

A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Elias Farinha Soares**

FUNCIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATÉ À CRISE FISCAL DO ESTADO

É cada vez mais actual a questão da reforma da Administração Pública, a ponto de constituir uma das principais preocupações dos governos.

A Administração Pública é a organização¹ de que o Estado se serve para prosseguir e realizar os seus fins que, como é sabido, se concentram no desenvolvimento e progresso da sociedade, ganhando expressão, entre outros, nos domínios da educação, saúde, justiça, segurança e bem-estar.

Como organização que é, a Administração Pública é dotada de uma estrutura mais ou menos complexa — a *máquina administrativa* — que se apoia em modelos teórico-científicos previamente seleccionados.

Em termos de funcionamento, a Administração Pública, dispondo dos necessários meios financeiros, comporta-se como uma empresa que presta serviços públicos.

Saber como gerir esta empresa, para bem prosseguir e realizar os seus fins e objectivos, é assunto que muito tem ocupado a ciência da administração.

Ensinou-se durante décadas que a actuação da Administração Pública obedece a regras específicas; por isso, não seria possível transportar para o seu funcionamento regras e procedimentos vigentes na administração das empresas privadas.

* Consultor Jurídico.

¹ Palavra de origem grega, *organon*, que quer dizer utensílio, instrumento.

Como justificação, invocaram-se as evidentes *diferenças* e *especificidades* existentes entre o sector público e o sector privado.

A título de exemplo, Willcocks e Harrow² apontam as seguintes *diferenças* entre os serviços públicos e o sector privado:

SERVIÇOS PÚBLICOS	SECTOR PRIVADO
1. Regulamentação: códigos de conduta	1. Conselho de administração, condicionado pelo planeamento da empresa
2. Necessidades provenientes da gestão da economia nacional	2. Indicadores de mercado
3. Relativa transparência da administração e da tomada de decisão: ênfase sobre os representantes	3. Relativo secretismo: ênfase sobre a confidencialidade do negócio
4. Público atento; base ampla de regulamentos complementares	4. Foco primordial nos accionistas e na gestão <i>stakeholders</i>
5. Múltiplos objectivos: serviço; <i>equidade; interesse público; profissionalismo; participação do utente</i>	5. Relativamente restritos
6. Fonte principal de recursos: impostos	6. Receitas operacionais e empréstimos
7. Ampla responsabilidade	7. Responsabilidade restrita
8. Resposta às orientações políticas e aos horizontes de curto prazo	8. Não existe uma real sobreposição política nacional ou local; menos constrangimentos artificiais em tempo
9. Objectivos principais: saúde, educação, segurança	9. Lucro
10. Indicadores de desempenho: complexos, discutíveis	10. Sobretudo medidas quantitativas de carácter financeiro
11. Directivas políticas ambíguas: complexidade na implementação dessas políticas	11. Políticas relativamente menos ambíguas

Como no que se refere a *especificidades*:

- a sujeição da Administração Pública ao poder político afasta-a do âmbito da gestão privada — *controlo por políticos eleitos*;
- a Administração Pública, por razões políticas, pode continuar a sobreviver à custa de fundos públicos e a ver sustentada pelos políticos uma actividade administrativa pública que, de antemão, se sabe fracassada — *responsabilidades pressionadas pela garantia da prossecução do interesse público*;

² Citados por João Bilhim in *Ciência da Administração* Edição Universidade Aberta 1300 — Lisboa 2000

— a actuação da Administração Pública desenvolve-se num contexto jurídico-formal — *enquadramento legal* — isto é, o formalismo processual — *como deve ser feito* — sobrepõe-se aos objectivos — *o que deve ser feito*.

Contrariamente, a administração privada:

— está marcada pelo mercado e suas leis, prosperando ou fracassando com ele;

— está sujeita à lei da falência, isto é, à morte da actividade organizacional.

Não obstante a exactidão destas afirmações, será de manter a ideia da impossibilidade de aplicar na actividade pública regras vigentes na gestão privada?

Desde o início do século passado que a generalidade dos países ocidentais adoptou, como forma de organização das actividades das suas administrações públicas, o *modelo weberiano*³, também conhecido por *modelo tradicional, burocrático, hierárquico (top down*, na expressão inglesa), baseado na divisão vertical do trabalho e na distribuição da autoridade, escravo do princípio segundo o qual é no topo da organização, nos Ministros, que se concentra a responsabilidade por todas as acções.

A *hierarquia* é, pois, a grande referência deste modelo.

Mas é também o seu grande defeito:

- a hierarquia é inflexível;
- não dá lugar à iniciativa;
- é individualista;
- limita o envolvimento dos funcionários públicos no processo de decisão, obrigando-os a uma constante relação com os níveis superiores — os *superiores hierárquicos* — que com frequência chamados a emitir instruções, comandos ou ordens, de modo a assegurar o regular cumprimento das leis e o respeito pelos seus procedimentos.

Trata-se, pois, de um modelo pesado, dominado pelo contínuo *aumento das despesas públicas*, devido à centralização das actividades admi-

³ Definido por *Max Weber* na sua obra *Economia e Sociedade* (1918).

nistrativas, a que se juntam, para mais agravar os custos burocráticos, as mais variadas tarefas políticas que aquele mesmo topo é chamado a desempenhar.

Tal facto chamou a atenção para a urgente necessidade de dar solução a um conjunto de questões, tais como:

- encontrar formas de controlo da actividade pública — *Como gerir mais barato sem fazer menos* daquilo que é exigido pela colectividade?
- repensar a dimensão/papel do Estado — Deve o Estado realizar *sozinho* e com os mesmos meios a satisfação da *totalidade* das necessidades da colectividade?

O modelo tradicional não é sensível a estas questões. A sua preocupação não se concentra no aumento ou na redução das despesas públicas.

Para este modelo, *administrar* significa obedecer às leis, respeitar os procedimentos administrativos estabelecidos, afectar os meios orçamentais disponíveis à obtenção de resultados previamente fixados.

Assim, o dirigente público deve atender à questão *como deve ser feito*, mais do que à questão *o que deve ser feito*.

O dirigente público, ao praticar actos de administração pública, não tem que se preocupar com a aplicação de critérios de *eficácia* e de *eficiência*, já que ao prestar contas, no termo do ciclo, ele sabe que não irá ser avaliado pelos resultados obtidos, mas sim pelo cumprimento da legalidade.

Em contraste, não é esta a postura do *gestor privado*:

- O gestor privado orienta a sua acção obedecendo a critérios de *eficácia* — foi obtido o resultado pretendido? em que medida? — e de *eficiência* — é possível obter mais resultados com o mesmo custo?
- O gestor privado é dinâmico: em cada momento concentra a sua atenção na identificação das oportunidades e das ameaças; escolhe a inovação como medida para aproveitar aquelas, dominando estas; nunca receia a mudança; fixa como objectivo alcançar o máximo de resultados com os mesmos recursos.

O aparecimento, na década de 70, da chamada *crise fiscal do Estado* e a pressão exercida sobre os governos pelas novas doutrinas sobre gestão, 1302 no sentido da adopção de formas inovadoras de produção e fornecimento

de bens e serviços públicos, provocou a *crise do modelo hierárquico*, ao mesmo tempo que permitiu introduzir um conjunto de instrumentos de gestão utilizados no sector privado para tornar a Administração Pública mais eficiente, menos dispendiosa, e os funcionários públicos mais responsáveis no exercício das suas funções.

Citando *Romero*, as administrações públicas não são compartimentos estanques, nem organizações isoladas. Vivem em cada momento histórico num determinado ambiente político, económico, social e tecnológico ao qual têm que se adaptar, como acontece com as empresas do sector privado.

A crise fiscal do Estado alterou radicalmente o cenário económico em que actuavam o sector público e o sector privado:

- o fecho de muitas empresas enfraqueceu o tecido industrial e deu lugar à queda do crescimento económico;
- tais factos provocaram drásticos aumentos, quer do número de desempregados, quer dos montantes orçamentais destinados a abonar as prestações de desemprego;
- em consequência, a taxa de natalidade decresceu, gerando um progressivo envelhecimento da população o que, juntamente com o aumento da esperança de vida proporcionado pelas conquistas da medicina e da cirurgia, desencadeou um maior gasto com pensões num sistema em que, face ao desemprego, existe um menor número de contribuintes.

Ao mesmo tempo assistiu-se à internacionalização económica do Estado, sob influência do rápido desenvolvimento das comunicações. A economia, até então basicamente nacional, passou a mundial, tendo muitos países europeus acelerado os seus processos de integração, para poderem competir com os EUA e com os países do extremo asiático, sobretudo com o Japão.

Este contexto — crise económica estrutural, duradoura, não episódica no tempo e a nova ordem económica mundial — determinou a crise do modelo tradicional seguido pelas administrações públicas, caracterizado pelo contínuo aumento orçamental destinado a financiá-las⁴.

⁴ Jaime Bouzada Romero — Conferência *A reforma administrativa da Junta da Galiza: O programa de avaliação do desempenho*, proferida no 1.º Encontro INA/1998 — Consultar Acta Geral.

Os países ocidentais foram os mais atingidos pelos efeitos desta crise. Daí terem adoptado programas de modernização, *reformas administrativas*, destinados a orientar a actividade das suas administrações públicas por princípios de eficácia e eficiência, com vista ao controlo das despesas, não para *fazer menos*, mas para *fazer o que deve ser feito*, abandonando a cultura burocrática e substituindo-a por uma cultura de gestão, menos preocupada com os procedimentos legais e mais com a eficácia e a eficiência.

INFLUÊNCIA DAS NOVAS TEORIAS SOBRE GESTÃO PÚBLICA NAS REFORMAS PÚBLICAS

No final dos anos 70, inícios de 80, assistiu-se à mudança da administração pública (*public administration*) para a gestão pública (*public management*).

Esta mudança, influenciada pelas novas doutrinas sobre gestão pública, pretendeu, como referido, substituir o modelo tradicional por um outro, com o objectivo de controlar e reduzir o crescimento das despesas públicas.

A *public choice theory*⁵ concluiu que quem faz aumentar as despesas públicas são os políticos e os funcionários públicos. Apesar de supostamente trabalharem para o interesse comum, pondo em prática as políticas governamentais tão eficaz e eficientemente quanto possível, eles são actores auto-interessados que tendem a tomar decisões, apenas motivados pelo seu próprio interesse, para aumentarem o seu poder e prestígio; o seu interesse na maximização dos orçamentos tem como objectivo a obtenção de maiores poderes, maiores salários e mais benefícios.

Sendo o egoísmo destes actores a principal causa da ineficiência nos serviços públicos, torna-se necessário reduzir o crescimento das despesas públicas e controlar estes comportamentos, o que se alcança com a introdução de instrumentos de gestão em uso no sector privado, mais eficientes e mais exigentes no que se refere à responsabilização dos funcionários pelos seus actos⁶.

⁵ Teoria desenvolvida por James Buchanan (Prémio Nobel em Ciências Económicas em 1986) e Gordon Tullock in *Calculus of Consent* (1962). Consultar <http://www.magnolia.net/~leonfsl/pub-choice.html> *Introduction to Public Choice Theory* by Leon Felkins 1997 Latest revision: November 2001.

⁶ Joaquim Esteves de Araújo — Comunicação *Hierarquia, mercado e networks: controlo e avaliação no Reino Unido* — Sessão 10 — ao 1.º Encontro INA/1998. Consultar Acta Geral.

O *managerialismo* defendeu, por seu lado, que o caminho a seguir para atingir aquela mesma finalidade, consistia em adoptar no sector público um modelo de gestão que respeitasse princípios seguidos nas empresas privadas, porquanto:

- o progresso depende do aumento da produtividade;
- o aumento da produtividade tem por base a aplicação de sofisticadas tecnologias, tais como sistemas de informação e de comunicação;
- a aplicação e exploração destas tecnologias implica a existência de uma força de trabalho altamente treinada e disciplinada, de acordo com as normas da produtividade;
- a gestão é uma função organizacional distinta das outras;
- o sucesso de um negócio depende do profissionalismo e das qualidades dos gestores;
- os gestores devem possuir considerável espaço de manobra para poderem desempenhar o seu papel;
- seja qual for o sector onde exerçam a sua actividade, os gestores têm as mesmas capacidades, competindo-lhes:
 - estabelecer objectivos muito claros para a organização e motivar os recursos humanos para os alcançar;
 - afectar os recursos financeiros aos objectivos e controlar os custos através do aumento da eficiência;
 - implementar a *cultura da organização*⁷, aquele traço peculiar que marca a diferença entre as organizações e influencia todos quantos nela estão envolvidos.

Estes princípios levaram ao aparecimento simultâneo de dois movimentos muito semelhantes, ambos referência das reformas públicas que ocorreram nos países da OCDE e nos EUA:

- o *new public management* (nova gestão pública),
- o *reventing government* (governo reinventado)⁸.

⁷ Princípio defendido por *Tom Peters* e *Robert Watermann* in *In Search of Excellence*.

⁸ Expressão adoptada por *David Osborne* e *Ted Gaebler* servindo de título à sua obra *Reinventing Government — How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (1992)

O *new public management* defende a introdução na administração pública de um modelo assente em resultados, em contratos, no pressuposto de que:

- a gestão é superior à administração — a gestão no sector privado é superior à administração no sector público;
- a gestão consiste num corpo distinto de conhecimentos universalmente aplicáveis, sendo a solução eficaz para muitos problemas económicos e sociais;
- é necessário:
 - abrandar o crescimento do sector administrativo, isto é, reduzir a despesa pública e o número de funcionários;
 - privatizar e/ou afastar as instituições do governo da prestação de serviços; caso estes sejam prestados por aquelas, que o façam subsidiariamente;
 - desenvolver tecnologias de informação na produção e distribuição dos serviços públicos;
 - estabelecer uma *agenda* internacional contemplando aspectos gerais da administração pública, estilos de gestão, cooperação entre governos e não dedicada à defesa do princípio da tradicional *especificidade* da Administração Pública.

O *reiventing government* nasceu nos EUA em resultado de experiências isoladas em cidades, condados e estados. *Osborne e Gaebler*, na sua obra já citada, arvoraram estas experiências em paradigmas a seguir sob o lema *O Estado deve pilotar o barco e não remar*.

Para o movimento, o aparelho administrativo deve ser reformado e moldado segundo uma *nova ideia* que implique:

- injectar espírito empreendedor nos dirigentes das organizações públicas;
- criar uma cultura de gestão pública que seja capaz de prestar um serviço de excelência;
- tratar o utente como um cliente respeitado.

A obra de *Osborne e Gaebler* teve um enorme impacto no Reino Unido, país visto como um modelo de experiências em gestão pública, a que se juntou a presidência *Clinton* ao lançar a *National Performance Review* em 1993, liderada pelo vice-presidente *Al Gore*.

Numa administração de tipo empresarial, afirma o movimento, existem dez princípios que conduzem, se implementados, a um *governo reinventado*⁹:

1.º — *Governança catalisadora* — A governança dirige, orienta ou delega, mas não executa. Importa criar novas formas de organização (ex.: *agências de orientação*) que estabeleçam as políticas a seguir, forneçam recursos aos órgãos operacionais e avaliem os resultados.

2.º — *Governança pertencente à comunidade* — Os profissionais prestam serviços; as organizações resolvem problemas. Então, devem ser dados poderes às comunidades, igrejas e associações, para participarem responsabilmente em actividades públicas. Estas estruturas organizativas, por terem particulares obrigações para com os seus membros, compreendem melhor os seus problemas e executam as acções com menos recursos.

3.º — *Governança competitiva* — A competição cria prestígio, aumenta a eficiência, consegue obter mais com menos.

4.º — *Governança orientada por missões* — Apoia-se numa estrutura horizontal multi-especializada; a definição da missão é partilhada a todos os níveis, fomentando assim o espírito de iniciativa, a participação no processo de decisão e a substituição do despesismo pela criação de valor.

5.º — *Governança por resultados* — O sucesso é recompensado; quando há resultados, há aprovação e apoio públicos.

6.º — *Governança orientada para o cliente* — As preocupações principais são a satisfação das necessidades do cliente e não a burocracia. O poder deve ser utilizado em benefício do cliente, no respeito pelo seu tempo, pela sua comodidade.

7.º — *Governança empreendedora* — Ganhar; não só gastar. A governança tradicional limita-se a gerir as despesas do orçamento e não pensa em criar valor com os meios colocados à sua disposição. Uma governança *reinventada* tenta criar valor, conquistar o direito a gerar receitas.

8.º — *Governança preventiva* — Prevenir em vez de remediar.

⁹ Francisco Lopes dos Santos — Comunicação *Auditoria de gestão numa perspectiva de reinvenção da governança* — Sessão 12 — ao 1.º Encontro INA/1998. Consultar Acta Geral.

Também João Bilhim, Obra citada.

9.º — *Governança descentralizada* — Descentralizar é ser flexível, eficiente, inovador, trabalhar em equipa, decidir em conjunto, estar mais próximo do utilizador.

10.º — *Governança orientada para o mercado* — Os programas do governo são orientados pelas políticas, têm em conta os utentes.

A influência das teorias anteriores levou à substituição do modelo tradicional pelo *modelo baseado no mercado*, também denominado modelo baseado no contrato.

Deste facto resultaram, em consequência:

- *A fragmentação do modelo tradicional* — apareceram pequenas organizações do sector privado a funcionar com elevado grau de autonomia e poder de decisão em relação ao Estado, para as quais foi transferida a produção e o fornecimento de bens e serviços públicos que, no modelo tradicional, eram tarefas dos serviços ou empresas públicas. A estrutura hierárquica anterior passou, pois, a estrutura de *network*;
- *Alterações no controlo dos serviços* — o controlo passou a ser feito através da análise de relatórios sobre eficiência e indicadores de desempenho e não pela hierarquia;
- *Alterações na função pública* — o número de funcionários públicos diminuiu, tendo aumentado a sua qualidade; por outro lado, deu-se a quebra da unidade na função pública, com a introdução de incentivos e remunerações flexíveis;
- *Alterações no comportamento dos cidadãos* — estes passaram de meros espectadores a destinatários de uma mais eficiente prestação de serviços públicos, exercendo pressão no sentido da introdução de *cartas do cidadão* que visavam melhorar o funcionamento das instituições e a qualidade dos serviços públicos;
- *Alterações na natureza do trabalho dos ministros* — o topo passou a concentrar-se mais em questões de ordem política.

A nova estrutura institucional ou de *network* — alteração no funcionamento dos serviços públicos do governo para o mercado — veio colocar um conjunto de novas obrigações ao governo:

- assegurar que os mecanismos de mercado funcionam efectiva e regularmente, sem necessidade de impor regulamentos;

- criar um conjunto de instrumentos e estruturas que permitam verificar a contribuição do sector privado e do sector público;
- providenciar para que novas instituições possam assegurar o cumprimento dos contratos celebrados entre o governo e os diversos participantes.

O cumprimento destas obrigações, em *networks* cada vez mais complexas, tem sido garantido por instituições de auditoria, embora a tarefa não se avizinha fácil, pois que:

- a fragmentação institucional aumenta a necessidade de interdependências organizacionais, tornando difícil orientar os serviços;
- a autonomia dos serviços cria um “vazio nas políticas” que enfraquece os mecanismos de coordenação das mesmas;
- as formas tradicionais de controlo — diálogo entre profissionais, apresentação de relatórios — têm sido substituídas por uma relação cliente/contratante, com a criação de *watchdogs* ou *comités*, isto é, entidades responsáveis pelo controlo de certas actividades.

Assim, muitas têm sido as questões suscitadas, para as quais não tem havido respostas concretas: quem regula estas organizações? quanto custam? poupam mais do que gastam?

Uma outra, porém, parece ser a questão maior: qual o actual rumo da reforma?

A resposta do *managerialismo*, obcecado com os objectivos, recursos e competição, tem-se mostrado positiva para muitos críticos. As organizações participantes revelam eficiência, face às práticas de gestão já implementadas. No entanto, o novo sistema de governação deve ter em consideração as consequências da fragmentação, as dificuldades sentidas para coordenar e fiscalizar as ligações entre as organizações participantes e a sua interdependência, bem como a contribuição que cada uma pode e deve dar para assegurar o funcionamento do sistema.

É, porém, difícil estabelecer uma relação causal entre o comportamento culpável e o dano resultante, devido ao grande número e diversidade dos participantes. De facto, um grande número contribui para os resultados; mas é também verdade que cada um deles, em maior ou menor grau, participa nos danos. Por isso, a interdependência em *networks* 1309

complexas torna mais difícil determinar quem seja o responsável e mais exigente a tarefa de controlo.

Quanto aos resultados, há quem saliente a ineficácia e a ineficiência das *networks*, devido aos riscos inerentes à negociação, aos compromissos, aos interesses instalados para bloquear soluções a dar aos novos problemas e à dificuldade de controlo dos participantes. Mas há também quem reconhece que as *networks* reduzem os custos e favorecem uma melhor participação dos indivíduos, grupos e organizações na resolução dos problemas.

Com ou sem críticas, as *networks* existem e obrigarão, por certo, os governos a esforços no sentido de aprenderem a viver com elas e a encontrarem formas inovadoras de controlo diferentes das tradicionais¹⁰.

A GOVERNAÇÃO NA ECONOMIA DIGITAL

Sobre este tema, foi lançado no Canadá por *Don Tapscott* e pela *Alliance for Converging Technologies* um programa internacional visando discutir os novos desafios que se colocam à governação¹¹.

Tendo em conta o *reinventing government*, aquele programa pretende ir mais longe do que este. *Tapscott* pretende que a iniciativa seja o primeiro esforço para abordar a questão do exercício do poder político numa dupla óptica: reinventar o conceito de governação e transformar os processos de governo, tendo em conta a emergência da economia digital, as novas tecnologias e os seus impactos na esfera política.

O programa *reinvenção da governação* ficou pelo caminho, afirma *Tapscott*. Ainda que tenha havido progressos notáveis nas áreas da redução de custos na administração pública e da melhoria do serviço ao utente, o modelo básico sobre a forma de governar permaneceu muito enfeudado à era industrial, quanto às suas potencialidades em explorar as novas tecnologias e em tornar os cidadãos verdadeiros *accionistas* do Estado. A sensação com que se ficou, depois de alguns anos de entusiasmo, continua *Tapscott*, é que tudo foi colado em cima do sistema burocrático.

O *governance in the digital economy* (a governação na economia digital) pretende aproveitar o crescente interesse público pela economia di-

¹⁰ Joaquim Esteves de Araújo — Lugar citado.

¹¹ Jorge Nascimento Rodrigues. Consultar

<http://www.janelaweb.com/digitais/digitalgovern.html>

gital, pelo tema da *internet* na política, mostrando que os cidadãos não são apenas clientes da governação, utentes que exigem melhores serviços. Eles são *accionistas* do Estado, pretendem acabar com a tradicional barreira ou distinção entre *nós* (o público, os cidadãos, o povo) e *eles* (algo indefinido que abrange os governantes e outros funcionários).

O programa *governance in the digital economy* debaterá temas tão arrojados como as oportunidades de participação dos cidadãos, os perigos que podem advir das correntes tecnocráticas com ambições totalitárias ou das populistas que fazem suas sondagens televisivas transformadas em voto directo ou ainda das minorias ciber-libertárias, que julgam poder retomar o tema do início do século — o da extinção do Estado.

Para além destes assuntos, inscreverá ainda nas suas actividades o problema da globalização na era digital, o problema do Estado-Nação ou das entidades supra-nacionais neste mundo de integração de mercados e de total mobilidade de contactos e transacções entre cidadãos e empresas no ciberespaço.

Crescem cada vez mais, no âmbito da economia digital, as *comunidades electrónicas de negócios*. Estas comunidades podem muito bem servir de guia para o nascimento de outras mais específicas, como sejam as *comunidades electrónicas de governação*.

Caracterizando-as um pouco mais, as comunidades de negócios são redes de fabricantes, distribuidores, intermediários, clientes e concorrentes, onde consumidores e fornecedores se misturam e onde é possível ser ao mesmo tempo cliente e parceiro.

Uma das mais importantes missões destas comunidades consiste em prestar serviços, utilizando a informação e o saber e efectuar pagamentos totalmente *on line*.

Uma das áreas preferenciais destas comunidades tem sido a empresarial, onde vêm refazendo indústrias inteiras e modificando o conceito de empresa, tal como o concebemos até à data.

A ideia comum de empresa é a de uma unidade auto-suficiente, detentora de toda a cadeia do valor do seu negócio.

Lembremos o exemplo da *Ford*. Este colosso americano chegou a comprar florestas inteiras na Malásia para fornecer tudo o que tivesse relação com borracha para automóveis, pneus, etc.

Nos anos 80/90 deu-se uma mudança radical no conceito. A cadeia de valor passou a contemplar uma série de empresas autónomas. As or- 1311

ganizações começaram a poder integrar *virtualmente* essas cadeias de abastecimentos através de um relacionamento electrónico com outros parceiros — uma empresa central conecta-se com parceiros.

A *Chrysler*, por exemplo, foi uma das primeiras a fazê-lo. Com o apoio do *EDI* — *Electronic Data Interchange* (transferência electrónica de dados)¹², trouxe os seus fornecedores, desde o design, à produção e à logística, para dentro de uma mesma rede.

Um enorme salto, apesar da restrição imposta: só os parceiros podiam falar com os membros desse grupo fechado.

O grande salto da economia digital, contudo, está ainda distante, esperando que a *geração net* chegue à idade adulta e se transforme numa poderosa força de mudança nas organizações, nos mercados, nas sociedades e na governação.

Em certo sentido, porém, essa transformação, essa mudança, já começou.

As crianças e jovens que tiveram a sorte de poder crescer digitalmente são inovadoras, vincadamente independentes, ávidas de participação, mais informadas, globalmente orientadas, mais habilitadas tecnologicamente para influenciar a mudança nos mercados, nas escolas, nas universidades, na governação.