesso. Foi portanto um mau investimento, porque não resultaram benefícios. Acresce que ao mau investimento, criam uma certa expectativa de mudança, que não acontecendo impedem a tomada de outras decisões no mesmo sentido

O nosso país tem, neste momento, uma oportunidade ótima para se salientar na área de desenvolvimento de Software e principalmente soluções de sistemas e tecnologias de informação já que neste caso a matéria prima essencial são os recursos humanos traduzidos em conhecimento e trabalho, áreas onde nos podemos situar ao nível dos melhores no mercado internacional. Aqui competirá ao ensino desempenhar o principal papel, não apenas de formação teórica, mas também prática.

O sector TI em Portugal

Serão muitos e não estou em posição de os poder enumerar. Mas apenas e a titulo de exemplos o caso da solução adoptada na facturação das portagens –Via Verde –, o caso já anteriormente citado da empresa Altitude ou ainda soluções no domínio das novas tecnologias.

Sucessos portugueses

Acho que há oportunidades nas áreas de nichos..

Há inclusive uma boa oportunidade para as Universidades e Ensino Técnico se notabilizar a nível internacional. Há contudo alterações que deverão operar-se na metodologia do ensino. Quando se diz que os alunos saem da Universidade com “soft skills” muito baixos e é apontado como um ponto fraco dos licenciados que procuram primeiro emprego, eu pergunto: “e os professores dominam o ensino desses “soft

Soft skills

skills”? Se não têm, como é que os alunos os vão aprender?”. Há aqui qualquer coisa que para mim não faz sentido. O importante objectivo dos docentes em transmitir conhecimento tem de ser complementado com os skills que o mercado procura. Há mudanças a fazer no ensino, dotando-o de capacidades de forma a complementar a formação que é ministrada.

Ensino superior, responsabilidades e profissionais

Deixo aqui algumas questões. Será possível fazer o reconhecimento (porque não também em termos monetários) para os professores que se destaquem pelo aproveitamento da população que ensinam ? Qual a formação contínua dada aos professores ? Deverão os alunos continuar a seleccionar os cursos independentemente do conhecimento prévio das suas maiores aptidões? O que se está a fazer para se aproximar a Universidade do mundo do trabalho é suficiente ? Como se poderá fazer passar alguma vivência empresarial e um contacto com líderes em gestão e empresários ? Os modelos, por exemplo das Universidades de Harvard e MIT não serão possíveis de implementar em Portugal ?

E porque é que não os temos?

Acredito que seriam uma solução. Terá que haver a determinação e vontade nomeadamente governamental para a construir e dotá-la dos meios necessários . O essencial, expresso em recursos humanos, certamente que os encontraremos. Dentro dos sectores de actividade em que Portugal pode ter papel importante o ensino apresenta-se-me como viável

Na minha vivência, enquanto trabalhei numa multinacional, sempre constatei que os técnicos portugueses, apresentavam óptimas capacidades situando-se ao melhor nível internacional e com uma capacidade de trabalho que os impunham no topo da escala. Hoje assisto ao entusiasmo e sucesso que rapidamente atingem os jovens que trabalham nas novas tecnologias sem que sejam criadas condições excepcionais para o seu lançamento no mundo do trabalho. É óbvio que se houver boa orientação para os jovens em formação os resultados positivos deverão aparecer.

A competitividades das empresas portuguesas pode ser boa, dependerá do enquadramento que for encontrado

Exportação de quiosques multimédia

A Imediata é um bom exemplo duma empresa que se desenvolveu rapidamente na área das novas tecnologias apoiando muitas das suas soluções em quiosques multimédia, desenvolvendo interessantes projectos nacionais, acabando por encontrar nos Estados Unidos um bom mercado para onde tem exportado levado número de quiosques produzidos em Portugal. Foi difícil de início encontrar metalúrgicas capazes de produzirem quiosques com a qualidade exigida, mas a determinação de encontrar solução foi finalmente bem sucedida, respondendo à exigência conhecida do mercado americano.

Exportamos só hardware e também com o software. Se estamos a ter sucesso neste nicho de negócio, certamente que outros nichos de negócio podem representar boas oportunidades para as nossas exportações

O factor competitivo? Primeiro tivemos a oportunidade de termos em Portugal um cliente difícil e grande, como é a Caixa Geral de Depósitos, o que nos colocou um nível de responsabilização muito forte. No valor acrescentado preponderou a boa capacidade técnica, experiência de negócio, aplicação da tecnologia ao negócio, a experiência na gestão de grandes projectos e investigação e desenvolvimento. O que nos diferenciou aqui, foi que nós procuramos uma solução na qual tivemos um grande trabalho em termos de investigação e desenvolvimento, factores competitivos e decisivos para o sucesso.

Só por comodismo podemos assumir de forma sistemática a cópia de produtos

Algumas empresas internacionais têm adoptado, com sucesso, a estratégia de compra de empresas portuguesas para penetrarem no nosso mercado. A IBS é um exemplo. Beneficiou da representatividade, notoriedade e estrutura técnica que tinham as empresas Barbedo Costa e LCA. A HP já tinha feito o mesmo ao comprar um seu agente.

Fusões de empresas portuguesas

A formação que a IBM me proporcionou foi decisiva quer na minha evolução de carreira e tempo de permanência na empresa. Nunca tinha pensado sair duma carreira técnica e acabei por me realizar na área comercial e de gestão, e por outro lado, ter recusado ao longo do tempo ofertas de trabalho com remunerações francamente acima do que possuía. Para além de aceder regularmente a centros de formação internacionais com regularidade tive o privilégio de poder fazer uma formação prática convivendo no dia a dia com técnicos e gestores do mais alto nível do mercado. Só assim consegui fazer a escalada profissional com motivação e fazendo no mercado amigos que ainda são um activo que reputo de muito importante. Hoje está tudo muito mais facilitado e isso é uma razão forte para acreditar na matéria cinzenta.

Formação e IBM

O comércio electrónico e as novas tecnologias vão revolucionar a postura e a maneira de estar no mercado. Hoje conhecer e relacionar-se com clientes já não é o ir de porta a porta. Não se vai voltar mais a ter o caixeiro-viajante de mala à procura onde está a papelaria para vender os produtos de escritório produzidos na fábrica. As coisas vão-se passar de maneira totalmente diferente: vai haver a possibilidade de colocar facilmente e em condições económicas muito favoráveis, os produtos no mercado global. A relação com os clientes será muito facilitada e muito mais eficaz com a utilização da comunicação via Internet e dos novos produtos tipo CRM (Customer Relationship Management).

Prospecção de mercados

Vai haver boa oportunidade para o desenvolvimento da logística, parte importante no ciclo da execução do negócio. O aparecimento e desenvolvimento de soluções de SCM (Supply Chain Management) integradas com aplicações de ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Management) constituem a espinha dorsal das vantagens competitivas das empresas de sucesso.

Logística

As bolsas de conteúdos vão ser um ponto chave no comércio electrónico. A sua ordenação, estruturação, fiabilidade, rapidez de acesso na pesquisa e transação, segurança e facilidade e/ou comodidade na consulta são alguns dos atributos que vão fazer a distinção das empresas que irão desempenhar papel importante no mercado das outras que se extinguirão ou terão posição secundária

Comércio electrónico

Veja por exemplo o caso da venda de turismo. Haverá muitas vantagens na venda de programas de turismo com uma componente de "multimédia" muito bem estruturada. Não será só ter uma **homepage**, não será apenas incorporar um vídeo. Cada pessoa deve poder procurar uma solução específica. Devo por exemplo poder seleccionar diferentes soluções para opção final do meu programa tendo em consideração data da viagem, fixar um limite para o custo, o que deve incluir (refeições, seguros etc.), tempo da viagem, local, meios de transporte, objectivos principal e secundários, etc... Considero de facto que neste caso há valor acrescentado que me levará a optar por fornecedor que me ofereça estas condições

- Estrutura comercial das empresas portuguesas** As limitações que refere, e que concordo, da ausência dos recursos humanos bem preparados suficientes para as áreas comerciais das empresas, acontece logicamente também nas áreas dos sistemas de informação, embora neste sector as grandes empresas invistam acima da média na valorização dos seus quadros. A formação na área comercial não pode limitar-se a cursos teóricos. É decisivo a convivência com verdadeiros especialistas para acelerar a formação.
- Entrada na Bolsa** Julgo que isso é um fenómeno que vai evoluir. Há hoje uma forte tendência, e alguma realidade por trás, para dizer que as empresas dedicadas aos sistemas e tecnologias de informação com actuação também no comércio electrónico e Internet são empresas com bom potencial. Há muito trabalho para desenvolver e vai sendo um negócio com boas margens de rentabilidade
- Líderes** As empresas de sistemas e tecnologias de informação podem ter um desenvolvimento rápido, porque o volume de negócio que as espera é de facto muito grande. É um sector em que há abundância de projectos. O problema que pode afectar um mais rápido desenvolvimento passará pelas empresas disporem de líderes de gestão dos projectos. Não bastará dispor de capacidade técnica para se concretizarem os projectos a executar. A falta dum bom líder compromete o tempo de execução, retirando-lhe algumas vezes potencialidades
- Gestão do tempo** Há pessoas que acentuam que nunca têm tempo para pensar, porque não são líderes. Eles sentem-se bem a fazer o que estão a fazer e acabam por se ir acomodando dizendo: "se tivesse tempo para pensar, pensava; mas como não tenho tempo, faço". Esse não é um líder. Um líder tem obrigação de encontrar tempo para pensar.
- Os próximos vinte anos** Acho que os sistemas de informação vão ser responsáveis por viragens significativas. A assimilação não será imediata: isto vai ter crescimentos progressivos, talvez explosivos em algumas fases. Não acredito que venhamos a esperar cinco anos para ver uma explosão em alguns sectores, mas o que vai acontecer é que o impacto global vai demorar alguns anos a fazer-se sentir. Aconteceu em tudo... na aviação não se passou de um momento para outro para os grandes aviões e os grandes espaços. Há aqui uma aprendizagem - possivelmente nos próximos três a cinco anos - da utilização de novas ferramentas de trabalho e de comunicação.
- A questão dos valores** Mas há outra matéria que é ainda importante e que já não tem a ver apenas com a componente profissional. É uma parte de ética pessoal: como é que vão evoluir as pessoas? Como vão evoluir os seus valores? E o dinheiro? Hoje desprezam-se por vezes a ética e valores morais que devem pautar a nossa actuação. O domínio do homem pela máquina está fora de questão - nunca acreditei nisso nem quero acreditar. Acredito num maior cuidado, numa utilização racional da máquina. Há aqui uma comodidade, um bem estar para as pessoas, que resulta duma correcta utilização da tecnologia. Mas se não for pautada pelos valores da ética e da moral, pode complicar a nossa vivência. As guerras químicas estão bem presentes, mas não podem vir a ser uma realidade - não faz sentido, não podemos destruir. Estou convicto que a mudança para futuro será feita para melhor em todos os sentidos sob pena do racional não se impor
- Papel do ensino** O ensino, mais uma vez, vai a ser uma alavanca especial, porque é aí que se formam as primeiras vontades e há aí uma responsabilidade muito grande. A começar pela

selecção dos professores e não apenas dos alunos ou das escolas, pela concepção de quem é que pode e deve ser professor. Há-de haver valores que vão introduzir diferenças significativas em termos de futuro.

A liberdade de movimentação vai ser maior, por isso poderá haver uma maior partilha de experiências. Já hoje acontece que um produto não aparece só num país, por exemplo só nos Estados Unidos: aparece em simultâneo em todo o mundo. Essa tendência veio tornar muito mais igual a "utilização" da vida pelas pessoas. Acredito que o ensino, por exemplo, vai ser mais homogeneizado, porque eu vou ter capacidade para, embora com menor presença física, estar aqui e estar também a assistir a uma aula numa Universidade internacional. Isso vai dar-nos um nível de enriquecimento e de actualização muito diferente do que temos actualmente. Adicionalmente acredito que possa vir a haver um maior nivelamento de camadas. Como vou ter muito mais facilidade de acesso e com muito menor dificuldade, vai deixar de ser só uma camada privilegiada a ter acesso a esse conhecimento. O que não significa que o conhecimento se vai disseminar rapidamente, porque todos os movimentos culturais são lentos

Mobilidade

Acho que é um bom destino. O entusiasmo e número de pequenas empresas com sucesso por exemplo criadas na área das novas tecnologias é um bom exemplo do potencial que temos para explorar.

IDE em TI em Portugal