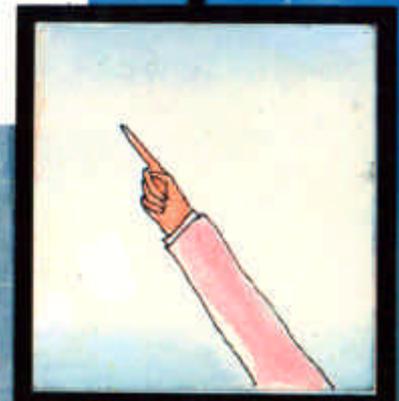
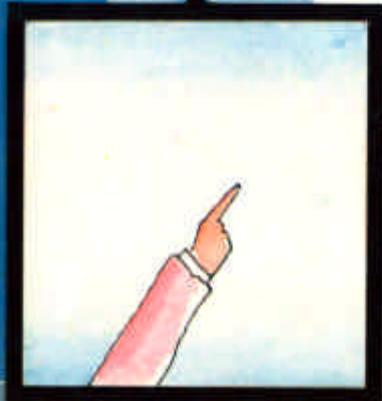


REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

N.º 1



PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL • OUT/NOV/DEZ 1987 • PREÇO 200\$00

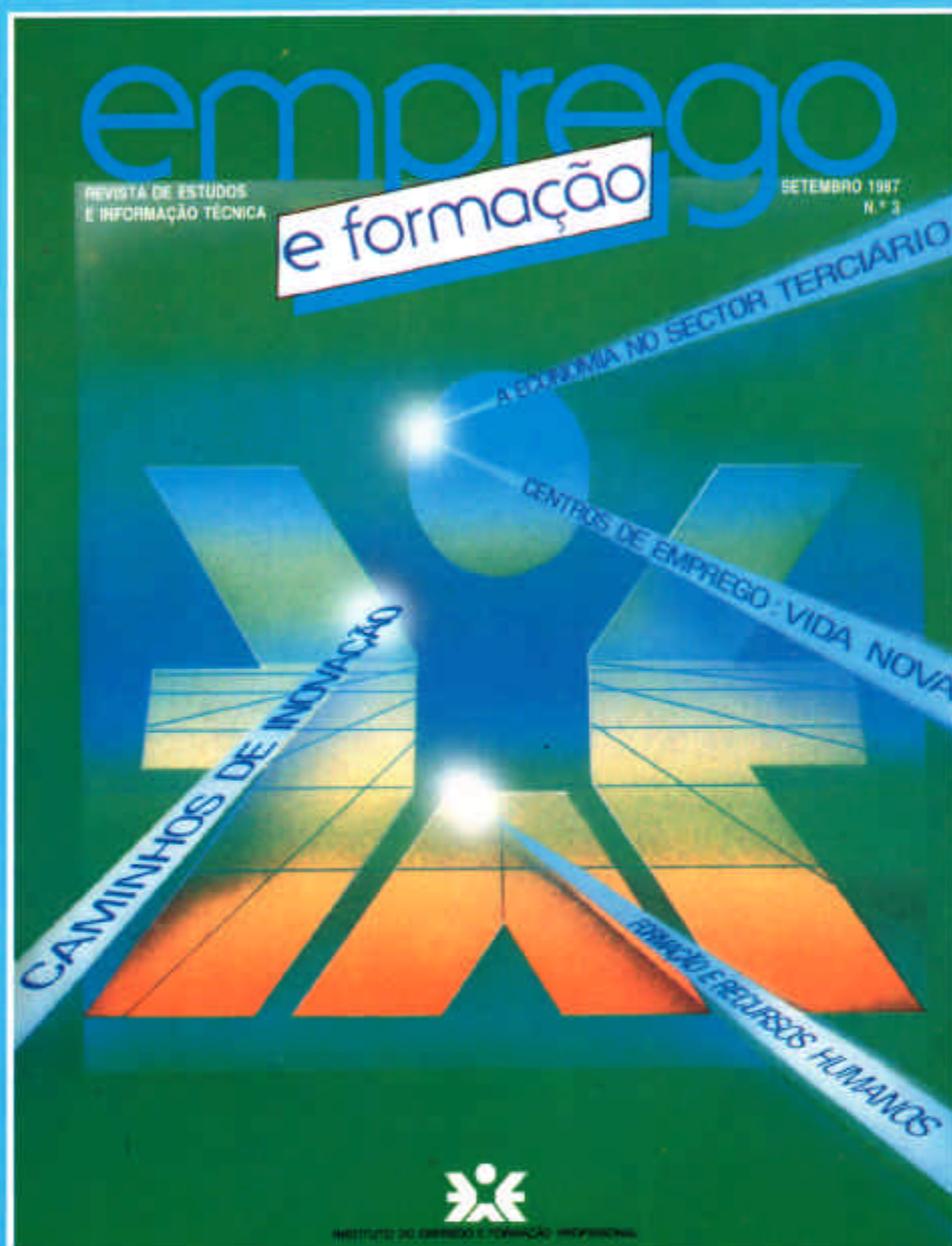
T.C. ALBUQUERQUE



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

UM ESPAÇO ADEQUADO E SELECTIVO:
ÀS IDEIAS, ÀS EXPERIÊNCIAS, À INFORMAÇÃO



PRÓXIMO NÚMERO: JANEIRO DE 1988

FAÇA A SUA ASSINATURA
ATRAVÉS DO NÚCLEO DE
INFORMAÇÕES E RELAÇÕES
PÚBLICAS

Rua das Picoas, 14, 8.º
1000 LISBOA

DOS TRÊS PRIMEIROS NÚMEROS PUBLICADOS EM 1987 EXISTEM AINDA EXEMPLARES DISPONÍVEIS

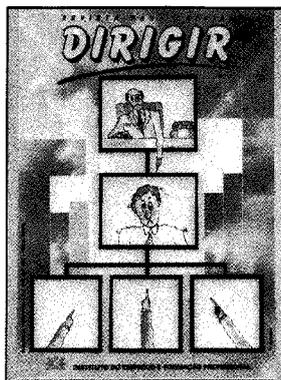
PREÇO ANUAL DE ASSINATURA: 1000\$00



SUMÁRIO

EDITORIAL	3
PARA QUE EXISTE ESTA REVISTA?	
<i>José Cardim</i>	5
PROBLEMAS E DECISÕES	
UMA PROMOÇÃO INESPERADA	
<i>Henrique Tovar Faro</i>	11
VOZES E OPINIÕES	
QUAL O PAPEL DO ENCARREGADO?	
<i>Justina Souza Coutinho</i>	15
O FERMENTAR DE UMA NOVA CHEFIA	
<i>João Santos Lucas</i>	20
HUMOR NA FÁBRICA	
O APOLOGO DE MENÉNIO AGRIPA	
<i>Belmiro</i>	21
CARTOON	
<i>Vasco</i>	22
CORREIO DOS LEITORES	
<i>José Cardim</i>	24
COMO REDIGIR UMA PROPOSTA	
<i>Luis Cardim</i>	26
HIGIENE E SEGURANÇA	
«ABC DA PREVENÇÃO NA SOLDADURA»	
<i>D.G.H.S.T.</i>	27
CENFIM — UM CENTRO QUE APOSTA NAS NOVAS	
TECNOLOGIAS	
<i>Justina Souza Coutinho</i>	31
BREVES	32
NOTÍCIAS	33
FEIRAS E CERTAMES	34
LIVROS	
GESTÃO E RESULTADOS	
<i>Nelson Trindade</i>	37
TESTE	
COMO REALIZA AS SUAS FUNÇÕES DE CHEFE?	
<i>José da Silva Picão</i>	39
A TRADIÇÃO DE CHEFIA NOS TRABALHOS RURAIS	
<i>José da Silva Picão</i>	43
A GESTÃO DO TEMPO	
<i>Madalena Avilez</i>	47
UMA EMPRESA, UMA HISTÓRIA	
PANEFLOR — TRABALHO, INICIATIVA E HONESTIDADE	
<i>Henrique Tovar Faro</i>	
<i>Justina Souza Coutinho</i>	

IEFP / FP
 MEDIATECA
 Nº _____



FICHA TÉCNICA

Propriedade
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

Director

José Casqueiro Cardim

Coordenadora

Lúisa Brito Mendes

Conselho Editorial

José Casqueiro Cardim

Adelino Palma

Justina Souza Coutinho

Dulce José

Colaboradores

Henrique Tovar Faro

João Santos Lucas

Justina Souza Coutinho

Lúis Cardim

Madalena Avilez

Nélson Trindade

Plano Gráfico e Capa

João Carlos Albernaz

Apoio Gráfico

Maria de Lurdes Guedes

Cartoon

Vasco

Desenhos

Henrique Alves

Fotografia

José Carlos Garcia

Apoio Administrativo

João Vítor Franco

Redacção e Assinaturas

Núcleo de Desenvolvimento

de Chefias e Quadros

Apartado 8236

1803 Lisboa Codex

Edição e Distribuição

Núcleo de Informação

e Relações Públicas

Rua das Picoas, 14, 8.º

1000 Lisboa

Composição, Montagem e Impressão

ELO

Periodicidade: Trimestral

Tiragem: 14 000

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 IEFP. É permitida a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte. Toda a correspondência deverá ser endereçada para: **Revista para Chefias-Dirigir** – Apartado 8236 – 1803 Lisboa Codex.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

PARA QUE EXISTE ESTA REVISTA?

Várias pessoas nos têm perguntado a quem se dirige exactamente esta revista, uma vez que o seu título — «Direcção» — parecia sugerir que se destinava apenas a quadros superiores. A nossa revista quer dirigir-se a todos aqueles que, nas empresas portuguesas, *se dedicam como profissionais à chefia*. Não obstante queremos, dentro deste campo, falar com toda a gente, com os Encarregados, com os Empresários, com os Engenheiros e outros técnicos que dirigem trabalhos, pretendemos, prioritariamente, alcançar os Quadros Intermédios e Chefias Directas (ou aqueles que dirigem eles próprios pessoal executante). Mas porque procuramos dirigir-nos particularmente a este nível hierárquico? Porque, no nosso País os Quadros e Técnicos Superiores e os Empresários têm organizações, documentação, encontros e cursos que lhes dão imensas oportunidades de estudo e aperfeiçoamento. Os Quadros Intermédios e as Chefias Directas, quase 150 000 pessoas, dispõem de muito menos oportunidades de aperfeiçoamento, não obstante desempenharem, igualmente, funções de extrema importância para o presente e o futuro das nossas Empresas.

O QUE FAZEM OS DIRIGENTES? . . .

Outra questão que nos foi posta, tem a ver com o conteúdo das funções de cada nível de chefia. Efectivamente o essencial das funções de direcção, sejam elas quais forem, é o alcance de resultados (objectivos) através de recursos (meios humanos e materiais, tecnologia, dinheiro, etc.). No entanto, em qualquer actividade realizada numa organização é necessário que exista não só capacidade de direcção mas também competência técnica, ou seja conhecimento da utilização do equipamento e materiais para obtenção dos produtos.

A importância de cada um desses dois factores depende do nível e da natureza do lugar ocupado. Por exemplo, para um operário, a capacidade essencial é a técnica; ou seja, a que está relacionada com a operação do equipamento e transformação de matérias-primas segundo certas regras. À medida que subimos na escala hierárquica encontramos uma necessidade cada vez maior de capacidade de direcção. Verificamos que, em oposição ao operário, a capacidade essencial do responsável de topo é a de gestão. Quanto maior é a organização menos conhecimentos técnicos específicos de cada actividade concreta são exigidos ao dirigente máximo para bom desempenho das suas funções, mas mais capacidade de direcção deve ter.

PORQUE É PRECISO APRENDER A DIRIGIR?

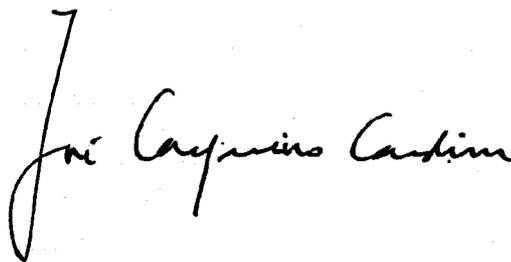
A importância do conhecimento das técnicas de direcção para os quadros médios e para todos os outros níveis, tem sido negligenciada entre nós. Consideramos que um pouco de «desenrascanço» e improvisação chegam e quando as coisas correm mal encontramos com facilidade explicação nos erros dos outros. No entanto, a falta de conhecimentos de direcção sólidos explicam, com mais frequência do que se julga, muitos dos nossos problemas, para além do que nos faz desperdiçar esforço que podia ser mais produtivo se aplicado com lógica e inteligência.

Em qualquer situação os Quadros Médios, os Encarregados, são pessoas responsáveis, no dia-a-dia, pela resolução dos problemas que surgem na execução dos trabalhos e, também, pelo rendimento dos trabalhadores. Estando em permanente contacto com aqueles, são, mais do que qualquer outro nível da empresa, os responsáveis pelo controlo directo do que se passa e por tudo o que em cada momento não corre bem.

Por tudo isto estes níveis de dirigentes são essenciais para o futuro das empresas. Muito desenvolvimento das nossas organizações pode ser obtido através do aperfeiçoamento do trabalho técnico e de direcção das chefias.

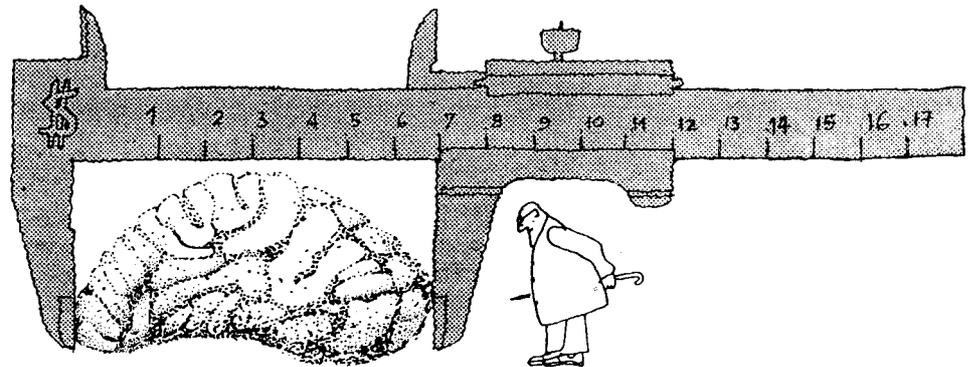
Por isso cá estamos de novo com a nossa revista para discutir consigo estes assuntos. Se esta revista lhe sugere comentários (bons ou maus!) e o seu aperfeiçoamento profissional lhe interessa, escreva-nos para:

«DIRIGIR»
Apartado 8236
1803 Lisboa Codex



UMA PROMOÇÃO INESPERADA

* HENRIQUE TOVAR FARO



COMO TUDO ACONTECEU . . .

A Firma «Exacta, Lda.»

A «Exacta, Lda.» é uma firma antiga e consagrada na indústria dos equipamentos de precisão e cuida da sua imagem junto dos clientes investindo na satisfação dos compromissos que assume, sejam eles a qualidade dos produtos que fabrica, sejam os prazos de entrega que aceita.

Tudo corria bem na firma quando, há algum tempo atrás, o encarregado da secção de tornearia morreu de doença súbita, apanhando todos desprevenidos: família e empresa.

O chefe Santos

O sr. Santos, chefe do falecido, não é homem para se atrapalhar com tão pouco e durante o próprio funeral disse ao Pereira, o mais velho dos torneiros da casa, que o procurasse logo ao pegar do dia seguinte, pois que «... a vida é mesmo assim...» e que «rei morto, rei posto...», e que «a secção precisava de novo encarregado...», e que «não havia tempo a perder...».

A promoção

E, assim, dois dias depois do triste acontecimento, o sr. Pereira foi promovido a encarregado, após muito breves considerações do chefe Santos acerca das qualidades sempre demonstradas pelo extinto.

Na verdade, esta nomeação não foi surpresa para ninguém, pois que não tinha passado despercebido do pessoal o recado que, na véspera, o chefe Santos tinha dado ao Pereira e, além disso, todos sem excepção o consideravam um óptimo operário, bom conhecedor da profissão, diligente, responsável e dedicado ao serviço; a sua boa relação com os colegas ao longo dos seus trinta anos de carreira, tinha-lhe valido, inclusive, a carinhosa alcunha de «o velho».

Foi, sem dúvida, uma boa escolha do sr. Santos: o pessoal ficou contente, e o Pereira, excitado e satisfeito, lá teve de pagar a rodada da praxe aos «colegas», pois que, como ele dizia, tudo continuava como dantes.

O novo encarregado

Ao trocar o torno pela secretária do defunto, o Pereira foi encontrar papéis e mais papéis, que na sua maioria nunca tinha visto. Procurou o chefe Santos para lhe pedir algumas explicações mas ele, sempre apressado, foi-lhe dizendo o que era mais urgente «desenrascar», enquanto resmungava e classificava os papéis de «essa maldita burocracia».



Era uma pessoa ocupada e apressada, o chefe Santos. Sempre que encontrava o Pereira no corredor aproveitava para salientar como «os chefes são a pedra angular da Indústria» e como era importante o trabalho do Pereira na empresa e ainda como esperava que este conseguisse «dar conta do recado», a exemplo do extinto. Pouco mais adiantava porque os corredores não eram muito grandes e ele estava sempre tão apressado que mal dava tempo ao Pereira para pôr alguma questão ou abordar algum assunto específico.

SINAIS DE MUDANÇA...

Durante os dois meses que se seguiram, o Pereira lá «foi dando conta do recado» conforme pôde, atacando como soube a «maldita burocracia» e só voltando ao torno esporadicamente para cobrir alguma ponta de trabalho.

Na realidade, com a sua nomeação a encarregado, abriu-se uma vaga que a empresa se recusou a preencher, a pretexto de que estava para ser entregue um novo torno, máquina muito moderna e sofisticada, de produção muito superior aos convencionais e que, por isso, viria a dispensar a admissão de novo torneiro.



Mas entretanto, o Pereira dava-se conta de que a produção tinha baixado e que a papelada não lhe deixava tempo para trabalhar no seu velho torno. Talvez por isso se tornou emburrado e quando via alguém parado ou com ar menos activo, mandava-lhes olhares cortantes e tentava espreitá-los com palavras ásperas que foram, a pouco e pouco, esfriando a sua relação com os antigos colegas.

O novo torno

Finalmente o novo torno chegou e foi com curiosidade e interesse que o pessoal assistiu à sua instalação, e das explicações que o técnico do fornecedor ia dando, ficaram particularmente curiosos com os novos dispositivos electrónicos com que vinha equipado e que permitiam, carregando em botõezinhos, fazer e saber uma série de coisas. Com respeito ouviam o técnico referir as capacidades daquela máquina e folheavam o manual do equipamento, um calhamaço enorme, profusamente ilustrado e cheio de uma algarviada em inglês que não entendiam.

As perguntas ao técnico sucediam-se em cascata e de uma forma desordenada, até que o Pereira achou que já chegava de «arraial» e enxotou o pessoal para o trabalho. A partir daí as coisas acalmaram e o Pereira já pôde ouvir, sem se dispersar, as explicações do técnico. Com angústia ia pensando como se conseguiria «desenrascar» com o novo torno, tanto mais, que só dois dos rapazes sabiam um pouco de inglês.

Nas duas semanas seguintes o Pereira deu toda a sua atenção à nova máquina, a tal que lhe deveria permitir recuperar o atraso da produção, só levantando a cabeça para passar raspanetes aos «calões»; era preciso manter a disciplina. Os papéis, esses, via-os depois de todos saírem, ou levava-os para casa, pois que no serviço não tinha tempo.

Surgem alguns problemas

Parecia ir tudo mais ou menos bem, já se desenvencilhava mais ou menos bem com o novo torno, quando o chefe Santos o chamou. Pela primeira vez, nesse dia não tinha pressa e com cara de caso, atacou a fundo dizendo que tinha estado a analisar a papelada e que concluíra que a produção tinha baixado 19% em dois meses.

Com espanto, o Pereira percebeu como «a maldita burocracia» estava a ser usada contra ele, ainda tentou desculpar-se dizendo que a quebra se devia à sua não substituição, mas o chefe Santos, com todos os vagares, mostrou-lhe que isso não era verdade, pois que a vaga só representava 10% da produção, pelo que havia um buraco de 9%, ou seja, quase um posto de trabalho. Além disso, a nova máquina já tinha sido entregue há mais de duas sema-

nas e nem por isso havia sinais de recuperação. O Pereira ficou acabrunhado, até porque sabiam que ele próprio estava a trabalhar no torno, pelo que o seu argumento não era completamente válido.

A partir daí atirou-se com toda a determinação à nova máquina e respectivo manual, só levantando a cabeça para repreender os seus subordinados menos activos: «Olha lá, julgas que estás no café, ou quê?». Logo logo voltava a enfronhar-se no manual, incapaz de pensar em mais do que uma coisa de cada vez.

DESCONTENTAMENTO . . .

Luís — É pá, já reparaste como o tipo mudou desde que foi a chefe? Anda emburrado como nunca foi . . .



José — Olha, para mim vem de carrinho. Já falei com o Serafim da distribuição e ele disse-me que a vaga que lá há é para mim.

Luís — Ai também vais sair? Então, com o Manel, já são dois. Ele vai para a ferramentaria. Só eu é que não tenho safa e o homem anda sempre em cima de mim...

José — E porque é que não vais ao médico? Como já tiveste uma vez, podes dizer que a ciática te voltou a atacar...

Luís — Já pensei nisso e tenho que me apressar, porque o Silva também vai tentar o golpe. Ou me engano muito, ou vai haver por aí uma epidemia...

José — Bem; vamos indo que eu não lhe quero dar nenhum pretexto para me estragar a transferência.

Sr. Pereira — Então ainda aí vêm com essa calma? Eu já cá estou há quase um quarto de hora...

Luís — Olhe que ainda faltam cinco minutos para acabar a nossa hora de almoço... e o senhor trabalha mais é porque lhe pagam mais...

OS PROBLEMAS E AS DECISÕES

Qualquer decisão deve ser tomada baseada em raciocínios e critérios lógicos, para tal, e ao contrário do chefe Santos que era rapidíssimo a tomar decisões, vamos tentar seguir um processo sistemático que minimize a probabilidade de errarmos na decisão que escolhermos.

Primeiro que tudo procuremos determinar que problema ou problemas afligem o sr. Pereira; em seguida iremos determinar as causas (as próximas e as remotas) de tais problemas; em terceiro lugar tentaremos listar as soluções possíveis para, finalmente, escolhermos a solução ou o conjunto de soluções que melhor se coadunem com a capacidade e autoridade do sr. Pereira para a poder implementar.

Assim, são

Problemas do sr. Pereira

- Diminuição da produção em cerca de 19 %
- Sintomas de rotatividade do seu pessoal
- Sintomas de indisciplina e absentismo
- Mau domínio técnico do novo torno

O que lhes deu origem?

Tentemos analisar cronologicamente a evolução dos acontecimentos:

1 — O sr. Pereira foi nomeado para o cargo sem qualquer preparação para o efeito, na verdade «o encarregado da tornearia morreu de doença súbita, apanhando todos desprevenidos» e «dois dias depois do triste acontecimento o sr. Pereira foi promovido a encarregado após muito breves considerações do chefe Santos...», além disso na sua nova secretária «foi encontrar papéis e mais papéis, que, na sua maioria nunca tinha visto».

2 — O chefe Santos não acompanhou devidamente o seu subordinado, pois, aquando da nomeação do sr. Pereira, limitou-se a tecer algumas considerações «acerca das qualidades sempre demonstradas pelo extinto», mas sem definir em que consistia o seu novo trabalho; além disso, quando o novo encarregado o procurou para lhe pedir algumas explicações, o chefe Santos limitou-se a dizer «o que era mais urgente desenrascar», em vez de lhe explicar as diferentes tarefas e seus graus de prioridade. Para agravar a situação o sr. Santos minimizou a importância da papelada em vez de realçar a validade daqueles instrumentos de gestão, instrumentos esses que ele veio a utilizar mais tarde para apontar as quebras de produtividade do sr. Pereira.

3 — O sr. Pereira tentou resolver o problema sozinho, não alterou as funções dos seus subordinados, embora de início tivesse falta de um elemento, e mais tarde viesse a dispor de um equipamento novo; recebeu ele próprio as instruções da nova máquina, embora o manual estivesse em inglês, língua que não dominava e quando foi repreendido pelo seu chefe, o sr. Pereira «atirou-se com determinação à nova máquina...».

4 — O sr. Pereira desmotivou o seu pessoal. Fruto da tensão em que vivia por não conseguir manter a produção seguindo o esquema de trabalho antigo, nem conseguir dominar a papelada, o sr. Pereira começou a tornar-se emburrado; aquando da recepção do novo torno, em vez de aproveitar e incentivar o entusiasmo do restante pessoal para «dar a volta às coisas», ele enxotou-os para trabalhar acabando com o «arraial». Por tudo e por nada compreendia o pessoal que estivesse aparentemente menos ocupado, mesmo durante o período do almoço, confundindo autoridade com autoritarismo.



Que soluções?

No ponto a que a situação chegou, as coisas não estão nada fáceis para o sr. Pereira. Na nossa opinião só a implicação de todos permitiria resolver a situação. Para tal é importante que o sr. Pereira faça com os seus subordinados e ex-colegas a análise da situação e defina com eles e com a autoridade de que dispõe, qual a redistribuição de tarefas que se impõe. Provavelmente o operador do novo torno deveria ser um dos jovens que melhor dominasse o inglês e melhor pudesse interpretar o manual, mas não há dúvidas de que não deve ser o sr. Pereira a fazê-lo, pois precisa de estar disponível para a tal papelada que, nesta altura, já viu ser mais do que «maldita burocracia», para ser, ao invés disso, um precioso instrumento de gestão, se bem utilizado.

É fundamental que o chefe Santos mude de atitude — o sr. Pereira deve fazer a pressão que for necessária — para passar a orientar o seu encarregado na sua nova função; deve analisar com ele todas as tarefas que lhe estão atribuídas e esclarecê-lo sobre como as executar; deve, além disso instruí-lo sobre como se preenchem e para que servem os tais instrumentos de gestão que tinha apelidado de «maldita burocracia».

Finalmente o sr. Pereira deve recordar que os seus subordinados, tal como ele próprio, são técnicos experientes e capazes, que só precisam de um bom clima de trabalho para produzirem bem; deve com eles definir as metas ou padrões a atingir e deixar que eles organizem o seu trabalho de forma a consegui-lo, em vez de os andar a pressionar constantemente. Deve reconhecer que a responsabilização é uma forma de motivação e tirar daí partido.

Enfim, o sr. Pereira deve tomar consciência de que as suas novas funções são fundamentalmente diferentes das anteriores e ser capaz de obter do seu superior e dos seus subordinados os apoios que necessita à sua aprendizagem e execução. Deve pôr de lado a ideia de que um chefe tudo sabe e que sozinho tudo resolve.

Como apontamento final, gostaria de chamar a atenção para a importância da preparação antecipada de substitutos. Só ela pode prevenir eventualidades como a descrita, ou, mais vulgarmente, permitir a substituição em férias ou outros impedimentos.

Para o conseguirmos, deveremos recorrer à delegação de tarefas; dessa forma, não só motivamos os nossos subordinados como nos vamos libertar de parte do nosso trabalho rotineiro. Assim, criaremos disponibilidade para actividades específicas da chefia — o planeamento, a organização e o controlo —, as quais nos permitem estudar a evolução do trabalho, bem como prevenir eventuais problemas mesmo antes de estes acontecerem.

Não devemos perder de vista que a actividade de uma chefia se mede pelos resultados conseguidos pela sua equipa e não só pela actividade que desenvolve.

- Licenciado em Engenharia Electrónica
- Técnico de Formação na EPAL, responsável pela Área de Produção
- Chefe de Serviço de Formação na EPAL
- Chefe do Departamento de Produção da TMX — Portugal, Lda.
- Técnico Superior do IEFP

Acha que acontecerão situações semelhantes a este caso noutras empresas portuguesas? Se achar útil partilhar as suas reflexões escreva para:



**CORREIO DOS LEITORES
APARTADO 8236
1803 LISBOA CODEX**



Recebemos as seguintes reflexões, sobre o caso «Sampaio — Um homem de duas caras?», que foi publicado no número anterior, as quais transcrevemos, pois parecem-nos sugestões interessantes para abordar o problema:

Se bem que possamos tomar o último parágrafo da página 34 e o primeiro da página 35 como diagnóstico do problema, aproveito para partilhar as minhas reflexões:

Não há dúvida de que a falta de diálogo, descrição de funções (direitos, deveres e responsabilidades) e plano de formação para o sr. J. Silva (como delegar e resolver problemas em vez de se procrastinar e «passar» as bolas para cima) estão na origem do problema, agravado com «vivências» anteriores à empresa.

No entanto, acho que várias «démarches» poderiam ter sido «tentadas» antes de se ter chegado à radicalização entre J. Silva/Pedro Sampaio (a história tem um final feliz, mas quantos casos existiram em que uma das partes é perdedora?).

- P. Sampaio podia ter pedido conselho para cima (seu chefe)
- P. Sampaio podia ter pedido conselho para o lado (colegas)
- P. Sampaio podia ter pedido conselho ao departamento de pessoal
- P. Sampaio podia ter dialogado com J. Silva escutando-o o tempo necessário a uma abertura para um compromisso.

- J. Silva podia ter pedido conselho para o lado (colegas)
- J. Silva podia ter pedido conselho ao departamento de pessoal
- J. Silva podia dialogar com P. Sampaio sobre o problema que sentia em relação ao actual «modus vivendi», que não interessava nem à empresa nem a eles próprios.

Felicito o sr. F. Brilhante pelo seu «savoir faire», mas pergunto-me, se o «desaguisado» entre P. Sampaio/J. Silva era assim tão evidente, como pôde este problema passar despercebido tanto ao «chefe» do sr. P. Sampaio/colegas, P. Sampaio e departamento de pessoal?

Se o problema não passava despercebido porque è que ninguém tomou iniciativas? Estaríamos em presença de uma gestão por ilhas?

JOSÉ M. C. D. DUQUE
Gestor de Projecto
MPI - Portugal
2950 Palmela

QUAL O PAPEL DO ENCARREGADO?

* JUSTINA SOUZA COUTINHO



ENTREVISTA

a Teresa Janz Guerra

Administradora e directora dos Recursos Humanos da Bruno Janz Herd., SA — Sociedade de Aparelhos de Precisão

Dirigir — O que é a Empresa Bruno Janz Herd., SA? Qual a sua actividade?

Teresa Janz Guerra — Primeiro, está numa empresa do sector metalúrgico e metalomecânico e do sector eléctrico e electrónico. Metade da nossa produção são contadores de água, sector metalúrgico, e a outra metade destina-se a contadores eléctricos, portanto sector de electricidade e electrónica em pequenos produtos. É uma empresa familiar, detendo a família 80 por cento do seu capital e 20 por cento é de uma empresa multinacional suíça. Tem uma gestão tipicamente familiar, posso dizer que este tipo de gestão tem as suas repercussões mesmo ao nível dos funcionários, que hoje em dia são 480 e formamos todos uma boa equipa de trabalho.

Dirigir — Qual a sua função dentro da empresa?

T.J.G. — Tendo já trabalhado em diversas áreas, é desde 1977 que me encontro ligada à área dos Recursos Humanos. Sou administra-

dora e directora dos Recursos Humanos, o que nem sempre é fácil conciliar o carácter técnico subjacente à própria direcção e o carácter empresarial como administradora.

Dirigir — Quantos encarregados ou chefias directas trabalham aqui?

T.J.G. — A empresa está estruturada em três níveis! O 1.º estrato é constituído por todas as pessoas que têm curso superior ou têm uma chefia de departamento ou direcção. Depois temos um segundo estrato, onde estão os encarregados, toda a chefia directa, onde figuram chefes de equipa, chefes de secção e encarregados, que são cerca de 60. Temos depois o 3.º estrato que é constituído pelos executantes.

**Um bom executante
nem sempre é um bom chefe**

Dirigir — Como é que se chega a chefe, a encarregado?

T.J.G. — De uma maneira geral, não só aqui mas no resto do País também, a chefia directa vem do 3.º estrato, é um operário, não tem qualquer formação específica, só que reúne determinadas condições para ser um chefe de equipa ou de secção e nós retiramo-lo das suas funções de executante, onde já adquiriu uma determinada qualificação, para ir chefiar um grupo. Muitas vezes o que acontece, e já tem acontecido, é perdermos um bom operário e adquirirmos um mau chefe.

**O encarregado é acima de tudo
um «condutor de homens»**

Dirigir — Qual a solução para isso? Dar formação em gestão?

T.J.G. — Não é só formação em gestão, mas uma formação específica para encarregados. Nós neste país não temos cursos para formar encarregados. Não é só saber planear e organizar o trabalho, é muito mais do que isso, começa porque o encarregado é acima de tudo um «condutor de homens» e isso não se aprende de um dia para o outro.

Nós cá em Portugal não temos, mas lá fora existem escolas só para formar encarregados, que é um curso como outro qualquer.

Dirigir — Como vê o papel do encarregado dentro da empresa?



T.J.G. — O papel do encarregado, vejo-o, em caricatura, como uma «mola». Ele é apertado por baixo pelo 3.º estrato e apertado por cima pelo 1.º. Esta é a figura que eu vejo quando penso no que representa uma chefia intermédia. Acho que ser chefe não é fácil. O que acontece normalmente é que, como já disse há pouco, o chefe directo vem do terceiro estrato de entre os executantes e ao passar a chefe ele tem um degrau muito difícil de subir.

Só conseguirá subir este degrau, com muita moderação, muita argumentação e conseguindo obter o respeito de todos os seus subordinados.

Dirigir — Normalmente, quando o executante passa a chefe, já os colegas lhe devem reconhe-

cer um certo mérito para o cargo e ter um certo respeito, pois provavelmente será até à data o melhor executante?

T.J.G. — Muitas vezes, pode, pelo contrário causar inveja, «porquê ele e não eu»?

A autoridade é indispensável a qualquer chefia

Dirigir — É importante a autoridade num chefe?

T.J.G. — O que considero por autoridade é a capacidade de se fazer aceitar pelos seus subordinados, a sua competência técnica, a sua orientação em assuntos de serviço. Acho fundamental o chefe ter autoridade para exercer as suas funções competentemente.

Dirigir — Que pensa serem os problemas do dia-a-dia do encarregado?

T.J.G. — A comunicação. Houve até necessidade e termos dado uns cursos de técnicas de comunicação. Foi um dos grandes problemas com que nós nos debatemos aqui.

Dirigir — É difícil a comunicação dos encarregados com a Administração?

T.J.G. — Todos os nossos encarregados e chefes directos estão representados por um secretariado, pois seria muito difícil dialogar com todos e assim torna-se mais fácil, pois reúnem-se periodicamente com a administração, no mínimo uma vez por mês e se houver necessidade disso mais do que uma vez por mês. Penso que há uma boa comunicação dos encarregados com a administração, o que não será muito comum na nossa realidade empresarial.

A boa comunicação é necessária para se cumprirem os objectivos de produção

Dirigir — A comunicação dos chefes directos para baixo é boa?

T.J.G. — É sempre boa. Eles têm que estar de tal forma bem informados e preparados para explicarem com facilidade qualquer dúvida que possa ocorrer a qualquer executante seu subordinado.

Nós estamos a trabalhar com determinados objectivos de produção e todos os meses são dados aos chefes directos mapas com os objec-

tivos de produção que se pretendem atingir. Os quais, por sua vez, irão ser transmitidos pelos chefes aos executantes.

Dirigir — Como é que consegue avaliar que o diálogo entre os chefes directos e os executantes seja bom e fácil?

T.J.G. — É precisamente através do cumprimento ou não dos objectivos de produção.

Se não houver uma motivação constante, não conseguimos o nível de produção desejado. Existe neste sentido um prémio de produtividade que é atribuído pelo facto de se cumprirem os objectivos de produção, o qual funciona como um grande incentivo.

Dirigir — Como é que é atribuído esse prémio?

T.J.G. — Este prémio não é individual, é colectivo, para toda a empresa. Os objectivos são os objectivos genéricos da empresa, portanto «se eu não cumprir a minha parte, o outro lado chama-me a atenção, pois pode vir a ser prejudicado.» Isto dá uma maior responsabilidade no trabalho de cada um e a qualquer nível.

Se um encarregado esquecer a parte humana, só poderá dirigir máquinas!

Dirigir — Quais são para si as funções do encarregado?

T.J.G. — Ele tem de ser um coordenador de homens, homens no sentido lato, homens e mulheres. Tem de ser forçosamente um orientador, ele pode ter uma grande capacidade técnica, mas tem de a saber transmitir. Se ele realmente esquecer a parte humana, não chega a parte nenhuma. Se ele for só técnico, ele só pode dirigir máquinas, e nós não temos só máquinas, ele é sobretudo um «condutor de homens», ele tem de contemplar todas as características de liderança humana.

Dirigir — Delegam as responsabilidades para que os chefes possam exercer a respectiva autoridade?

T.J.G. — Há diversos tipos de chefes. Há aquele chefe que exerce sem precisar de ter o regulamento escrito e há aquele que para fazer cumprir determinadas directivas precisa de as ver escritas.

Dirigir — Não estava a falar de papéis escritos, estava a falar da falta de autoridade que uma chefia intermédia possa ter em relação aos seus subordinados, devido ao facto de ser ultra-

passado, nas orientações que dá, pelos níveis hierárquicos acima, acontece isso?

T.J.G. — Isso é uma realidade do nosso dia-a-dia. Nós estamos a rever o nosso sistema de classificação de funções.

Dirigir — Como acha que poderiam ser resolvidos todos esses problemas do encarregado? Só com formação?

T.J.G. — Não é só com a formação dos encarregados, é com a formação a todos os níveis, de pouco servirá dar formação aos encarregados se esse não for o objectivo geral da empresa. É um desperdício mandar um encarregado frequentar um curso de formação profissional, quando este não pode aplicar aquilo que aprendeu.

**Todos têm de viver
o problema da empresa!**

Dirigir — Como podem esses encarregados contribuir para o aumento da produtividade nas empresas?

T.J.G. — Nós temos objectivos de produção, como disse há pouco, estabelecidos «a priori» e conhecidos por todos. Temos o secretariado das chefias directas, que permite dar informação a todas as chefias directas, de modo a que fiquem com o conhecimento de tudo o que se está a passar na empresa, para o poderem transmitir aos seus subordinados. Não se pode pretender que os executantes estejam motivados sem haver um diálogo e uma explicação «do para que estão a fazer». Se não eles chegam aqui de manhã, vestem a bata, fazem aquilo que lhes disseram para fazer, chegam ao fim do dia, vão para casa numa rotina desmotivante.

Eles têm de viver o problema da empresa! Têm de «vestir a camisola da empresa». Portanto, têm de ter o conhecimento do conjunto da empresa e é importante o papel do chefe no esclarecimento, informação e motivação dos seus subordinados, com os quais deverá formar uma óptima equipa de trabalho dentro da grande equipa que é a empresa.

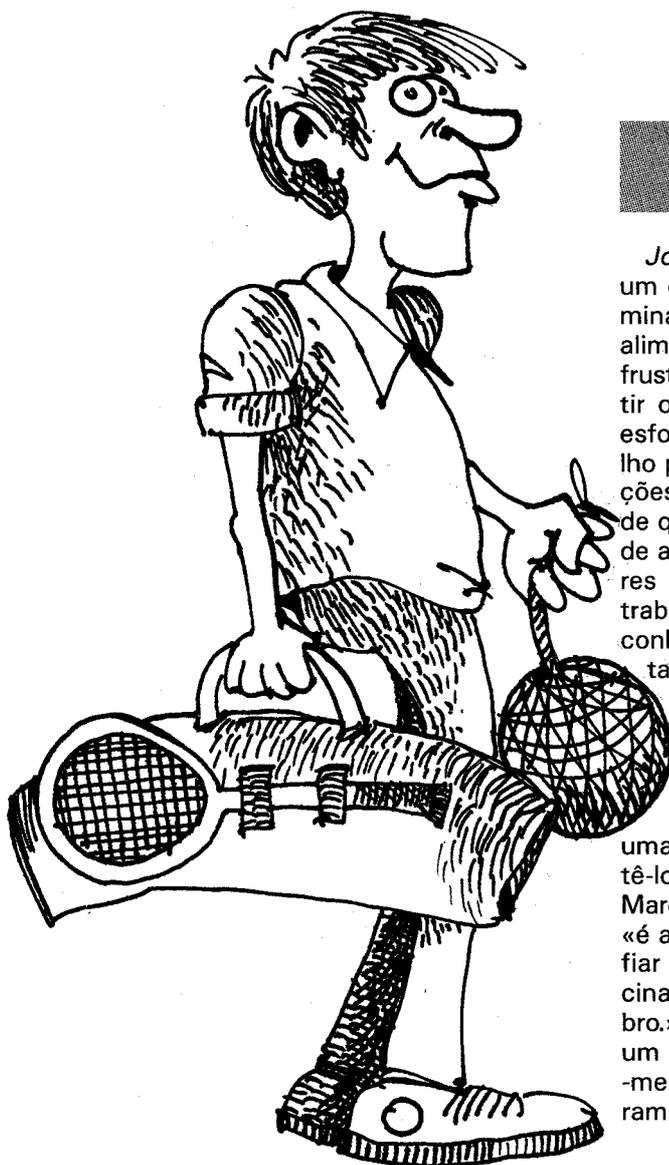


* Licenciada em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da Revista para Chefias-Dirigir

O FERMENTAR DE UMA NOVA CHEFIA

* JOÃO SANTOS LUCAS

UMA NOVA ATITUDE



José Marques foi de férias levando consigo um desafio para enfrentar quando o Verão terminasse. No curto espaço de uma vida jovem alimentara já muitas expectativas e algumas frustrações. Tentara aprender com a vida, refletir os sucessos tanto como os insucessos. O esforço e o empenho que pusera no seu trabalho pareciam-lhe suficientes para alcançar posições de maior responsabilidade. Interrogava-se de quando em vez sobre as suas possibilidades de ascender a uma posição de chefia. Lera alguns que os chefes seriam escolhidos entre os trabalhadores mais antigos, os que melhor conheciam os trabalhadores e o conteúdo das tarefas. Na prática assistira porém a promoções que não correspondiam a esse perfil. Lutara para ser bom, porque achava demasiado ousado tentar ser o melhor.

Em 1.º de Julho já bem entrado quando o engenheiro director o convidou para uma conversa. Ao longo dos dois últimos anos tê-lo-iam mantido debaixo de olho. «Você, José Marques», disse-lhe o engenheiro a dada altura, «é ainda jovem, mas provou que podemos confiar em si. Vamos entregar-lhe a chefia das Oficinas de Manutenção a partir do mês de Outubro.» José Marques franziu o sobrolho, esboçou um sorriso ainda contido, e retorquiu: «perdoe-me a falta de humildade, mas acho que fizeram uma boa escolha. Tenho trabalhado para o

merecer e estou certo de que a empresa e os meus companheiros poderão esperar o melhor da minha dedicação e a minha mais forte contribuição para alcançarmos os objectivos de todos».

As férias foram tempo para uns mergulhos nas ondas agitadas do mar da sua nova vida.

O que me pertence fazer? Chefiar, supervisionar!

Tal como sucede com outros níveis de direcção, compete-me dirigir as actividades dos outros. Mas o que é que isso tem de diferente, afinal, em relação ao que eu tenho feito até agora?

O chefe é UM LÍDER, UM PLANEADOR, UM PROFESSOR E UM COMUNICADOR. Os chefes são líderes activos de pessoas, planeadores inteligentes e eficazes do trabalho, fontes de conhecimentos técnicos, mediadores dentro do seu serviço e entre serviços, comunicadores entre os gestores que definem as políticas da organização e o pessoal subordinado. Chefiar implica motivar, comunicar, liderar, facilitar aos trabalhadores a oportunidade para realizarem aquilo para que foram pagos.

PROBLEMAS DA CHEFIA

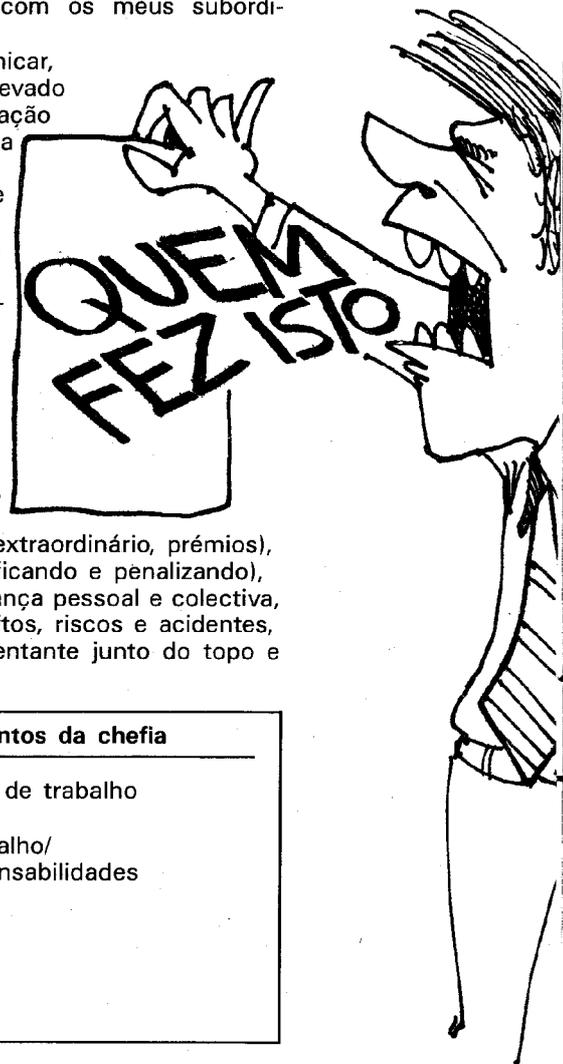
Não parece uma tarefa isenta de dificuldades. Há que gerir ao mesmo tempo recursos escassos, aumentar a produtividade, manter o moral elevado, integrar os trabalhadores no seu posto, na equipa, e na empresa, garantir a mais elevada qualidade do trabalho, das condições de trabalho, das tarefas produzidas e dos produtos. As chefias são julgadas pela boa gestão de recursos escassos e pelos resultados que essa boa gestão proporciona em termos de produção final, qualidade e controlo de custos.

A produtividade obtém-se pela boa gestão dos bens de equipamento, do espaço, do tempo e dos conhecimentos de todos. Manter e desenvolver um moral elevado depende do relacionamento entre chefia e subordinados. E este, todos o sabemos, é o primeiro factor de satisfação no trabalho. Por outro lado, a integração exerce-se em duas direcções: implica a coordenação com os outros serviços ou departamentos e comporta levar o subordinado a sentir-se parte de um serviço e de uma organização.

RESPONSABILIDADES

Que responsabilidades vou eu ter que enfrentar?

- A — Planear (a divisão do trabalho — *o que há a fazer e quando*) e
- B — Organizar os postos de trabalho e a distribuição das tarefas (*quem faz o quê*) com preocupação de eficiência e eficácia,
- C — Controlar as operações (mantendo os *standards*, assegurando aprovisionamentos de materiais e custos óptimos),
- D — Administrar as regras de funcionamento (comportamentos aconselháveis por parte dos trabalhadores com quem me relaciono directamente e com os outros que se relacionam com os meus subordinados),
- E — Motivar e comunicar, mantendo um elevado índice de informação ao nível da nossa unidade,
- F — Treinar, ensinar e desenvolver as capacidades dos subordinados, melhorar as condições e os processos de trabalho,
- G — Assumir os problemas de ordem pessoal levantados (folgas, ausências justificadas, trabalho extraordinário, prémios),
- H — Disciplinar (gratificando e penalizando),
- I — Garantir a segurança pessoal e colectiva, prevenindo conflitos, riscos e acidentes,
- J — Servir de representante junto do topo e das bases.



Os instrumentos da chefia

Descrição do posto de trabalho
 Recrutamento
 Distribuição de trabalho/
 Delegação de responsabilidades
 Motivação
 Treino/Formação
 Avaliação
 Disciplina
 Comunicação

OS INSTRUMENTOS DA CHEFIA

Bem mais exigente do que à primeira vista parecia esta minha nova vida! Mas quem não porfia não alcança! Como fazer, como desempenhar de uma forma cabal toda esta série de atribuições?

«Preciso de novos instrumentos para a minha caixa de ferramenta», murmurou José Marques.

A descrição do posto de trabalho

Há que conhecer:

- O âmbito das tarefas
- As próprias tarefas
- As qualificações que estas requerem
- As relações de trabalho na organização (quem se relaciona com quem), quem elas implicam

RECRUTAR

Como se recrutam os membros da minha equipa de trabalho?

Por um lado há o recrutamento interno, que aumenta o moral, poupa esforço de integração na organização e nos seus hábitos e suporta-se no conhecimento do grau de desempenho passado. Claro, o critério que o engenheiro seguiu.

Mas há também o recrutamento externo, que favorece a criatividade e permite o acesso ao mercado de pessoal mais qualificado.

**DISTRIBUIR TRABALHO/
DELEGAR RESPONSABILIDADES**

É claro que não é novidade para mim que vou ter que distribuir trabalho, delegar responsabilidades.

Não me restam dúvidas sobre o que há a fazer quanto à distribuição do trabalho:

1. Dirigir-me ao trabalhador pelo seu nome, explicar o porquê das tarefas e como realizá-las.
2. Indicar quais as minhas expectativas em relação ao trabalho.
3. Ser razoável e não esperar a perfeição.
4. Ser acessível, dando azo a que me ponham questões.
5. Demonstrar que confiarei na capacidade de realização do trabalhador.
6. Reconhecer o sucesso.
7. Tornar o trabalhador responsável.
8. Não me substituir ao trabalhador.

Mas ao mesmo tempo que distribuo trabalho acontece que faço delegação de responsabilidades que me foram atribuídas. Há que pensar nisto. Há que ter consciência que não é de imediato, com a minha relativa inexperiência de chefia, que vou delegar. Há obstáculos a transpor:

- 1.º A tentação de delegar pouco,
- 2.º Supervisar em excesso,
- 3.º Não compartilhar os créditos,
- 4.º Não dar retro-informação
- 5.º Ser inseguro ou ter baixa auto-estima.

Há por vezes o sentimento de que ninguém pode desempenhar as tarefas melhor que nós, daí resultando a tentação de não delegar. Depois verifica-se às vezes uma certa falta de capacidade por parte do supervisor para estabelecer uma relação de confiança com o subordinado ou mesmo uma aversão para correr riscos.

Há que evitar rejeitar responsabilidades por parte da chefia, atirando-as para os subordinados. Há que evitar a superdependência em relação à direcção.

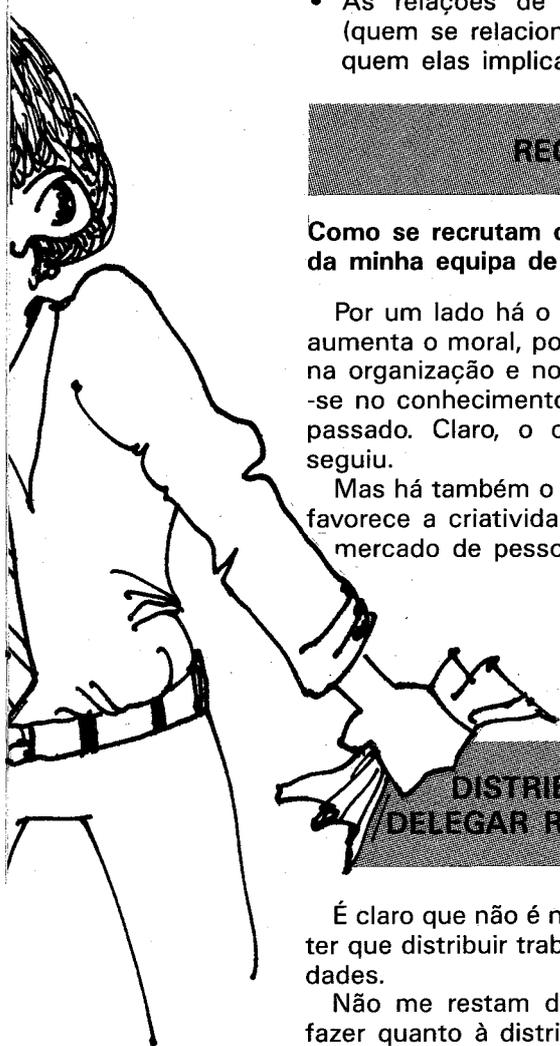
Há que evitar que a chefia se envolva em trabalhos demasiado específicos.

A **delegação** implica definir **quem faz o quê e quando**. Deve ser dada a responsabilidade para o subordinado decidir sobre como fazer.

Mas nem tudo pode ser delegado. Não se delegam problemas de moral organizacional, concepção do planeamento, reconciliar diferentes departamentos, treinar o pessoal que está directamente ligado a si, qualquer tarefa que tenha sido atribuída directa e pessoalmente ao chefe para realizar, qualquer actividade confidencial, projectos em atraso ou adiados, projectos de que o chefe pretenda tirar partido em termos de promoção de imagem pessoal.

Há pois algumas regras adicionais que convirá ter presente:

1. Não fazer o que se pode delegar.



2. Aprender a ignorar o irrelevante e desnecessário.
3. Afastar-se da execução detalhada.

MOTIVAR

Ao começar um novo emprego todo o trabalhador tende a ter um elevado nível de motivação. Depois vem a habituação, o cansaço, os conflitos. É então preciso motivar.

1. Diferentes trabalhadores são motivados por diferentes necessidades.
2. Os trabalhadores produtivos estabelecem uma relação estreita entre o facto de desempenharem bem o seu papel e o facto de receberem ou não o reconhecimento por tal facto.
3. Os níveis de motivação são tanto influenciados pelo próprio trabalho como pelo ambiente ou contexto em que o mesmo é realizado.
4. Um dos principais factores de motivação consiste no apelo para que o trabalhador seja ou se torne competente.
5. As consequências do comportamento actual de um trabalhador influenciarão o seu comportamento futuro.
6. Os trabalhadores tendem a responder de uma forma mais positiva aos chefes que estão mais orientados para a sua relação com os seus subordinados que aos chefes que estão pura e simplesmente concentrados na realização das tarefas.

TREINAR/FORMAR

Em relação ao novo trabalhador, o treino dá-lhe a possibilidade de configurar as suas expectativas quanto ao trabalho a desenvolver.

Em relação ao antigo trabalhador o treino prepara-o para a promoção.

Em relação à empresa/organização, o treino assegura a melhoria da sua produtividade e qualidade.

ETAPAS DE UM PROGRAMA DE TREINO/FORMAÇÃO

1. Identificar as necessidades de formação e seleccionar os seus objectivos específicos para serem alcançados em relação a cada um dos trabalhadores implicados.

2. Preparar o indivíduo para a acção de formação.
3. Apresentar as operações através de um bom plano de formação.
4. Permitir que o formando experimente as novas capacidades.
5. Manter-se atento para assegurar que o trabalho foi aprendido de uma forma adequada.
6. Dar ao trabalhador tempo suficiente para praticar.

AVALIAR

É um instrumento de conhecimento de que o chefe dispõe quanto ao seu sucesso na escolha da pessoa certa para o lugar certo e uma informação quanto ao sucesso ou insucesso do trabalhador para alcançar os resultados esperados.

1. Serve para encorajar o comportamento adequado e para corrigir o inadequado.
2. Serve como base para planear o treino e o desenvolvimento do trabalhador.
3. Serve para basear juízos sobre a carreira do trabalhador (promoção, transferência, etc.).
4. Serve para satisfazer a curiosidade do chefe relativamente ao grau de realização do trabalhador.

FORMAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação pode seguir métodos mais ou menos formais. Quanto aos métodos formais podem utilizar-se questionários de escolha múltipla, hierarquizações, notação de incidentes críticos ou relatório de auto-avaliação. A avaliação informal refere-se ao diálogo de aconselhamento e sugestões do chefe ao subordinado.

Para escolher um ou outro método, o chefe deve saber quais são os seus objectivos de avaliação. É bom recordar que ela não tem de ser necessariamente formal. Finalmente há que envolver o trabalhador no processo de avaliação.

Quando em processo de avaliação:

1. Evitem-se os conflitos de personalidade, as reacções decorrentes das diferenças de temperamento.

2. Acentuem-se os aspectos relacionados com a avaliação da execução do trabalho e não as características de personalidade.
3. Escute-se o subordinado.
4. Transformem-se as suas críticas numa experiência de aprendizagem para o trabalhador.
5. Observe-se como os seus comentários são recebidos pelo trabalhador.
6. Não tenha favoritos.
7. Não faça afirmações vagas e genéricas.
8. Não deixe de discutir com o trabalhador a avaliação escrita que produziu.
9. Não seja reactivo às avaliações de desempenho.
10. Não peça ao trabalhador que seja ele a escrever a sua avaliação.

DISCIPLINAR

Se é certo que o treino e a motivação guiam para a acção concreta do dia-a-dia, é o exercício da disciplina que cria um ambiente de ordem. Disciplinar é também uma forma de integrar o trabalhador na organização. Importa porém que se não esqueça que se disciplina com intervenções positivas e negativas. Reconhecer o sucesso é uma forma de disciplinar.



As necessidades de punir devem por sua vez ajustar-se ao «crime».

Etapas para melhorar hábitos de trabalho:

1. Discutir hábitos de trabalho manifestamente deficientes.
2. Referir as consequências dos hábitos de trabalho deficientes.
3. Escutar sem receios.
4. Empenhar-se com o trabalhador na resolução comum do problema.
5. Oferecer apoio e assistência.
6. Acordar um plano específico para corrigir hábitos deficientes.

Corrija frequentemente, especificamente, imediatamente, compreensivelmente e positivamente.

Comece por um aviso, actue imediatamente sobre o acontecimento, consistentemente e imparcialmente. As medidas poderão começar por uma conversa informal, passar ao aviso verbal, depois ao aviso escrito, em seguida à suspensão temporária e, finalmente, acabar no despedimento.

COMUNICAR EPICAZMENTE

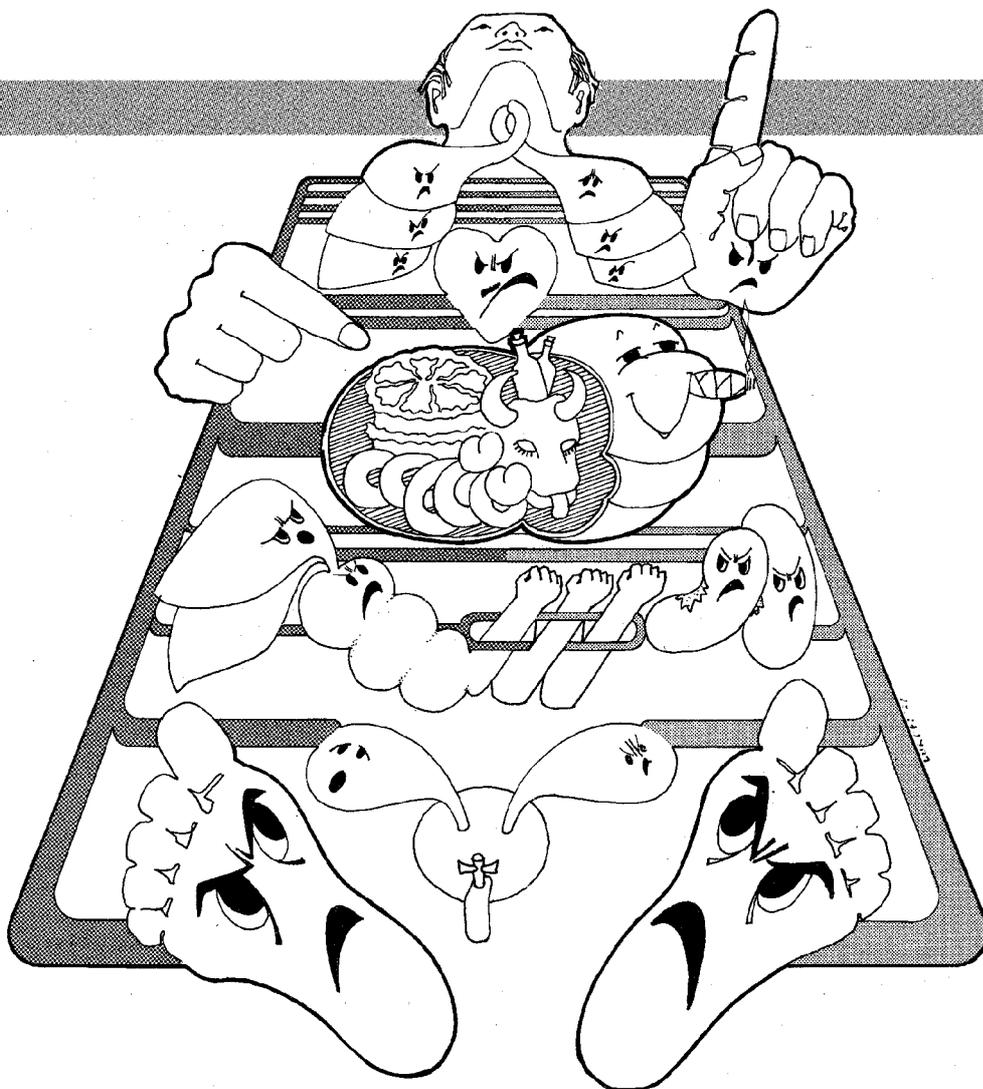
A comunicação é a capacidade para compreender e ser compreendido. Envolve percepções, expectativas, solicita respostas. Comunicar adequadamente implica empatia, evitar ser defensivo, escutar, e uma localização apropriada.

Comunicar faz-se por palavras mas não só. Apertar a mão, tocar no outro, sorrir, a expressão da cara, a expressão dos olhos, o tom de voz, a posição do corpo, o modo de respirar, e tantas outras são formas de comunicar.

APRENDER A SER CHEFE

José Marques, chefe das Oficinas de Manutenção, acabou o Verão com a sensação de ter adquirido as ferramentas necessárias e de se colocar no devido lugar. «Agora, porém, é que o desafio começa», sussurrou entre dentes. Quem tem unhas que toque a guitarra!

* Sociólogo



O *Apólogo de **Menénio Agripa

Vendo, ou julgando ver, no corpo humano
 O estômago inativo,
 Os outros órgãos, com furor insano,
 Num rasgo vingativo
 Fizeram uma espécie de comício
 No qual entraram dentes, língua, mãos,
 Enfim, tudo o que está em exercício
 A fim de conservar os corpos sãos.
 — «Eu, disse o pé, sou base, sou suporte
 «Para que uma pessoa facilmente
 «Arrecade e transporte
 «Aquilo com que o estômago alimente.»
 — «Eu, disse a mão, agarro na comida,
 «Divido-a, parto-a com o garfo e a faca.»
 — «E nós, para que seja digerida,
 «A trituramos, seja peixe ou vaca.»
 Afirmaram os dentes,
 Mais falaram os órgãos glandulares,
 Acabando esses dares e tomares
 Por um dos descontentes
 Propor não trabalharem nunca mais,

Pois era uma injustiça
 Gastar alguém as forças naturais
 Em prol de quem só vive na preguiça.
 Fizeram «greve», então — mas o diacho
 É que, passados dias,
 O corpo ia-se abaixo
 E os «grevistas», em sérias agonias
 E cheios de fraqueza,
 Voltavam ao trabalho a toda a pressa
 Fazendo soleníssima promessa
 De não mais repetirem tal empresa.
 O apólogo é antigo; passou-se isto
 No tempo dos romanos,
 Uns quatrocentos ou quinhentos anos
 Antes de ter nascido Jesus Cristo.
 À plebe, à desvairada população
 Menénio Agripa o disse — não assim,
 Com termos em português, mas em latim,
 O que lhe dá mais graça.

Belmiro

* Apólogo — Pequena história em que para moralizar se introduzem animais ou mesmo entes inanimados.

** Menénio Agripa — Cônsul romano do ano 503 a.C. que, para manter a concórdia, contava ao povo romano o Apólogo dos Membros e Estômago.

por Vasco



* CORREIO DOS LEITORES *

A TODOS OS LEITORES QUE NOS ESCREVERAM, AGRADECEMOS O INTERESSE E SUGESTÕES ASSEGURANDO QUE AS LEMOS COM ATENÇÃO. PARA ALÉM DESTA AGRADECIMENTO, VÃO OS SEGUINTE RECADOS:



Desde o dia que reparei numa pequena notícia no Jornal «TEMPO» sobre a edição do IEPF da REVISTA DIRECÇÃO que não descansei enquanto não obtive um exemplar, fiz dois telefonemas para os IEPF de Setúbal, que muito simpaticamente me encaminharam até ao vosso colega sr. Luís Malheiro que me facilitou o desejado N.º 0, que foi a minha leitura na viagem LISBOA/PARIS (quase não dei pelo tempo).

Tirei alguns apontamentos que agora vou usar para corresponder à sua solicitação de Feed-Back dos leitores...

Antes de comentar alguns dos artigos aproveito a oportunidade para fazer três sugestões e duas notas sobre alguns assuntos que acho importantes.

... Se os números seguintes mantiverem o interesse e a qualidade do número inaugural acho que deveriam alargar a distribuição a todos os tipos de empresas e universidades.

Porquê só PME? As empresas maiores têm exactamente o mesmo tipo de problemas e desafios (aliás em maior quantidade e complexidade). Por experiência/vivência em empresas «não PME» digo-lhe que a REVISTA DIRECÇÃO seria uma forma muito «Activa & Eficiente» da dinamização profissional...

... Tenho trabalhado com profissionais de vários países ao longo dos anos e isolando o «profissional» por si só, tenho imenso orgulho nos portugueses. Somos por natureza individualistas, desenrascados, aquinta potência (capacidade de (re)acções), imaginativos, criativos, sociáveis, mas só trabalhamos bem em equipe quando devidamente liderados.

Mas uma vez conseguida essa equipe somos imbatíveis, sendo capazes de «levar a carta a Garcia» nas condições mais incríveis, formação de líderes... precisa-se.

Mais uma vez o jogo do equilíbrio e de decisão.

Equilíbrio entre as acções e as (re)acções.

Decisão pelo «porreirismo» ou pelo «performance»...

Paris, 4 de Outubro de 1987

JOSÉ M. C. D. DUQUE
Gestor de Projecto MPI-PORTUGAL
2950 PALMELA

Caro amigo Duque, a sua resposta espontânea e entusiasmada foi para nós preciosa. Algumas das sugestões que faz estão de certo modo respondidas nesta revista como verá (na limitação às PME). Outras sugestões correspondem a intenções nossas para o futuro (separatas, etc.), uma vez esteja consolidado o lançamento da revista, o que está a acontecer rapidamente.

Relativamente à sua sugestão 3 e notas 1 e 2, somos de opinião de que têm tal interesse, que poderão constituir um artigo. Entraremos em contacto directo consigo para estudar isso.

A publicação da «Carta a Garcia» está nos nossos propósitos, só que não arranjámos ainda o original. Terá aí algum a mais?

Os comentários a cada autor seguiram para os destinos indicados. Um abraço.

* CORREIO DOS LEITORES *

... Tenho 24 anos, sou aluna de um Curso de Gestão de Empresas, nocturno, cumulativamente com a função de secretária do director de Pessoal de uma grande empresa do sector têxtil.

Foi precisamente na empresa onde trabalho que tive oportunidade de ler a vossa revista «Direcção», a qual achei muito interessante tanto para quem já exerce uma função de chefia como para aqueles que num futuro próximo a possam vir a exercer.

Assim, e dado o interesse que a referida revista me despertou tanto pela importância dos testemunhos como pelas ideias que transmite, venho pela presente solicitar-lhes o envio gratuito a partir do número 0...

Maria Augusta Almendra Magalhães

Maria Augusta:

Aí chegará a revista para si e para o Nicolau, com um abraço para «todos os que já exercem funções de chefia», assim como para «aqueles que num futuro próximo a possam vir a exercer».



... Pessoalmente e em nome desta empresa formulo votos de que se alcancem os objectivos propostos para esta iniciativa, a todos os títulos louvável, do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Dado o elevado número de chefias directas que a TAP tem ao seu serviço, gostaríamos de receber gratuitamente mais alguns exemplares da revista «Direcção», a serem remetidos aos titulares dos cargos indicados na ficha e folha anexa...

O director-geral do Pessoal
TAP — Transportes Aéreos Portugueses

Agradecemos os seus e vossos cumprimentos, esperando poder contar também com a vossa colaboração através de sugestões e artigos.

... Na sequência da vossa carta/circular que acompanhava a revista referenciada, gostaríamos de manifestar o nosso apreço pelo surgimento da referida publicação, dada a relevância dos temas nela abordados.

Nesse sentido, informamos do nosso interesse em receber periódica e regularmente a referida revista, nos termos propostos por V. Exas., no sentido de ser distribuída por todas as chefias da RDP, num total de 250 exemplares...

Morais Mendes
Centro de Formação

Temos um limite de atribuição de revistas por empresa. No entanto, vamos falar directamente convosco sobre isto.



... Tive conhecimento da vossa revista na empresa onde trabalhava anteriormente.

Desde o mês de Agosto deste ano que trabalho numa nova companhia e, até agora, ainda não chegou lá a vossa publicação, o que me leva a crer que tenham feito alguma espécie de selecção.

Mas não é isso que me leva a escrever-lhe. Acontece que gostei deveras de ler o n.º 0 da «Direcção» e, se se mantiver a mesma filosofia e o mesmo comportamento editorial, tenho a certeza de que vou com muito interesse seguir as vossas tiragens.

Gostava de saber até que ponto poderei, em meu nome, receber a revista ou, se não, como adquiri-la em algum lugar...

Eduarda Maria Abel Fernandes

Pode sim, senhora, com todo o gosto lha iremos mandar.

Com um abraço, até ao próximo CORREIO DOS LEITORES,

O Director

COMO REDIGIR UMA PROPOSTA

* LUÍS CARDIM

Quando Eduardo Pires se empregou numa pequena empresa metalomecânica, no início da década de 80, atribuíram-lhe funções de assessor do director de Produção. Pouco conhecedor da situação da empresa, mas desejoso de mostrar trabalho e iniciativa, começou a estudar a evolução de preços dos produtos de concorrência.

O estudo foi apresentado ao director de Produção, mas Eduardo Pires nunca viu as suas recomendações postas em prática e nunca mais tocou no assunto.

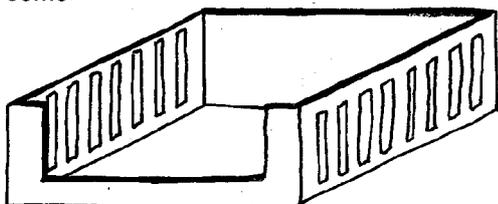
Pouco tempo depois, Eduardo Pires deixou a empresa, desmotivado pelo desinteresse mostrado pelo seu trabalho e foi admitido noutra empresa do mesmo ramo.

* * * *

É um problema comum da comunicação nas empresas: ou se subestima a informação escrita, ou se escreve sem ter em conta a quem nos dirigimos e qual a finalidade daquilo que escrevemos. Eis algumas pistas que nos podem ser úteis quando redigimos uma proposta:

1.º DESCREVER A SITUAÇÃO ACTUAL E AS CAUSAS QUE LHE DERAM ORIGEM:

Esquematize a situação de uma forma completa e ordenada. Completa quanto a elementos informativos e ordenada segundo uma certa lógica. Procure responder a perguntas tais como:



• **O QUÊ?** – O que ocorre que justifique a proposta?

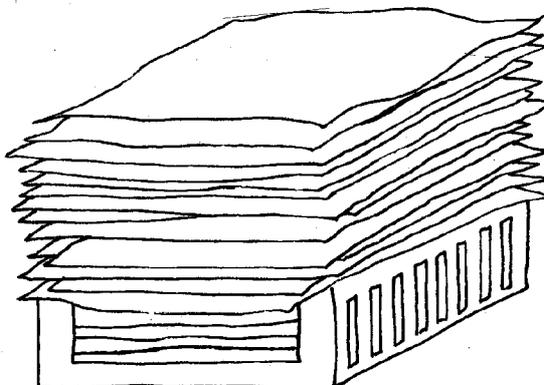
• **QUEM?** – Qual ou quais as pessoas envolvidas?

• **QUANDO?** – Em que momentos ou períodos se regista maior frequência?

• **ONDE?** – Em que local ou locais? Com que equipamento? Com que pessoal?

• **COMO?** – Como surgiu? Como funciona? Como evoluiu?

• **PORQUÊ?** – Porque existe? Porque deve ser alterado ou suprimido?



A resposta a questões como estas permitem-lhe efectuar um diagnóstico da situação, abrangendo todos os problemas relevantes. Por outras palavras permitem-lhe «pôr o dedo na ferida», e sugerem alterações a efectuar. Não esqueça indicar datas e prazos com rigor.

Nota: Não esqueça que o título deve ser curto e identificar claramente o problema.

2.º DESCREVA O QUE PODE ACONTECER SE SE MANTIVEREM AS CONDIÇÕES ACTUAIS (PROGNÓSTICO):

Diagnóstico significa estudar a situação actual, prognóstico significa estudar a situação futura. Dirigir é, também, prever o futuro para se poder agir no presente. Mas, para prever o futuro, teremos de usar a **experiência** do passado.

Tenha em atenção que mesmo o assunto mais complexo pode ser compreendido com facilidade, se for fragmentado e exposto numa sequência lógica. Quantifique todos os aspectos que puder. Calcule o **custo** das coisas. Transforme tempo, espaço, trabalho ou desperdício em escudos!

3.º INDIQUE AS VANTAGENS DE SE TOMAREM MEDIDAS A TEMPO.

Um princípio geral do comportamento diz-nos que cada um de nós só age se vir conveniência nisso. Um dos erros de Eduardo Pires foi não ter deixado **bem claro** quais as vantagens da sua proposta, comparando-a com os benefícios.

Também pode mostrar claramente os prejuízos de não se agir.

Indique a **aceitabilidade** da nova situação, por parte das pessoas que directa ou indirectamente serão envolvidas por ela.

Faça-o antes mesmo de apresentar a proposta para ter a certeza de que ambas são lidas. Uma das capacidades exigidas a uma chefia, além de apresentar propostas, é a de saber «vendê-las». Eduardo Pires não **vendeu** a sua proposta ao chefe. Pelo contrário, limitou-se a apresentá-la de uma forma passiva, sem mostrar ao director de Produção, de uma forma clara, quais as vantagens obtidas **por ele e pela empresa** se aquela fosse aprovada.

4.º EFECTUE A PROPOSTA CONCRETA

Redija agora a sua proposta, a qual se apresenta como consequência lógica dos pontos anteriores. Ela deve ser igualmente simples e não deixar margem para dúvidas. A sua característica essencial deve ser o rigor. Lembre-se de que ninguém aprova nada que não seja perfeitamente claro e coerente. Por isso, apoie-se em factos, em factos de confirmação indiscutível. Cada parágrafo deve conduzir ao seguinte e conter todos os elementos necessários para tornar este último perfeitamente claro.

Analise o **custo** do que propõe comparando-o com o benéfico. Indique a **disponibilidade** de meios existentes.

Torne-se conhecido pelas propostas de solução que apresenta e não pelos problemas que levanta. A sua credibilidade aumentará e os seus relatórios e propostas não deixarão de ser lidos.

5.º SEJA SIMPLES, CLARO E CONCISO.

Evite formalidades. Perante duas palavras opte pela mais simples. Uma chefia não tem que escrever obras literárias, mas sim que ser rigorosa. O seu estilo não deve variar mas manter sempre o mesmo padrão gramatical.

Use palavras e termos simples: um texto é perceptível se um indivíduo médio compreender o seu sentido numa primeira leitura. Por isso mantenha o seu estilo de linguagem oral quando escreve e deixe os floreios para os escritores. O que se lhe pede é exactidão.

Comece cada frase com um substantivo ou pronome. Uma frase com o sujeito claramente indicado é uma frase simples. Quem lê sabe **precisamente** do que está a falar. O documento mais simples assemalha-se a um discurso oral passado a escrito: este é o maior segredo dos jornalistas, o que faz com que os seus artigos não sejam aborrecidos. Para isso evite escrever frases que tenham, em média, mais que vinte palavras. Verá que se torna mais fácil redigir e que a compreensão do que escreve se torna igualmente mais fácil. Evite usar demasiados adjectivos, pois eles são uma ratoeira contra a clareza e a facilidade de compreensão.



*

ABC

DA PREVENÇÃO NA SOLDADURA

A Soldar em locais onde não existam matérias facilmente combustíveis, explosivos e inflamáveis.

B Não executar trabalhos de soldadura ou corte junto de secções de pintura, armazéns de produtos inflamáveis ou explosivos, nem próximo de ventiladores ou outros locais propícios à deflagração de incêndios.

C Não executar trabalhos de soldadura em recipientes que tenham contido produtos explosivos ou inflamáveis, salvo se por limpeza energética tenham sido removidos todos os resíduos.

D Nunca executar trabalhos de soldadura ou corte a menos de 9 metros dos locais onde possam estar armazenados produtos perigosos.

E Limpar o chão antes de iniciar os trabalhos de soldadura, removendo todos os resíduos, em especial os combustíveis e inflamáveis.

F Não esquecer que 80% dos incêndios têm origem nos trabalhos de soldadura e corte. Se o pavimento for de madeira e não se utilizar a energia eléctrica, nos postos móveis, o soalho deve ser regado previamente.

G Verificar e inspeccionar atentamente as instalações e o material antes de iniciar qualquer trabalho de soldadura ou corte.

H Tanto o soldador como o ajudante devem estar protegidos com viseira ou óculos, luvas, avental e calçado com biqueira de aço.

I Proteger os móveis danificáveis quando não for possível executar os trabalhos de soldadura e corte a mais de 9 metros de distância daqueles.

J Utilize biombos e anteparos incombustíveis de forma a impedir que a emissão de chispas ou de radiações atinja a zona a proteger.

K Proteger os compartimentos contíguos, forrando as superfícies da secção de soldadura com material resistente ao fogo, sempre que aquelas contenham produtos facilmente inflamáveis ou explosivos pela acção do calor transmitido.

L Instalar à entrada das secções de soldadura, extintores manuais adequados para que possam ser dominados rapidamente, pelos focos de incêndio.

M Vigiar o andar inferior, sempre que o pavimento seja de madeira ou em obras de construção civil, por poderem passar chispas através de aberturas.

N Verificar todo o material, antes da sua utilização, em especial os eléctrodos, os bicos e as mangueiras, conforme os casos.

O Estudar as instruções do fabricante e observá-las com rigor, a fim de que todo o material de soldadura e corte seja utilizado com o máximo de segurança e de eficácia.

P Solicitar a concordância e supervisão do encarregado, antes de iniciar os trabalhos, quando se trate de postos móveis de soldadura e corte.

Q Utilizar sempre a pressão do oxigénio, nos trabalhos de corte, pois acima do necessário provoca um excesso de chispas e aumenta a quantidade de escória.

R Guardar as garrafas de gás fora dos locais de trabalho; quando em serviço, não devem estar a menos de 4 metros do posto de soldadura, fixadas verticalmente com braçadeiras ou amarradas em carrinhos próprios.

S Não modificar os dispositivos de protecção dos postos de soldadura e corte, nomeadamente os sistemas de aspiração de gases e fumos.

T Certificar-se, antes de iniciar os trabalhos, de que o fato não está impregnado de produtos facilmente inflamáveis, como malhas de gordura e óleo.

U Evitar o contacto do óleo ou de qualquer gordura com o material de queima de oxigénio e acetileno, a fim de impedir combustões violentas e explosões.

V Prevenir o risco de fumos ou de incêndio, procurando material sobre-aquecido ou em combustão debaixo das cinzas, ao terminar os trabalhos de soldadura e corte.

W Utilizar apenas sobressalentes recomendados pelo fabricante, quando alguma peça precisar de ser substituída.

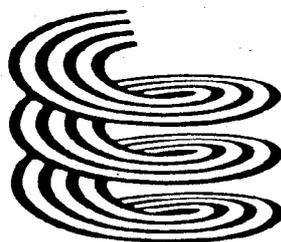
X Fechar, sempre, o manípulo de segurança, de modo a manter a estanqueidade da garrafa, durante os trabalhos de soldadura e corte.

Y Manter permanentemente aberta a válvula do oxigénio, durante os trabalhos de soldadura, pois nessa posição fica perfeitamente estanque.

Z Abrir apenas meia volta a válvula de acetileno, quando for modelo «BUCIM». Manter a chave sempre na garrafa de acetileno — isto permite o fecho rápido em caso de urgência.

Z Substituir a mangueira do gás e nunca repará-la, reforçando-a com fita gomada em caso de rotura.

* Adaptado do desdobrável «ABC da Prevenção na Soldadura» da Direcção-Geral de Higiene e Segurança no Trabalho.

**CENFIM**

UM CENTRO QUE APOSTA NAS NOVAS TECNOLOGIAS

* JUSTINA SOUZA COUTINHO

ENTREVISTA AO ENG.º CARLOS FELÍCIO

DIRECTOR DO CENFIM — Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica



ENG.º CARLOS FELÍCIO

DIRIGIR — O que quer dizer CENFIM? O que é um centro protocolar? O que fazem?

▷ **Carlos Felício** — O CENFIM é o Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica. Foi instituído em Janeiro de 1985, através de um acordo protocolar entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as duas Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos do Norte e do Sul.

Fazemos formação na área da metalomecânica: desenho, torneamento, fresagem, serralharia em geral e soldadura, que são sectores específicos da Metalomecânica e da Metalurgia nos quais procuramos actuar.

AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA SÃO ENORMES

DIRIGIR — Como e porquê surgiu este centro?

C.F. — As necessidades de formação profissional neste país são enormes, nomeadamente na

indústria metalúrgica e metalomecânica, sector este abrangido pelo nosso centro. Esta indústria, como as outras, não tem tido possibilidade de ter formação profissional, não só por dificuldades de organização como também basicamente por terem sido extintos, há cerca de doze anos os cursos profissionais do Ministério da Educação, os chamados cursos industriais, e a indústria ficou sem possibilidade de recorrer a novos formandos que provinham geralmente do ensino oficial.

DIRIGIR — Em que tipo de empresa fazem formação?

C.F. — Este centro pretende não só formar jovens como também aperfeiçoar, formar e reciclar os profissionais que estão nas empresas que são na sua maioria PME.

DIRIGIR — Qual a expansão do CENFIM?

C.F. — O CENFIM tem carácter nacional, abrange todo o território do continente, está dividido em duas delegações, uma Delegação Regional Norte, com sede no Porto, e uma Delegação Regional Sul, com sede em Lisboa.

AS APTIDÕES MANUAIS SÃO DECISIVAS PARA O SUCESSO NA PROFISSÃO ESCOLHIDA

DIRIGIR — Existem critérios de selecção para as pessoas que frequentam as vossas acções de formação?

C.F. — Para o recrutamento de jovens utilizamos os serviços do IEFP, dos centros de emprego e utilizamos também o recrutamento do CENFIM, através de inscrições directas aqui no CENFIM e anúncios nos jornais.

Para a frequência dos cursos destinados ao profissional empregado, primeiro fazemos uma divulgação junto das empresas, por carta ou através de contacto directo. As inscrições são feitas pelas empresas que indicam as pessoas, ficando aquelas sujeitas a uma pré-selecção.

DIRIGIR — Têm testes vocacionais?

C.F. — Não temos ainda, porque a nível dos jovens é muito difícil fazer um teste vocacional. Não podemos pôr o jovem a fazer uma peça de metalomecânica que ele nunca fez. Existem

meios através dos testes psicotécnicos, que permitem medir determinadas aptidões. Existem também os chamados testes mecânicos, que permitem medir determinadas aptidões manuais, necessárias para a realização de trabalhos na metalomecânica. Tem que se ter em conta estas aptidões manuais, para evitar frustrações futuras e para se conseguir uma orientação que leve à realização profissional de cada formando.

BOAS PERSPECTIVAS DE EMPREGO PARA OS JOVENS FORMANDOS

DIRIGIR — Quais as expectativas de ingresso no mercado de emprego para os jovens que frequentam as acções de formação do CENFIM?

C.F. — Nós arrancámos em 85 com cursos de longa duração, cursos de 3 anos, assim, só daqui a 3 anos é que podemos ter essa noção e responder concretamente em termos de percentagem do ingresso de jovens no mercado de emprego.

No entanto, temos um exemplo, a nível de delegação regional, no Sul, o caso do Núcleo da Marina Grande, em que todos os 14 estagiários do curso de desenho de moldes que acabaram o curso, um ano, obtiveram um contrato de trabalho nas empresas da zona. Muito recentemente soubemos que a esses jovens vão ser renovados, a todos, os contratos e vão continuar nas empresas.

O CENFIM APOSTA NA ÁREA DAS NOVAS TECNOLOGIAS

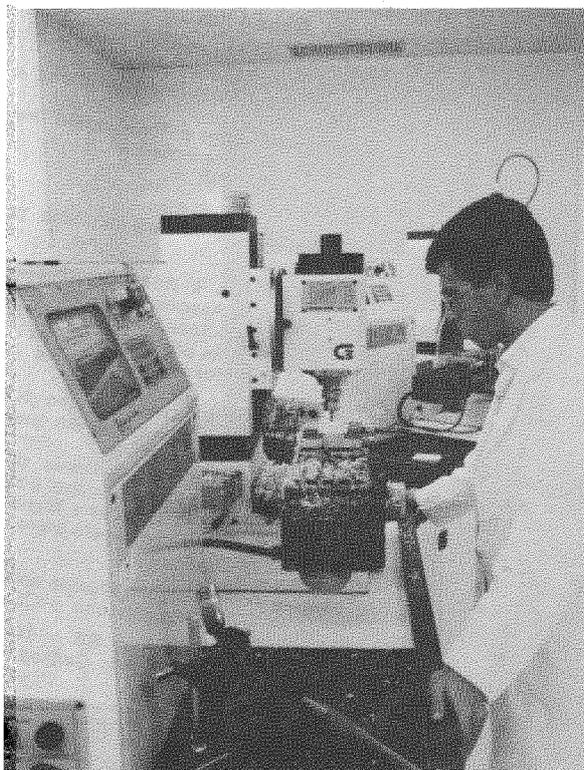
DIRIGIR — Acha importante a formação na área das novas tecnologias?

C.F. — Entendemos que a formação no sector metalúrgico e da metalomecânica tem duas componentes. Temos que continuar a fazer formação em tecnologias convencionais porque continuam a existir tornos, fresadoras e equipamentos de serralharia civil e de bancada perfeitamente convencionais e temos que preparar as pessoas para as novas tecnologias. Não podemos de repente começar a fazer formação só em novas tecnologias, esquecendo as tecnologias convencionais que continuam a existir nas nossas empresas. Nem todas as empresas têm possibilidades quer em termos de investimento quer em

organização, de ter novas tecnologias de um dia para o outro. Neste momento estamos a fazer mais formação com o equipamento convencional, pois a maioria das empresas tem fundamentalmente esse tipo, e o pessoal que está a operar esse equipamento não tem formação suficiente.

DIRIGIR — O que estão a fazer na área das novas tecnologias?

C.F. — Estamos também a trabalhar na área das novas tecnologias, nomeadamente no campo das máquinas ferramentas de comando numérico. O CENFIM apostou nitidamente nesta área, dadas as grandes necessidades do aumento de produtividade do sector, comprámos a nível nacional para quatro núcleos, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis e Porto, um conjunto de máquinas, ferramentas comandadas por computador. É uma tecnologia que já existe lá fora, e em Portugal já existem empresas no sector, com máquinas semelhantes, pelo menos com a mesma filosofia de funcionamento das que nós adquirimos e que são adaptadas à formação, preparando as pessoas previamente antes de entrarem nos equipamentos que existem, ou existirão nas empresas.



A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NUMA EMPRESA TEM DE SER A TODOS OS NÍVEIS

DIRIGIR — Acha importante a formação, a que níveis?

C.F. — A formação deve ser a todos os níveis nas empresas. O dilema da formação é por onde começar. O CENFIM teve a preocupação, tanto no Norte como no Sul, de começar as suas acções de formação pelos quadros superiores.

DIRIGIR — Porquê?

C.F. — Porque entendemos que os quadros superiores devem ter um conhecimento das técnicas de gestão para as poder aplicar na sua área, e também estarem sensibilizados e poderem apoiar acções de formação a nível intermédio e também a nível dos próprios executantes.

DIRIGIR — Acha importante a formação dos encarregados? Das chefias intermédias, de uma maneira geral?

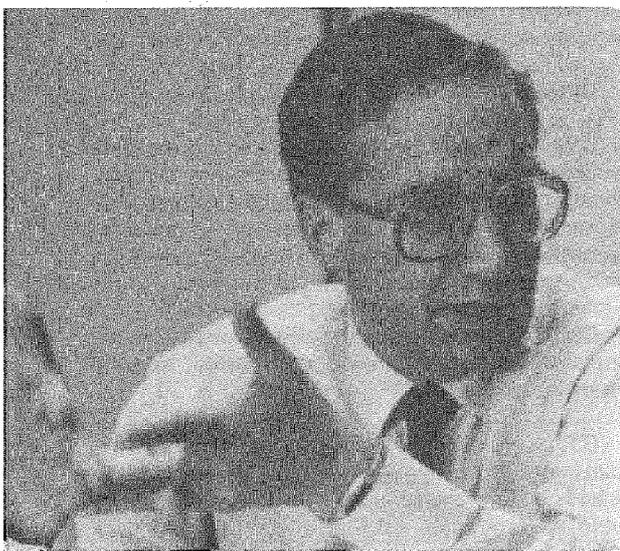
C.F. — O nível das chefias intermédias é fundamental em qualquer empresa, a sua missão básica é de orientação directa do pessoal envolvido na produção. Esse nível não só tem essa missão como tem uma estreita ligação com os quadros superiores e com os próprios empresários, são aquilo que se costuma designar por «charneira» entre a execução e a gestão. Consideramos que é fundamental olharmos para esse nível.

A FORMAÇÃO TÉCNICA E A FORMAÇÃO EM GESTÃO SÃO AMBAS FUNDAMENTAIS PARA O ENCARREGADO

DIRIGIR — O que pensa do papel do encarregado numa empresa? Acha mais importante dar-lhe formação a nível técnico ou a nível de gestão?

C.F. — Penso que o encarregado tem um papel muito importante, não só a nível de comunicação de ideias e das ordens que lhe são transmitidas pelo nível de chefias superiores como também pela própria orientação directa das pes-

soas na área de execução na mesma empresa. É fundamental que o nível de chefias intermédias tenha não só uma formação a nível técnico para poderem orientar, esclarecer e formar o pessoal executante da produção, como também devem ter conhecimentos de planeamento, organização, de gestão em geral, tal como o pessoal dirigente. Consequentemente a sua formação deve atender a estas duas componentes, a formação técnica e a formação em gestão, considerando que ambas são igualmente importantes para o encarregado.



DIRIGIR — Que tipo de formação está o CENFIM a proporcionar às chefias intermédias?

C.F. — O CENFIM está de facto preocupado com este nível e tem desenvolvido algumas acções neste campo das chefias intermédias. Já avançámos, tanto no Norte como no Sul, na formação em gestão: organização da produção e modelos de organização que são temas fundamentais a este nível profissional, pois dirigem pessoas, dirigem processos e é preciso terem conhecimentos destas técnicas, que já são bastante antigas, mas que muitas chefias intermédias ainda não sabem. Por um lado, estas chefias lidam com pessoas a nível superior, que em geral têm conhecimentos, e é necessário haver também um conhecimento da parte deles para que o diálogo seja mais fácil. Por outro lado, dentro da sua área de responsabilidade, se aplicarem esses métodos de organização da produção, esta torna-se mais rendível e a produtividade aumenta nas empresas.

* Licenciada em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da Revista para Chefias — DIRIGIR.

AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO DO CENFIM

O CENFIM — Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica promove e apoia acções formativas de curta, média e longa duração nos domínios da aprendizagem, especialização, reconversão, reciclagem e actualização. O CENFIM está inteiramente vocacionado para entender a Formação Profissional, numa óptica globalizante e dirigida a todos os níveis funcionais das empresas, desde empresários, quadros superiores e intermédios, e a trabalhadores directamente envolvidos na produção.

A actividade do CENFIM, desenvolve-se nas áreas da Formação em Gestão, de Quadros Superiores e Chefias Intermédias e Técnico-Profissional.

- Formação em Gestão para Gestores e Quadros Superiores, nomeadamente nas seguintes áreas:
 - Finanças para não Financeiros
 - Aplicações em Informática
 - Técnicas de Marketing
 - Gestão da Qualidade
 - Gestão de Recursos Humanos
- Formação em Gestão para Quadros e Chefias Intermédias:
 - Controlo da Qualidade
 - Organização e Gestão da Produção
 - Preparação/Planificação
 - Tempos e Métodos
 - Análise e Simplificação do Trabalho
 - Introdução à Gestão
- Formação Técnico-Profissional
 - Formação de Aprendizes
 - Formação de Desenhadores
 - Formação de Torneiros, Fresadores e Rectificadores
 - Aperfeiçoamento e Reciclagem nas diversas áreas da Metalomecânica
 - Programação CNC
 - CAD/CAM

A frequência do CENFIM será facultada, por ordem de prioridades:

- Aos empresários e trabalhadores das empresas associadas das Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos do Norte e Sul.
- Aos candidatos às profissões que se enquadram no âmbito do sector de actividades da AIMMN e AIMMS.
- Aos empresários e trabalhadores do sector Metalúrgico e Metalomecânico, ainda que não membros das referidas Associações.
- Aos dirigentes e trabalhadores do Instituto do Emprego e Formação Profissional e das Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos do Norte e Sul ou indicados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Para mais informações detalhadas sobre as acções de formação para 1988, consulte o CENFIM:

Rua do Açúcar, 88 — LISBOA
Rua Dr. Eduardo Santos Silva, 261
PORTO

A REVISTA «DIRIGIR» NOS CTT

Os CTT mostraram o maior entusiasmo e o mais vivo interesse por esta Revista, que o IEFP deu à estampa no passado mês de Julho.

Vendo nesta publicação um documento de extrema utilidade para a formação e informação das suas chefias directas, os CTT assinaram no dia 21 de Outubro passado um protocolo com o IEFP, em que ficou acordado que aquela Instituição receberia trimestralmente 1000 exemplares desta *Revista*, a fim de as distribuir pelas suas chefias intermédias.



José Cardim, Director da «DIRIGIR» e Pedro Mendes, Director do D.R.H.C. dos CTT.

CENCAL, uma exposição com êxito

Esteve patente ao público no passado mês de Novembro, na sala de Exposições do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Av. José Malhoa), uma exposição de cerâmica do Centro de Formação Profissional — Indústria Cerâmica das Caldas da Rainha (CENCAL).

Estiveram presentes trabalhos realizados por estagiários portugueses, estrangeiros e ainda obras individuais da autoria de Xoham Viqueira (Espanha), Francis Behets (Bélgica), Ferreira da Silva, Armando Correia e outros.



«APRENDER A PRODUZIR COM QUALIDADE»

Realiza-se de 3 a 9 de Dezembro de 1987 no Espaço 1000 (Piso 1) do Forum Picoas, uma exposição/venda, das acções desenvolvidas pelo CPC — Conservação do Património Cultural, por iniciativa do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Estendendo-se por uma área de mil metros quadrados, vai estar aberta ao público uma mostra com venda dos principais trabalhos realizados pelos formandos do CPC, proporcionando-lhes um primeiro contacto com o público e a oportunidade de ver concretizar a criação do seu auto-emprego com vista à plena integração na vida activa.

«Aprender a produzir com qualidade» é o lema de um programa que tem como objectivo principal formar os desempregados em áreas tão diversas como: a cerâmica, desenho arqueol-

ógico, tecelagem, construção civil regional (taipa), cantaria artística ou estuque artístico, de maneira a satisfazer a necessidade de profissionais nas várias actividades ligadas ao património cultural em geral.

FEIRAS E CERTAMES

EXPONOR

MAQUITEX '88

Exposição Internacional de Máquinas e Acessórios para a Indústria Têxtil

28 Janeiro / 1 Fevereiro

CAMPISPORT

JUVENTUDE E DESPORTO

8.ª Exposição de Material para Campismo, Caravanismo e Desporto

2.º Salão para a Juventude

16 / 21 Fevereiro

ALIMENTAÇÃO '88

11.ª Exposição Internacional de Alimentação

5 / 13 Março

PORTUGAL / METAL

2.ª Exposição Nacional de Produtos da Metalurgia e Metalomecânica

23 / 27 Março

FIL — FEIRA INTERNACIONAL DE LISBOA — 1988

FILEMA

Salão Internacional de Material de Escritório
De 12 a 17 de Janeiro

S. R.

Feira de Pavimentos e Revestimentos

De 28 de Janeiro a 2 de Fevereiro

SIMAC

Material de Construção

De 28 de Janeiro a 2 de Fevereiro

INTERMODA

Pronto-a-Vestir

De 11 a 14 de Fevereiro

COSMÉTICA

Perfumaria, Cosméticos

De 11 a 14 de Fevereiro

CERAMEX

Salão Internacional das Artes Decorativas e Domésticas

De 25 a 28 de Fevereiro

OPTITÉCNICA

Óptica

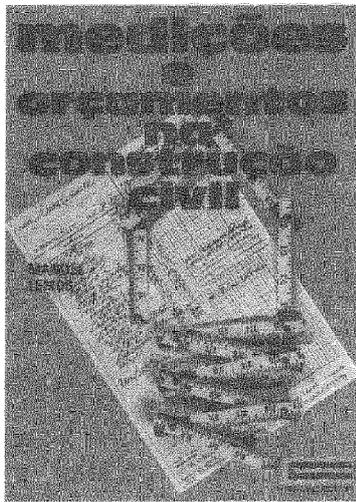
De 26 a 28 de Fevereiro

NAUTICAMPO

Salão de Campismo e Caravanismo e Desporto

De 12 a 27 de Março

OS LIVROS A LER



MEDIÇÕES E ORÇAMENTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na sequência dos livros já publicados nesta colecção, onde os interessados puderam colher elementos para melhor se aventurarem no complexo mundo da construção civil, esta obra debruça-se sobre um dos mais importantes aspectos económicos de qualquer actividade ou sector empresarial (neste caso, a construção civil): o orçamento e as medições que permitem a sua elaboração.

Não se demorando longamente a expor teorias, o autor preferiu exemplificar exaustivamente situações-tipo, de modo a criar um método de trabalho aplicável a qualquer casa ou tipo de obra.

PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA EDIÇÕES CETOP COLECCÃO CONSTRUÇÃO E MÓVEIS N.º 3 PREÇO: 740\$00



MANUAL PRÁTICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Este livro é um manual prático de fácil manejo, que pretende satisfazer a resolução dos problemas concretos que surgem no dia-a-dia, esquematizando em pormenor e por ordem de edificação da obra todas as operações que se repetem diariamente, com a indicação minuciosa do material, tempo, pessoal e ferramentas necessários para a sua concretização.

Ajuda o aprendiz que queira aprender rapidamente a profissão. Destina-se ao encarregado de obras para consulta rápida no seu dia-a-dia. Figura na mesa do desenhador projectista, para esclarecimento dos pormenores da construção que desenha. Facilita ao arquitecto e ao engenheiro na elaboração dos orçamentos, especialmente quando estabelecem os preços compostos da obra.

PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA EDIÇÕES CETOP COLECCÃO CONSTRUÇÃO E MÓVEIS N.º 6 PREÇO: 845\$00



A ELECTRICIDADE EM 10 LIÇÕES

As 10 lições que você pode aprender:
Correntes e iluminação
A alimentação dos aparelhos
Segurança e curtos-circuitos
Casquilhos e interruptores
Instalação doméstica
Escolha dos materiais
Radiadores, fogões e máquinas de lavar
Execução de uma instalação completa
Avarias e sua reparação
Ligações no jardim — Motores eléctricos

PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA, PREÇO: 670\$00 COLECCÃO EM 10 LIÇÕES — N.º 1



INICIAÇÃO À ELECTRICIDADE

A electricidade pode tornar-se perigosa se não for convenientemente manuseada. Neste sentido, este livro ensina a usá-la de um modo correcto através das normas a respeitar e das precauções a tomar ao fazer montagens eléctricas simples. Além disso indica-lhe até onde poderá ir sem ter de recorrer a um profissional. É uma obra que ensina tudo sobre as modernas instalações eléctricas.

PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA EDIÇÕES CETOP COLECCÃO COMO FAZER? — N.º 2 PREÇO: 545\$00



INICIAÇÃO À MARCENARIA

Sabe trabalhar a madeira? Qualquer tipo de «inovação ou arranjo» que queira fazer em sua casa ou no seu jardim, que material utiliza com maior frequência? A madeira, naturalmente.

Alguns exemplos de trabalhos simples de executar, como por exemplo, colocar uma prateleira num armário, construir uma estante, construir um armário-roupeiro, apresentados no final do livro, permitir-lhe-ão pôr em prática os conselhos dados.

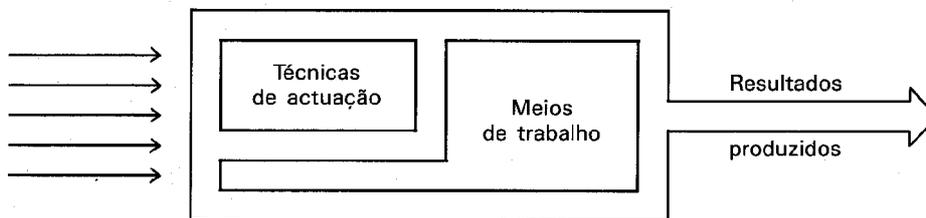
PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA EDIÇÕES CETOP COLECCÃO COMO FAZER? — N.º 4 PREÇO: 540\$00

GESTÃO E RESULTADOS

* NELSON TRINDADE

SISTEMA INDIVIDUAL DE TRABALHO

Os resultados obtidos por um indivíduo no seu posto de trabalho são função das técnicas que utiliza, dos meios que tem à disposição e da sua mútua relação. Numa palavra, nunca existem resultados de um indivíduo, mas sim e só resultados de um **sistema individual de trabalho**, unidade mínima de produção. Em esquema, poder-se-á representar um sistema individual de trabalho por (esquema 1):



ESQUEMA 1

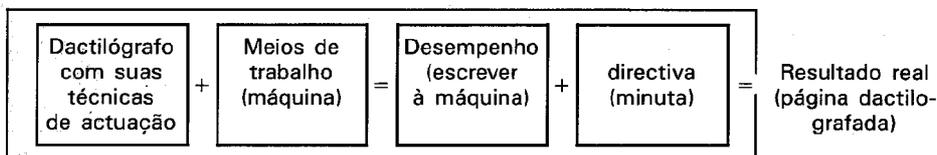
Para analisar este modelo, poder-se-á partir de um caso concreto, por exemplo, um dactilógrafo. À pergunta:

«Para quê, uma organização contrata um dactilógrafo?»,
várias respostas são possíveis. A mais vulgar é dizer-se:
«Para escrever à máquina».

Ora, o problema é que esta **resposta é falsa**. Nenhuma organização contrata um dactilógrafo para escrever à máquina. Mas todas contratam dactilógrafos . . .

. . . **para obter páginas dactilografadas.**

Esta diferença é fundamental, arrastando consequências importantes nas culturas organizacionais e, portanto, também nas técnicas de gestão. Retomando o esquema anterior e aplicando-o a este caso, teríamos (esquema 2):



ESQUEMA 2

Enquanto a resposta «página dactilografada» se refere ao objectivo do sistema individual de trabalho, ou seja, ao produto produzido, a resposta «escrever à máquina» refere-se a uma acção que é, apenas, um meio para a produção do resultado. Por outras palavras, estas duas respostas expressam bem a diferença que existe entre uma organização de trabalho ritualizada (centrada na actividade) e uma organização finalizada (centrada no resultado ou produto).

**GESTÃO DE ACTIVIDADE
OU GESTÃO DE RESULTADOS?**

Mas há ainda uma outra resposta possível à pergunta inicial. Neste segundo caso, a organização dirá que contrata um dactilógrafo para...

... «ser leal à organização»,

ou para ser «responsável», «dinâmico», com «capacidade de trabalho», «motivado», com «iniciativa», «criatividade», etc... Agora já não é o desempenho do dactilógrafo que é importante, mas sim as suas capacidades ou qualidades pessoais, psicológicas.

A grande diferença entre a «gestão de actividade» e a «gestão de resultados» vai obrigar a uma mudança na qualidade da chefia organizacional: vai fazê-la passar de técnicas de **fiscalização** para técnicas de **controlo**. Ou seja, a chefia deixa de ser «fiscalizador de indivíduos» para se tornar «supervisor de cargas de trabalho e analisador de resultados».

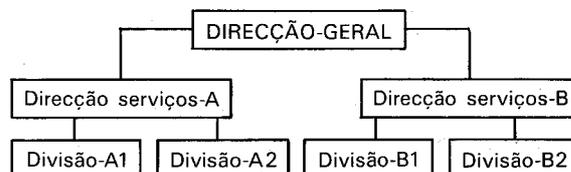
Controlar a saúde duma organização de trabalho, isto é, mantê-la sempre adaptada às exigências do seu contexto-cliente, obriga, assim, a descentrar a atenção das qualidades dos empregados para focá-la na qualidade do produto saído dos sistemas de trabalho integrados.

Aparece emolado o problema dos resultados, na óptica da competência, e desaparece a gestão centrada no exclusivo cumprimento de rituais.

Introduz-se, assim, a problemática do RISCO dentro da actividade profissional. O simples cumprir de regras deixa de ser factor de segurança, na sua garantia do «não-erro», para se tornar necessário «fazer êxitos», arriscando-se portanto ao «falhanço».

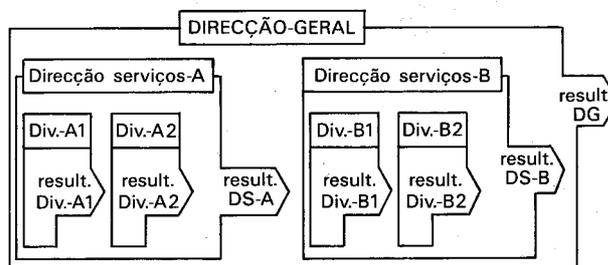
O ORGANOGRAMA

Esta nova perspectiva pode ser simbolizada num desenho diferente de organograma tradicional, no qual apenas estão desenhadas as linhas de «autoridade-dependência» (quem reporta a quem) (esquema 3):



ESQUEMA 3

Este organograma tradicional não mostra de forma clara o fenómeno da interdependência funcional e a responsabilidade comum nos resultados da organização. Panorama diferente resalta do organograma desenhado a seguir (esquema 4):



ESQUEMA 4

em que:
 resultado DG = resultado DS-A + resultado DS-B
 resultado DS-A = resultado Div.-A1 + resultado Div.-A2
 resultado DS-B = resultado Div.-B1 + resultado Div.-B2

Ou seja, fica claro que eventuais resultados não realizados pela Divisão-A1 vão fazer com que a Direcção de Serviços-A também não realize os seus e, em consequência, a Direcção-Geral surja, como incompetente, na medida em que fica incapaz de cumprir os seus próprios resultados. Fica assim bem expressa a interdependência funcional entre todos e a mútua responsabilidade integrada.

Por outras palavras, caminhando do exterior do sistema organizacional para o interior, toda a organização não é mais do que um conjunto de resultados integrados, visando a concretização do resultado pretendido pelo sistema principal (organização), ou seja, o resultado final. Neste sentido, cada subsistema (sub-organização) é responsável por realizar o resultado parcial necessário ao resultado final.

O ORGANOGRAMA TRADICIONAL

Situação bem diferente da apresentada no organograma tradicional. Isto é, neste, parece que, se a Divisão-A1 não realizar os seus resultados, a Direcção de Serviços-A não ficará afectada nos seus. Logo, o disfuncionamento da Divisão-A não condicionaria a sua competência profissional. Esta só seria afectada no caso da Direcção de Serviços não ter agido ou não ter tomado providências em conformidade com as suas próprias funções.

Por exemplo, não ter efectuado os controlos estabelecidos, ter errado a aplicação dos processos estipulados, evitado penalizar a infracção, etc. Se, pelo contrário, a Direcção de Serviços estiver cumprido estas suas funções, o funcionamento deficiente da Divisão nunca poderá afectar a sua competência.

Esta perspectiva chega a tomar formas contraditórias e sem sentido, quando, por exemplo, se verifica que determinadas chefias se «van-gloriam» de que os seus funcionários trabalham tão mal e fazem tão pouco que necessitam de ser muito «duros» para com eles, fazendo eles próprios esforços extra, substituindo-os a todos. Ou seja,

«quanto piores eles são, mais eu posso mostrar competência na minha função»,

alcançando-se portanto uma posição de contra-senso para um chefe mostrar competência, necessitar de ter subordinados maus. Um exemplo extremo está nas avaliações de desempenho, quando certas chefias têm a «coragem» de no fim do ano dizerem na avaliação que determinado funcionário não cumpriu as exigências

feitas, nunca tendo até esse momento tomado qualquer atitude. Tudo se passa como se a falta de cumprimento por parte de um funcionário não afectasse o cumprimento dos resultados que a própria chefia tem que apresentar.

Esta interpretação, possibilitada pelo organograma tradicional, deve-se ao facto de a Direcção de Serviços ser encarada, não como produtora de resultados, mas sim, como executora de funções.

O ORGANOGRAMA NÃO TRADICIONAL

No organograma não tradicional fica bem claro que, se alguma parte de uma organização não cumpre os resultados pedidos, **toda a organização não cumpre os seus**. É o fim da interdependência funcional e a destruição do «feudalismo organizacional». Aparece a interdependência funcional, reforçada por pressão de uma organização «finalizada», impeditiva do funcionamento ritualizado.

A perspectiva de centrar toda a responsabilidade de direcção nas funções a desempenhar, ou seja, no controlo das actividades, é tão grave que chega a provocar situações absurdas. Por exemplo, nas organizações de trabalho é vulgar os seus diferentes órgãos estabelecerem o seu «Planeamento por objectivos» e tentarem cumpri-lo isoladamente. Quando o conseguem, mesmo à custa de impedir, ou até destruir, o cumprimento dos objectivos dos seus parceiros organizacionais, ficam muito satisfeitos porque cumpriram o seu dever.

Porém, o problema é que numa organização os seus órgãos **nunca têm objectivos**, mas apenas, e só, **subobjectivos**. A grande diferença está em que, se cada um cumpre os seus à custa de destruir ou impedir a realização dos restantes, o **próprio subobjectivo também não é realizado**, pois ele tira a sua existência do resultado global e este não é alcançado.

Nas análises de Eugene Bardach acerca dos problemas de implementação de decisões na Administração Pública dos USA, pode deduzir-se que esta parece ser uma das principais questões a ter em consideração.

CONCLUSÃO

Chegou a altura de substituir o MANUAL DE FUNÇÕES pelo MANUAL DE RESULTADOS, como instrumento de apoio à gestão quotidiana de uma organização.

* Licenciada em Ciências Sociais e Políticas, Consultor em Gestão.



ANÁLISE DOS RESULTADOS

Classifique cada resposta pela tabela abaixo, atribuindo um ou nenhum ponto a cada resposta conforme o resultado respectivo da mesma tabela:

	(a)	(b)
1	0	1
2	1	0
3	0	1
4	0	1
5	0	1
6	1	0
7	1	0
8	0	1
9	1	0
10	1	0

Se teve:

DE 6 A 10 PONTOS: O senhor sabe que o trabalho essencial de uma chefia é orientar os subordinados de modo a obter através deles a execução dos trabalhos. Para além de saber isso consegue ensinar o seu pessoal procurando que cada um seja capaz de desempenhar com mais autonomia as suas funções.

DE 3 A 5 PONTOS: O senhor consegue em muitas situações colocar-se correctamente no seu papel de chefe. Naturalmente sabe também que em certas situações compete a uma chefia de primeira linha substituir os seus subordinados, por exemplo quando falta pessoal e há uma urgência ou há um trabalho especialmente delicado que só o seu conhecimento técnico pode resolver. No entanto, será importante algumas vezes pensar até que ponto está a substituir justificadamente um subordinado ou apenas a fazer «o gosto ao dedo»...

DE 0 A 2 PONTOS: O senhor precisa de reflectir um pouco sobre as suas funções (e as funções de chefia em geral). Para que existem chefes? Pode haver várias respostas, mas todas andarão à volta disto: os chefes são quem se preocupa em fazer com que os trabalhadores que lhe são subordinados façam o trabalho!

A chefia compete assim a orientação dos subordinados, o ensino de tarefas mais difíceis, a distribuição de trabalho, a verificação de como correm as coisas, etc., mas não, exclusivamente, a sua execução. Se um chefe apenas executar tarefas tal como os seus subordinados, então pode perguntar-se para que existe ele, ou em que consistem as suas funções!



A TRADIÇÃO DE CHEFIA NOS TRABALHOS RURAIS



No nosso país existe, como é óbvio, uma grande e recuada experiência de organização dos trabalhos agrícolas. Particularmente nas grandes herdades do Sul do País, em que, desde há muito, estas se desenvolviam envolvendo muitas dezenas de trabalhadores que, em simultâneo, executavam o trabalho, a experiência de organização é não só enorme como muito interessante.

José da Silva Picão foi um lavrador autodidacta de Elvas, que viveu entre 1859 e 1922, e escreveu uma série de artigos para o jornal «O Elvense» que, coligidos, deram origem a um grupo intitulado **Através dos Campos**, agora reeditado pelas Publicações D. Quixote.

Nas descrições de José Picão sobre o trabalho rural naquela região do País, sensivelmente datadas dos finais do século passado e do início deste, apreeende-se a divisão do trabalho, as responsabilidades que competem às chefias, as respectivas designações e os problemas que elas enfrentam.

Transcrevemos breves excertos que nos pareceram mais significativos.

ABEGÃO

Encarregado principal de todos os serviços desempenhados pela ganharia de que é mandante e *cabeça*. «Chavão da lavoura», no dizer de alguns campônios.

Porque o lugar é de alta responsabilidade, o lavrador preenche-o com pessoa capaz já exercida no ofício, ou mete um novo, desembaraçado e fiel, que tenha «sentido» e revele «bom risco». A experimentar, entende-se: *se dá*, continua, e faz dele «um homem»; *se não*, despede-o no fim do ano.

O abegão só recebe ordens do amo, que o considera seu imediato representante nas fainas respectivas.

Trabalha juntamente com os camaradas, come com eles, mas pernoita à parte em casa própria, como referi na descrição dos montes.

No trabalho braçal o seu lugar é à direita da gente que dirige, mas às vezes coloca-se no meio para dar saída ao serviço com «o seu corpo» e o dos outros. Na lavoura toma a frente da *píscola* dianteira, escolhendo para si as duas melhores juntas de bois.

Em geral não alardeia exageros de superioridade afrontosa sobre os subordinados. Deles saiu e com eles labuta, dando-se ao respeito mas sem grandes reservas e até com familiaridade.

Nestas circunstâncias compete-lhe:

Governar e dirigir a lavoura propriamente dita, as cavas, acarretos, eiras, desmoitas, etc. Dar as horas de agarra, as da comida e as da solta. Pôr a mesa, partir a *bois*, distribuir as merendas e bradar ao almoço e ceia no Outono e no Inverno.

Intervir na acomodação, abonos e pagas do pessoal, pela forma que enunciei nas soldadas e salários, e bem assim no reparo e assento dos dias perdidos.

Estimular o brio dos ganhões, aminando-os no trabalho captando-lhe as simpatias, dando-lhe bons exemplos, e sendo preciso, arrumando-lhe *ferroadas* a tempo, conforme as circunstâncias. Numa palavra, «sabe lidar com a *família*, levando-a com jeito.»

Cumpra-lhe mais:

Com a ajuda do carpinteiro ou só por si, proceder à armação ou enganche das enteichaduras, nas vésperas de se principiar a lavoura «às águas novas».

Encozer os enforcados de maneira logo que eles se tiram da lenha. Preparam os *manguais* e encabar as enchadas, enxadões e machados, lembrando ao amo a aquisição destes e outros utensílios. Tomar à sua conta a guarda e conservação da apeiragem e ferramentas. Acudir com a ganharia e com prontidão, seja a que horas for, a todo o incêndio que se manifeste nas herdades do *cómodo* ou nas dos vizinhos, ainda que estejam de mal com o seu amo.

Prestar igualmente auxílio e socorro aos criados da casa que lho reclamem por motivo de doença, desastre ou morte de pessoas, reses e cavalgadas. Prover quanto possa às ocorrências inesperadas, mandando participar ao lavrador, se o caso tiver importância. E, enfim, delegar no sota, boieiro ou ganhão de ano, quaisquer atribuições a que não possa atender e que eles saibam desempenhar. Como criados que mais se evidenciam, os abegãos são discutidos por todo pessoal, consoante as simpatias ou antipatias de cada um.

(...)

Em geral, o cargo de sota serve de degrau para abegão, posto que o não seja para os apoucados que nunca trepam arriba. Aquele que apanha a chefatura no própria casa onde serve, por efeito de o amo despedir o abegão, conta logo com um inimigo no seu ex-superior. O qual, despeitado, diz dele o seguinte: *Maroto... onze-neiro... não descansou enquanto me não arre-bentou!... Alguém o arre-bentará a ele!...* Desabafos do estilo, tanto no presente como em outros semelhantes. Os criados de pensão despedidos pelos amos atribuem sempre o despedimento a intrigas dos companheiros de graduação. Arre-bentam-nos, dizem.

MANAGEIRA

Nas lidas campestres cada rancho de mulheres é governado por uma das mais trabalhadoras e entendidas, que, pela autoridade em que a investem, denomina-se *manageira*. Ganha mais vinte réis por dia sobre o salário das outras.

A manageira alicia as companheiras e nelas governa em parte, sem contudo lhe pertencer a direcção absoluta do trabalho. Desse encargo incumbem-se o guarda de herdades ou outro homem capaz, que para tanto acompanha o rancho no serviço, dirigindo-o em tudo. Não se entrega aos cuidados exclusivos da manageira por se lhe reconhecer incompetência para evitar ou reduzir a *cera* proveniente da tagarelice própria do sexo frágil.

A boa mulherzinha possui as melhores intenções, sobre o cumprimento dos seus deveres de superiora. Mas, coitada, os instintos de loquacidade levam-na a prevaricar inconscientemente como qualquer, sobretudo em se tratando de bisbilhotice apimentada, prato forte e tentador, a que nenhuma sabe resistir.

Portanto, para reprimir esses excessos e evitar os consequentes prejuízos, entrega-se a direcção e disciplina do rancho a um homem sério, de confiança. O qual, conhecendo a fundo o feitio das criaturas que governa, não as poupa em advertências, e a miúde as repreende, com frases de tom e conceito, apropriadas às cir-

cunstâncias. Primeiro, dirige-lhes um gracejo equívoco, envolvendo censura ligeira; depois, uma admoestação séria, e, por último, esgotada a pachorra, larga-lhes uma apóstrofe vibrante, ameaçadora, que, como água sobre lume, apaga imediatamente o fogo da loquacidade. Remédio de ocasião, de efeito passageiro. Tão arreigado têm o vício, que lhes recrudescer com intensidade ao cabo de poucos minutos. Se lhe está no temperamento...

MAIORAL

Chefe de todos os pastores, apascenta igualmente um rebanho, sempre o que demanda maior dedicação e cuidados. Assim, no Outono e no Inverno, anda com o das ovelhas próximas a parir e as recém-paridas, ou seja, a *chicada* mais nova. Na Primavera e no Verão, guarda a dos borregos ou borregas, e, na falta destes, outro que também careça de pastor experimentado.

Afora os deveres comuns a todos os pastores, cumpre-lhe: de acordo com o lavrador e em resultado das ordens e autorizações que tiver dele, indagar do passado e do estado sanitário dos rebanhos, fiscalizando os *entregues* e recomendando-lhes o que for conveniente; empregar as cautelas possíveis para diminuir as probabilidades de invasões epizoóticas, sempre que essas doenças existam nos gados dos vizinhos; esforçar-se por atenuar semelhantes estragos quando por ventura a moléstia acometa aqueles que estão sobre a sua responsabilidade, já obrigando os *entregues* a empregarem os tratamentos que lhe forem recomendados já auxiliando-os nesse propósito. Mais lhe compete: contar, de vez em quando, o gado todo, inquirindo do número de reses mortas e das supostas ou verdadeiras causas que as vitimaram, participando tudo ao seu amo. (...)

MANAGEIRO

Tanto no concelho de Elvas como em muitos outros do Alentejo, e até em Espanha, as ceifas dos cereais nas herdades, são geralmente executadas por milhares de homens e de rapazes que, de propósito, vêm das Beiras e que o público conhece pelo nome de *ratinhos* ou *ratos*.

Essas centenas e centenas de braços, cuja totalidade comporia uma grande legião, dividem-se em muitos agrupamentos ou *camaradas* de cinquenta a cento e tantos indivíduos, de antemão recrutados pelo respectivo manageiro.

Cada agrupamento tem o seu manageiro em chefe, que delega parte dos poderes nos encar-

regados dos *cortes*, em que a mesma *camarada* se desdobra ao chegar ao Alentejo e se dividir para as diferentes ceifas que se ajustam. Esse encarregado toma o nome de *manageiro do corte*, e como tal governa sobre a gente que lhe distribuem. E — nota curiosa — entre esses homens, não se encontram apenas os que se entregam aos labores do campo nas suas naturalidades, mas também muitos de profissões e hábitos diversos — sapateiros, alfaiates, barbeiros, etc. É que para todos eles, as ceifas do Alentejo proporcionam-lhes melhores lucros do que os ofícios que exercem nos seus rústicos lugarejos.

Manageiro — é um fulano que adquire essa importância por a ter herdado dos seus antecessores, ou por a empolgar a outro de menos mérito e astúcia, ou, enfim, por excepcionais aptidões, que lhe ganharam a simpatia dos amos e a confiança dos companheiros. De qualquer maneira, antes de possuir o penacho, fez largo tirocínio como simples ceifeiro, tornando-se tipo de nomeada entre os seus conterrâneos. Pequeno proprietário, ou modesto industrial, dispõe de meios suficientes para preponderar sobre os que alicia e dirige. Não quer isto dizer que os domine em absoluto, mas respeitam-no e obedecem-lhe até certo ponto.

O manageiro vem ao Alentejo no começo da Primavera, para conhecer o estado das searas, e ao mesmo tempo *apalavrar* as ceifas aos lavradores, seus antigos fregueses, e porventura as de outros que possa contratar. Todos ou quase todos, incubem-se do trabalho de duas e mais «casas», havendo-os que chegam a açambarcar seis a oito. Para obter freguesia nova sem perder a antiga, o manageiro que dispõe de muita gente mete empenhos sem conto, tratando de se insinuar por todos os meios imagináveis. Com os amos antigos também se desfaz em salamaleques, para não lhes incorrer no desagrado. Se algum o despede, procura evitar o cheque com torrentes de lamúrias e charadeiras, que, por vezes, anulam o despedimento. Neste acto, pode o lavrador increpá-lo de quantas lhe lembrem; pode, no acto da reprimenda, invectivá-lo com paixão e injustiça, rememorando queixas antigas e recentes, que ele tudo isso ouve humildemente, sem mostras de indignação, e até concordando com o censor, a quem protesta arrependimento, jurando servi-lo melhor do que nunca. Não querendo perder a freguesia, sujeita-se a descomposturas, de que para consigo se ri, como raposa matreira, que lhe não importam vexames, desde que aufira proventos. Ao interesse sacrifica os brios, precisamente ao contrário do criado alentejano. E assim consegue manter a clientela e aumentá-la progressivamente, se não encontra de permissão outro competidor mais sabido.

Alguns trazem tantos *cortes* e tão distantes que em nenhum ceifam. A cavalo ou a pé, passam a época em constante fiscalização, de herdade para herdade. Nas caminhadas, fazem escala pelos montes e povoados. Nos montes para trocarem impressões com os lavradores; nas vilas e aldeias, para haverem a correspondência no correio, e, de passagem, empinarem o seu copázio. Em geral, bebem-no de borla, oferecido pelo amigo taberneiro, onde a *camarada* faz gasto, desde que chega até que marcha. Salvo exceções, o manageiro tem «boca livre» na taberna. Bebe pela prenda e do «bom», como engodo para trazer freguesia que dê consumo à *zurrapa*. Valores entendidos a troco de cigarradas.

(...)

Além do manageiro em chefe, intervêm no ajuste, pelo menos, três ou quatro *ratinhos*, dos considerados e preponderantes — espécie de comissão executiva, que deixa na penumbra a autoridade do manageiro. Então o «cabeça» quase que é um chefe de caninha verde. A chefia passa, nessas horas, para os comissionados da *malta*, que são os que verdadeiramente discutem e resolvem o caso com o lavrador. Este e aqueles ou tratam apenas de se estender quanto ao número de *homens* ou de *moios* que servem de base para a empreitada, deixando a questão de preço para o que for corrente na freguesia, ou pago em tal ou qual lavoura vizinha — ou simultaneamente também, discutem e assentam no preço. «Preço feito», segundo a expressão consagrada.

LEIA
ASSINE
E DIVULGUE

REVISTA PARA CHEFIAS
DIRIGIR



A GESTÃO. DO TEMPO

* MADALENA AVILEZ

«O TEMPO E A HONRA, UMA VEZ PERDIDOS, NUNCA MAIS SE RECUPERAM» – Provérbio Português.

Diz o povo que «em poder do homem está o lugar e não o tempo». Mas diz também que «sem tempo nada se faz» e que «tem muito tempo aquele que não o perde».

No trabalho é frequente não termos tempo suficiente para concretizar todas as coisas que gostaríamos de fazer. Quantas vezes não chegamos a casa exaustos, mas levemente desanimados, com a sensação de que, afinal, perdemos o nosso tempo para nada, pois não concretizámos nenhuma tarefa, não atingimos um único objectivo.

Este sentimento de «incapacidade para realizar», pode ser muito deprimente, culpabilizador, cria-nos mal-estar. Poderá reduzir a nossa eficiência e levar-nos a «realizar» cada vez menos — entramos num ciclo vicioso para o qual parece não haver saída.

No entanto há saídas para este problema.

Há um conjunto de procedimentos muito simples que podem ser postos em prática por qualquer pessoa que queira assegurar-se de que o seu tempo será gasto da forma mais eficaz.

São procedimentos que exigem apenas uma mudança de atitude, que permita alterar hábitos enraizados ao longo duma vida. Isto pode não parecer fácil. Mas não desista. Experimente os que considere mais atingíveis e verá o resultado!

SETE REGRAS DE OIRO PARA GERIR O SEU TEMPO

1. Defina quais as tarefas essenciais.
2. Planeie e organize o dia e a semana de trabalho.
3. Delegue nos seus colaboradores.
4. Estabeleça um horário para si próprio.
5. Tenha «pensamentos positivos», e desenvolva a sua autoconfiança.
6. Seja arrumado.
7. Aprenda a dizer não.

Claro, diz você, é fácil fazer uma lista de regras, pô-las em prática é que já não é tão simples!

Mas, lá diz o povo, «o tempo e a honra, uma vez perdidos, nunca mais se recuperam». Portanto siga estas sugestões.

Não se esqueça que «vida regrada — vida programada».

Portanto não hesite.

Vamos a seguir estudar cada regra, para o ajudar a tirar o máximo proveito de cada uma delas.

1. DEFINA QUAIS AS TAREFAS ESSENCIAIS

Como define a função que desempenha?

Vê-a simplesmente como um conjunto de tarefas, ou antes como algo intimamente ligado à organização onde trabalha?

O seu dia-a-dia está certamente cheio de coisas para fazer, mas já pensou em que medida é que cada uma delas contribui para atingir os objectivos gerais da organização a que pertence?

Com certeza que já lhe aconteceu uma vez por outra perguntar a si próprio, «porque é que tenho de fazer isto?»

Se a resposta é «porque sempre se fez», algo está mal.

Siga o nosso conselho: analise em que medida as suas funções estão relacionadas com os objectivos da sua organização. Depois responda a estas perguntas:

- a) Será necessário preocupar-me e cansar-me com tarefas que não contribuem em nada para alcançar os fins para que a minha organização existe?
- b) Não estarei eu a perder um tempo precioso com essas tarefas, que podia ser utilizado noutras, muito mais adequadas aos objectivos da organização?

Quando conseguir definir as tarefas, realmente importantes, aquelas que deve desenvolver, já vai ser capaz de elaborar uma lista em função da importância que cada uma delas assume para a organização.

2. PLANEIE E ORGANIZE O DIA E A SEMANA

Se vai fazer uma grande viagem, é aconselhável que gaste algum tempo a planeá-la, senão corre o risco de nada dar certo.

Com o trabalho é a mesma coisa.

Quando entra no seu gabinete deve ter uma ideia clara daquilo que pretende fazer nesse dia

— só assim encontrará facilmente todos os documentos e informações necessárias para levar a bom termo as tarefas que terá de realizar, sem precisar de andar numa «lufa-lufa», ao sabor do improviso, a «desencantar» o material de que necessita.

Claro, isto tem um preço. Para planear e organizar, vai ter que sacrificar algum do seu tempo livre antes ou depois do horário de trabalho.

Não será pago por estas horas a mais, mas será largamente recompensado com uma organização melhorada e uma redução do trabalho sob pressão.

E a eficiência do seu pessoal vai aumentar graças ao aumento da sua própria eficiência.

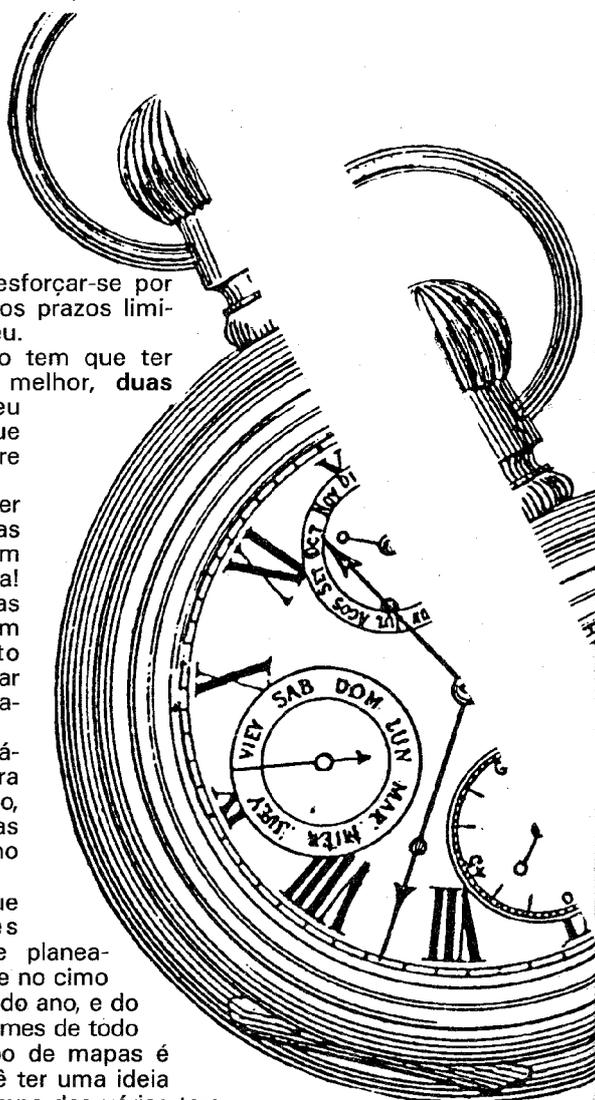
Mas para planear e organizar precisa primeiro de definir prioridades. Terá depois que determinar a sequência certa pela qual as tarefas devem ser feitas, e esforçar-se por nunca ultrapassar os prazos limites que estabeleceu.

Para garantir isto tem que ter uma **agenda** ou, melhor, **duas agendas**: uma no seu gabinete e outra que deve trazer sempre consigo.

Claro que deve ter a preocupação de as manter sempre em dia uma com a outra! Além da agenda, as **listas** dão também muito jeito, muito embora possam levar algum tempo a organizar e actualizar.

Pode elaborar várias listas, uma para cada categoria, como, por exemplo, «coisas urgentes», «próximo mês» etc. ...

Com certeza que conhece aqueles grandes mapas de planeamento de férias, que no cimo têm os doze meses do ano, e do lado esquerdo os nomes de todo o pessoal. Esse tipo de mapas é muito útil para você ter uma ideia da sequência no tempo das várias tarefas que terá de desenvolver. Com um simples olhar fica com uma ideia do andamento de cada uma.



3. DELEGUE NOS SEUS COLABORADORES

Delegar parece fácil, mas são raras as pessoas que o sabem fazer. Naturalmente você também tem medo de que os seus colaboradores não saibam fazer uma determinada tarefa, e que você seja depois forçado a refazer tudo.

Ou então acha que é mais complicado e demorado explicar uma determinada coisa a alguém, do que fazê-la logo você ...

Ora nenhum destes argumentos é válido.

Se o pessoal não está à altura, você é que vai ter de descobrir porquê. Pode ser que não tenham tido a formação adequada, ou então que se estejam a desleixar ..., ou ainda que você tenha escolhido a pessoa errada para delegar determinada tarefa, e, claro, pode acontecer que «aquele» colaborador seja simplesmente incompetente ...

Mas geralmente a culpa é de quem delega. Há quem delegue e depois não deixe a pessoa avançar com o trabalho sem estar sempre a interferir — não seja um desses.

Assegure-se de que transmite claramente as instruções sobre as tarefas que o seu pessoal deve levar a cabo, e informe-se com transparência sobre as suas exigências quanto à qualidade de trabalho que eles irão produzir. Claro que isto levanta questões relacionadas com a comunicação, a motivação e a formação que deverá saber identificar.

De qualquer forma, **tem que delegar.**

Os chefes são facilitadores, pessoas que ajudam os outros a produzir bom trabalho e a desenvolver capacidades.

Se você está o tempo todo a fazer o trabalho que outros deviam fazer, **nunca vai ter tempo para as coisas que são afinal da sua exclusiva responsabilidade.**

4. ESTABELEÇA UM HORÁRIO

Além de programar as actividades dos outros, deve tentar programar as suas. Mas, atenção: se é um chefe do tipo «tenho sempre a porta aberta aos meus colaboradores», terá sempre alguém disposto a aproveitar-se dessa situação.

E o pior é que a maioria destas visitas são desnecessárias para o seu próprio trabalho.

Pense no que acontece quando se ausenta do serviço, quando adocece, por exemplo: nada deixa de ser feito. Porque será que, quando você está ao serviço, parece que ninguém consegue fazer nada sem o consultar primeiro? Claro que isto não significa que uma vez por outra, os seus colaboradores não precisem de facto de lhe pedir a sua opinião. Mas não faça confusões. Existe uma regra de ouro que deve aprender se é que ainda não a conhece: **NUNCA FAÇA O TRABALHO QUE OS OUTROS DEVEM FAZER.**

Não deixe de ser um chefe disponível sempre que procuram a sua ajuda e opinião, mas adopte uma atitude pedagógica e faça sentir às pessoas que não o devem procurar **antes** de ter chegado o momento de os poder ajudar.

No entanto deve garantir que, em determinados períodos do seu horário, não atende ninguém — só assim poderá levar a cabo, com a profundidade necessária certas tarefas que exigem uma concentração absoluta.

Se não tiver esse cuidado, e se tentar conciliar uma tarefa deste tipo com um número de interrupções e de tomadas de decisão, verá que o trabalho vai demorar o dobro do tempo a ser feito, e se calhar fica mal feito.

Não hesite: defina um horário para si próprio com períodos em que não recebe ninguém, nem para o expediente normal.

Não esqueça portanto: estipule para si próprio o que pretende fazer durante o dia, a semana ou o mês, e depois esforce-se para cumprir o que se propôs fazer. Se não cumprir os horários integralmente, pode estar certo de que mesmo assim fará muito mais coisas do que se funcionar ao sabor do imprevisto.

5. TENHA «PENSAMENTOS POSITIVOS» E DESENVOLVA A SUA AUTOCONFIANÇA

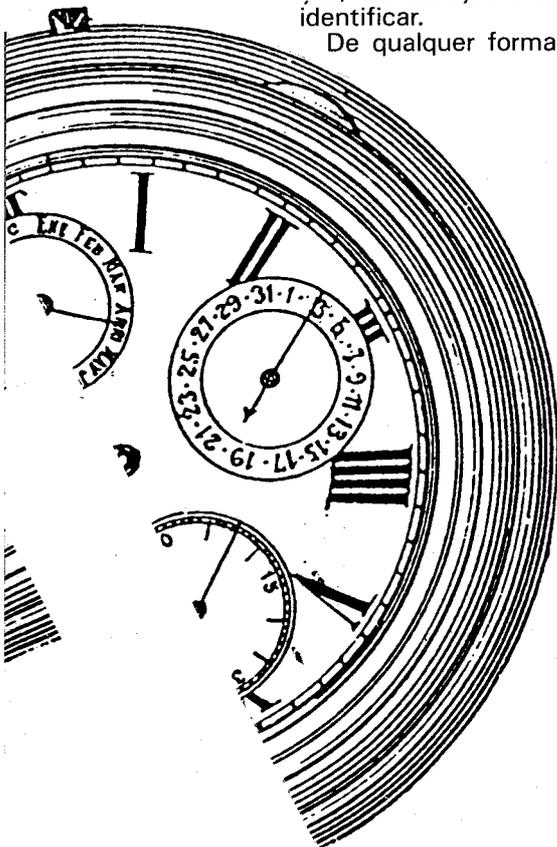
Acontece com frequência a algumas pessoas, não serem capazes de realizar um trabalho por terem falta de confiança nas suas capacidades e sentirem que não poderão concretizar de forma satisfatória uma determinada tarefa.

A falta de autoconfiança é uma das principais causas da incapacidade de concretização.

Se lhe atribuírem uma tarefa para a qual sente que não tem o perfil adequado, pode sobrevir uma crise de insegurança que lhe parece difícil de ultrapassar.

Todavia o trabalho tem que ser feito, e não vale a pena perder tempo a pensar que não é capaz.

Em vez de entrar em depressão e ficar ansioso, mais vale assumir uma atitude positiva do tipo «eu vou ser capaz de fazer isto».



Se você não for capaz de assumir uma atitude positiva, se deixar transparecer para o exterior a sua insegurança e a sua ansiedade, mesmo pontuais, como quer que o seu pessoal não tenha o mesmo comportamento?

Uma abordagem positiva e confiante das questões contribuirá para conquistar os seus colaboradores e levá-los a dar sugestões e a colaborar na procura de soluções desbloqueadoras.

6. SEJA ARRUMADO

Pode não ser verdade que uma secretária desarrumada é indício dum espírito desorganizado, mas convenhamos que uma secretária com pilhas de papéis torna difícil encontrar alguma coisa.

Todos nos confrontamos com o problema de não saber onde e como arrumar a «papelada». Os documentos sem interesse para constarem dum arquivo devem, sem piedade, ser lançados no cesto dos papéis.

Eu sei que isto não é fácil. Mas há um «truque» infalível: **cada vez** que pegar num papel, numa fotocópia dum artigo, etc. ... faça uma «pinta» vermelha na parte superior.

Quando voltar a pegar no papel e lhe parecer que ele tem «sarampo», é porque o deve deitar fora: é sinal de que, embora tenha tentado, pegando-lhe várias vezes, não lhe encontra qualquer aplicação.

Claro, para os outros documentos deve esforçar-se por organizar um ficheiro, correctamente indexado, e que satisfaça as suas necessidades.

7. APRENDA A DIZER NÃO

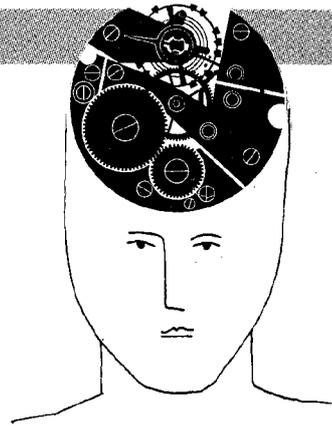
Uma das razões pelas quais as pessoas se deixam absorver pelo trabalho, é o facto de serem incapazes de dizer não, quando outros lhes pedem que façam alguma coisa.

Se se identifica com esta situação, então habitue-se a não aceitar uma nova tarefa sem que lhe concedam **tempo** para pensar sobre o que isso implicará.

Assim poderá decidir se tem as condições necessárias para fazer o trabalho bem feito. Se não conseguir «encaixar» mais esta tarefa, então diga a verdade — não tem hipóteses de a fazer.

Se não está habituado a dizer não, será difícil levar estes conselhos a bom termo no início, mas verá que nada de terrível acontece quando se recusa uma determinada tarefa.

Um profundo conhecimento das linhas gerais de orientação da sua empresa ajudá-lo-á a saber distinguir quais as tarefas a recusar e quais as que deve aceitar.



DEZ RAZÕES PORQUE O SEU TEMPO NÃO LHE CHEGA

1. O telefone ocupa-lhe mais de metade do seu tempo útil de trabalho.
2. Participa em demasiadas reuniões, longas e quantas vezes sem qualquer resultado!
3. «Convive» em demasia: quantos intervalos para a bica faz por dia?, e quantas pessoas recebe por questões insignificantes?
4. Nunca consegue dizer não — daí que «não chega para as encomendas».
5. Não define objectivos nem prioridades, nem planeia diariamente o seu trabalho, age por reacção ao que lhe vai acontecendo ...
6. Definiu com pouca clareza as funções e responsabilidades dos seus colaboradores. Daí resultam delegações ineficazes e necessidade constante de controlar o trabalho dos outros.
7. Há decisões a tomar que se arrastam e os problemas não perdoam.
8. É muito desorganizado — a sua secretária cheia de papéis é um terrível sintoma disso ...
9. Habitualmente «atira-se» a uma tarefa sem primeiro definir o que vai fazer.
10. Tem falta de autodisciplina: «saltita» de tarefa para tarefa sem acabar nenhuma.

* Licenciada em Ciências Sociais, técnica de Formação, técnica superior dos CTT

«PANEFLOR» TRABALHO, INICIATIVA E HONESTIDADE

* HENRIQUE TOVAR FARO

* JUSTINA SOUZA COUTINHO



Fotos de Marcelo

Casimiro Fraga

DIRIGIR — Sr. Fraga, vamos começar pelo princípio, como começa a sua experiência profissional?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — A minha experiência na vida profissional é muito simples. Foi começar aos sete anos de idade a trabalhar no campo, vinha da escola e durante a tarde ajudava o meu pai na agricultura. No Verão, de manhã cedo, ia com ele para longe trabalhar antes de ir para a escola, depois vinha a correr para as aulas.

DIRIGIR — Onde vivia?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Em Freixial. Vivi toda a minha vida de solteiro na vida agrícola e aos 29 anos passei para a vida comercial como retalhista de mercearia e aí começámos a introduzir o pão no meio das vendas da mercearia, o qual fazia parte do activo desta. O pão chamava o cliente para lhe vender outras coisas e daí a iniciativa de montarmos a padaria, e temos mantido todas estas actividades.

DIRIGIR — Naquela altura trabalhava na padaria só com a sua esposa? Que idade tinha?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Exactamente. Eu devia ter 38/40 anos e ela tinha 36. Depois acontece isto, ela começa a ter muita dificuldade na saúde. É que amassar o pão à mão, de facto, é duro ...

ESPOSA do Sr. FRAGA — E não é só isso, é que eu tinha 5 filhos pequenos e saía muitas vezes do forno quente e ia lavar roupa, trabalhei muito e naquela altura não tinha máquina de lavar e ia tardes inteirinhas para o ribeiro lavar e deixava os filhos fechados num quarto, muitas vezes ao pé dele no comércio ... e assim foi a vida ...

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Sim foi difícil, muito duro, com muito sacrifício.

mais? Venda isto! Sabe porquê? Olhe que uma mulher a tratar de 3 galinhas, ou a fazer renda e um homem a guardar 3 cabras nunca tiram a fome de casa!»

Como tínhamos na aldeia uma pequena casa agrícola constituída por muitas mas pequeninas propriedades rurais e urbanas, as quais se valorizaram muito com o desenvolver da emigração nos anos 70 a 73, aproveitei essa fase para vender, com a autorização do meu sogro, que sem-



Casimiro Fraga com os padeiros

DIRIGIR — Então como é que passou lá da aldeia, onde tinha as pequenas propriedades, para aqui, onde tem esta grande, em que construiu a PANEFLOR?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Eu sempre tive inspiração própria para fugir das coisas pequenas, tem graça, porque foi sempre uma ideia que me acompanhou, nunca gostei de ser pequeno e se não sou maior é porque não posso. Tive um empregado que me disse uma verdade muito bem dita, eu tinha uma propriedade, que demorava uma hora para chegar lá e outra para regressar, que dava apenas uma pipa de vinho, e ele dizia-me assim: «Oh sr. Fraga, sabe que pre teve confiança no meu espírito de trabalho, iniciativa e honestidade, todos os haveres que

possuíamos em Freixial e investir numa só propriedade em Vila Flor, que na ocasião era constituída por mato. Agora, reconvertida em terra útil, produz uma média de 80 pipas de vinho. Aqui construí ainda uma nova padaria, a Paneflor, com uma área de 400 m², cinco casas de habitação para a minha família, meus filhos e empregados.

DIRIGIR — Foi uma opção, não?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Teve de ser, uma pessoa tem de ter coragem para vender várias propriedades pequenas que já vinham dos meus avós e dos avós da minha mulher, para comprar uma grande, e as pequenas vendem-se melhor em comparação com a grande, como se paga melhor um cabrito do que um carneiro, paga-se

mais caro um cabrito do que o pai do cabrito. Normalmente é sempre assim, as coisas pequenas são mais caras, estão mais ao alcance das pessoas.

Com todas estas evoluções os meus vizinhos da aldeia, chegaram a imaginar que eu era maluco. Hoje, dão-me razão.

DIRIGIR — Tem carro? O que é que o levou a comprar carro?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — A minha primeira viatura foi uma bicicleta motorizada, como comerciante. A segunda viatura foi um triciclo motorizado, que apoiava a distribuição do pão nos princípios da vida industrial. Com o decorrer dos anos, constituí uma frota de 3 viaturas para a distribuição do pão.

Como, em Trás-os-Montes, a comercialização do pão se faz muito abaixo da tabela, devido à concorrência, só havia uma atitude a tomar: produzir mais e melhor. Mas não consegui os níveis de produção desejáveis e por muitas contas que fizesse os lucros não chegavam para as despesas, então optei pela solução mais viável, que era a de adquirir uma viatura e contratar mais 3 empregados para a fabricação do produto que essa viatura iria distribuir.

Conseguí, com muito custo, o essencial para uma situação económica normal. Mas, por outro lado, como o pessoal de fabrico aumentou, houve dificuldade em manter a boa qualidade do pão a que os nossos clientes estavam habituados.

DIRIGIR — Como é que chegou à conclusão de que o novo carro não estava a render?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Não foi do carro, mas falha da produção, que era deficiente e não respondia à concorrência. Porque, por onde a viatura foi, havia tão bom ou melhor pão do que o nosso.

DIRIGIR — Como é que se apercebeu disso?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Facilmente, íamos ouvindo as queixas das pessoas e eu fazia as carreiras também, pois o empregado raramente traz as queixas para casa.

DIRIGIR — Porquê?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Por desinteresse, podem senti-las mas não as dizem. Tínhamos um empregado que trazia todas as queixas para casa e transmitia-as aos padeiros e eles não gostavam. É claro que todas as queixas vêm agora para mim primeiro e depois eu é que dou as respectivas orientações aos padeiros. A orientação da entidade patronal é indispensável, um indivíduo, por ser empresário, não pode ser fidalgo, tem de trabalhar muito. Eu levanto-me todos os dias às 4 horas da manhã, contabilizo

as cargas, fiscalizo o fabrico e procuro saber se há problemas a resolver ou necessidades a satisfazer, através do constante diálogo com o pessoal.

DIRIGIR — Como é que resolveu o problema da qualidade em relação à concorrência?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Eu e os meus colaboradores chegámos à seguinte conclusão: os padeiros controlam a situação fazendo o pão mais ruim, para se vender menos, para terem menos trabalho. Assim, têm menos trabalho, chegam ao fim e recebem o mesmo.

DIRIGIR — Qual a solução para isso?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — A solução para isto é não estar na cama até às 8 horas da manhã e as tardes não serem feitas até às 5 horas, se for preciso estar à meia-noite eles têm que estar, ou isso ou motivá-los também através de um prémio de produtividade, mas pode não resultar, por se tornar um hábito e entrar quase obrigatoriamente no vencimento e se o retirarmos eles também retiram qualquer coisa.

DIRIGIR — Diga lá então como é que tornou rendível a nova carrinha e conseqüentemente o negócio?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Nos primeiros meses resultou bem, só que depois a qualidade não se impôs ao lado da concorrência. Quanto a mim, foi o fabrico que foi deteriorado e o resultado das vendas em vez de crescer, desceu, portanto foi um carro incrementado nos serviços para efeitos de suprimir uma falta e depois acabou por não resultar nada. Só havia uma solução. Em vez de mandar todos os dias a carrinha, passámos a mandá-la dia sim, dia não e no dia intercalado, inventou-se uma viagem para outra zona onde não havia tanta concorrência, era uma forma de rendibilizar a viagem e acabou por resultar.

DIRIGIR — Chegar a todas estas conclusões, como?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Fiz distribuição com o motorista, na carrinha, cerca de um mês e depois larguei por um ano, durante o qual andou o motorista sozinho. Decorrido este tempo cheguei à conclusão de que as vendas tinham diminuído pelas razões que já falei. Fiz uma segunda viagem durante um dia e, ao fim deste, vendi logo tanto valor em dinheiro quanto o outro carro que andava lá, e concluí que a zona onde fui vender não estava tão concorrida como aquela onde o carro andava.

DIRIGIR — Quando alguma coisa corria mal no fabrico tentava através do diálogo com eles saber o porquê?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Lá está, nos primeiros tempos se alguma coisa corria mal eu berrava com eles, pois o cliente dizia que estava mal, mas isso é um processo antiquado, eu tive também que me consciencializar que não era assim e debruçar-me mais sobre o fabrico e des-

cobri porque é que as coisas estavam mal, falar com eles sobre o assunto, para o resolver, foi a minha preocupação principal.

DIRIGIR — Há bocado estava a dizer que o dinheiro não chegava. O que é que aconteceu, passou a chegar?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Olhe, bem, eu habituei-me há muitos anos, tinha mesmo a sensação de que era rico, imaginava até que tinha rendimentos que chegavam e sobravam para tudo, só quando comecei a tirar conclusões certas, eu vi que o dinheiro não chegava para nada, em vez de diminuir o défice de ano para ano ia aumentando, eu disse para mim: «aquí há alguma coisa errada». «Ou há algum tubo onde o dinheiro escapa ou perco-o pelo caminho»... Eu julgava que resolvia o problema evitando o mais que era possível as despesas, mas não, tive de resolver o problema da qualidade.

DIRIGIR — Como?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Este pão tem qualidade, é resistente, se não tivesse qualidade, ao partir, o miolo enrolava todo e ao pôr-se man-teiga esta não misturaria, ora isto significa uma falta de qualidade e os padeiros não sabem defender esta qualidade. E eu dei-lhes por escrito todos os motivos porque isto acontece. Porque a prática que eu tenho não é fácil apanhá-la.

Eles têm a experiência deles e eu tenho a minha que me levou 15 anos a aprender, portanto dou por escrito todas as causas da má qualidade do pão: — 1.º — Massas muito enxutas, isto é como o cimento, se lançarmos um bocado de cimento em pouca água, o que acontece, fica podre, botamos-lhe a mão e ele esfrela-se todo, na prática isto é igual; 2.º — Massas trabalhadas com uma mecânica travada, se a máquina estiver travada em vez de a massa ser trabalhada com rotações da máquina, o que acontece é que a máquina transporta a massa toda aos pedaços e distriça-a, portanto a máquina travada em vez de amassar corta a massa e nunca dá pão com qualidade; 3.º — Aplicação de fermento em excesso, também dá origem à falta de qualidade do pão. Os técnicos aconselham 8 %, os que vendem as leveduras, mas nós na prática estamos com 1 % no Verão e 2 % no Inverno, ora, o que nos ensina isto? É a prática. Há fermentação por excesso além dos 8 % e para uma laboração com qualidade deve haver sempre abundância de água quente (26º) no Inverno que é para pôr água quente em vez de levedura, porque o calor da água ajuda a levedar o pão. Terá de se utilizar no Verão água gelada e na

Primavera água fria. Concluindo, pomos 2 kg de fermento por 100 kg de farinha, no Inverno, na Primavera 1 kg e no Verão passamos para 750 g de fermento conforme o tempo; 4.º — Não utilizar melhorantes. Melhorantes são produtos que dão volume ao pão e isto é o maior traidor da boa qualidade do pão. Mas vamos lá dizer isto aos técnicos que fazem esses cursos de panificação! 5.º — Utilizar sempre iscos rigorosamente na média de 10 % sobre a farinha a laborar.

DIRIGIR — O que é o Isco?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Isco é a tal massa velha que lhe falei há bocadinho que é feita ao meio-dia. Estes Iscos dão melhor sabor ao pão, dão melhor qualidade ao pão, dão mais consistência no miolo não se desfarelado tanto. 6.º — Verifiquei também que ao trabalhar as massas, dar 10 minutos da 1.ª velocidade e 10 a 15 da 2.ª velocidade é mais correcto. Quando a massa está a fazer bolhas é que está bem amassada; 7.º — O pão cozido a mais, também provoca esfrelamento, não tem tanta firmeza o miolo.

DIRIGIR — Tem aqui portanto um arquivo sobre a qualidade do pão?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Eu tenho vários arquivos. Tenho um sobre a qualidade, outro sobre a concorrência e outro sobre máquinas.

DIRIGIR — Sobre a concorrência, o que é que lá põe?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — A prática de preços e pesos de pão dos outros padeiros. Nós concentramo-nos na média deles, fazemos uma



Casimiro Fraga e esposa

análise e temos de colocar o pão ao lado do deles, tanto na qualidade, pesos e preço.

Tenho ainda registo sobre as receitas, o movimento diário de cada viatura e da padaria em si, movimento das despesas, etc.

DIRIGIR — Este trabalho não lhe rouba muito tempo?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Não. Eu diria que em cerca de meia hora eu dou conta disso diariamente, o que foi difícil foi mentalizar-me de que tinha de ser assim. No dia em que me mentalizei que era assim que as coisas dariam certas, então comecei a utilizar este método de trabalho. É nos tempos mortos que faço isto. Eu todos os meses faço a minha avaliação e sei quanto tenho de prejuízo e quanto tenho de lucro, todos, todos os meses.

DIRIGIR — Como é que descobriu a razão da má qualidade do pão?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Foi simples. De vez em quando ouvia as queixas dos clientes a dizer que o pão ia azedo e punha-me a pensar porquê, não púnhamos nada que pudesse azedar, só que criei isto ao longo de meia dúzia de anos e não conseguia descobrir porquê? Só que num dia eu vinha na viagem, só, e quando vimos sozinhos pomo-nos a pensar e lembramo-nos de coisas de que nunca nos lembrámos antes, e eu comecei a raciocinar: Em tempos tinha tido um bom padeiro, um bom profissional que fazia

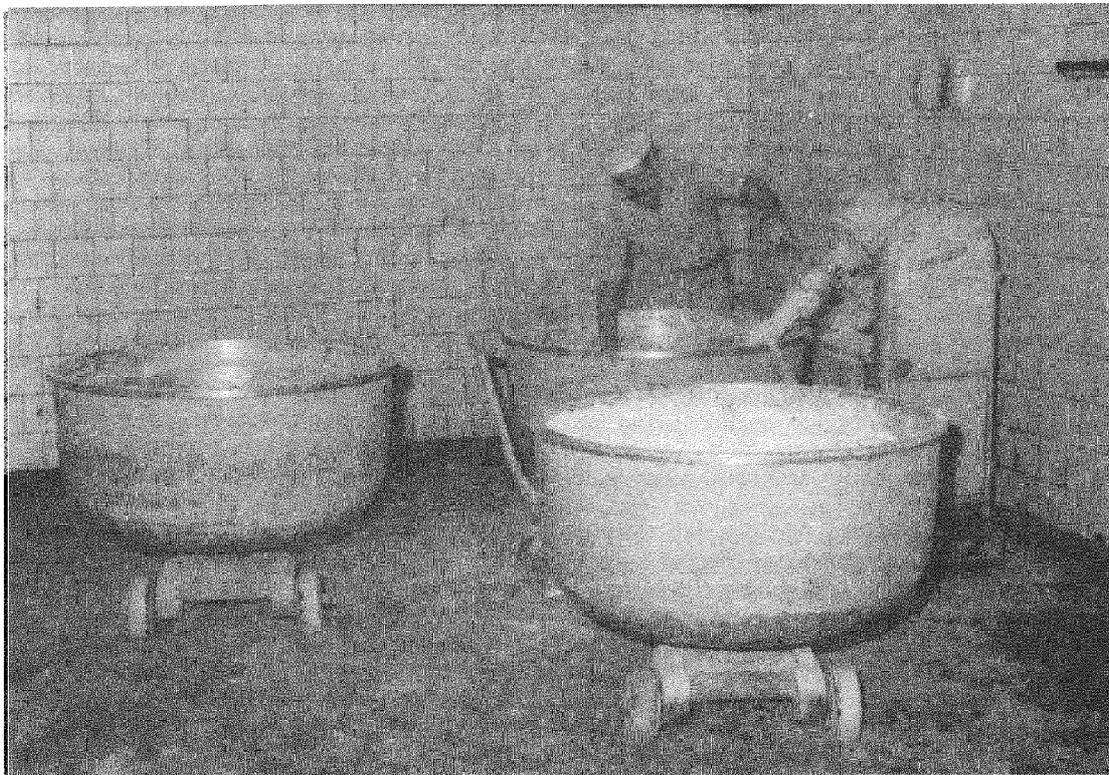
os iscos todos os dias depois do almoço para trabalhar à noite e sabia que tinha um empregado há 15 anos e nunca me fazia esse trabalho, por mais que eu lhe dissesse algumas vezes, ele nunca o fazia. Eu pensei: «alto! Ele deixa os iscos de manhã cedo para os trabalhar à noite, essa massa à noite está azeda», e comecei a perguntar-me se aquela que fica no sábado de manhã é para ser trabalhada no domingo à noite? E no Verão, no mês de Julho ou Agosto? Essa não está azeda, está é envinagrada e todo o pão que for feito com essa massa fica azedo e aí descobri porque é que tinha pão azedo.

DIRIGIR — Em princípio, sendo assim, todo o pão azedo era vendido à 2.^a-feira?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Eu nunca me apercebi disso. Há segundas-feiras em que o pão se vende todo e há algumas segundas-feiras em que não, e nós controlávamos pouco o dia exacto em que havia as queixas. Por outro, lado o motorista só vinha dizer que o pão estava azedo lá para a quarta, que era quando ele voltava para fazer a mesma viagem. O que aconteceu foi que ao fim de quinze anos é que eu descobri o porquê, a partir daí, chamei-os, reuni-os e expliquei porque é que o pão estava de vez em quando azedo, e quando lhes falei que a massa ficava de sábado para domingo à noite eles abriram a boca e acharam que eu tinha



Viaturas da «PANEFLORES» no cais de carga da padaria.



O amassar do pão.

toda a razão, mas com a prática deles nunca o conseguiram descobrir. Depois disse-lhes: «a partir de hoje, tem de se fazer o fermento depois do almoço». Estava eu no escritório passados quinze dias num domingo às 3 da tarde, e resolvi vir ver se os iscos estavam feitos, e, quando fui ver, verifiquei que não estavam.

Conclusão: passados quinze dias o padeiro já não estava a fazê-los, depois de descobrir o pão azedo e o porquê, depois de tomar o compromisso de se cumprir o combinado, passados 15 dias já não estava a ser feito.

DIRIGIR — Quer dizer que «vícios velhos» são difíceis de combater?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — É, só quando viram que eu estava em cima dos acontecimentos é que começaram a fazer, senão voltava tudo ao mesmo.

DIRIGIR — Por má vontade ou simplesmente porque não acreditam naquilo que se lhes diz?

▷ **CASIMIRO FRAGA** — Talvez por não estarem habituados, por falta de brio, por falta de interesse, não sei bem porquê, às vezes é tudo isso junto. Sabe, quando foi o outro problema dos iscos velhos, quando falei com o padeiro mais velho, que tinha 20 anos de profissão, ele começou a berrar comigo, a dizer que nunca tinha visto trabalhar uma padaria com iscos velhos, eu tive que lhe provar, mostrando livros técnicos onde se confirmava que o pão para de facto ser bem feito, tem de ser com iscos velhos e ele dizia que nunca tinha visto trabalhar com iscos velhos, isto com 20 anos de profissão.

* Técnicos Superiores do IEFP.



EXPRESS MAIL

Correio Acelerado por Todos os Meios



Serviço especial de recolha e entrega de objectos em mão.

Serviço de Correio Acelerado de recolha e entrega em mão de correspondência e pequenas encomendas em qualquer ponto do País ou do Mundo, o **Express Mail** dispõe dos meios mais rápidos e adequados para os envios mais urgentes: motociclo, carrinha, comboio ou avião.

Agora, com mais de duzentos postos de aceitação em todo o País e uma rede Internacional de mais de trinta Países, com ligações internas a quase todas as localidades, o **Express Mail** tem circuitos próprios de recolha, tratamento, transporte e entrega, fazendo chegar quaisquer objectos, em mão,

ao destinatário, garantindo, assim, um padrão de serviço de alta qualidade.

Porque o seu tempo é precioso, utilize o **Express Mail**: serviço de Correio Acelerado por todos os meios.

Informe-se pelo telefone 53 77 77 (Lisboa)

Na sua urgência a nossa rapidez

CORREIOS



CORREIOS E TELECOMUNICAÇÕES DE PORTUGAL



REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

ESTA REVISTA LEVANTA PROBLEMAS
QUE GOSTARÍAMOS DE DISCUTIR
CONSIGO.
ESCREVA-NOS PARA:

CORREIO DOS LEITORES
APARTADO 8236
1803 LISBOA CODEX