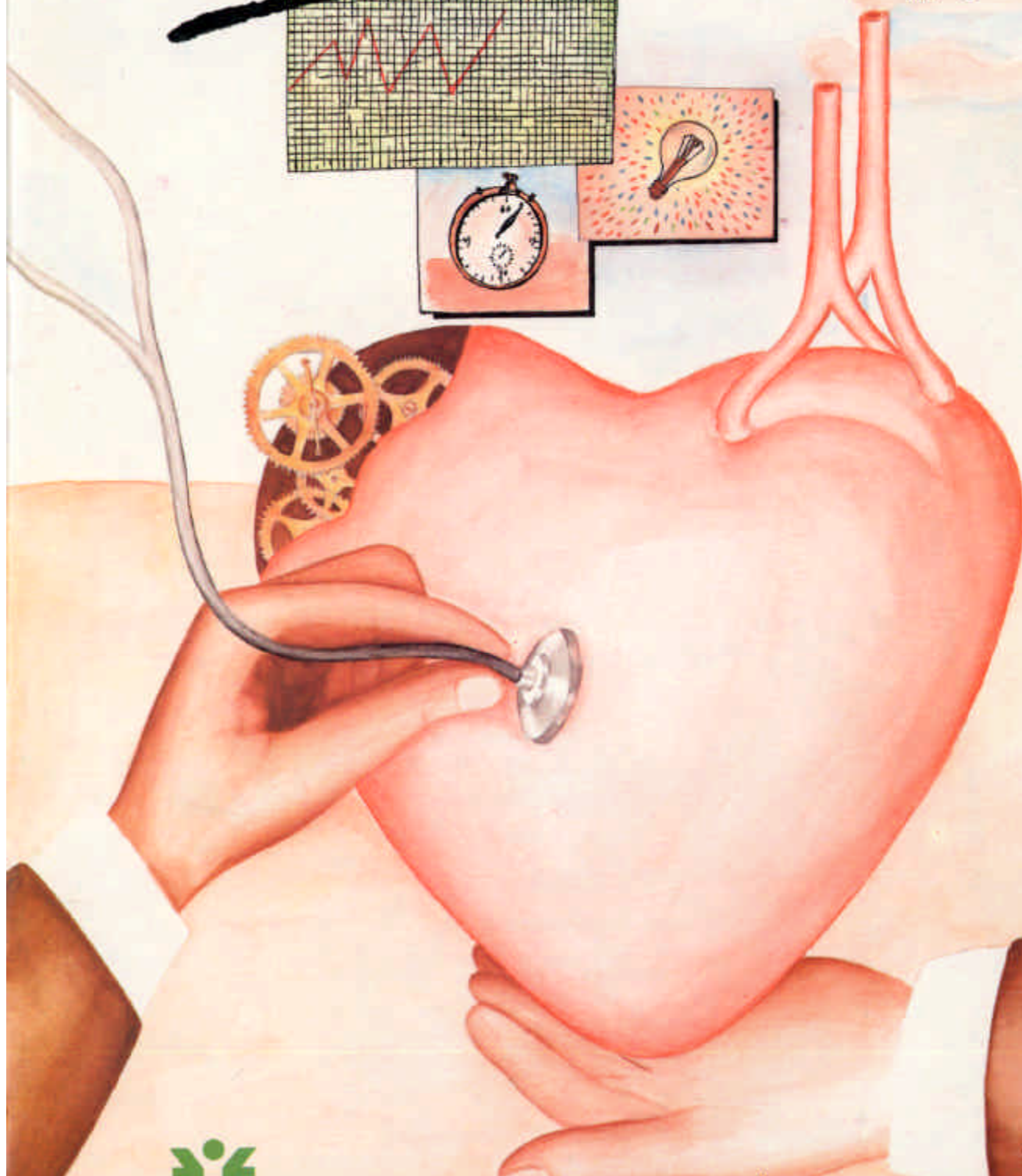
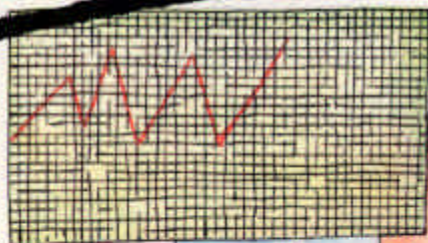


REVISTA PARA CHEFIAS

DIRECÇÃO

N.º 0



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

SUMÁRIO

EDITORIAL	3
TROCA DE SABER ENTRE CHEFIAS <i>José Cardim</i>	5
VOZES E OPINIÕES	
SER ENCARREGADO — TRÊS OPINIÕES <i>Luisa Brito Mendes</i>	11
TEMA I	
AFINAL O QUE É UMA EMPRESA? <i>J. M. Marques Apolinário</i>	15
PROBLEMAS E DECISÕES	
SAMPAIO — HOMEM DE DUAS CARAS? <i>Aida Roque</i>	18
HUMOR NA FÁBRICA	
CARTOON <i>Vasco</i>	20
CICLO DE GESTÃO	
O QUE FAZEM OS CHEFES <i>Henrique Tovar Faro</i>	23
CONCURSOS	
LASER E ENERGIA SOLAR — UM DESAFIO À INDÚSTRIA NACIONAL <i>Justina Souza Coutinho</i>	29
NOTÍCIAS	
VIDEO, CURSOS, FEIRAS	31
RELAÇÕES COM O PESSOAL	
UMA CONVERSA COM VITORINO <i>Luís Cardim</i>	33
TEMA II	
A RESPONSABILIDADE DAS CHEFIAS DIRECTAS <i>Carlos A. Assunção Silva</i>	36
UMA EMPRESA. UMA HISTÓRIA	
EMÍDIO. MINORCA — ONTEM ENCARREGADO-GERAL, HOJE EMPRESÁRIO DE SUCESSO <i>Justina Souza Coutinho</i> <i>Luisa Brito Mendes</i>	39
TESTE	
QUE CHEFE É VOCÊ? <i>Rui Clemente Lelé</i>	

IEFP / FP
MEDIATECA
N.º _____



FICHA TÉCNICA

Propriedade
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

Director

José Casqueiro Cardim

Conselho Editorial

José Casqueiro Cardim

Justina Souza Coutinho

Dulce José

Coordenadora

Lúcia Brito Mendes

Colaboradores

Aida Roque

Carlos A. Assunção Silva

Henrique Tovar Faro

J. M. Marques Apolinário

Justina Souza Coutinho

Luis Cardim

Lúcia Brito Mendes

Rui Clemente Lélis

Plano Gráfico e Capa

João Carlos Albernaz

Cartoon

Vasco

Fotografia

José Carlos Garcia

Apoio administrativo

Luis Teixeira Correia

João Victor Franco

Dactilografia

Graça Rodrigues Duarte

Redacção

Núcleo de Desenvolvimento

de Chefias e Quadros

Rua de Xabregas, 52 - 1900 Lisboa

Edição, Assinatura e Distribuição

Núcleo de Informação

e Relações Públicas

Rua das Ficoas, 14, 8.º - 1000

Lisboa

Composição, Montagem e Impressão

ELO

Periodicidade: Trimestral

Tiragem: 18 000

Depósito Legal n.º 17 519/87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do I.E.F.P.
É permitida a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte.
Toda a correspondência deverá ser endereçada para: **Revista para Chefias-Direcção** - Rua de Xabregas, 52 - 1900 LISBOA.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

TROCA DE SABER ENTRE CHEFIAS

Portugal é um País Europeu contraditório. Por um lado é uma antiga Nação possuidora de uma cultura vigorosa e rica para a sua escala. Por outro lado é um País de economia débil, se comparado com os Países do Centro e do Norte do nosso Continente. Esta situação tornou generalizada a ideia de que a economia portuguesa deve fazer um grande esforço de modernização, sendo, também, aceite por todos que isso passa, em grande parte, pela aprendizagem de novas formas e técnicas de execução dos trabalhos.

Porém não faz sentido tentar melhorar o desempenho das pessoas que executam as tarefas sem proporcionar o aperfeiçoamento do trabalho dos quadros, pessoal que, nas organizações, tem um papel determinante no melhor ou pior resultado das empresas.

O I.E.F.P. é uma das entidades que, no nosso País está encarregada de fazer a formação profissional dos trabalhadores.

Isto quer dizer que, para dar uma contribuição eficaz ao desenvolvimento da economia portuguesa, o I.E.F.P. não se pode desinteressar do aperfeiçoamento dos quadros intermédios. É da capacidade destes que dependem muitos dos bons ou maus resultados obtidos pelos trabalhadores menos qualificados.

Estão assim previstas, e já foram iniciadas, acções dirigidas a chefias directas e quadros intermédios. Sabemos, no entanto, que a simples frequência, pelos chefes já em serviço, de um curso de umas dezenas de horas não será suficiente para melhorar definitivamente o seu trabalho, nem para esclarecer todos os aspectos técnicos da sua profissão. Para permitir o aperfeiçoamento profissional, no que respeita às concepções e técnicas de direcção dos quadros dos milhares de pequenas e médias empresas dispersas pelo País, nada melhor que uma publicação que permita uma troca permanente de ideias entre as chefias e a análise dos problemas de direcção que lhes são postos.

Tentaremos também contribuir para a resolução de um problema «histórico» da sociedade portuguesa: a permanente divisão entre teoria e prática, entre os que têm uma grande formação não prática e os que apenas têm a prática como formação. De facto as empresas precisam destas duas componentes desde que «casadas» harmoniosamente! Uma teoria desligada da prática conduz a sonhos megalómanos, sem qualquer realidade, que tantos problemas têm causado ao País! Mas, uma prática sem teoria conduz ao permanente «desenrascanço» sem visão e sem futuro, de iguais consequências.

Pretende assim, o I.E.F.P. dar uma contribuição para a melhoria do trabalho das chefias portuguesas e através destas de toda a economia. Só o conseguiremos se com esta revista se estabelecer um diálogo permanente.

Acreditamos que os nossos leitores estejam interessados nesta troca de conhecimentos e de experiência.



UMA REVISTA DO NOSSO TEMPO

estudo e a informação técnica
das questões do emprego
e da formação profissional.



O conhecimento e a divulgação dos métodos e das técnicas. O espaço privilegiado informativo das experiências em Portugal e no estrangeiro.



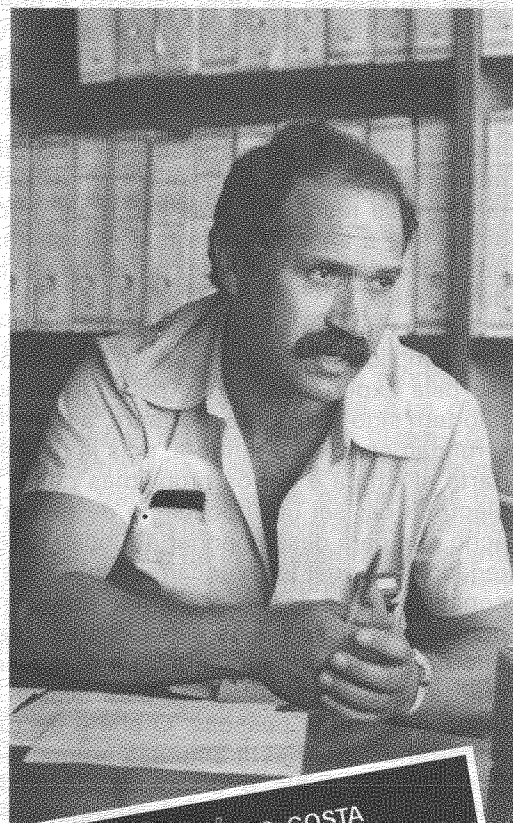
EMPREGO E FORMAÇÃO, revista quadrimestral do Instituto do Emprego e Formação Profissional, acessível a todos os profissionais que sentem a necessidade de estarem actualizados.

Há ainda disponíveis alguns exemplares dos dois primeiros números. O n.º 3 sairá em Setembro deste ano.

Assine já, contacte o Núcleo de Informação e Relações Públicas do IEFP (Rua das Picoas, 14-8.º — 1000 LISBOA)

SER ENCARREGADO 3 OPINIÕES

*por Luísa Brito Mendes



DELMIRO COSTA

ENTREVISTA A DELMIRO COSTA

Encarregado-Geral de Fabricação
da Empresa «SECIL»

A realização do trabalho, a paragem de uma máquina, as faltas do pessoal, a necessidade de efectuar uma compra são tudo problemas de um encarregado. Da gestão à produção passa tudo pelo elemento-chave de qualquer organização — A CHEFIA DIRECTA.

Direcção — O que significa para si ser encarregado? Qual a sua experiência como encarregado?

D.C. — Ser encarregado é uma forma de participar muito activamente no desenvolvimento da empresa, gerindo, planeando e organizando tendo em vista a produção, mas tendo também em conta os direitos e os interesses dos trabalhadores.

Sou encarregado-geral da fabricação. A empresa trabalha em três turnos rotativos, um das 8.00 horas às 16.00 horas, outro das 16.00 h às 24.00 h e outro das 0.00 h às 8.00 h, eu só trabalho de dia, contrariamente aos responsáveis de turno que trabalham em função dos turnos.

Normalmente preparo o trabalho na véspera, embora, por vezes, tenha de ser alterado no dia

seguinte devido a circunstâncias inesperadas que se passaram no decorrer dos turnos anteriores. Muitas vezes o trabalho feito de véspera é «deitado por água abaixo» e tem que voltar a ser planeado desde o início da manhã. As avarias, por exemplo, nunca se prevêem; quando há avarias temos que recorrer aos meios que existem na altura para nos «desenrascarmos» delas. Mas há coisas que são planeadas, há paragens de máquinas previstas pelo gabinete de preparação do trabalho que prevê as manutenções preventivas.

Tenho a meu cargo cinco chefes de turno mais o apontador que é o indivíduo que está mais perto de mim. Mas estou ligado também aos trabalhadores no que diz respeito a férias, descanso, organização de faltas e tudo o resto é directamente com o chefe de turno.

Direcção — Acha importante o papel do encarregado na organização? Será possível imaginar uma empresa sem encarregados?

D.C. — O encarregado está numa situação um bocado delicada, porque se encontra numa posição de pressões, sofre pressões de cima e pressões de baixo o que é muito complicado.

É o encarregado que tem de responder pelo trabalho dos subordinados: pelo desempenho, qualidade e respeito pelas regras internas da empresa, pela disciplina, pela segurança e higiene, etc., etc. É importante o papel do encarregado, especialmente ao nível técnico em que se discutem as orientações para as linhas gerais da produção. O encarregado deve participar dessas reuniões porque é ele que lida todos os dias com os problemas, é ele que tem de improvisar a maneira de desenrascar com a maior brevidade possível as situações imprevistas evitando perdas de produção e se não o fizer é chamado à atenção. O encarregado está em cima dos acontecimentos todos, e por isso deve ser ouvido nas reuniões porque alerta na altura própria para as dificuldades que poderão surgir relativamente às decisões tomadas.

Por estas razões, ou seja, pelo papel que o encarregado desempenha, a empresa não poderá funcionar organizadamente sem a sua participação.

Direcção — Pensa que somos um povo desorganizado?

D.C. — Não estou muito à vontade para falar sobre isso, porque não conheço os outros povos. Mas acho que, de uma maneira geral, não estamos bem organizados. Também não direi que estamos pessimamente, mas bem é que

não estamos! Se estivéssemos bem organizados não íamos se calhar copiar modelos ao estrangeiro para os pôr em prática sem estudar se dão ou não bons resultados, pelo menos em determinadas áreas.

Além disso, penso que as mudanças constantes de gestores nas empresas, não é um sintoma de boa organização. Julgo realmente que não estamos bem organizados!

Acho que neste momento as coisas estarão um bocadinho melhor do que já estiveram mas, provavelmente, ainda não houve tempo para organizar devidamente, no entanto, estou convencido que «outro remédio não temos agora» senão organizarmo-nos mesmo.

Direcção — Quais os seus problemas do dia-a-dia?

D.C. — Os problemas realmente mais importantes são aqueles que tocam com as pessoas. Por exemplo: as faltas das pessoas ao trabalho. Estarmos a contar com o trabalhador e ele falhar, ou então a pessoa que quer um dia de férias ou precisa de uma dispensa e quer forçosamente que se lhe dê a dispensa e, às vezes, não é possível, pois o trabalho não permite. As coisas ligadas com as pessoas são sempre complicadas. Os problemas técnicos de uma maneira ou de outra resolvem-se com maior ou menor facilidade, os problemas com as pessoas também se resolvem, mas são mais difíceis e ainda fica a impressão de que não se fez isto ou aquilo por má vontade, ou porque o indivíduo é mau, etc. . .

Temos também a parte técnica que traz imensas complicações, mas resolvem-se e resolvem-se pela experiência e não pela formação que não tem sido suficiente. Portanto, a experiência é fundamental e eu tenho-a, pois já passei pela parte eléctrica e sei os problemas que a parte eléctrica dá, sei um bocadinho de mecânica e acho que para desempenhar a função de encarregado, seja qual for o encarregado, ele deve ter conhecimentos destas áreas não ao pormenor, porque para isso há os especialistas, mas ele tem de fazer a primeira análise e para isso tem que ter conhecimentos, até para avaliar o trabalho das outras pessoas. O chefe de turno é importantíssimo nesta empresa porque a partir das 17.00 h é ele o único responsável pela empresa e por toda a linha de produção. Há um engenheiro de serviço que está em casa, chamado «piquete», e só é chamado quando há anomalias que o chefe de turno não consegue resolver.

Direcção — O encarregado pode contribuir para melhorar a organização da empresa?

D.C. — Sim. Toda a organização tem de passar pelo encarregado e este deve ser ouvido e chamado a participar em determinados projectos, porque há factos que passam despercebidos ao nível dos directores e que o encarregado pode esclarecer.

Quando o encarregado vê que qualquer coisa está mal organizada tem obrigação de tentar corrigir e se for preciso, alertar para cima informando do problema, para que se encontre solução. Tem de haver uma boa comunicação tanto para cima como para baixo, tem de haver uma ligação honesta e clara nos dois sentidos, para que as coisas andem bem.

Direcção — Acha importante haver formação para encarregados?

D.C. — Já houve várias acções de formação interna dada pela empresa, na área das relações humanas. Julgo que é sempre útil e fica sempre qualquer coisa. Mas os cursos de relações humanas não vão resolver os problemas todos, apesar de ficarmos com alguns conhecimentos. Quanto a mim, os problemas de formação põem-se mais a nível técnico, porque, para a empresa é difícil dar esse tipo de formação, pois as áreas são todas muito diferentes. Neste momento trabalha-se de uma maneira diferente da que se trabalhava há uns anos. Quando vim para aqui fomos nós que montámos a linha, testámos a linha e ficámos a trabalhar na linha. Agora já não se processa assim. Agora há uma máquina, um sistema novo a montar. Vêm uns indivíduos que nunca vimos, os técnicos da casa que vendeu o equipamento, montam as máquinas, depois vão-se embora e, a maior parte das vezes, nem sequer nos dizem como é que aquilo trabalha. Sabemos de uma maneira geral como trabalha, mas os pormenores não são ditos e quando há uma avaria não sabemos o que fazer. Temos de ir à literarura respeitante ao equipamento novo que normalmente é em inglês ou alemão e nós não percebemos nada daquilo.

Direcção — Considera útil o diálogo entre encarregados?

D.C. — É muito importante. Há problemas comuns tanto à parte eléctrica, como à parte mecânica, como à fabricação, e esses problemas têm de ser resolvidos pelos três encarregados em conjunto.

Não há por vezes a colaboração que deveria haver, porque, normalmente, há guerra entre os

sectores. Nos sectores onde não há problemas, as coisas resolvem-se nas calmas, nas outras onde o encarregado é «marca anzol» torna-se tudo mais complicado.

Acho que devia de haver um intercâmbio a nível de encarregados e inclusive a própria visita à fábrica de empresas do género e não só do mesmo género, pois seria mais fácil compreender e perceber os problemas e encontrar soluções. Há sempre coisas novas que podem ser aproveitadas e adaptadas. Normalmente as visitas a fábricas são feitas a nível de director para cima e há determinados pormenores técnicos que lhes passam despercebidos. É evidente que as grandes soluções são eles que têm que tomar, mas nós encarregados podemos contribuir muito para essas soluções... mas para isso temos que falar com os colegas e estar em contacto com o equipamento.

ENTREVISTA A JOSÉ CARDOSO DE ARAÚJO

**Encarregado-Geral da «LISOBIDOS»
(Fábrica de Móveis, Lda.)**

Direcção — O que significa para si ser encarregado? Qual a sua experiência como encarregado?

J.C.A. — A função de encarregado é controlar, planificar e organizar o trabalho. A sua responsabilidade é muita. O encarregado faz tanta coisa dentro da empresa! Por exemplo, na empresa onde estou, o engenheiro toma conta da produção, das vendas e de toda a papelada. A mim cabe-me a organização de tudo quanto diz respeito ao fabrico, desde o desenho até à execução final do móvel.

Uma das grandes dificuldades que o encarregado a meu ver encontra, é lidar com o pessoal, sobretudo com pessoal jovem.



JOSÉ CARDOSO DE ARAUJO

O encarregado tem de se aperceber porque é que, às vezes, os empregados não estão dispostos a trabalhar. Tem mesmo que adivinhar quando estão doentes . . . e dar um certo desconto.

No que me diz respeito, felizmente, não tenho razões de queixa, o que não quer dizer que, por vezes, não haja problemas. Contudo estes são ultrapassados com facilidade.

Direcção — Acha importante o papel do encarregado na organização? Será possível imaginar uma empresa sem encarregados?

J.C.A. — Claro que sim. Suponho que seria difícil imaginar uma empresa sem encarregados. Aliás as empresas deverão ter um encarregado-geral e vários encarregados de secção que apoiam o encarregado-geral no seu trabalho.

O facto de eu não ter encarregados de secção dificulta-me muito o trabalho. Quando as empresas atingem um número elevado de trabalho e de pessoal é muito difícil fazer-se qualquer coisa sem encarregados de secção, porque se torna impossível atender a tudo e a todos, além de se ficar sem tempo para melhor organizar e orientar.

Direcção — Pensa que somos um povo desorganizado?

J.C.A. — Suponho que não, embora tenhamos ainda muito que aprender. Há muitas coisas que não fazíamos e que passamos a fazer agora.

Direcção — Quais os seus problemas do dia-a-dia?

J.C.A. — Os meus problemas do dia-a-dia têm mais a ver com a organização do que com a falta ou excesso de pessoal.

Por exemplo, nem sempre é possível prever o número de encomendas . . . por vezes surgem encomendas extraordinárias e há o prazo de entrega. Nestes casos lutamos com o problema de falta de pessoal e nós temos que fazer um esforço para respeitar o prazo de entrega.

Direcção — O encarregado pode contribuir para melhorar a organização da empresa?

J.C.A. — Sim, pode. O encarregado pode resolver muitos dos problemas que aparecem dentro da empresa, se tiver voz activa, quer dizer, se o encarregado tiver uns bons anos de experiência poderá propor algumas mudanças na orientação e organização da empresa. A experiência do encarregado é fundamental para o bom funcionamento da organização.

Direcção — Acha importante haver formação para encarregados?

J.C.A. — Sem qualquer dúvida. Há muita coisa que se pode aprender nos cursos de formação profissional e que nos pode ajudar a agir de forma diferente dentro da empresa, melhorando, assim, a sua organização.

Na minha opinião, todo o encarregado deveria frequentar um curso desse género, pois, embora o encarregado tenha a experiência dada pelo trabalho, muitas vezes, faltam-lhe os pormenores técnicos que desconhece e que são essenciais dentro da empresa.

Acho que há coisas que nós próprios sabemos e que não aplicamos, ou porque não nos lembramos ou porque muitas vezes não temos pessoal preparado para isso. No meu caso, por exemplo, os tais encarregados de secção fazem, de facto, muita falta. A empresa onde estou, já os teve . . .

Mas, agora, não tem pessoal qualificado para ocupar esses lugares. Estamos a pensar aproveitar o próprio pessoal da empresa e formar encarregados.

Penso que para preencher este lugar não se deve escolher só o tipo que sabe trabalhar mas aquele que sabe lidar com o pessoal, para além de conhecer aquilo que tem de fazer. A escolha deve ser feita entre aqueles que mostram mais interesse, ou seja, que são mais agarrados ao trabalho, que lançam ideias que são aproveitadas e que sabem conversar com as pessoas. É por estes que devemos puxar, distribuindo-

-Ihes trabalhos mais especiais e, depois, em certa altura, são capazes de tomar conta de uma secção.

Direcção — Considera útil o diálogo entre encarregados?

J.C.A. — O diálogo entre encarregados é mesmo muito importante. A troca de ideias, a troca do saber é muito útil, pois duas ou três cabeças a pensar produzem mais do que uma sozinha.

Perde-se muito tempo, às vezes, no trabalho a falar e a conversar, mas se essa conversa for uma troca de ideias e opiniões respeitantes à profissão, acho que se ganharia muito tempo.

ENTREVISTA A JOAQUIM CUNHA SILVESTRE

Encarregado de Armazém da «Vestal» — Faianças de Alcobça, Lda.

Direcção — O que significa para si ser encarregado? Qual a sua experiência como encarregado?

J.C.S. — Ser encarregado . . . bem é ser responsável pelo serviço inerente à sua secção. Mas nem sempre é assim. Eu até conheço empresas em que todos são responsáveis: é o patrão, é o encarregado e é mais não sei quem, quer dizer, é tudo responsável. Mas no meu caso não é assim, eu sou encarregado com funções um bocado especiais. Sou encarregado de armazém. Sou responsável pela embalagem e pela expedição de encomendas e, para além disso, atendo clientes e faço mais uma série de coisas. Atendo clientes só do mercado nacional, os estrangeiros é com outra pessoa. Sou também responsável pelo pessoal da minha secção. Tenho pouco pessoal, é pouca gente e conhecemo-nos bem, pois vivemos na mesma terra. Convivemos na fábrica e fora da fábrica (não é como na cidade que ninguém se conhece fora do serviço) o que dá bom ambiente de trabalho.

Direcção — Acha importante o papel do encarregado na organização? Será possível imaginar uma empresa sem encarregados?

J.C.S. — A função do encarregado é de facto importante. Por exemplo uma pequena empresa nem sequer tem encarregados. Porém a

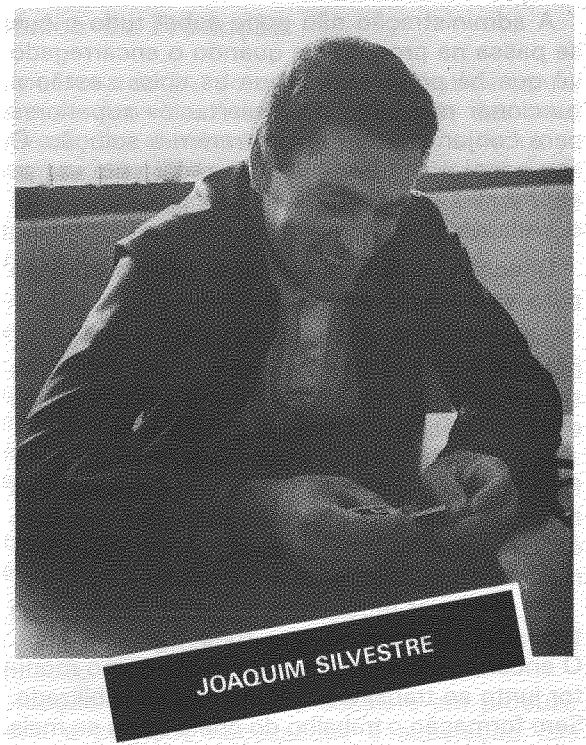
empresa quando cresce tem necessidade de se organizar e então aparece o encarregado. Este é uma peça na orgânica de uma empresa. É o elemento de ligação entre o trabalhador e a gerência. A gerência por si só não pode fazer tudo, tem de ter encarregados, estes, grosso modo, são os ajudantes, a quem se delega um determinado trabalho e um determinado poder. É o encarregado que distribui as tarefas e controla o serviço.

Direcção — Pensa que somos um povo desorganizado?

J.C.S. — De uma maneira geral, acho que somos mal organizados. Fazemos tudo em cima da hora. Procuramos mais tapar buracos que resolver os assuntos.

Direcção — Quais os seus problemas do dia-a-dia?

J.C.S. — A cerâmica é uma indústria difícil de organizar com muita precisão. As coisas falham muito. A metalurgia, por exemplo presta-se mais àquela organização muito certinha, com papeliños e seguindo os circuitos todos, porque é uma indústria que trabalha com máquinas, está tudo calculado. A cerâmica não, e existe de facto decisão em cima da hora e nessa altura é o «desenrasca».



O trabalho da cerâmica tem muito de manual, pouco se faz à máquina, e, embora haja já uma certa industrialização com os moldes e as máquinas, o processo de fabrico leva tempo, o que faz com que o planeamento não possa ser muito rigoroso.

O planeamento para a produção é feito para as encomendas de exportação, dando-se mais uma margem para fazer face às necessidades do mercado nacional e sou eu, com a percepção que tenho, que faço andar as coisas.

No caso da cerâmica, é necessário contar com o que se estraga e que tem de se voltar a fazer. Planear-se uma coisa e esperar que dê tudo certinho, só na metalomecânica porque as peças podem cair à vontade no chão. Na cerâmica há muitos problemas técnicos, há muito risco, há coisas quase paradoxais não se encontrando explicação para elas e que complicam um planeamento certinho. Mas tenta-se fazer esse planeamento.

Direcção — O encarregado pode contribuir para melhorar a organização da empresa?

J.C.S. — A importância do encarregado na melhoria da organização, depende da interligação do esquema montado em termos de comunicação.

A administração não pode saber tudo o que se passa na produção e quando o encarregado vê que há problemas e que as coisas estão a funcionar mal, este deve alertar os superiores para conjuntamente encontrarem a solução. O seu papel não é de polícia, e andar só a ver se se trabalha ou não, mas o de se preocupar com o andamento da produção e do serviço.

Direcção — Acha importante haver formação para encarregados?

J.C.S. — Acho que sim. Para os encarregados, para os empresários, para os patrões e para os trabalhadores, estar só a formar encarregados e não formar os outros, de nada serve.

A formação é muito importante, mas deve ser feita a todos os níveis, pois os trabalhadores têm que estar sensibilizados para determinadas coisas. Há erros que se cometem e que poderão ser corrigidos com a formação.

De qualquer modo tem de haver formação a todos os níveis, para que tudo funcione bem. O encarregado tem uma obrigação como monitor junto ao trabalhador ainda não sensibilizado. Sem formação, o trabalho do chefe torna-se mais difícil.

Direcção — Considera útil o diálogo entre encarregados?

J.C.S. — Sim, sobretudo entre encarregados do mesmo ramo. Gostaria que houvesse cursos específicos de cerâmica, dedicados só aos encarregados de cerâmica, para que pudessemos discutir os nossos problemas particulares e não os assuntos que se aplicam a todas as áreas.

* Técnico superior do I.E.F.P.

AFINAL O QUE É UMA EMPRESA?

***por J. M. Marques Apolinário**

A empresa é uma realidade de tal modo complexa e multifacetada que qualquer definição minimamente precisa que se tente formular há-de corresponder necessariamente a uma visão restrita da realidade consoante a perspectiva em que queiramos colocar-nos. De um ponto de vista prático, que estamos certos ser aqui o que mais interessa, afigura-se-nos de destacar, nesse todo unitário que é a empresa os seguintes aspectos mais relevantes: (1) a empresa como organismo básico da produção, suas funções, objectivos e modo geral de funcionamento; (2) a empresa e a sociedade em que se insere; (3) a empresa como realidade social, isto é como comunidade organizada de homens.

A Empresa — Organismo Básico da Produção

Nas sociedades modernas, as pessoas estão, de uma maneira ou de outra, envolvidas na produção dos bens e serviços destinados à satisfação das suas necessidades. Contudo, diferentemente das comunidades primitivas, e inclusive do campesinato tradicional, o homem moderno não consome directamente o que produz. O processo produtivo tem lugar em organizações especializadas, chamadas empresas, que produzem para vender.



Em termos económicos, pode dizer-se que empresa é um organismo autónomo que reúne e combina os «factores de produção» (recursos naturais, trabalho e capital), utilizando-os, mediante determinado «processo», para produzir bens e serviços que vende aos consumidores, às outras empresas ou à Administração Pública.

Nestes termos, as empresas desempenham as seguintes funções essenciais:

- Uma **função técnica**, que consiste em reunir e combinar os factores produtivos nas melhores condições de eficácia;
- Uma **função económica**, que consiste em produzir os bens e serviços necessários à satisfação das necessidades dos consumidores;

- Uma **função social**, que consiste em proporcionar emprego, remunerações e boas condições de trabalho, contribuindo para a realização humana dos que nela exercem a sua actividade.

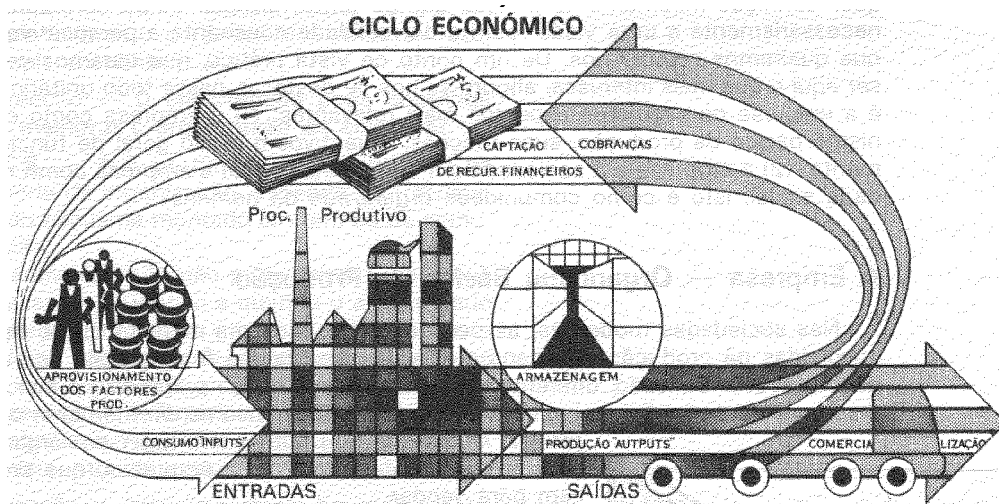
Em toda a empresa se desenvolve um «**ciclo económico**» compreendendo as seguintes fases principais:

- captação de recursos financeiros (capital próprio, empréstimos);
- aprovisionamento dos factores produtivos (máquinas, matérias-primas, energia . . .);
- processo de produção, isto é, transformação dos factores em produtos e serviços;
- armazenamentos dos produtos;
- comercialização dos produtos e serviços;
- recuperação dos recursos despendidos através das cobranças.

boas condições de trabalho, criar novos e melhores produtos, preservar o ambiente e produzir mais bens e serviços a menor preço. É claro, no entanto, que nenhuma empresa pode realizar estes ou outros objectivos sem ver garantidos aqueles dois requisistos de sobrevivência — rentabilidade e solvabilidade.

Em certas empresas, em vez da obtenção de lucros, podem ser dominantes outros objectivos:

- É o caso das empresas **cooperativas**, cuja vocação essencial é assegurar determinadas vantagens económicas e sociais aos seus associados. Essas vantagens podem traduzir-se na obtenção de rendimentos justos ou na prestação de serviços a mais baixos preços, em resultado da eliminação dos lucros especulativos e de toda a série de intermediários que, regra geral, actuam entre o produtor e o consumidor;



Toda a empresa deve preocupar-se com dois **objectivos** essenciais para a sua sobrevivência:

- o primeiro, é gerar **lucros (excedentes)**, que lhe permitam remunerar adequadamente o capital investido; a isto se chama ser rentável;
- o segundo, é preservar a sua **solvabilidade**, isto é, dispor de dinheiro suficiente para pagar as dívidas quando estas se vencem.

Rentabilidade e solvabilidade não são, todavia, os únicos objectivos das empresas. Muitos outros objectivos podem ser também encarados, tais como garantir o emprego, oferecer

- É o caso também de algumas **empresas públicas** — empresas cuja propriedade e gestão pertencem ao Estado — em que a finalidade dominante é a promoção do interesse ou a prestação de serviços de carácter público, nomeadamente telefones, transportes, abastecimento de água e electricidade.

As empresas públicas são regidas pelo direito privado e a sua actividade exercida segundo os processos e técnicas de gestão próprios das empresas privadas, mas há ligações orgânicas com o Estado, o qual designa e exonera os titulares da sua administração, e orienta a sua actividade de acordo com a planificação económica geral.

A Empresa e a Sociedade

A empresa não é uma entidade isolada, voltada para si própria, mas sim um organismo aberto ao exterior, em comunicação permanente quer com o sistema produtivo, quer com a comunidade em geral de que faz parte integrante.

Com efeito, são múltiplas as relações da empresa com o exterior:

- Desde logo, ao constituir-se, a empresa necessita de dinheiro (capital) para construir edifícios, comprar máquinas, pagar ao pessoal, etc. Este dinheiro é-lhe facultado pelos sócios (capital próprio) e pelos credores, nomeadamente bancos e outros organismos financeiros (capital alheio). Os capitais próprios são retribuídos através dos lucros, e os capitais alheios (empréstimos) através dos juros.
- Para produzir, a empresa adquire aos fornecedores as máquinas, as matérias-primas, a energia, etc., pagando em troca o respectivo preço; contrata os trabalhadores, recebe destes a força do trabalho e paga-lhes o respectivo salário.
- A empresa transforma os recursos que adquire junto dos seus fornecedores, combina-os entre si até à obtenção dos produtos e dos serviços que fornece aos clientes, recebendo em troca o respectivo preço.
- O Estado, além de enquadrar a actividade das empresas enquanto agente regulador da economia, põe à disposição da comunidade as estradas, os portos, os aeroportos, os serviços públicos . . . que as

empresas utilizam, contribuindo para tal, como qualquer cidadão, através dos impostos.

É pois manifesto que as relações da empresa com o exterior são variadas, numerosas, e até vitais. Acresce que o exterior, o contexto em que a empresa actua, evolui continuamente e em geral, cada vez mais depressa.

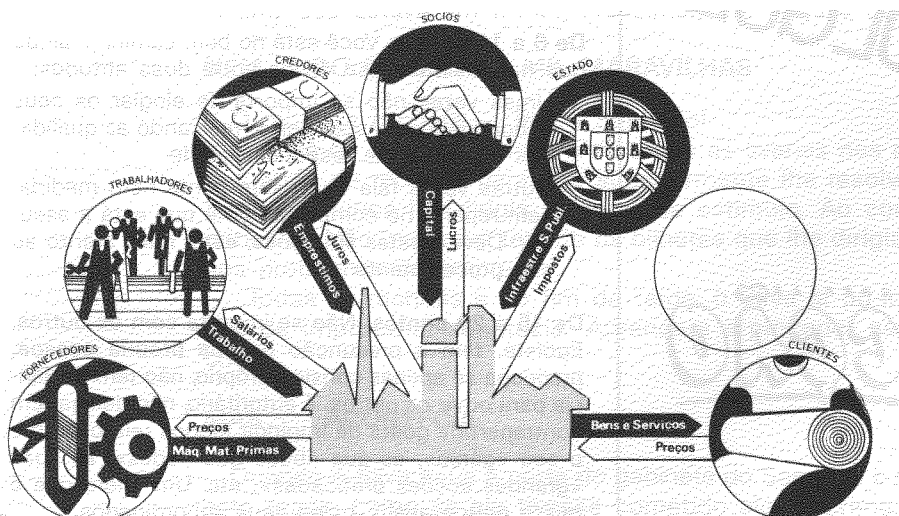
São transformações de diferentes tipos, designadamente:

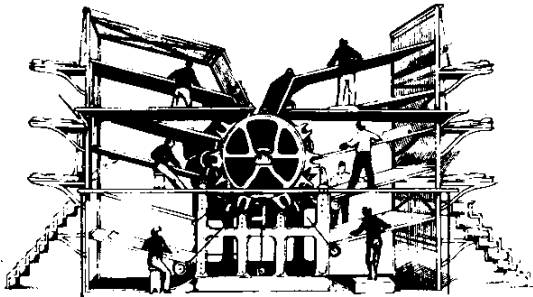
- Sociais** — por exemplo: alterações dos grupos de idades; nível de formação profissional;
- Económicas** — por exemplo: aumento do peso do sector de serviços relativamente aos sectores industrial e agrícola; alteração dos padrões de consumo;
- Políticas** — por exemplo: legislação do trabalho, fiscalidade, política de crédito;
- Tecnológicas** — por exemplo: expansão da informática, aparecimento de novos produtos e de novos processos de fabrico.

Tais transformações poderão ter diferentes graus de incidência na vida da empresa.

Por isso, para sobreviver e alcançar os seus objectivos deverá a empresa ser capaz de:

- prever, ou pelo menos acompanhar, a evolução do contexto social, económico, político, tecnológico, em que se integra;
- avaliar a consequência dessas transformações sobre as suas actividades.





A Empresa é acima de tudo um grupo de pessoas

Uma empresa não se pode definir apenas em termos das máquinas que possui, dos produtos que fabrica ou dos lucros que realiza. Ela é constituída também por homens que estão no centro de toda a sua acção. Mesmo quando atingir os extremos da automatização, o homem está lá presente, em todos os planos da vida da empresa.

É facto indiscutível que os resultados, a eficácia, de cada um dos sectores que constituem a empresa são conseguidos através do esforço e diligência das pessoas. Para que esses resultados sejam satisfatórios torna-se por isso necessário que a empresa ponha o maior cuidado no recrutamento, selecção, formação, motivação e administração do seu pessoal.

Na realidade, é hoje um dado adquirido que:

- a eficácia de uma empresa depende das relações entre todos os seus colaboradores e nomeadamente, entre estes e os respectivos dirigentes.
- o grau de motivação do pessoal a todos os níveis para as tarefas que executa desempenha uma influência primordial na respectiva produtividade.

* Técnico superior do IAPMEI.



SOLUÇÕES DO TESTE

De 0 a 5 pontos: É um gestor, que delega, que responsabiliza, que é ponderado, que permite a criatividade e a iniciativa, levando aqueles que trabalham consigo a sentirem-se «alguém», faz com que eles sejam seus amigos e mesmo sem se aperceberem, estejam dispostos a realizar qualquer tarefa, o que lhe permitirá atingir bons resultados. Um líder natural.

De 6 a 14 pontos: Você está no bom caminho, ainda que habitualmente se divida entre duas atitudes:

- Um as vezes não se importa de elogiar os seus subordinados ou superiores, realçando as qualidades e sentido de responsabilidade.
- Outras vezes fala de si sem conta nem medida, sem reparar no comportamento que está a assumir. Deve, nestas situações, estar mais atento ao seu procedimento.

De 15 a 20 pontos: Não se importa com os outros. Egoísta, tem a presunção da sua própria pessoa, preocupa-se apenas consigo próprio, não tem paciência para ouvir os outros, é autoritário, não delega. Em contrapartida gosta de impingir longos relatos sobre o seu «génio», as suas «boas qualidades», as suas «grandes acções praticadas», etc. Um chefe que é muito pouco aceite pelos seus subordinados.

**SAMPAIO
UM HOMEM
DE**



***por Aida Roque**

MOTO MARAVILHAS, LDA.*

José da Silva era encarregado na empresa Moto Maravilhas, Lda. Há quatro anos que era chefiado pelo Eng.º Téc. Pedro Sampaio e estava farto! O trabalho em si era óptimo; o Silva gostava do que fazia e achava que desempenhava bem as funções. Tinha subordinados competentes e havia boas relações de amizade. A empresa estava em franco crescimento e pagava bons salários.

NEM TUDO CORRIA ÀS MIL MARAVILHAS

O pior era o chefe — Pedro Sampaio!

O José da Silva informava-o de todas as avarias nas máquinas. Deixava recados atrás de recados para que superiormente lhe resolvessem os problemas. O Sampaio nunca lhe dirigia palavras de estímulo. Ao contrário estava sempre a criticá-lo. Não mostrava ter lido os bilhetes que lhe dirigia. Parecia que não ligava aos problemas da empresa.

Todas as manhãs e ao fim da tarde, o Silva ia pô-lo ao corrente de tudo o que de importante acontecia. Aprendera a proceder assim com o seu anterior chefe.

MAS... ACONTECIA

Quando o Silva batia à porta do gabinete do Sampaio e pedia licença para entrar, este reagia como se ele tivesse cometido algum crime, dizendo:

— Mas por que «carga de água» me veio interromper outra vez?

Por outro lado, se não era informado detalhadamente do que estava a acontecer, era o bom e o bonito! Nessas ocasiões protestava:

— Porque é que não me avisou?

ANTECEDENTES

O José da Silva fez a tropa na Guiné e conheceu o Sampaio em Bissau em 1963. As relações entre eles eram amistosas. Nunca passou pela cabeça do Silva vir a ter o Sampaio como chefe.

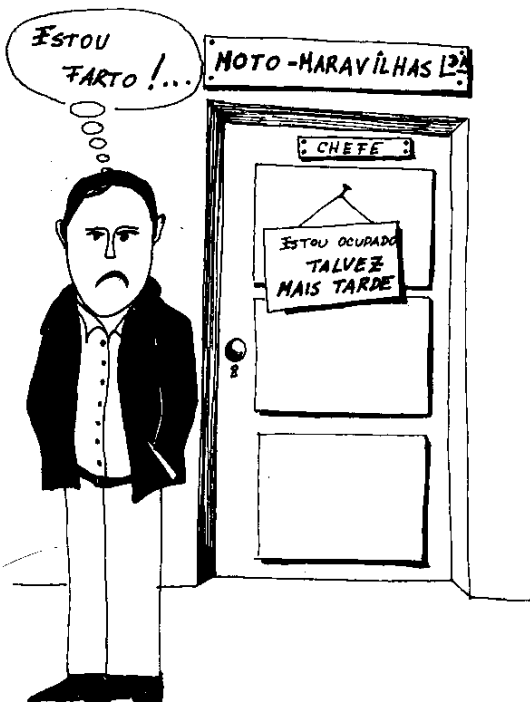
O Pedro Sampaio já não era jovem. Tirara o curso no Instituto Industrial e o Silva não tinha boa impressão da sua competência técnica, além de que o achava avesso a qualquer mudança; era o que ele considerava um perfeito conservador.

O SILVA NÃO AGUENTA MAIS

Procura outro emprego e resolve sair. Quando vai anunciar a sua decisão, o engenheiro aprova-a de braços abertos, dizendo:

— Não vou insistir que fique. Digo-lhe que o facto de se ir embora torna a situação mais fácil para nós porque não o teria proposto para uma promoção.

Com este «cumprimento» o Silva deixou a empresa.



A VISITA INESPERADA

Dois dias antes de sair recebe a visita de Francisco Brilhante, o encarregado que iria substituí-lo. Esta escolha foi uma grande surpresa porque tinha a certeza de que o Sampaio indicaria o mais velho e ultrapassado dos nomeáveis.

Mas, muito pelo contrário, ele convidou o mais jovem, activo e inovador!

FRANCISCO BRILHANTE INFORMA-SE JUNTO DO SILVA

De passagem pela sede da empresa o Brilhante quis falar particularmente com o Silva:

— Fiquei chocado quando soube que se ia embora e mais ainda com o pedido que o Sampaio me fez para ocupar a sua vaga. Não esperava uma promoção nos próximos anos. Que informações me pode dar para me ajudar no novo serviço?

O José da Silva passou uma ou duas horas a falar de todas as secções dependentes de si, das relações e problemas internos da fábrica e inclusive de alguns conflitos entre secções. O Brilhante ficou ciente de tudo o que era importante saber, para a integração no novo serviço. Prosseguiu o Silva:

— Porém o mais importante não são as secções nem os seus problemas. O pior de tudo é o Sampaio. É impossível lidar com ele. Parece desinteressado dos problemas da empresa. Não responde a qualquer recado que se lhe deixe e nunca tem tempo para nos receber. Em quatro anos de trabalho nunca recebi uma palavra de elogio ou estímulo; pelo contrário, as críticas foram aos montes. O Sampaio deseja estar informado de tudo minuciosamente e quer saber com antecedência as ocorrências inesperadas. É positivamente indecente. No entanto, quando ia ao seu gabinete com problemas para resolver ou falar de propostas quase me comia vivo! É um velho casmurro que nunca ousará propor qualquer tipo de mudança.

Não terá problemas no novo cargo mas ser-lhe-á difícil lidar com o chefe. Não lhe gabo a sorte!

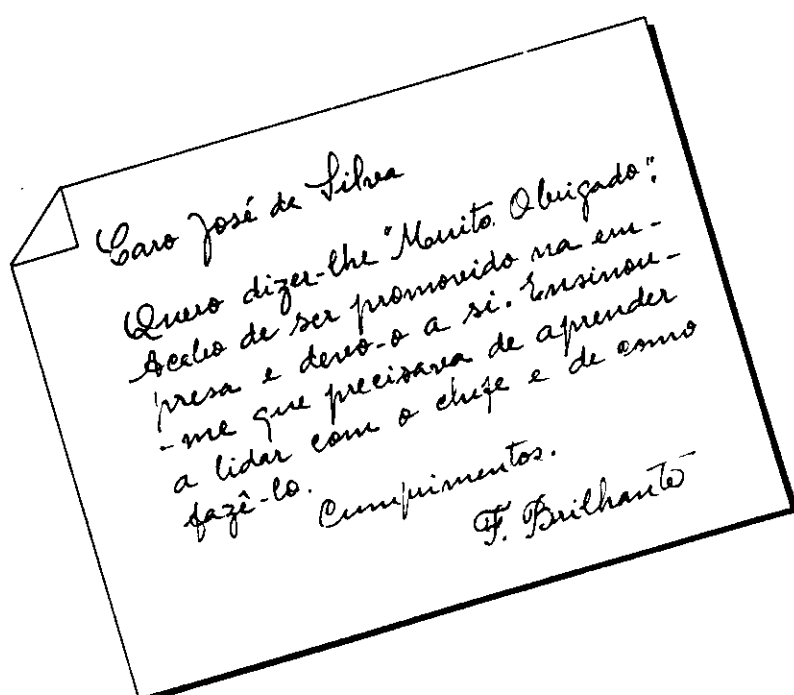
O SUCESSO DE BRILHANTE

O tempo passou. O Silva sentia-se realizado no novo emprego. Nunca mais pensou nos tempos passados na Moto Maravilhas nem em Francisco Brilhante.

Decorridos três anos encontrou em Santa Apolónia um colega do Francisco Brilhante que o informou das recentes promoções havidas na empresa. Soube então que o Pedro Sampaio tinha sido promovido ao escalão acima e que tinha indicado o Francisco Brilhante para o seu lugar na Produção.

A SURPRESA

Quando chegou a casa viu em cima da sua mesa o seguinte bilhete:



CONSIDERAÇÕES

O José da Silva, embora satisfeito com o trabalho em si e apesar de se achar competente e manter bom relacionamento com os subordinados, não se adapta ao actual chefe, o Pedro Sampaio.

Para este facto não terá sido alheia a maneira como fora chefiado anteriormente, bem como a imagem negativa do Pedro Sampaio devido à convivência no período em que ambos estiveram na Guiné!

Pedro Sampaio reage negativamente ao conteúdo e à forma como é informado dos problemas da oficina, situação que só o diálogo poderia solucionar.

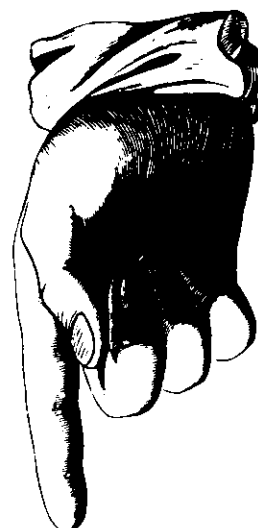
* Técnica do I.E.F.P.

Gerou-se entre ambos um conflito dificilmente ultrapassado, devido à ausência de comunicação e relações de mútua desconfiança.

O Francisco Brilhante terá sido bem sucedido porque tentou obter elementos que lhe permitiram fazer um diagnóstico da situação, conhecer a personalidade do chefe e agir de acordo com a realidade.

Acha que acontecerão situações semelhantes a este caso noutras empresas portuguesas?

Se achar útil partilhar as suas reflexões escreva para:



DIRECÇÃO

Revista para Chefias
Núcleo de Desenvolvimento
de Chefias e Quadros
Rua de Xabregas, 52
1900 LISBOA

por Vasco





OS CHEFES

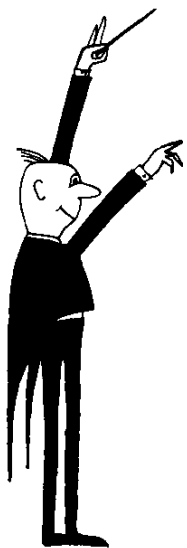
são gente cheia de sorte...

Os chefes são gente cheia de sorte porque, como todos os subordinados sabem, os dirigentes não têm nada que fazer.

Excepto:

- Decidir o que há para fazer
- Dizer a alguém que o faça
- Ouvir as razões porque:
 - não se deve fazer isso
 - deve ser feito de outro modo
 - deve ser feito por mais alguém
- E depois encontrar argumentos convincentes para explicar porque se deve fazer
- Estar atento para ver se, de facto, se fez
- Descobrir que não se fez
- Perguntar porque não se fez
- Evitar as desculpas da pessoa que o devia ter feito e não fez
- E encontrar argumentos para contestar as desculpas...
- Estar atento pela segunda vez, para ver se a coisa se executou ou não
- Descobrir que se fez, mas mal
- Ensinar como se deveria ter feito
- Decidir que, como já está feito, é melhor deixar tal qual está
- Pensar se não chegou a altura de se desfazer de um tipo que nunca faz nada bem
- Pensar que essa pessoa tem mulher e filhos
- Mas que qualquer outro chefe se queria ver livre dele definitivamente
- Mas que, muito provavelmente, o substituto seria parecido, ou até pior...
- Pensar que teria sido muito melhor e mais rápido, que tivesse feito aquilo sem confiar em ninguém...
- E que se assim tivesse sido já estaria tudo pronto há imenso tempo...
- Mas compreender que se o tivesse feito ele próprio, teria tido um efeito desmoralizador sobre toda a organização porque teria substituído outro, deixando de fazer o seu próprio trabalho e desmentido a maior certeza que os subordinados têm:

A de que os chefes não têm nada que fazer...



CICLO DE GESTÃO

O QUE FAZEM OS CHEFES

*** por Henrique Tovar Faro**



A Necessidade de Chefia

O Homem é um animal social, gregário, com tendência para viver e trabalhar em grupo, talvez porque, de há muito, percebeu que, como grupo, conseguia atingir resultados impossíveis ao indivíduo isolado.

Temos, no entanto, que distinguir «grupo» de «agrupamento»: será que uma fila de pessoas esperando um autocarro formam um grupo? e os espectadores de um jogo de futebol? formarão eles um grupo? e que dizer de uma equipa de futebol, ou dos músicos que constituem uma orquestra?

Nestes quatro exemplos, se bem que em todos existam conjuntos de pessoas, nos dois primeiros casos nada as une a não ser acontecimentos fortuitos (esperam o mesmo autocarro, ou assistem ao mesmo jogo); porventura desconhecem-se e têm interesses na vida distintos: não passam de «agrupamentos» de pessoas. O mesmo já não acontece com a equipa de futebol ou com os músicos da orquestra: esses dois conjuntos têm objectivos comuns que os une, conhecem-se bem, são interdependentes e têm tarefas bem determinadas a desempenhar num trabalho de conjunto; esses sim constituem «grupos».

Mas terão sido sempre assim um grupo? Bastará terem-se encontrado no mesmo campo de futebol ou na mesma orquestra, para de agrupamento terem passado a constituir grupos? Que dizer do trabalho do treinador ou do regente da orquestra? Serão desnecessários ou, pelo contrário, têm um papel bem importante a desempenhar: Será por acaso que os treinadores são substituídos quando uma equipa não consegue bons resultados no seu trabalho de conjunto? Porque será que, com a mesma equipa, diferentes treinadores conseguem resultados tão diferentes?

O Que é Dirigir?

Na verdade cada grupo precisa de um elemento que contribua para a sua união, definindo as finalidades ou objectivos comuns, criando a interdependência entre os seus elementos e orientando o trabalho individual; precisa, enfim, de um *chefe que o dirija*.

Repare-se que o trabalho da chefia é medido pelos resultados que o seu grupo consegue atingir, e não pela sua capacidade de execução (o treinador não faz parte da equipa e não pode dar uma ajuda no campo quando as coisas correm mal); no entanto, é preciso ser um bom conhecedor das técnicas de execução para poder dar e ensinar a cada subordinado as actividades certas (para as quais ele é mais

capaz), bem como para o manter a trabalhar em grupo, de uma forma coordenada, ritmada (mas sem pressas) como as diferentes peças de um relógio bem afinado.

O Trabalho de Chefia

Além da mão-de-obra (conjunto dos seus subordinados) a chefia dispõe também de equipamentos (máquinas, ferramentas, matérias-primas e demais inventário), de dinheiro (mesmo que não o utilize directamente dispõe sempre de uma certa autoridade que lhe permite tomar decisões, as quais têm custos) e de conhecimentos técnicos (dos seus subordinados e dos seus próprios).

Para realizar correctamente o seu trabalho, a chefia deve rentabilizar ao máximo estes meios de forma a conseguir a *melhor qualidade ao mais baixo custo*, dentro do *prazo previsto*. O que pressupõe mesmo antes de iniciar o trabalho, ela saiba exactamente quem vai fazer o *quê*, *quando* e *como*, ou seja, como as diferentes fases do trabalho se interligam e quando. Não basta, no entanto, que ela o saiba; é preciso que todos os intervenientes o saibam também para poderem corresponder ao que a chefia deles espera.

E como saber, ao longo do trabalho, se tudo está a correr bem? Será necessário esperar que o trabalho acabe para se ver? ou será possível prever estádios intermédios de avanço que permitam verificar se algo de anormal se passa ou se tudo corre como planeado?

O Projecto

A primeira grande actividade da chefia

Podemos então concluir que, o trabalho deve ser projectado antes de ser iniciado; esta importante tarefa é, necessariamente, da responsabilidade da chefia.

É composta por duas fases que se complementam: o planeamento e a organização.

Mas comecemos pelo planeamento: a sua função é a definição de medidas necessárias à obtenção de um resultado. Para o podermos elaborar necessitamos de:

- saber o que pretendemos obter, ou seja definirmos os objectivos que nos propomos;
- decidir como o vamos conseguir, definindo os métodos a utilizar;
- definir quem vai fazer o quê, ou seja atribuir responsabilidades.

Planear não será tão fácil como neste breve texto se faz crer, mas não é tão difícil que não esteja ao alcance de qualquer um: só exige um bom conhecimento do trabalho que se pretende executar e dos meios de que se dispõe; bastará juntar um pouco de tempo disponível, outro tanto de método e uma grande dose de bom senso. Tudo isto qualquer chefia tem: é só dispô-los na forma de um plano.

Mas talvez ajudem as seguintes chamadas de atenção:

- na definição dos objectivos vale a pena investir um pouco de forma a que, pela sua leitura, se torne perfeitamente claro, a qualquer pessoa, o que se quer atingir. Um objectivo, como o seu nome indica, não pode ter duas interpretações. Com a sua definição (e divulgação, é claro) a chefia não corre o risco de ouvir de um subordinado a desculpa «percebi que...» ou «julgava que...» ou qualquer outra no estilo. Quantos mal-entendidos se evitam e quanto dinheiro e tempo se poupa só com este pequeno investimento na definição dos objectivos.
- para a definição dos métodos a utilizar, ajuda bastante atender às seguintes 5 questões:
 - **O** que deve ser feito?
 - **Quando** deve ser feito?
 - **Como** deve ser feito?
 - **Onde** deve ser feito?
 - **Por quem** deve ser feito?

São só cinco, são sempre as mesmas e evitam tanta indefinição... Simultaneamente, a sua resposta disciplina o raciocínio e obriga a encarar um sem-número de possibilidades que, de outra forma, poderiam criar imprevistos que, na maioria das vezes, são fontes de problemas, de atrasos, de desajustes, de maus resultados.

- na atribuição de responsabilidades os subordinados em quem se delegam tarefas devem ficar a saber:
 - o que têm a fazer
 - qual a sua contribuição para o resultado final
 - como vai ser controlado o seu trabalho.
- a definição de padrões de desempenho é muito útil pois permite calcular produções e tempos de execução.

Uma vez elaborado o plano, a chefia tem de dispor dos seus meios para lhe dar forma, ou por outras palavras, tem de criar uma estrutura

que permita a sua execução; é nisto que consiste a *organização*.

Basicamente ela passa pela:

- análise do trabalho — com a consequente discriminação das tarefas a executar;
- análise das tarefas — de forma a permitir estabelecer objectivos operacionais (por tarefa) e padrões de desempenho (instrumento necessário ao detalhe do plano geral e também ao seu controle);
- definição e delimitação de responsabilidades a atribuir a cada subordinado;
- delegação das diversas tarefas aos subordinados que melhores condições tenham para atingir os resultados que se pretendem.

A delegação é um instrumento de gestão de que muita chefia se esquece. Não custa dinheiro, é altamente motivadora e liberta a chefia para as suas funções básicas: o planeamento, a organização e o controle.

Não devemos, no entanto, confundir delegações com o «chutar a batata quente»; ao delegar, a chefia está a atribuir a responsabilidade a um subordinado, *de tomar decisões*; está a transferir um pouco da sua autonomia, da sua autoridade.

A responsabilidade e a autoridade andam de mãos dadas. Não têm razão de ser uma sem a outra.

Assim, ao delegar a chefia deve:

- explicar, exacta e claramente, cada tarefa;
- discriminar os níveis de autoridade e de responsabilidade que se delega;
- analisar os meios que se põem ao dispor e os padrões de desempenho que se devem atingir;
- definir os métodos de prestar contas.

A Exploração

A segunda grande actividade da chefia

Elaborado que foi o projecto, há que o executar.

Quanto mais cuidado houve na definição do plano e na organização da estrutura que o vai executar, menor risco há de surgirem imprevistos, mas a chefia não pode descansar e esperar que tudo aconteça como planeou.

Tem de controlar o trabalho dos seus subordinados: tem de verificar se houve desvios em relação ao planeado.

Se os houve tem de actuar, revendo o plano, traçando novos objectivos operacionais, reorga-

nizando a sua estrutura, de forma a conseguir o resultado final que pretendia.

O controle é uma actividade da gestão tão importante como o planeamento e a organização mas, tal como as outras duas, o bom senso é imprescindível; não se deve controlar por controlar, nem confundir o controle com a fiscalização da forma como os subordinados executam o seu trabalho (não esquecer que a delegação da responsabilidade é acompanhada da delegação de autoridade, o que permite que os subordinados tomem as suas próprias decisões).

E por onde começar o controle? O que é prioritário controlar?

- os trabalhos que mais influência têm em outros;
- os equipamentos chave sujeitos a variações de rendimento e paragem;
- o pessoal com deficiências crónicas de execução;
- os trabalhos que, se mal executados, possam causar riscos para o pessoal ou graves danos no equipamento.

O Ciclo de Gestão

Como ficou patente, o planeamento, a organização e o controle estão perfeitamente encaixados; cada fase implica ajustamentos nas outras duas. Estes ajustamentos devem ser feitos as vezes que forem necessárias de forma a que os resultados finais sejam alcançados.

O plano é fundamental mas não pode ser considerado como perfeito, como imutável.

Uma organização pode ser cuidadosamente definida e ficar desajustada pela simples introdução de um novo equipamento, ou pela ausência de um determinado subordinado, pelo que deverá ser ajustada sempre que conveniente.

O controle é imprescindível, mas deverá ser aplicado com critério: se este for demasiado torna-se desmotivante e limitativo da criatividade. Além do mais tem um custo, como todas as coisas, e esse custo não deverá ser suportar os desvios que com ele se pretende evitar.

A chefia é um líder de um grupo e, como tal, deve jogar com todos os seus trunfos em simultâneo para melhor rentabilizar os meios de que dispõe e mais facilmente conseguir os objectivos que se propõe.

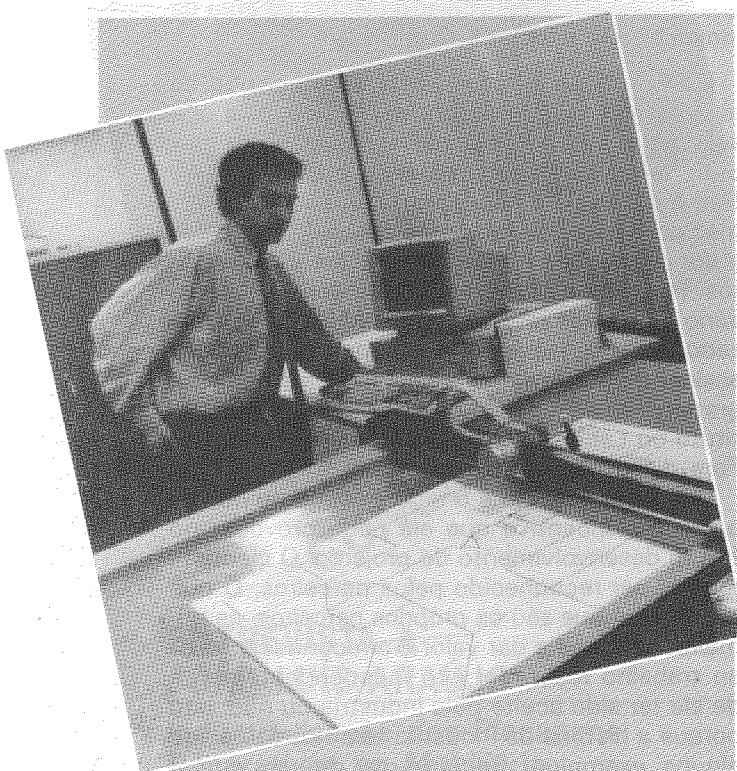
Afinal é só uma questão de método e bom senso.

* Técnico superior do I.E.F.P.

CONCURSOS

LASER E ENERGIA SOLAR
UM DESAFIO
À INDÚSTRIA NACIONAL

*por Justina Souza Coutinho



CASSIANO PAIXÃO DIAS

Com o propósito de estimular o poder inventivo, o conhecimento da realidade industrial portuguesa e a profissionalização e emprego dos jovens, promoveu o IEFP um concurso onde entre outras escolheu a área das novas tecnologias de produção.

Fomos conversar com três concorrentes que de uma forma ou de outra saíram vitoriosos deste concurso e fomos saber um pouco mais sobre «o depois» dos concursos.

ENTREVISTA A CASSIANO
PAIXÃO PAIS

1.º Prémio — Mesa XY

Direcção — Como nasceu a ideia? Em que consiste o trabalho premiado?

C.P.P. — A ideia nasceu após uma visita que alguém responsável deste organismo (LNETI) fez ao parque de máquinas, da indústria têxtil da Covilhã. Observou-se que não havia máquinas especialmente destinadas a fazer uma operação simples como seja a de corte de tecido, a operação realiza-se com quatro máquinas quase com as mesmas características, havia uma máquina onde se desenhava, uma outra quase muito semelhante onde se corrigia, havia uma outra que desenhava e por fim a quarta cortava por laser. Todas máquinas estrangeiras. Ocorreu imediatamente a necessidade de implantar numa só máquina todas estas características. Foi nessa altura que entrei para o LNETI: e após estudo curricular chegaram à conclusão que eu seria uma pessoa capaz de mexer em tudo isto e projectar a 1.ª máquina. Esta foi construída com os meios existentes no laboratório, concorri ao concurso do Instituto e ganhei o 1.º prémio.

Já existe um 2.º protótipo que neste momento já não é laboratorial, já é industrial.

A comercialização, é a EFACEC quem trata, e começou logo a fazê-lo na Endiel ao colocar no seu stand a minha mesa XY.

Este 2.º protótipo é destinado ao corte de moldes a laser para tecidos. Corta moldes para camisas e para calças.

Está já pensada a construção de um 3.º protótipo e essas directivas constam no projecto ROBLAS, sendo este uma partição do grande projecto EUREKA, no qual participam: o LNETI, a EFACEC, a EID, e a Universidade da Beira Interior. O que nos traz de novo este 3.º protótipo

são pormenores técnicos de desenvolvimento que permitem que uma dada operação seja realizada de um modo mais funcional, mais rápido, mais económico.

Direcção — Acha que o trabalho apresentado pode ser útil para a indústria portuguesa?

C.P.P. — A receptividade que este possa ter no mundo da indústria têxtil portuguesa está praticamente assegurada. A indústria está em constante desenvolvimento. Alguma falha que a máquina acuse, é imediatamente detectada e corrigida. Para além disso não estou sozinho, tenho um supervisor que acompanha todo o meu trabalho e respectiva evolução, o nome dele é Fernando Duarte Carvalho. É uma pessoa que me tem concedido todas as facilidades para o desenvolvimento da máquina e com quem tive a felicidade de trabalhar.

Eu penso que o que mais interessa aos empresários será uma máquina com precisão e facilmente manipulável. A manipulação fácil só pode ser assegurada com software capaz, que possa até assegurar a recuperação de entrestícios, sendo esta, uma tarefa já secundária. Isto é um pormenor de comercialização mas já existem meios e software para a realização desta tarefa de recuperação de entrestícios, uma prova disso está dada pelo trabalho apresentado pelo meu colega a quem coube o 3.º prémio do concurso do IEFP sobre software de estendimentos, que pode ser adaptado à mesa XY.

Direcção — Pensa criar uma empresa para desenvolver e comercializar o trabalho apresentado?

C.P.P. — Há um contrato a cumprir, o contrato ROBLAS. O protótipo final da mesa XY já está avaliado a longo prazo, a comercialização, o lucro a repartir e a quem caberá a patente, tudo isso já está regulamentado, daí que eu seja apenas uma peça para a concretização deste projecto.

Estou à espera que a indústria de lasers consiga fabricar lasers de mais alta potência; potências eléctricas, potências luminosas, eléctricas e depois convertidas para luminosas. Os americanos estão fortemente canalizados para este tipo de actividades e assim que se consiga um pouco de transferência de tecnologia para a Europa, nós estaríamos dispostos a comprá-la e então seríamos capazes de construir um laser de mais alta potência, aplicável a outro tipo de empresas, como por exemplo Empresas ligadas à Construção Civil, onde a mesa XY seria indispensável no corte de pedras (granitos, mármores, ardósias, etc.).

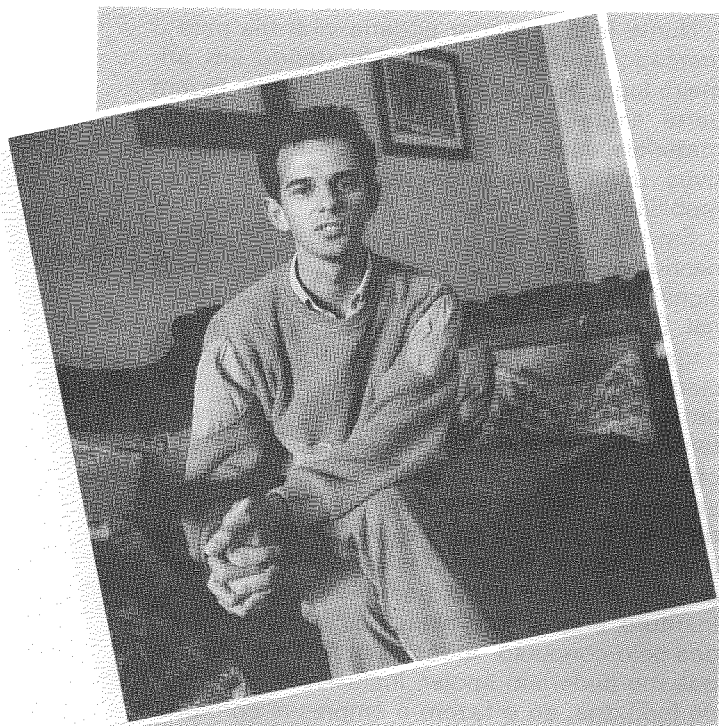
Falando ainda dos meus projectos pessoais devo dizer que sou licenciado em Engenharia Física pela Universidade Nova. Vou continuar a estudar. O Doutoramento está para breve, já há contactos estabelecidos, o tema do meu doutoramento vai ser uma actividade mais de informática virada para os têxteis, com algum contributo de moda. O doutoramento vai-se realizar numa escola de têxteis na América e está previsto o seu início para Outubro próximo.

Direcção — Que conselhos daria a pessoas que quisessem desenvolver projectos na área da inovação tecnológica?

C.P.P. — Que não se lance sozinho, que se associe a um Instituto, por muito boa ideia que seja, acho que não é possível elaborar um produto, um pacote novo, estando a trabalhar só. Não é possível, já não é por razões monetárias, mas por razões de formação específica recebida e por obstáculos na técnica que lhe são impostos. Por falta de informação também. É necessário ler muitas revistas técnicas, estar actualizado. É impensável que um particular possa assinar muitas revistas, ou recebê-las em regime gratuito, só se a pessoa estiver ligada a um Instituto ou Laboratório ou então a uma Empresa. Fora disso não se abrem portas.

Um outro aspecto é o reconhecimento do trabalho e o incentivo que ele pode provocar no futuro desenvolvimento do projecto. O cientista tem de ser reconhecido pelos parceiros. O que acontece é que são os próprios parceiros, as primeiras pessoas a dar valor e a reconhecer valor ao trabalho realizado, isto independentemente de ele ter sido aceite pela indústria ou não. Isto porque a história da indústria tem-nos fornecido alguns exemplos. Recordo-me de um que é capaz de ser dos mais flagrantes.

Foi um senhor polaco quem pela primeira vez apresentou à IBM, líder mundial do mercado dos computadores tanto a nível de pequena ou grande dimensão, o 1.º projecto já muito desenvolvido de um PC (personal computer) como agora nós vimos praticamente espalhado por toda a parte e a IBM com todo o seu poder e toda a sua sabedoria recusou. Posteriormente o projecto foi realizado, o polaco fundou a sua empresa e neste momento a IBM é a primeira a arrepender-se de não ter aceite o projecto porque actualmente o mercado dos computadores pessoais na América está na mão desse senhor polaco, dessa empresa — Apple — e os americanos não querem outra coisa.



JOÃO LUÍS ARAÚJO

CONCURSOS

ENTREVISTA A JOÃO LUÍS ARAÚJO

Industrialização das Placagens Decorativas no Mobiliário

Prémio «IAPMEI»

Direcção — Como nasceu a ideia? Em que consiste o trabalho premiado?

J.L.A. — O projecto que apresentei ao concurso promovido pelo IEFP, no ramo das novas tecnologias de produção, e no qual ganhei o prémio IAPMEI, destinado ao trabalho com melhor aplicação industrial no âmbito das pequenas e médias empresas, consiste num processo de industrialização das placagens decorativas no mobiliário (que normalmente se designa por embutidos, marqueterie) recorrendo para tal às novas tecnologias, mais especificamente ao laser.

Tudo começou por estar a estudar arquitectura de interiores na Fundação Ricardo Espírito Santo e Silva e pelo contacto que posso ter com os mestres artesãos que procuram preservar as antigas técnicas artesanais. Aí utilizando minúsculas lâminas de serra com 0,2 mm de espessura e segundo um complexo e demorado processo, onde entra essencialmente a perícia, a paciência e a experiência do artesão, conseguiu-se por fim um dos mais belos e nobres acabamentos de peças de mobiliário. Sendo a operação de corte a operação básica, que maiores cuidados e tempo requer, fez-me ponderar na hipótese de utilizar novos processos, dos quais, o laser apresentou-se o mais convincente. Algumas experiências levadas a cabo num laser destinado a outros fins, puderam-me comprovar a qualidade de corte e a possibilidade de o utilizar num sistema de transporte computadorizado, reduzindo para cerca de um minuto, o trabalho de um dia, realizado pelos processos artesanais.

Direcção — Acha que o trabalho apresentado pode ser útil para a indústria portuguesa?

J.L.A. — Em relação à indústria mobiliária em geral, não vou dizer que vá criar uma revolução na sua concepção, porque seria um exagero. Mas iria com certeza abrir novas portas e novos caminhos.

Esta técnica entrou na Europa, pela Itália, vinda do Oriente, atingiu o seu auge em França no séc. XVIII, nos reinados de Luís XIV, XV e XVI. Após esse período de esplendor, deixou progressivamente de ser empregue, essencialmente por razões económicas.

Neste momento praticamente só é usado nas reproduções de móveis clássicos, raramente numa peça de mobiliário moderna, e que não sejam destinados à industrialização.

A vantagem que poderia trazer à nossa indústria mobiliária, seria sobretudo nas empresas tipo familiar, de média dimensão com uma produção essencialmente tradicional à base da talha. Verificando-se também um excesso de produção no nosso mercado que não é absorvido e uma percentagem de exportação muito reduzida, cerca de 5%, as vantagens seriam portanto, aumento de qualidade e uma maior facilidade de concorrência internacional. Isto por duas razões muito simples: a primeira porque

este acabamento em placagens decorativas é obviamente muito mais rico, o que se traduz num aumento substancial de qualidade. A segunda, a razão principal, é de que o mobiliário à base de talha é essencialmente um mobiliário rural, enquanto que os móveis lacados e com embutidos são essencialmente citadinos. Psicologicamente, a talha é mais conectada com o rústico, enquanto que os lacados e as placagens decorativas criam um acabamento mais delicado e refinado. E isto para dizer, que o mercado internacional é essencialmente citadino, porque o mercado rural tem a sua produção própria e típica. Esta renovação torna-se necessária no nosso mobiliário, mas também é preciso ter com que fazê-la, e é aí que esta nova tecnologia pode entrar. Aliás, os móveis mais belos e mais equilibrados são aqueles que combinam as placagens decorativas com a talha e as linhas direitas com as curvas. São estas as características do «nosso» mobiliário Indo-Português, injustamente muito esquecido e ao qual presto toda a minha admiração, que já fez furor na Europa Renascentista e que poderá tomar um papel de mestria na procura de novas criações estéticas.

Em relação ao mobiliário Moderno que produzimos hoje em dia, a grande maioria é esteticamente do mais pobre que pode haver. Mas, ao mesmo tempo, as suas superfícies lisas, são ideais para o emprego das placagens decorativas.

Direcção — Pensa criar uma empresa para desenvolver e comercializar o trabalho apresentado?

J.L.A. — No que diz respeito ao desenvolvimento do meu projecto, dividi-o em três fases: a primeira traduz ainda um período com um pouco mais de investigação, no qual irei fazer mais algumas experiências no LNETI; aproveito esta ocasião para agradecer ao Dr. Carvalho Rodrigues e ao Dr. Ribau Teixeira toda a confiança, disponibilidade e apoio que me têm prestado; paralelamente irei sondar e sensibilizar as empresas de mobiliário para esta tecnologia; começar a criar novos designs; informar-me melhor do que se faz no estrangeiro na área dos lasers e dos embutidos; fazer um estudo aprofundado do que já se fez em Portugal.

Uma segunda fase diz respeito à construção de um protótipo, para o qual já tenho praticamente todos os problemas técnicos resolvidos.

E uma terceira fase, tendo por base este protótipo, diz respeito à criação de uma pequena empresa especializada em placagens decorativas, que teria por finalidade fornecer toda a nossa indústria mobiliária.

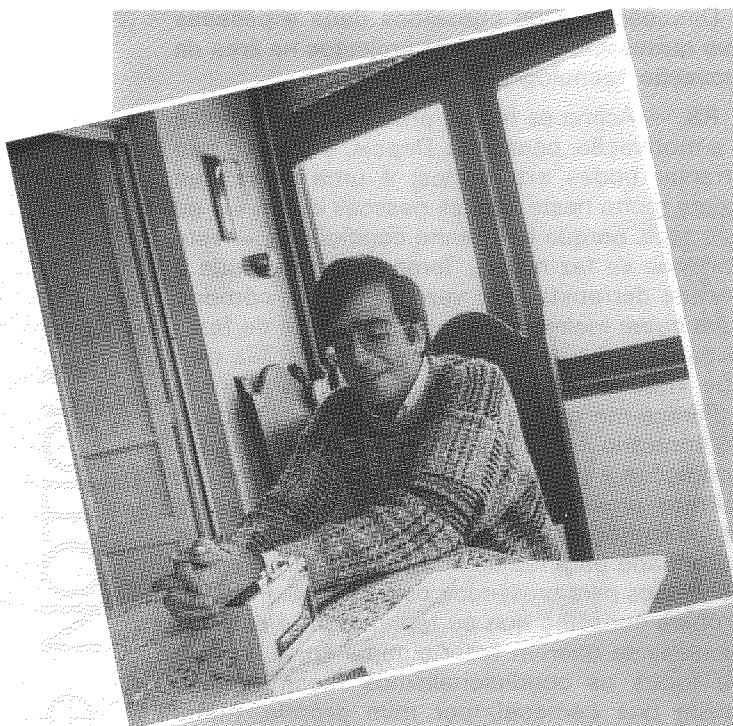
Numa fase posterior poderia virar-me para o mercado internacional, mas pretendo em primeiro lugar dedicar-me à nossa indústria. Fazem parte ainda dos meus planos utilizar outros materiais além da madeira e com outros objetivos dentro das artes decorativas além do mobiliário.

Em princípio não penso vender o projecto a nenhuma empresa, porque ao mesmo tempo ele significa a minha grande oportunidade profissional. É neste momento que quero prestar homenagem ao IEFP, porque caso não tivesse aparecido este concurso, tudo isto não passaria de um simples pensamento perdido no meio de tantos outros, pois sozinho nunca teria motivação e possibilidade de o pôr em prática. E caso se venha a concretizar na sua plenitude, 90% dos louros pertencem-lhe, porque neste momento a minha única esperança continua a ser um possível apoio financeiro por parte do Instituto, enquadrado ainda nos prémios atribuídos pelo concurso. Todas as outras instituições que me poderiam apoiar, inclusive o Ministério da Indústria, só o fazem a empresas constituídas e só participam numa percentagem bastante reduzida.

Embora tendo que contar com o factor risco, o que é natural em tudo o que é novo e diz respeito a investigação, mesmo estando esse risco já bastante reduzido, penso que a minha atitude é correcta, porque há que ter confiança no nosso talento e a coragem de não escolher o comodismo do convencional.

Direcção — Que conselhos daria a pessoas que quisessem desenvolver projectos na área da inovação tecnológica?

J.L.A. — O conselho que realmente quero dar, não se dirige às pessoas que tenham projectos, mas talvez um apoio às instituições em geral para que se crie um departamento específico com a finalidade de receber constantemente todo o género de projectos (em todos os campos: artísticos, científicos, tecnológicos, etc.), analisá-los e em relação àqueles que realmente tivessem qualidade ou viabilidade (que normalmente é um em cem) lhes fosse prestado todo o apoio necessário o que no fundo seria uma atitude de mecenato, vital aliás para qualquer sociedade. Uma nação estagnada artisticamente, culturalmente e tecnologicamente, é uma nação condenada à decadência. E, não é uma questão de boa vontade, mas sim uma questão de sobrevivência e afirmação cultural.



PEDRO SARAIVA

CONCURSOS

ENTREVISTA A PEDRO SARAIVA

Fogões Solares

Menção Honrosa

Direcção — Como nasceu a ideia? Em que consiste o trabalho premiado?

P.S. — A ideia não é totalmente nova. Os fogões solares já têm uma certa história, desde meados deste século, quando surgiram os primeiros modelos. Foi aqui em minha casa que construí um primeiro modelo com mão-de-obra minha e pouco investimento, fiz um primeiro trabalho, com o qual ganhei um Concurso que a Fundação Calouste Gulbenkian promoveu no sentido de levar uma representação portuguesa a Londres a um encontro internacional de jovens cientistas e portanto digamos que foi o meu início.

O modelo foi construído por mim e com ajuda de informação que existe publicada em várias literaturas, desde revistas a congressos, etc. Toda a concepção foi minha como a aquisição de materiais também.

Foi então que o Prof. Doutor Vítor Lobo do departamento de Química da Universidade de Coimbra soube deste meu trabalho e proporcionou a sua evolução, dando-me apoios técnicos e financeiros, chegando à construção de um segundo modelo de fogão solar. E foi com este segundo modelo que ganhei uma Menção Honrosa no concurso do IEFP.

O fogão solar é uma coisa relativamente simples, qualquer pessoa percebe o funcionamento: quando uma pessoa deixa o carro ao sol com os vidros fechados e depois, passadas horas, entra dentro dele, o interior está uma autêntica estufa, o princípio é mais ou menos este.

O meu fogão é do tipo caixa fechada, isto é, temos apenas uma caixa que pode ser em madeira ou de outro material qualquer, bastante bem isolada e para isso convém que tenha paredes duplas; e entre as duas paredes temos uma camada de isolante bastante boa.

Temos que ter uma janela através da qual o sol entra dentro da caixa e com a ajuda de reflectores exteriores a captação da energia solar será maior. Essa janela tem dois vidros espaçados entre si por uma camada de ar, permitindo fazer efeito de estufa, isto é, a radiação entra mas acaba por não sair.

Esta construção mais ou menos rudimentar consegue atingir temperaturas no interior que podem ir até 130, 150 graus, pelo que se pode cozinhar qualquer prato cozido ou assado.

Direcção — Acha que o trabalho apresentado pode ser útil para a indústria portuguesa?

P.S. — Os fogões solares já são comercializados numa série de países por essa Europa fora e muito especialmente nos Estados Unidos, onde inclusivamente nos supermercados é vulgar encontrar-se várias marcas de fogões solares à venda. Portugal tem condições óptimas para aplicação de tudo quanto seja energia solar, portanto estaria em posição privilegiada, mesmo em relação a outros países da Europa já com modelos comercializados.

É um investimento arrojado, é uma tecnologia que não sendo nova não está banalizada em Portugal e daí um certo medo da parte dos investidores. De qualquer modo penso que haveria condições pelo menos em pequena escala para tentar fazer um estudo de mercado e depois pensar seriamente em criar uma indústria portuguesa de fogões solares. Há áreas privilegiadas também, como por exemplo os campistas, casas de campo e de férias, onde o fogão solar pode ser utilizado, sete meses no ano, o que é bastante bom, poucos países se poderão gabar de ter taxas de utilização deste género. Não só poderia ser útil, como Portugal é privilegiado para a utilização deste fogão.

Direcção — Pensa criar uma empresa para desenvolver e comercializar o trabalho apresentado?

P.S. — Eu neste momento tenho outros projectos pessoais; como sabe este é um projecto que já vem de há 5 anos e até ver não houve propriamente ninguém que me apresentasse propostas concretas no sentido da comercialização. Claro que isso dependeria de um estudo prévio, de uma análise económica aprofundada do investimento a fazer e para colaborar na área técnica desse trabalho prévio, estaria à partida disponível, em função evidentemente das propostas que vierem a ser feitas.

Para a comercialização deste fogão, existem por um lado inconvenientes técnicos, alguns ultrapassáveis, e riscos económicos por outro.

Este fogão tem necessidade de um pré-aquecimento, que pode demorar cerca de 30/45 minutos, sendo o tempo de confecção propriamente dito, em dias climatericamente bons idêntico ao de um fogão convencional.

Contudo, uma grande aposta não só para os fogões como também para toda a tecnologia solar, em que se tem investido muito nos últimos anos em termos de investigação, é precisamente o problema da acumulação térmica. Se os processos de acumulação térmica forem melhorados será possível no futuro que estes problemas sejam ultrapassados.

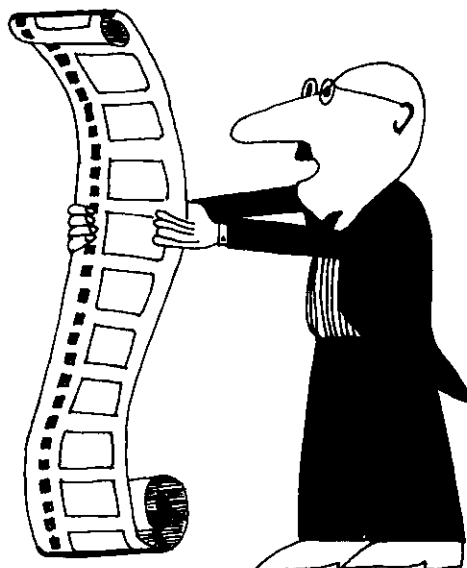
Por outro lado, uma pessoa que compre um fogão solar, com as poupanças introduzidas no consumo de energia eléctrica ou de gás dos fogões convencionais, penso que amortizaria o seu investimento. Sob o ponto de vista económico parece-me que seria vantajoso, para além deste atractivo económico, o curioso que se torna cozinhar num fogão solar, em que «a partir do nada», os alimentos aparecem cozinhados.

Direcção — Que conselhos daria a pessoas que quisessem desenvolver projectos na área da inovação tecnológica?

P.S. — Acima de tudo é preciso ter o interesse e a motivação, penso eu. Depois, é preciso não arranjar bodes expiatórios; é uma coisa que existe muito neste País as pessoas dizem «ai eu não faço, porque não tenho condições», «neste País não se faz nada». Toma-se uma atitude à partida derrotista. Por vezes deve ser cómodo para quem realmente não tem vontade de fazer nada, arranjar um álibi, dizer que não faz porque «não tem condições».

Parece-me que temos de pensar um bocado ao contrário, isto é, começar a fazer dentro das condições e limitações que temos e depois de darmos prova que fizemos alguma coisa com essas limitações todas, então sim, aí ganhámos autoridade para reclamar apoio e outro tipo de condições para prosseguir os trabalhos. Portanto o único conselho que eu tenho a dar é este: as pessoas se querem fazer alguma coisa, apesar de todos os condicionalismos façam-na. Foi assim que comecei, por mim próprio, numa varanda; indo ler coisas à Biblioteca-Geral sem apoio nenhum e depois as coisas foram surgindo gradualmente. Penso que é esta a atitude positiva que é preciso tomar se queremos de facto fazer alguma coisa por este País e por nós próprios.

* Técnica superior do I.E.F.P.



POR QUE NÃO ME DISSE ANTES?

A gestão empresarial moderna, que queremos ajudar a implementar no País, está a passar por uma fase de mudança, que queremos que seja mais objectiva e mais participativa.

Para tal, entendemos que para termos «empresas de sucesso» se torna necessário ter «homens de sucesso».

Realizar filmes sobre gestão enquadra-se nesta perspectiva, queremos com ele dinamizar e tornar mais aberta a partilha de experiência e dos conceitos de gestão.

Os filmes sobre gestão são obviamente um meio de formação, mas mais do que isso, queremos que seja um alerta para os gestores com empresas em dificuldades e uma confirmação para os gestores com empresas de sucesso.

Em Portugal, com argumentistas portugueses, com realizadores e técnicos portugueses, com produtores portugueses, com gestores e empresas portuguesas e com o IEPF é possível fazer filmes sobre gestão que ombreiem com aqueles que são feitos noutros países.

O filme «Porque não me disse antes?» é o primeiro de uma série que pretendemos produzir, é também o resultado da primeira experiência que levou um grupo de pessoas a apostar neste meio de formação. Representa a vontade e a tenacidade de uma equipa, que desde já se propõe a melhorar de filme para filme e a ouvir críticas.

CURSOS

Como frequentar as acções de formação desenvolvidas pelo NDCQ

(Núcleo de Desenvolvimento
de Chefias e Quadros)

As empresas que pretendam recorrer ao IIEFP para formar ou aperfeiçoar os seus encarregados, quadros médios e demais chefias directas, poderão fazê-lo por uma de duas vias:

- contactando directamente o nosso Centro Protocolar vocacionado para a sua área de actividade;
- dirigindo-se à nossa Delegação Regional correspondente à zona do País onde a Empresa está sediada.

Em ambos os casos as necessidades das empresas serão examinadas e atendidas na medida do possível.

Já no ano de 1987, através do Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros, o IIEFP está a dinamizar as seguintes acções de formação destinadas àquela população:

— **Concepções e Comportamentos de Chefias — CCC**

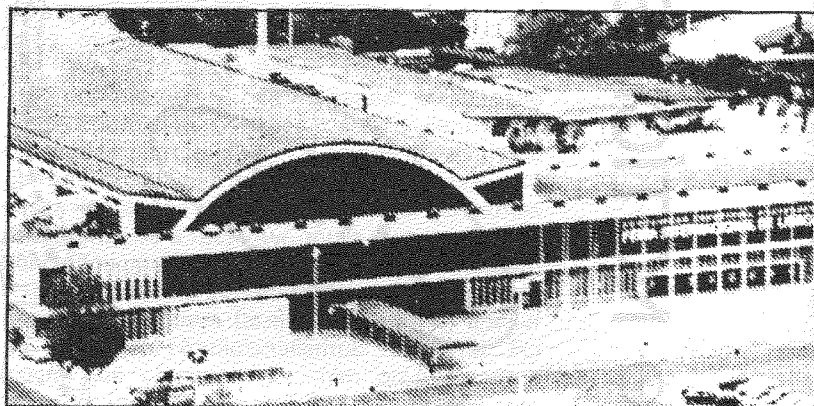
Com uma duração de 5 dias úteis, esta acção tem por fim ressaltar a importância das Chefias Intermédias nas organizações, e analisar o seu contributo no Planeamento, Organização e Controle das actividades dos seus subordinados, bem como o seu papel de líder, motivador e dinamizador.

— **Gestão da Produção para Chefias Directas — GPCD**

Com uma duração de 12 dias úteis, em blocos separados de 3 dias cada, esta acção tem por finalidade contribuir para uma evolução qualitativa na área da organização do trabalho, salientando a existência de métodos e técnicas cuja adequada utilização pode aumentar a eficiência da gestão da produção. São os seguintes os seus blocos constituintes: Organização e Gestão da Produção, Métodos e Tempos, Planeamento e Controle da Produção e Layout e Movimentação de Materiais.

FEIRAS

Calendário dos próximos acontecimentos na Feira Internacional de Lisboa



INTERMODA, de 3 a 6 de Setembro

Salão das Confecções e da Moda

DEFESA/87 — ARMIBÉRICA - DEFESA

E SEGURANÇA, SARL, de 15 a 18 Setembro

INTERCASA, de 26 de Setembro a 5 de Outubro

Salão do Mobiliário e Iluminação

PORTUGUESE OFFER, de 15 a 17 de Outubro

Oferta dos produtos portugueses (iniciativa do ICEP)

LARTÉCNICA, de 23 de Outubro

a 1 de Novembro

Salão dos artigos domésticos
e electrodomésticos

MOTOR EXPO, de 20 a 29 de Novembro

Veículos e Motas

RACING CAR SHOW, de 5 a 8 de Dezembro

PRIMEIRAS JORNADAS NACIONAIS
DE PROJECTO, PLANEAMENTO E PRODUÇÃO
ASSISTIDAS POR COMPUTADOR,
de 9 a 11 de Dezembro

EXPOINVEST, de 14 a 20 de Dezembro

Feira Poupança (iniciativa de C e C,
Consultores de Comunicação, Lda.)

FILARTESANATO. Todos os dias, excepto
2.^{as} feiras, das 14.30 h às 20.00 h

Exposição permanente de artesanato

UMA CONVERSA COM VITORINO

***por Luís Cardim**

Vitorino era o encarregado mais antigo da minha empresa. Com 65 anos de idade e o cabelo todo grisalho impunha respeito a toda a gente, mesmo aqueles que com ele contactavam pela primeira vez. Lembro-me ainda do dia em que se reformou. Despediu-se de todos nós discretamente, como era seu hábito, mas a mim disse-me: «Não se esqueça de me fazer uma visita em Vila Praia da Âncora!»

Lidei com ele quase uma dezena de anos e apesar disso não o conhecia bem. Vitorino chefiava um sector de recepção e descargas de produtos, onde tinha sob as suas ordens pessoal pouco especializado. O trabalho era duro e pouco atraente pelo que o sector se tornou um local de passagem. Logo que os trabalhadores arranjavam uma vaga noutro lado mudavam.

Só o Vitorino permaneceu. Tinha começado a trabalhar com 12 anos, tinha vindo para a empresa na casa dos 30 e tinha começado pelos trabalhos mais difíceis. Chegou a encarregado por mérito próprio e conseguia fazer funcionar a recepção de produtos mantendo bom ambiente entre as pessoas.

Não resisti e fiz-lhe uma pergunta que há muito tinha debaixo da língua:

— Ó Vitorino! Como é que você, tendo o pessoal mais «difícil» da empresa, nunca teve problemas disciplinares sérios? Qual é a sua receita?

Vitorino pensou um pouco, meteu as mãos abertas dentro dos bolsos do casaco domingueiro e respondeu-me:

— Olhe. Não tenho receita nenhuma. O pouco que leio não me deu respostas, mas *a vida ensinou-me* algumas coisas que eu não esqueço. E essas coisas hão-de ser-me úteis até morrer. Os problemas disciplinares são delicados e exigem uma reflexão constante e não só no momento em que acontecem.

A minha expectativa falhou. O Vitorino era um homem de experiência prática que sabia fazer as coisas e cuja reflexão não estava organizada do mesmo que a minha.

Ainda na expectativa de aprender alguma coisa não desisti. Puxei-lhe uma cadeira e pedi-lhe que me dissesse quais as coisas que a vida lhe tinha ensinado e que tanto o ajudavam. Vitorino sentou-se, olhou pensativamente a janela e começou:

Nunca repreender um trabalhador na frente de outros

Em geral todas as pessoas admitem os seus erros. Mas quando confrontados publicamente com um erro o seu amor próprio é mais ameaçado pela imagem que possa ter junto dos outros o que os leva a não assumirem totalmente o erro, a procurarem corresponsabilizar outrém e a «fugir» à responsabilidade, culpando a organização, o chefe ou os colegas.

Conduzir o trabalhador para fora do seu meio

Se ter público é mau, numa situação de conflito, permitir que o trabalhador fique no seu local de trabalho também o é. Chamá-lo ao nosso gabinete é a melhor solução. Mas caso isso não seja possível é bom irmos para terreno «neutro» de forma a que o subordinado não se sinta a «jogar em casa».

Ser sempre cortês

Quando temos um problema disciplinar perdemos por vezes a calma e a forma de abordar o subordinado é já desagradável. Devemos evitar ser agrestes porque um conflito é uma situação difícil por isso, mais do que nunca, devemos ser polidos na forma de comportamento e abordagem das questões.

Não levantar a voz, mesmo que o trabalhador o faça

Nalguns casos a situação criada pelo indivíduo que prevarica é já uma provocação à chefia ou à organização. A intenção, consciente ou inconsciente, do indivíduo é de ser punido para poder acusar alguém da punição. Por isso deve-se manter a calma e o tom de voz baixo pois logo que o «exaltado» perceba que não se vai gritar com ele baixa-o também. Não se lhe deve dar oportunidade de ser uma vítima mas sim confrontá-lo calmamente com aquilo que ele fez.

Não responder a uma agressão com outra agressão

A agressão parte frequentemente de um indivíduo que «deseja» ser agredido. Portanto deve-

-se ter cuidado com aquilo que se disser no momento de exaltação, porque isso passa a ser o centro do problema . . . é preciso discutir apenas uma coisa de cada vez e confrontar as pessoas com as acções que cometem.

Ouvir os subordinados

Colocá-los à vontade e *escutar* o que têm para dizer. Tentar entender as coisas do ponto de vista deles, que naturalmente é diferente do nosso. A solução eficiente dos problemas disciplinares exige isso de nós, é difícil mas o esforço vale a pena. É preciso não deixar que uma discordância se transforme num conflito.

Levar o trabalhador a encontrar ele próprio a solução para os problemas

É importante confrontar o trabalhador com o problema existente e pedir-lhe que sugira uma solução, discuti-la com ele. Negociar e fazer com que ele se comprometa com a solução fará com que ele a aceite, porque nenhuma solução é boa se for a solução do chefe. Se ele se comprometer irá provavelmente fazer tudo para evitar que o problema se repita. Senão veja: a melhor solução para si não é aquela em que acredita, em que apostou, em que é sua?

Usar o bom senso

As situações relacionadas com a disciplina surgem no dia-a-dia e nas mais diversas circunstâncias. Tratei-as sempre como alguma coisa que fazia parte do meu trabalho, mas dava-lhes a atenção que merecem: evitava ignorá-las, enfrentava-as com a calma possível, usando o bom senso. Não são situações dramáticas mas são situações decisivas na imagem e nos resultados que uma chefia obtém.

Esta conversa foi marcante na minha vida profissional enquanto chefia. Aprendi com o Vitorino a importância da reflexão sobre as coisas que fazemos e o aproveitamento dessa reflexão no sentido de aperfeiçoar a nossa actuação e aprendi também que a melhor solução para um conflito é evitar que as situações de divergência nos levem a esse ponto.

* Técnico superior do IEFP.

AS RESPONSABILIDADES DAS CHEFIAS DIRECTAS

***por Carlos Assunção Silva**

O que é uma chefia directa

Numa organização empresarial, encontram-se pessoas cujo objectivo é, no essencial, encontrar as formas de relacionamento e métodos de trabalho que permitam a sua realização com o máximo de eficiência.

Esta procura é, no entanto, feita a diferentes níveis:

1 — a nível de administração ou direcção superior:

- a) de uma forma global integrando os vários sectores da empresa que, por vezes, têm pontos de vista divergentes;
- b) de uma forma predominante no que respeita à implementação das estruturas e métodos de trabalho (departamentos de pessoal, aprovisionamentos, organização e métodos, etc.);

2 — a nível geral — por todas as pessoas que dentro da organização detêm responsabilidades de gestão de meios técnicos e humanos ou seja chefias a todos os níveis e quadros técnicos.

A qualificação profissional, as habilitações académicas, a posição hierárquica, a experiência da função e a própria personalidade influem na forma como cada uma das pessoas procura desenvolver o máximo grau de eficiência. Uma coisa porém é certa:

— desde o quadro superior com pouca experiência profissional mas academicamente habilitado e ambicioso, orientado para a procura da eficiência através da implantação de rotinas de trabalho e da especialização máxima, até ao chefe, sempre humano e permissivo, que considera que o trabalho só é rentável se todos estiverem satisfeitos não só com a tarefa que lhes foi atribuída como também com as condições materiais que esse trabalho implica.

Ninguém gosta de sentir que entrega a uma tarefa, seja ela apaixonante ou relativamente monótona, tempo, energias e conhecimentos superiores aos que, em condições adequadas de organização seria necessário entregar.

Que fazem as chefias directas

É, no entanto, relativamente vulgar que determinadas deficiências, ou como tal encaradas, sejam visíveis aos que, pela experiência profissional, pelos conhecimentos técnicos, ou até pelo simples bom senso, consideram estar em posição de ajuizar sobre a melhor forma de cumprir uma tarefa ou de tomar uma responsabilidade. Uma regra de ouro da organização, por todos conhecida, é de que, para saber *como* e *porquê* se realiza uma tarefa, não há melhor forma do que perguntar a quem habitualmente a desempenha.

Essas deficiências podem ter várias explicações:

- a) Porque o órgão responsável pela análise e resolução destes problemas desconhece a sua existência, em concreto;
- b) Porque o conhece, mas está ocupado com a resolução de outros que têm um grau de prioridade superior;
- c) Porque a solução deste problema está relacionada ou dependente da solução a dar a outros problemas existentes no mesmo ou em diferentes sectores;
- d) Porque, tecnicamente, a tarefa deve ser assim executada, ou porque assim o exige a organização do trabalho no relacionamento entre as várias secções.

Para lá de muitas outras explicações possíveis, estas são algumas que, por muito válidas que sejam, não ajudam a dissipar o mal-estar que se instala quando uma determinada tarefa é encarada como inútil, monótona ou repetitiva. E, no entanto, pode acontecer que a tarefa deva na verdade ser executada pela forma prescrita! A dificuldade estará, neste caso, em explicar, correctamente, aos empregados que a devem executar, as razões da opção tomada.

Quem deve transmitir e explicar a tarefa a executar

Do ponto de vista técnico, qualquer quadro ligado aos sectores de engenharia/organização e métodos ou à direcção do departamento ou da empresa pode explicar a posição da direcção e impô-la sem mais considerações.

Sabemos, no entanto, que esta solução não resolve o problema, porque uma tarefa não compreendida é frequentemente desleixada, mal executada, e tem tendência a transformar-se ou

numa fonte de erros ou num poço de energias gastas em verificações e controlos inúteis e dispendiosos.

A aceitação e a integração de procedimentos, que à primeira vista poderão parecer desnecessários, inúteis ou gravosos para os empregados responsáveis pelo seu cumprimento, passa, a maior parte das vezes, pela sua apresentação por alguém cuja experiência e formação sejam reconhecidas e respeitadas profissionalmente o que garantirá a autoridade indispensável. Este é o chefe directo.

Problemas das chefias directas

De facto, é fundamental para qualquer organização, a pessoa que, no dia-a-dia, contacta directamente com os empregados, conhece as dificuldades, as desilusões e até os pequenos truques que, sem excepção, qualquer bom empregado dispõe para apresentar os melhores resultados.

Quando se fala em:

- organização formal — definida pelos organigramas, pelas posições hierárquicas e pelos níveis de classificação profissional;
- organização informal — definida pelos poderes que, declarados ou não declarados, coincidentes ou não com a organização formal, existem necessariamente e dependem, no essencial, no respeito e aceitação que alguns empregados conseguem obter junto dos colegas, hierarquicamente superiores ou inferiores,

tem de se ter em conta a posição dos chefes directos.

A chave da importância da posição está normalmente associada à dificuldade da mesma, e traduz-se, na maior parte das situações, numa adaptação da conhecida frase histórica de Afonso de Albuquerque:

«Mal com a direcção por amor dos empregados e mal com os empregados por amor da direcção.»

Na verdade, a grande maioria dos conflitos, declarados ou velados que opõem a direcção de uma empresa aos empregados, e que, em qualquer dos casos desperdiçam tempo, energias, conhecimentos e boas vontades, provém de:

- falta de comunicação;
- da distorção das informações;

- do hábito de tomar por grandes obstáculos os pequenos problemas do dia-a-dia;
- da falta de noção do valor que algumas questões aparentemente sem importância assumem na vivência de todos os dias.

Competências da chefia

Compete a qualquer chefe, como responsabilidade inerente ao lugar de chefia, desenvolver, treinar e motivar o pessoal que lhe está subordinado. Compete, também, a qualquer chefe compreender, integrar e implementar as políticas definidas pelos órgãos competentes da empresa.

Há, no entanto, que aceitar que nem sempre as políticas definidas são as mais agradáveis para determinados sectores, por força da ponderação dos diversos factores em questão, já que na conciliação dos interesses em análise, terá necessariamente que se optar por uns em detrimento de outros; assim como há que aceitar que nem sempre as decisões tomadas são as mais fundamentadas, atendendo ao impacto que irão provocar na organização, nomeadamente nas pessoas que têm a seu cargo o desempenho das tarefas envolvidas.

Nesta medida, a direcção espera que, quando prepara uma decisão, lhe sejam comunicadas as informações que ajudem a preparar as medidas de implementação, e que, também, ajudem a prever o impacto das medidas a tomar. Por outro lado, os empregados esperam que as suas dúvidas, temores e insatisfações sejam transmitidas correcta e objectivamente, isto é, sem dramas mas com a credibilidade e a firmeza necessárias.

Dificuldades das chefias directas

É no cruzamento destes interesses, raramente concordantes, que se coloca o problema das chefias directas:

- pela sua experiência profissional, pela sua formação técnica, pela convivência diária com os empregados que chefia, sente-se tentado a desconfiar de alterações demasiado bruscas, de alterações de rotinas de trabalho (não confundir com trabalhos de rotina), que durante anos provaram ser eficazes e adequados;

- pela lealdade para com a empresa, sente-se obrigado a defender (quantas vezes sem a mínima convicção) as posições da direcção.

Em consequência pode ser facilmente olhado pelos empregados como bajulador face à direcção, e pela direcção como resistente às inovações. No entanto, a solução teórica do dilema é simples: INFORMAÇÃO.

Como melhorar o ambiente da empresa

Nenhum chefe está isento da obrigação, diremos mesmo, do dever, de estar devidamente informado sobre os acontecimentos, as suas causas e consequências, podem afectar o seu sector de trabalho. Também nenhum chefe pode alhear-se da responsabilidade de contribuir para a tomada de decisão da direcção, através da oferta de sugestões e da manifestação de opiniões objectivas sobre a aceitação e o impacto das medidas em preparação.

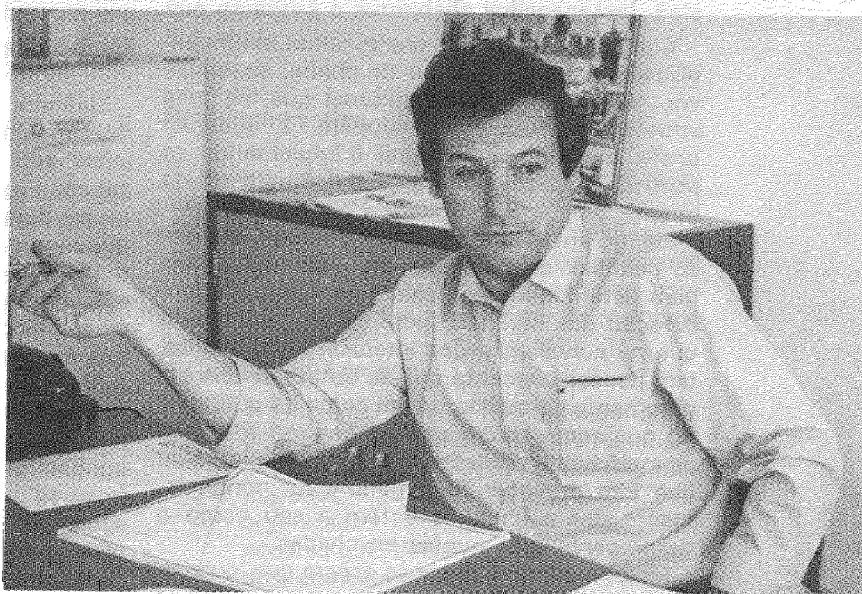
Mas nenhum chefe pode quebrar a lealdade que deve à empresa, à sua dignidade profissional, adquirida pela experiência ou pelos seus conhecimentos técnicos e profissionais, em troca da sua aceitação e credibilidade junto aos seus subordinados, recorrendo à via mais simples de declarar, ou sugerir a sua discordância face às medidas que é suposto ser responsável por implementar, sempre que a sua introdução seja difícil, técnica ou humanamente.

O caminho certo será pois, e sempre, manifestar na altura própria os problemas que preveja possam vir a ocorrer, defendendo, com o vigor e a convicção de que for capaz, as posições que considere justas e adequadas e procurando ao mesmo tempo entender as razões diversas e por vezes divergentes dos outros sectores; uma vez tomada a decisão, compete-lhe encontrar e propor os meios pelos quais a gestão dos recursos envolvidos se torna mais adequada em termos de pessoal e, em geral, mais eficiente, fazendo valer a sua credibilidade e aceitação junto dos subordinados, explicar as razões das medidas adoptadas, treinar e acompanhar o seu pessoal durante a respectiva implementação, é sem dúvida, a sua função principal.

* Director de Pessoal da Dun e Bradstreet.

**EMÍDIO MINORÇA — Ontem, Encarregado-Geral
Hoje, empresário de sucesso**

*** por Justina Souza Coutinho
Luísa Brito Mendes**



Fabricante de máquinas para a indústria de mármore e granitos, tendo sido sempre um apaixonado pela construção de máquinas, ele é criativo, está permanentemente atento às necessidades do mercado, acompanha a inovação tecnológica, incentiva quem trabalha com ele. Ele é um empresário de sucesso.

Direcção — De que forma a sua experiência como encarregado-geral, contribui para o seu sucesso na Minorça? Como é que via e como é que vê a profissão de encarregado?

E.M. — Antes de montar a minha própria empresa, trabalhei como encarregado-geral numa grande empresa, onde adquiri conhecimentos e experiência bastantes e suficientes que me permitiram caminhar pelos meus próprios pés com alguma garantia e segurança para o futuro.

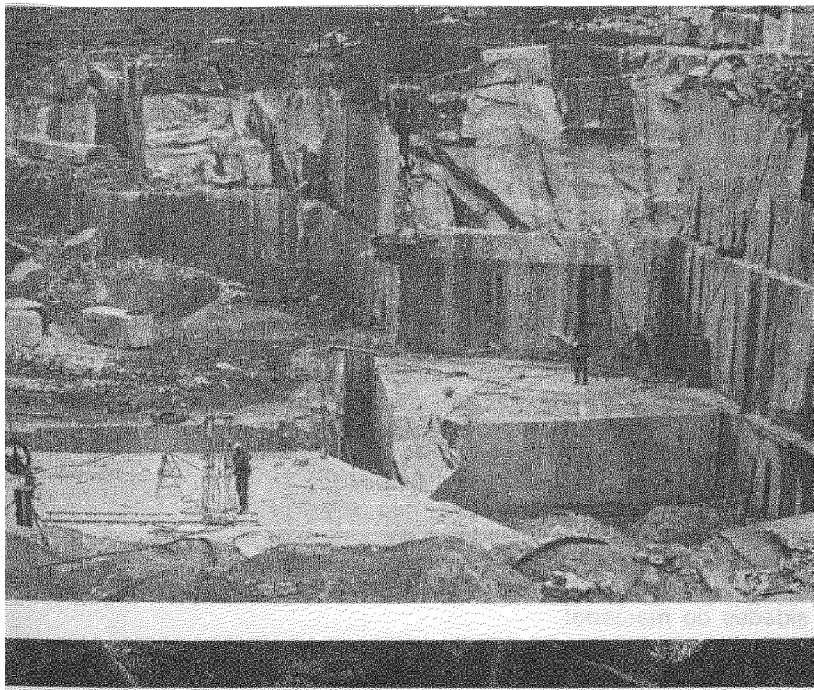
O encarregado deve conhecer a empresa por dentro tão bem como o seu superior. O bom encarregado deve ser criativo, mas temos de ter em conta que a sua criatividade depende da liberdade que lhe for dada. O encarregado deve ter poder de decisão pois só assim ele poderá assumir inteiramente a responsabilidade inerente ao seu cargo. Ao encarregado cabe distribuir as tarefas e responder pela produção, sendo, para isso, necessário delegar-lhe inteira autoridade. O patrão, por ser o dono e senhor da empresa, nunca deve desautorizá-lo ou contrariar a sua decisão.

Além disso o encarregado deve ganhar suficientemente bem para «viver a empresa». Pagar 50 mil escudos a um encarregado pode ser muito se este não for bom, mas se um outro ganhar 100 mil escudos ou mais, pode ser pouco. . . tudo depende da maneira como vive a empresa. O encarregado dirige a empresa e não nos podemos esquecer que a vida desta está muito nas suas mãos.

Direcção — Nessa altura como encarregado, quais as dificuldades sentidas, perspectivas e ambições que tinha?

E.M. — Como já disse atrás, fui durante algum tempo encarregado-geral numa grande empresa, mas, a determinada altura, cheguei à conclusão que muita coisa estava mal.

Sou muito contra a ideia de uma empresa fabricar um determinado material sempre igual, sem preocupação de o adaptar às necessidades do mercado, durante toda a vida, ou, pelo menos, durante muito tempo, cinco anos, por exemplo. Com o avanço tecnológico de hoje em dia é impossível que as coisas continuem certas ao fim de dois/três anos. Os sistemas precisam de ser alterados e devem acompanhar a inovação tecnológica. Na empresa onde estava faziam a mesma máquina, sempre igual, há 5 anos. Por mais que insistisse que este processo estava errado, obtinha sempre esta resposta:



«Isto está a vender-se bem. Para quê estudarmos novas coisas?»

Além disto, o patrão, por vezes, sem falar comigo, tomava decisões e comunicava-as directamente aos operários. Ora, esta atitude criava decisões falsas para mim, o que muito me desagradava e para além de não ser correcta, era errada no que respeita à própria organização da empresa.

Sempre tive vocação para a indústria metalomecânica e o meu interesse pelo fabrico de máquinas e pela sua evolução foi sempre muito grande, por isso, e como as coisas não estavam a correr muito bem como encarregado-geral, decidi montar a minha própria empresa.

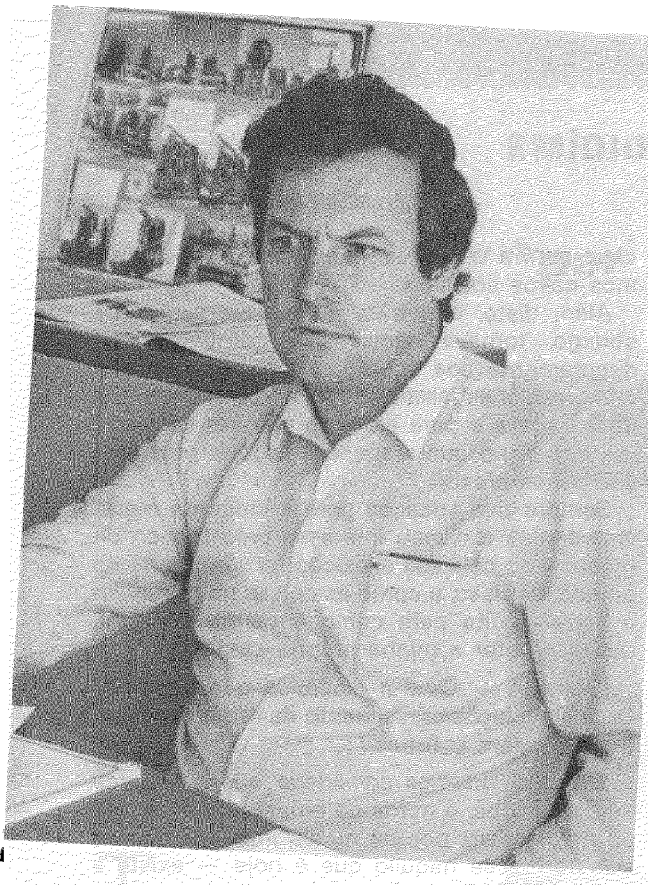
Direcção — Qual a dinâmica que imprime? Qual a evolução/crescimento da Minorça? Perspectivas para o futuro?

E.M. — Podemos considerar que a Minorça — como sabe, o nome da empresa está ligado ao meu, talvez porque nunca imaginei que se transformasse naquilo que é hoje — existe a partir de 1980, data em que comecei a trabalhar mais a sério. Iniciei a minha actividade num espaço muito mais pequeno, na minha garagem e tinha, para trabalhar, umas máquinas pequenas e um torno.

Comecei, primeiro, com material de transformação, mas, mais tarde, vi que havia lugar, nas pedreiras, para máquinas de extracção tanto para mármore como para granitos e lancei-me, também neste campo.

Fui o primeiro, aliás hoje pouco mais há quem faça este material em Portugal. Esta máquina que fabrico consegue fazer tanto num dia, como as outras, as que trabalham pelo processo antigo, fazem num mês. São inteiramente feitas na minha firma. Aqui são concebidas, desenhadas e testadas.

Fabrico as minhas máquinas em série, o que não é vulgar em Portugal, onde, normalmente, se produz em função da encomenda. Sempre que me encomendam uma máquina faço uma prospecção do mercado e se vejo que esta interessa nesse mercado, fabrico-a. É evidente que tenho a preocupação de adaptar as minhas máquinas às nossas necessidades e modos de trabalho e nunca esqueço que estas devem acompanhar sempre a inovação tecnológica. Tento também reunir numa máquina uma série de condições, ou seja, penso explorá-la para o maior número de tarefas possível, o que leva a que uma só máquina possa fazer com a mesma eficácia aquilo que era feito por duas ou três máquinas diferentes.



Não é por acaso que vendo cento e tal máquinas enquanto outros vendem meia dúzia.

Além do mais a minha empresa está situada junto da indústria de mármore perto de Pêro Pinheiro e tenho uma representação em Vila Viçosa.

Penso, no futuro, abrir uma filial em Espanha; já fiz a prospecção do mercado espanhol e penso haver espaço para a Minorça. As minhas máquinas, além das características assinaladas, são mais baratas 20 a 30% do que as máquinas importadas. As minhas instalações são já pequenas para as necessidades e penso ampliá-las dentro em breve.

Direcção — Na organização da Minorça tem encarregados? Como vê o papel do encarregado numa organização? Acha que o encarregado dirige? Como?

E.M. — Claro que tenho encarregados na Minorça. Tenho um encarregado-geral que é, por assim dizer, o meu braço direito, e encarregados de secção, pois ao todo tenho vinte e tal empregados.

O encarregado-geral é aquele que estabelece a comunicação entre mim e os operários. É ele quem dirige a produção, é ele que visiona todos os sectores e está em cima de tudo. Eu só tenho uma panorâmica geral, ao encarregado cabe um acompanhamento mais directo na execução. A mim cabe-me a concepção e a ele a realização. Para isso dou-lhe inteira liberdade e iniciativa.

Direcção — Acha importante a formação para os encarregados? Pensa formar o seu pessoal? Qual a importância da formação aos diversos níveis?

E.M. — Acho mesmo muito importante. Eu próprio entreguei um projecto de pedido de formação ao IEFP.

Os custos da formação, trazem grandes benefícios, pois, mais tarde, essa formação vai rentabilizar a empresa, porque formar pessoas é transmitir-lhes conhecimentos, não só no campo prático da técnica, como também no que respeita ao seu nível cultural. É por estar mais informado que o operário poderá ter mais brio e gosto naquilo que anda a fazer.

Direcção — Quais as diferenças que sente existirem entre os dois cargos que exerceu (encarregado-geral e empresário) no que respeita ao trabalho técnico e de direcção?

E.M. — As duas situações são muito idênticas porque ambas devem «viver a empresa». O encarregado para sentir o seu lugar deve sentir responsabilidade assim como o empresário.

O encarregado, como já disse, está mais directamente ligado com a produção, o empresário preocupa-se mais com o planeamento, a situação económica, o crescimento, o mercado e até, com a imagem da empresa. O estudo, evolução e inovação das máquinas são também da competência do empresário e o encarregado deverá, quando muito, dar a sua opinião que se baseia numa prática do dia-a-dia. O encarregado é mais prático e o empresário mais teórico.

Direcção — Qual foi a razão do êxito da Minorça?

E.M. — O êxito da Minorça, para além de tudo o que já foi dito, tem que ver também com a sua preocupação constante no que respeita ao contacto e consulta dos clientes e por outro lado com a sua preocupação pelo bem-estar e satisfação dos empregados.

O lucro do empresário não está no que poupa com os empregados, mas sim na quantidade e qualidade que estes produzem.

Porém o meu maior sucesso está nas máquinas que produzo. Não copio modelos estrangeiros, mas adapto-os às nossas condições de utilização. Os nossos mármore são diferentes dos estrangeiros e conseqüente as características das máquinas terão que ser forçosamente diferentes. Além do mais estas são estudadas de acordo com as necessidades dos clientes estando assim mais habilitadas a dar uma resposta inteiramente satisfatória.

A Minorça está sempre em cima das necessidades do mercado!

* Técnicas superiores do I.E.F.P.

QUE CHEFE É VOCÊ?

*por Rui Clemente Lélé

Se quer ser um bom chefe, se quer ser um líder, se quer atingir resultados, deve pensar em delegar, em responsabilizar, em permitir a criatividade e a iniciativa àqueles que trabalham consigo! Deve convencê-los de que são aquilo que mais desejam e reconhecer-lhes, sem esforço, as qualidades que possuem. Dando aos outros aquilo que eles são capazes de fazer, está a torná-los responsáveis e a criar à sua volta um ambiente de cooperação. Estará assim a ser um bom chefe atingindo bons resultados de uma forma espontânea.

Para saber se responsabiliza ou não os outros, utilizando o «SIM», «TALVEZ» e «NÃO», responda às questões abaixo indicadas:

- 1 – Sempre que alguém lhe conta episódios curiosos do trabalho, não resiste a contar imediatamente os seus?
- 2 – Quando um amigo ou um colega de trabalho adoece, fica indiferente, não tratando de saber dele ou mesmo de visitá-lo?
- 3 – Quando está com o seu superior hierárquico fala apenas de si?
- 4 – Demora muito a responder às questões que lhe levantam, não dando a mínima importância a quem as levantou?
- 5 – Numa reunião dispensa a sua atenção só a determinados indivíduos, esquecendo os outros?
- 6 – Quando fala com um subordinado preocupa-se em ouvi-lo?
- 7 – Você proíbe as pessoas com quem trabalha de falarem de si próprias?
- 8 – Quando fala com alguém sobre as suas qualidades de trabalho elogia-se a si próprio, sem conta nem medida?
- 9 – Aborrece-o incentivar os outros, mesmo quando reconhece que eles fizeram qualquer coisa útil?
- 10 – Aborrece-o ter de falar nas qualidades dos outros, quer na sua presença, quer na ausência?

Atribua 2 pontos para o «SIM», 1 ponto para o «TALVEZ» e 0 pontos para o «NÃO»; faça a soma dos pontos obtidos na totalidade das respostas e veja o resultado na tabela existente na página 14.

* Técnico superior do I.E.F.P.

OUTRO PASSO EM FRENTE COM OS JOVENS PARA OUTRO TEMPO

DINAMIZANDO NOVAS FORMAS E ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- formação inicial de jovens em regime de APRENDIZAGEM
- estágios de formação profissional, remunerados e alargados a mais de quarenta profissões
- reabilitação e reintegração profissional de jovens deficientes

PROMOVENDO PROGRAMAS ESPECIAIS DE EMPREGO

- Iniciativas Locais de Emprego (ILE's)
- Fundo de apoio às iniciativas de jovens empresários
- Ocupação Temporária de Jovens (OTJ)
- Incentivo ao emprego de jovens por conta d'outrem
- Incentivo ao emprego de jovens por conta própria
- Intercâmbio de jovens trabalhadores na CEE

PROGRAMAS JOVENS PARA GENTE JOVEM



dirija-se ao Centro de Emprego da área da sua residência



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



REVISTA PARA CHEFIAS

DIRECÇÃO

Criámos aqui um espaço de diálogo aberto aos leitores desta revista dedicado especialmente a todas as chefias, quadros intermédios e encarregados do nosso País.

Participe connosco neste diálogo através das questões que lhe são postas, mande-nos sugestões e inscreva-se para receber gratuitamente os 4 primeiros números enviando-nos o postal para:

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
 NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS
 DIRECÇÃO — REVISTA PARA CHEFIAS
 RUA DAS PICOAS, 14 - B.^º
 1000 LISBOA