

“One of the world’s largest banks has announced a review of the long-hours culture faced by young interns after the death of a 21-year-old German intern who colleagues said had worked for three nights in a row before he died last week”.

(*theguardian.com*, 23 August 2013)

“Um dos maiores bancos do mundo, anunciou uma revisão da cultura de trabalho prolongado enfrentado pelos jovens estagiários, após a morte de um jovem de 21 anos, estagiário alemão, que seus colegas disseram que havia trabalhado longas horas por três noites consecutivas antes de sua morte.”

(*theguardian.com*, 23 agosto 2013)

Risk Management of the “pieces” trade

A gestão de risco do comércio de “peças”

Pedro Castro Caldas

“Piece” or “head” were the terms used from the 16th to the 19th century to describe each of the individuals in a lot of slaves, in what was known as the “diabolical trade”¹.

The business of buying, selling and exploiting “pieces” was governed throughout this intense trading period by a number of official regulations in order to make the productive cycle of these “tradable goods” more efficient by reducing the depreciation of the “merchandise” that resulted from the high losses experienced and consequent detriment to the economy.

In this way, efforts were made to reconcile the not always coincident interests of the various stakeholders, i.e. the “owners” of the merchandise, who needed “pieces” for their businesses and domestic service; the “shippers” of the merchandise whose interests lay in ensuring that the “pieces” arrived at their destination in a fit state to be sold for the best price; and the “masters” of the vessels, who wanted to make their maritime cargo as profitable as they could by packing as many “pieces” on board as possible, leading to lethal overloading of the transport vessels.

However, these regulations, which were, in fact, constantly being disregarded due to a lack of effective monitoring, contributed little over the course of time to ensuring acceptable conditions and longevity for the “pieces”, whether during transportation to the destination markets or during assignment to the productive processes “after delivery”. Consequently, high replacement and maintenance costs were incurred and armed overseers had to be employed by the transporters and the owners of the “pieces” to ensure not only their suitable transportation and performance but also to deal with the numerous rebellions and desertions resulting from the slaves’ latent feelings of revolt, fired by the despairing

“Peça” ou “cabeça” era a designação dada a partir do século XVI até ao séc. XIX a cada um dos indivíduos de um lote de escravos do “infame comércio”¹.

O negócio de transacção e exploração de “peças” foi ao longo deste intenso período de comércio, objecto de regulamentações oficiais várias, a fim de tornar mais eficiente o ciclo produtivo destes “bens transaccionáveis” através da diminuição da depreciação da “mercadoria” decorrente das elevadas perdas existentes e consequentes prejuízos para a economia.

Desta forma, procurava-se conciliar os interesses por vezes não coincidentes entre os vários *stakeholders*, nomeadamente, os “donos” da mercadoria carentes de “peças” para as suas produções e usos domésticos, os “carregadores” da mercadoria que tinham interesse em que as “peças” chegassem ao seu destino em condições de serem transaccionadas ao melhor preço, e os “mestres” das embarcações a quem interessava rentabilizar o frete marítimo com uma sobrecarga de “peças”, traduzida por uma sobrelotação letal a bordo das embarcações de transporte.

Contudo, estas regulamentações, aliás constantemente desrespeitadas por falta de fiscalização efectiva, pouco contribuíram ao longo dos tempos para um aceitável bom acondicionamento e longevidade das “peças”, quer no decurso do transporte para os mercados de destino, quer durante a sua alocação aos processos produtivos “após entrega”, acarretando elevados custos de substituição e de manutenção, e obrigando a uma mobilização de recursos na necessária vigilância armada por parte dos transportadores e donos das “peças”, a fim de assegurarem o seu conveniente transporte e desempenho e fazerem face às numerosas rebeliões e deserções decorrentes de um sentimento latente de revolta dos escravizados,

1. “diabolical trade”: term used by the 19th century abolitionist movements to describe the slave trade.

1. “infame comércio”: termo usado pelos movimentos abolicionistas do século XIX para designar o comércio de escravos.



BIO PEDRO CASTRO CALDAS

- Risk Management Consultant.
- Degree in Mechanical Engineering from the Instituto Superior Técnico de Lisboa (IST) (1976), with complementary training in Large Power Plants Project Management.
- Functions in Project Management in the Energy Division at the company “Mague”.
- Functions in Technical Management of Non-life Insurance, from 1993 to 2012 at the company “Ocidental Seguros” and in other Millennium bcp bank insurance partnerships, where he was a member of the Eureka Risk Management Group from 1994 to 2004.
- Until 2012, functions in the coordination of Non-life Insurance Technical Commissions at the Portuguese Association of Insurers (APS).

- Consultor de Gestão de Risco.
- Licenciado em Engenharia Mecânica (IST) (1976) com formação complementar em “Large Power Plants Project Management”.
- Funções de “Project Management” na Divisão de Energia da Mague.
- Funções de Direção Técnica de Seguros nas áreas Não-Vida, no período de 1993 a 2012 na Ocidental Seguros e noutras parcerias de Seguros do Millennium bcp onde no período de 1994 a 2004 foi membro do Eureka Risk Management Group.
- Até 2012 Funções de coordenação de Comissões Técnicas nas áreas de Não Vida na APS-Associação Portuguesa de Seguros.

circumstances in which they found themselves.

From the early 19th century onwards, the expansion and development of agriculture and industry, particularly in the colonial territories and former colonies in the Americas, and the growing scarcity and consequent higher cost of man power from the “diabolical trade”, led to an increase in salaried employment. In turn, this made room for unfair competition between producers in territories who began supporting this new production cost and those who traditionally continued to have marginal access to cheap slave labour.

This situation served as support for the arguments put forward by religious and lay abolitionists who, in addition to considering the slave trade a crime, also maintained that its eradication would be advantageous to countries’ economies, since, allegedly, “free labour” would be more productive and perhaps cheaper than “servile labour”. As a result, the British Parliament passed the Aberdeen Act, which granted the British Royal Navy powers to apprehend any ship involved in slave trafficking anywhere in the world, as a means of bringing about the end of slavery.

Others, holding more conservative views and who had interests in, and easier access to, the “diabolical trade” argued that “abolition would cause an economic crisis since large-scale farming would be unable to support the impact of the loss of slave labour”.

However, notwithstanding these very different outlooks on the benefits of “servile labour” for the economy, according to more recent theories², countering preconceived ideas on the subject, the “economic relevance of slavery and the slave trade lay not in the fact of having been central to the development of the European and

alimentado pelo desespero da sua situação.

A partir do início do séc. XIX, a expansão e desenvolvimento da agricultura e indústria, nomeadamente nos territórios coloniais e das ex-colónias das Américas e a crescente escassez de oferta e consequente encarecimento de mão-de-obra proveniente do “infame comércio”, tiveram como resultado o crescente desenvolvimento de relações de trabalho assalariadas, criando um espaço de concorrência desigual entre os produtores em territórios que passaram a suportar este novo custo de produção, e os produtores que tradicionalmente continuavam a dispor de acesso marginal a mão-de-obra escrava barata.

Esta situação veio a dar sustento aos argumentos dos abolicionistas religiosos e laicos, que a par de considerarem o comércio de escravos um crime, defendiam que a sua erradicação seria vantajosa para a economia dos países, uma vez que, alegadamente, o “trabalho livre” seria mais produtivo e porventura mais barato que o “trabalho servil”, levando o Parlamento Inglês a aprovar o *Aberdeen Act*, que concedia à Marinha Real Britânica poderes de apreensão de qualquer navio envolvido no tráfico de escravos em qualquer parte do mundo, de forma a tornar efectivo o fim da escravatura.

Outras correntes mais conservadoras com interesses e acesso mais fácil ao “infame comércio”, argumentaram que a “abolição provocaria crise económica, pois a grande lavoura não suportaria o impacto da perda dos braços escravos”.

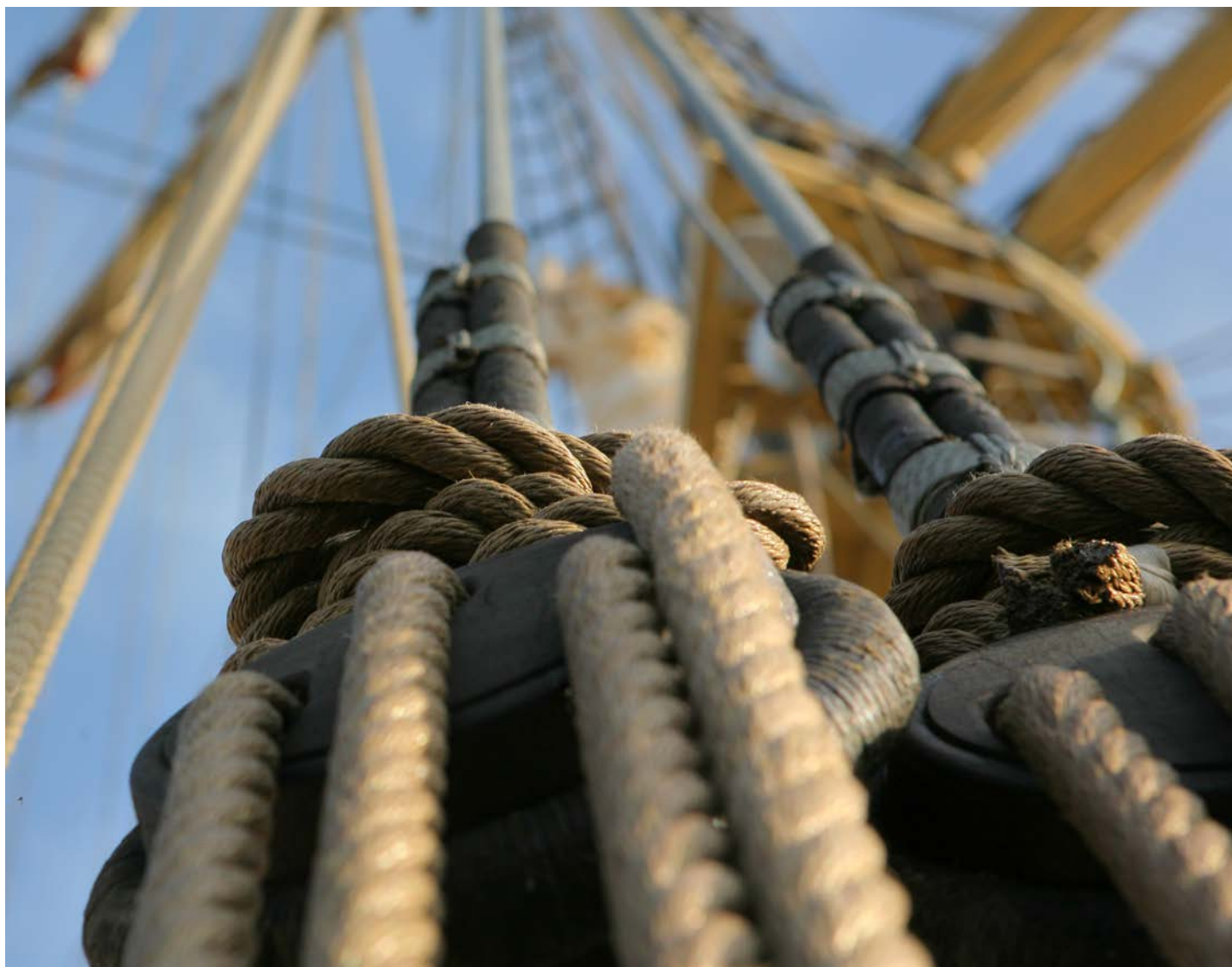
Contudo, sem prejuízo destas visões divergentes sobre os benefícios do “trabalho servil” para a economia, segundo teorias mais recentes², contrariando ideias feitas a este propósito, a “relevância económica da escravatura e do tráfico de escravos não residiu no facto de terem sido centrais no curso do sistema europeu e britânico, mas precisamente na

2. Joseph C. Miller “a marginal institution on the margin of the Atlantic system: the Portuguese southern Atlantic slave trade in the eighteenth century” work quoted in Arlindo M. Caldeira: “Escravos e traficantes no Império Português”.

Bibliography: A. M. Caldeira, “Escravos e traficantes no Império Português”, pmlink.pt “Os prós e contras do outsourcing”, theguardian.com, 23 Aug 2013.

2. Joseph C. Miller “a marginal institution on the margin of the Atlantic system: the Portuguese southern Atlantic slave trade in the eighteenth century” ob. citada em Arlindo M. Caldeira: “Escravos e traficantes no Império Português”.

Fontes Bibliográficas: A. M. Caldeira, “Escravos e traficantes no Império Português”, pmlink.pt “Os prós e contras do outsourcing”, theguardian.com, 23 Aug 2013.



British systems but precisely in its marginality in respect of the main trends in economic growth centred on the Atlantic". Indeed, in light of the transformations taking place in a northern Europe heading towards industrialisation, the Atlantic peripheries with "declining and threatened economic interests resorted to slavery and the slave trade as a means of staving off imminent collapse".

In recent modern times, productive organisations feeling threatened by a lack of "competitiveness", and with no possibility or no management capacity to find other ways to address the issue, are forced to adopt "austerity" measures aimed at cutting labour costs. This could involve salary "adjustments" and the progressive elimination of employee benefits and "social perks" considered thus far as irreversible, or by resorting to outsourcing.

Merely from the perspective of risk management, these internal and external "adjustments" may result in inefficiencies, introducing odd "pieces" into the production value chain which are not geared towards organisational strategy and culture. The consequences of this are loss of flexibility and reaction to changes in the trends of technological innovation and working methods, and a lack of motivation in achieving and planning objectives. And this is in addition to unforeseen increases in costs, both for monitoring and controlling outsourced tasks and in integrating these with the organisations' internal tasks.

Such inefficiencies could actually, in many cases and contrary to the desired effect, lead to the unsustainability and collapse of the organisations themselves and to the decline of the economies. ■

sua marginalidade relativamente às principais correntes de crescimento económico à volta do Atlântico". Sendo que, face às transformações que iam tendo lugar na Europa do Norte rumo à industrialização, as periferias atlânticas com "interesses económicos em declínio e ameaçados, recorreram à escravatura e ao tráfico de escravos como meios de adiar o colapso iminente".

Em tempos modernos recentes, as organizações produtivas sentindo-se ameaçadas pela falta de "competitividade", na impossibilidade ou na incapacidade de gestão em optarem por outras reengenharias, são remetidas para uma "austeridade" centrada na redução dos custos de trabalho, quer através de "ajustamentos" salariais e da progressiva abolição de *employee benefits* e de "conquistas sociais" até então consideradas irreversíveis, quer através do recurso ao *outsourcing*.

Ora, numa mera perspectiva de gestão de risco, estes "ajustamentos" internos e externos, podem conduzir a ineficiências, introduzindo na cadeia de valor da produção, "peças" estranhas e não engrenadas na estratégia e cultura das organizações, tendo como consequência, perdas de flexibilidade e reacção à mudança decorrentes de inovações tecnológicas e de métodos de trabalho, e de falta de motivação na concretização e na concertação de objectivos, assim como acréscimos de custos não inicialmente estimados, quer na vigilância e controlo de desempenho das tarefas externas, quer na sua integração com as actividades internas das organizações.

Estas ineficiências poderão contribuir, a final, em muitos casos, e contrariamente aos desideratos, para a insustentabilidade e colapso das próprias organizações e para o declínio das economias. ■