

REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Uma experiência nova de 25 anos. Fomento ao emprego e à formação. Centros em todo o Pais. Um serviço público perto de si. Serviços regionais dinâmicos e eficazes. Uma gestão tripartida.

Desenvolvimento e inovação

Revista de especialistas para especialistas. Um espaço para as ideias, as experiências, as informações.

Edição anual:

3 números / Assinatura: 1 250\$00



FICHA TECNICA

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Director: José Casqueiro Cardim Coordenador: Luis Filipe Cardim

Conselho Editorial: Adelino Palma, Antonio Carlos S. Fonseca, Carlos Alberto B. Sousa, João Carlos Albernaz, José Casqueiro Cardim, Lus Filipe Cardim, Marques Apolinário, Paulo Curtha.

Colaboradorea. A. Martina Nevea, Ana Paula Marquea. Eduarda Veiga. Elvira Pereira, Fasma Santos Nunes, Fernando Almeida. José B. Costa. José Cardim, Jorge Abreu Simbea. Lidia. Siranco, Lussa Prista. Luse Bento dos Santos. Luse Cardim, Luis Graça. Manuel Abreu, Martuel Barata Simbes, Nelson Trindadade.

Plano Grafico e Capa: João Carlos Albernaz.

Apoio Gráfico: Maria de Lurces Gueries

Ilustração: Eduardo Jorge, Henrique Alves, Jorge Ponte, Paolo Buchinho, Rui Pimentel Sérgio Rebelo.

Fotografia: Fatima Santos Nunes, Lidia S. Branco

Apolo Administrativo: Inès Santos

Redacção e Assinaturas; Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadra; — Telefone: 36.47.01. Etc. 376, Apartado 8236, 1803 LIS-804 CAPIEX.

Edição: Nucleo de Informação e Relações Publicas — Rua das Piceas, 14-91 — 1000 LISBOA

Composição, Montagem e Impressão: ELO

Periodicidade: 5 números/ano

Tiragem: 28.000

Deposito Legal n.o 17519/87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opinides expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabelhos publicados, desde que citada a toste e informada a revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS — DIRIGIR Apanado 8236 — 1803 LISBOA CODEX — Telefone: 38 47 01/2/3 — Ext.378.

SUMÁRIO

EDITORIAL HISTORIA E GESTÃO José Casqueiro Caldim	2
VOZES E OPINIÕES CONHECE HENRIQUE NETO? A. Martina Navas	3
ENTREVISTA POSTUMA O MARQUES DE POMBAL (Entrevista Postuma) Elvira Pereira a Fernando Almeida	7
HISTÓRIA E CULTURA A ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO POMBAL (Eccertos de uma caria publicada na revista do Serviço Público, Brasil)	11
UMA EMPRESA UMA HISTÓRIA NOVA HORTA Fátima Suntos Nunas	14
HUMOR NO TRABALHO CXRTX XBERTX XO DIRECTOR LUB Grapa	18
CONSULTORIO DE GESTÃO	20
CORREIO DOS LEITORES	21
LIVROS A LER	23
BREVES	25
DISSE SOBRE GESTÃO	26
NINGUÉM É COMPETENTE POR REALIZAR BONS RESULTADOS SÓ O É SE Noticin Trindigue	27
JÁ PREPAROU A SUA REFORMA Luis Filipe Cardin	30
O PUBLICO E O SEU ATENDIMENTO Manual Abreti	33
FRANSCHISING Manuel Barata Simbles	38
PROBLEMAS E DECISÕES O CASO FELISMINO ESTEVES José Cardim e Paulo Buetinho	44
PRODUTIVIDADE BLOQUEIOS E CRESCIMENTO José Casa	48
C.F.P.S.A CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL SECTOR ALIMENTAR Acia Paula Marquesa	51
CONHECE O CCE? Lidia S. Branco	53
ENERGIA? O QUE É?	57
COMO VAI O SEU CORAÇÃO? Eduarda Veiga	62
A SEGURANÇA EM LABORATÓRIOS QUÍMICOS	65
SERÁ QUE A SUA EMPRESA PODE FAZER INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA COM APOIOS? Falima dos Santos Numes	67
A INFORMATIZAÇÃO DE UMA PME	71
OS DISCURSOS DE FIM ANO Luis Bento dos Santos	75

HISTÓRIA E GESTÃO

Uma das mais espectaculares lições de gestão conhecidas está inscrita na Bíblia e foi dada a Moisés, pelo sogro, quando constatou a aglomeração das gentes que esperavam a sua audiência para resolver conflitos e pendências... Jetro, era o nome do sogro de Moisés, aconselhou o genro não a «trabalhar» mais e mais depressa, recebendo mais gente, mas simplesmente a organizar melhor a multidão dividindo-a em grupos de dimensões necessariamente mais pequenas a que deviam corresponder chefes capazes de resolver, ao seu nível, os assuntos mais comuns, levando-lhe apenas as questões de excepção.

Esta espectacular ilustração de diversos princípios que orientam, ainda hoje, as organizações "sofisticadas" de que nos servimos, revela, para além do mais, a utilidade das teorias que, a partir de um problema concreto, encontram, uma «forma» adequada de resolução passível de utilização em situações idênticas.

A Sociedade Portuguesa desconfia tradicionalmente destes trabalhos «teóricos». Não está na nossa tradição o hábito de análise sistemática dos problemas, tentando a compreensão do que são as suas causas e soluções, generalizáveis a outros casos e situações similares. Como disse Fernando Pessoa, entre nós «Quem não sabe nada de um assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso chama «teórico» a quem sabe mais e por igual acaso consegue menos...».

Ao nível das organizações de trabalho existem reflexos destas concepções — há uma clara ausência de articulação entre a teoria e a prática. A teoria é normalmente desfasada da aplicação prática — é pouco pragmática e pouco operativa e a prática é, normalmente, alheia a qualquer teorização ou influência de uma visão sistematizadora e explicativa dos fenómenos. Na actividade profissional balançamos entre o irrealismo «teórico» e falta de sentido de aplicação das ideias e a improvisação e o «desenrascanço» absoluto, ou a «prática» elevada a critério exclusivo.

Neste sentido, trabalhar é produzir, vender ou fazer qualquer coisa visível em obra ou dinheiro — reduzimos com facilidade, e frequência, a teoria à tecnologia em que, aliás, não confiamos demasiado... No entanto, trabalhar numa organização, particularmente para as chefias e os dirigentes, pode ser outra coisa muito diferente — por exemplo, analisar o que se faz para reduzir desperdícios, aumentar a rapidez, poupar movimentos ou energia, prever o que se deve fazer para dar melhor resposta aos clientes, estudar o processo de fabrico... Enfim, menos fazer mas mais determinar como se deve fazer da melhor forma para a organização.

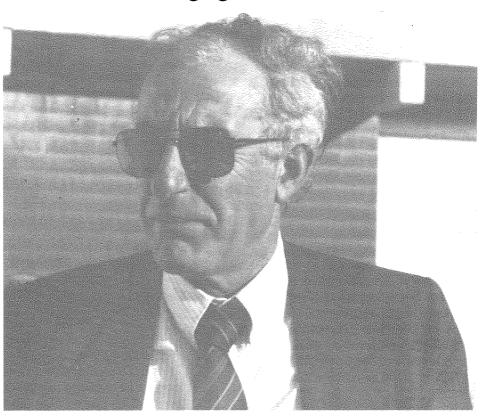
No entanto, uma visão teorico-prática da direcção (e da Organização) não é facilmente alcançável porque não só o nosso praticismo dificulta a divulgação de concepções mais sistemáticas, como o que divulgamos é, muitas vezes, desligado da realidade e das necessidades concretas... da prática!

Enfim, o progresso do País, os desafios que devemos ganhar exigem que criemos entre nós, pra além dos «Moisés» também os «Jetros» e, o que é mais importante e difícil, aceitemos as boas teorias e... as levemos à prática!

J. Coupins Carine

Conhece HENRIQUE NETO?

A Pedagogia da Gestão



A. MARTINS NEVES*

Começou como operário na Indústria de Moldes aos 14 anos. Foi fresador, torneiro e desenhador na empresa em que terminaria como Director Geral. Henrique Neto, 53 anos, é, hoje, um dos três accionistas da maior empresa de fabrico de moldes do mundo, sediada na Marinha Grande, que fundou em 1975 com o Engº. Joaquim Menezes constituída por 13 empresas onde trabalham 750 pessoas.

É casado, tem três filhos, e queixa-se da falta de tempo livre. O seu hobbie preferido é velejar no «Sete-Sóis», uma embarcação de 13 metros. Gosta de se manter informado, de ballet, jazz e música em geral. Preside a Assembleia Geral do Sport Operário Marinhense.

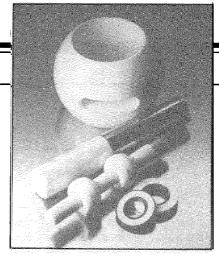
HISTÓRIA DE UMA INDÚSTRIA AGRESSIVA

DIRIGIR: No contexto da indústria nacional, como situa a indústria de moldes?

H. NETO: A indústria de moldes tem pouco a ver com Portugal. Exporta 95% da sua produção e as suas transacções são, todas feitas no estrangeiro. É das indústrias portuguesas com maior componente tecnológica, quase toda estrangeira ou adquirida no estrangeiro, o que faz com que sofra menos das carências nacionais. As boas instalações, boas condições de trabalho, bons meios de produção têm muito a ver com os contactos internacionais. Não há outra indústria que tenha estas características tão vincadas em Portugal. É a indústria portuguesa mais internacionalizada e foi essencialmente formada por antigos operários, cerca de 99%, cuja aprendizagem foi feita nos contactos internacionais. Até por isso seria interessante que fosse mais conhecida. Além disso, está concentrada em duas localidades: Marinha Grande, com cerca de 70 a 80% e Oliveira de Azeméis com o restante. Para nós, empresários de moldes, a realidade nacional é quase ir daqui ao aeroporto.

DIRIGIR: O que o levou, em 1975, a criar uma empresa quando a maioria dos empresários entraram em pânico e consideraram a situação muito pouco favorável ao investimento e até mesmo à manutenção das suas empresas?

H. NETO: Eu fui empresário à força. Antes ganhava bem, dirigia a empresa Aníbal H. Abrantes quase como se fosse minha. Não tinha na altura melhores alternativas. Em 75 eu tinha uma cultura política substancialmente superior à média dos empresários portugueses. Fui opositor ao regime anterior a 74 e candidato à Assembleia Nacional pela Oposição Democrática por Leiria. Não achava que uma greve fosse o fim-do-mundo nem era contra os aumentos de salários e as reivindicações. Tinha uma ideia mais rigorosa acerca da relação de forças da época. Isso permitiu-nos, a mim e ao Engº. Joaquim Menezes, comprar fábricas que eram relativamente baratas na altura. A primeira que nós adquirimos estava em má situação financeira, herdada do pai pelo proprietário de então. Nós propusemo-nos comprá-la por 1800 contos mas só o conseguimos ficando o proprietário com cerca de



16% do capital porque não tinha outra forma de subsistir. Há três ou quatro anos comprámos-lhe esses 16% por 35 mil contos...

Com as outras fomos arranjando sócios e depois comprámos-lhe as respectivas participações. Depois fundámos ainda outras empresas. O crédito não é problema em Portugal. Mais tarde começamos a criar empresas no estrangeiro: uma na Tunísia, outra no México, outra na Inglaterra e estamos a estudar a hipótese de vir a instalar uma no Brasil.

DIRIGIR: De que forma conseguiram rentabilizar as empresas adquiridas, dado que todas elas atravessavam momentos difíceis na altura da compra?

H. NETO: Nós tínhamos, e ainda temos uma visão mais globalizante do sector do que é normal. O problema da revolução foi explicado aos clientes (cumprimento das encomendas, garantia da qualidade, etc.). Tinhamos uma maior sensibilidade comercial que os restantes empresários, que são essencialmente técnicos. Além disso a falta de qualidade era uma realidade. Por vezes somos um país terceiro-mundista, desleixado. Ora nós apostámos na qualidade a todos os níveis.

Criámos uma escola totalmente devotada à investigação e formação da nossa indústria que é única a nível mundial, mas também internamente mexemos com as pessoas e principalmente com o mercado. Os nossos clientes têm que ter uma grande confiança nos seus fornecedores e o nosso maior rigor granjeou-nos uma grande reputação internacional que teve muita influência no nosso crescimento.

O CAMINHO PARA O SUCESSO

DIRIGIR: Qual foi a razão que o levou a interessar-se pela indústria de fabricação de moldes logo aos 14 anos?

H. NETO: Tive a sorte de me ter sido dada a possibilidade de poder prosseguir os estudos. Então, fui visitar duas escolas: uma comercial e outra industrial. Soube das cadeiras que cada uma tinha

e dicidi pensar o meu futuro. Acabei por optar por coisas técnicas, trabalhos com máquinas ferramentas. Nessa altura morava em Lisboa.

Entretanto, por questões familiares, dois anos depois de ter entrado para a escola secundária vim morar para a Marinha Grande. Tinha nessa altura 13 ou 14 anos. Aqui na Marinha Grande passava á porta da Aníbal H. Abrantes, onde via as máquinas a trabalhar e decidi que queria trabalhar ali. Fui estudar à noite e, com mais dois colegas, conseguimos que o curso de mecânica que frequentávamos e que era destinado para a indústria de vidros, tivesse disciplinas de mecânica de máquinas. Levámos peças para desenhar (uma chumaceira e um motor de motorizada). Terminei os cursos industrial e comercial até ir para a tropa, aos 20 anos. Nessa altura havia aqui na Marinha Grande um ambiente cultural que me permitiu aprender línguas no Sport Operário Marinhense, onde se vivia um ambiente autodidacta.

A CRIATIVIDADE E... A GESTÃO

DIRIGIR: Qual é a importância da criatividade na gestão?

H. NETO: Um gestor deve procurar superar permanentemente os factores mais limitativos que condicionam a sua actividade. A criatividade é muio importante na gestão e os portugueses têm-na. Mas são pouco rigorosos. Por isso preocupo-me muito mais com o rigor do que com os outros aspectos que já existem na nossa sociedade. Já agora, conto-lhe a história do antigo proprietário da actual sede da IBEROMOLDES.

O edifício onde está situada a sede da IBERO-MOLDES foi por nós adquirido a um ex-emigrante em França, quando se encontrava apenas construída a sua estrutura base.

Esse senhor, em França, trabalhava em electrónica medicinal ou algo relacionado com isso. Decidiu montar uma fábrica em Portugal, pelo que começou a construir este edifício.

As ideias começaram a surgir-lhe, e em tal número que previa já fabricar tudo, desde os produtos propriamente ditos até à sua embalagem, passando até pelos próprios moldes para fazer as embalagens.

Eram tudo produtos com potencial sucesso assegurado mas ele quis fazer tudo, dispersou a produção e acabou por não fazer nada. A diversificação de actividades, principalmente no início de uma empresa é perigosa e é precisamente o contrário do

que fazem hoje as empresas, que procuram diminuir os seus custos fixos entregando tarefas que se afastem da sua vocação principal através de subempreitadas a outras empresas.

Esse empresário acabou por ter que desistir da empresa porque apesar de ser um bom técnico e criativo não tinha capacidade de gestão.

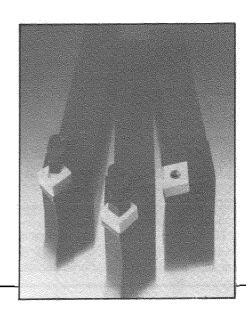
Os portugueses são imaginativos. Criatividade sim. mas com rigor. Sem ele é perniciosa.

DIRIGIR: Qual a sua opinião em relação à forma como a gestão era praticada no passado e como é actualmente?

H. NETO: Hoje há escolas que não existiam. Também tiveram lugar muitos colóquios e simpósios, nos últimos 15 anos, que melhoraram muito a qualidade da gestão em Portugal. Há bons gestores, mas no entanto existem duas facetas negativas: um novo riquismo que conduz ao oportunismo e prejudica o trabalho de fundo a longo prazo. Existia uma seriedade na gestão que se perdeu nos últimos anos. Em segundo, nota-se a inexistência de quadros médios bons, com formação prática, virado para o saber fazer. Há um vazio na gestão, um vácuo na gestão...

DIRIGIR: Acha que se deu e se dá em Portugal a importância à gestão que ela merece?

H. NETO: Não. A maior parte dos empresários são pessoas que criaram as suas empresas que geriram à sua maneira, por vezes até com grandes inovações mas poucas vezes de acordo com as modernas técnicas de gestão.



INOVAR A TODOS OS NÍVEIS

DIRIGIR: Os empresários portugueses são inovadores?

H. NETO: Sim, o caso dos moldes é um bom exemplo disso. Mas os portugueses são conservadores. A própria estrutura do ensino é conservadora. Os políticos deviam incentivar o preenchimento das carências. Mas há que não confundir inovação com meios modernos. Novas tecnologias não são, só por si, sinónimo de inovação.

DIRIGIR: Qual a importância actual do design?

H. NETO: Tem uma importância muito grande. É o elemento que mais facilmente promove a valorização dos produtos. Um produto tem que ter um bom design senão não vale a pena. O sucesso de qualquer produto está, à partida, sempre no design. Em Portugal temos bons artistas mas que têm dificuldade em desenhar produtos que sejam praticáveis, faltando o que se pode chamar a engenharia do produto.

DIRIGIR: Qual o papel desempenhado pela indústria de moldes na indústria portuguesa em geral?

H. NETO: Um efeito muito importante da indústria de moldes é a sua capacidade formadora, com efeitos em todo o tecido industrial, até pelo facto de trazer para o país muito do que aprende no estrangeiro. No mercado nacional a nossa indústria não tem grande significado.

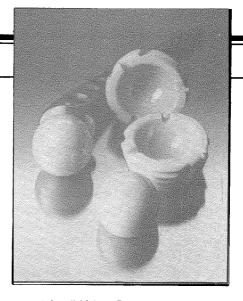
DIRIGIR: Como responder ao desafio Europeu?

H. NETO: Toda a gente fala do desafio Europeu sem referir bem o que está a falar. Lá está a falta de rigor. Para nós não tem um impacto muito importante, nem pela positiva nem pela negativa. Os nossos produtos já estão bem implantados nos mercados externos mas há sectores onde terá importância definitiva.

O PAPEL DOS DIRIGIENTES

DIRIGIR: Quais são, na sua opinião, as características de uma chefia eficaz?

H. NETO: Chefiar é decidir. Mas o mais importante é o efeito didático que o acto de decidir tem na organização. Deve-se privilegiar uma decisão que



tenha um efeito didático. Supondo que eu vou expedir um molde e me vêem dizer que tem um erro, se eu decidisse mandá-lo mesmo assim, a partir daí passavam a mandar os moldes todos com erros sem me dizerem nada. Mesmo tendo que despender uma grande quantia de dinheiro, devo repará-lo antes de mais por razões de didactismo. O efeito anti-didático é monstruoso! É muito importante evitá-lo.

DIRIGIR: Como é possível aumentar o rigor no funcionamento das empresas e dos serviços em geral?

H. NETO: Eu não tenho no bolso nenhuma solucão miraculosa, como deve calcular.

Trata-se de um problema cultural que não se pode mudar de um dia para o outro. Em primeiro lugar deve-se apostar numa escola mais rigorosa, que tenda a alterar a atitude das pessoas, tornando-as mais rigorosas. Em segundo lugar, deverão ser os próprios responsáveis pela administração das empresas a ter uma atitude didáctica. Tanto mais rigorosos quanto mais elevado for o nível que ocupam na empresa.

As próprias leis do país deviam tender para ajudar a levar a esses objectivos.

DIRIGIR: O que se pode fazer para melhorar o desempenho dos Quadros em Portugal?

H. NETO: Antes de mais devia-se generalizar e incrementar o ensino politécnico e profissional.

Como toda a gente quer ser engenheiro ou doutor, acabam sempre por surgir reivindicações dos cursos profissionais que os tornam demasiado teorizantes.

Na Universidade estudam-se todas as teorias mas não se aprende a fazer na prática. É necessário gente que saiba de facto fazer as coisas.

* JORNALISTA



O MARQUÊS DE POMBAL

Entrevista Póstuma

ELVIRA PEREIRA*
FERNANDO ALMEIDA**

Na sequência de edições anteriores, a rubrica «História e Cultura» apresenta uma entrevista póstuma com Sebastião José de Carvalho e Melo, Marquês de Pombal e controverso Primeiro Ministro de D. José I. Nesta entrevista destacam-se algumas características que evidenciam as suas qualidades de organizador e estadista.

A figura de Sebastião José de Carvalho e Melo tem sido objecto de inúmeros estudos clarificadores das razões que fundamentaram as suas decisões. Apesar disso alguns factos continuam obscuros:

— N\u00e3o se sabe exactamente onde nasceu, embora as an\u00e1lises inclinem para Lisboa, onde foi baptizado na freguesia das Merc\u00e3s em 6 de Junho de 1699; do mesmo modo ignora-se, onde fez os estudos menores, embora o comum das teses aponte para o Convento Franciscano de Nossa Senhora de Jesus (actualmente Academia de Ci\u00e3ncias de Lisboa).

— Também se desconhece se teria ou não frequentado a Universidade. Pese embora algumas críticas sobre as suas carências culturais, a verdade é que, ao que parece, os seus conhecimentos, deveriam, no mínimo, permitir-lhe interessar-se por Filosofia e Política.

Com efeito, na sua casa da Rua Formosa, em Lisboa, funcionou, de 1717 a 1720, a Academia dos ilustrados, cujas reuniões periódicas versavam sobre temas de História, Filosofia, Literatura e Política.

Decorre o ano de 1777, ano da morte de D. José e início do ocaso político do Marquês...

DIRIGIR: Sr. Marquês, como caracterizar, em termos gerais, a sua época?

MARQUÊS: Repare-se que a Europa está a sofrer grandes mudanças. Uma economia europeia em expansão, uma complexidade crescente da Administração Pública, um desenvolvimento assinalável dos contactos internacionais, tudo isso exige novos métodos de governo e a sua maior interferência em todos os campos. Isso constitui a base do DESPOTISMO ESCLARECIDO que caracteriza a minha época.

DIRIGIR: Pode explicar-se um pouco melhor, por favor?!

MARQUÊS: Proclamamos que os usos e costumes não desempanham qualquer papel. Defende-se o princípio de que as leis da natureza são interpretadas pelo soberano e de que as leis de Deus permitem a submissão da Igreja à vontade do Rei. Não existe fundamento para manter privilégios baseados na hereditariedade e na tradição.

Paralelamente pretende-se fomentar o industrialismo e aplicar novas técnicas. Combater as importações do estrangeiro e, simultâneamente, apoiar monopólios e proteccionismos económicos.

No campo da cultura adoptar-se a secularização mediante uma intervenção directa no ensino público, não excluindo a censura do Estado.

DIRIGIR: Mas qual o fundamento jurídico que justifica tudo isso?

MARQUÊS: O fundamento é a RAZÃO. A minha legislação pretendeu exprimir um corpo de princípios deduzidos a partir da RAZÃO. Por tudo isto creio ser um europeu da minha época.

DIRIGIR: Mas foi a RAZÃO, fundamentalmente a RAZÃO DE ESTADO, que justificou a dureza das suas decisões?

MARQUÊS: Penso que a palavra «dureza» assume vários significados consoante as épocas e, sobre esse aspecto, mesmo nas decisões mais polémicas sempre fui acompanhado por sua Magestade, que nunca fez objecções. Todos os meios são úteis para atingir os fins do Estado.

A alteração das estruturas e da mentalidade do País são condição imprescindível para tornar Portugal um País moderno e produtor.

DIRIGIR: A propósito da confiança do Rei conta-se que o Sr. Marquês a considerava excessiva e que até terá pregado um «partida» a D. José para lhe demonstrar isso.

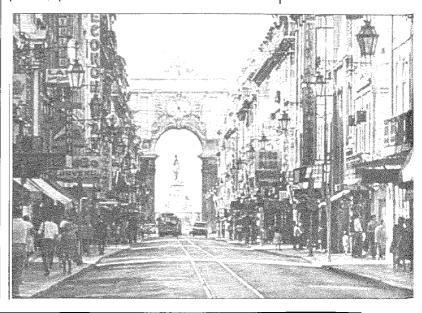
MARQUÊS: Que «partida»?

DIRIGIR: Um dia o Rei acordou ao som de zurros de burros (vindos de todo o país). Foi à janela e perante o espectáculo chamou-o a si para lhe pedir explicações, ao que o Sr. Marquês terá dito «eu limitei-me a propor, foi El-Rei que assinou sem ler».

MARQUÉS: Vocês são terríveis. Descobrem tudo! Tratou-se de uma atitude «pedagógica» para realçar a importância da responsabilidade do Rei ao assinar, mesmo quando propostas por pessoas da sua confiança...

DIRIGIR: Na sua opinião quais formam os factores que lhe permitiram realizar muitas das suas acções? Como conseguiu por de pé uma praça tão bela e harmoniosa como o Terreiro do Paço? (foto da P. Com).

MARQUÊS: A verdade é que sem ovos não se fazem omeletes. Quer isto dizer que sem fundos financeiros suficientes muitas das minhas intenções teriam ficado no papel. Creio que este princípio vale para boa parte da história portuguesa: Eu utilizei racionalmente o ouro do Brasil e com a confiança política, que o meu amo e senhor EL-Rei D. José





entendeu conceder-me.Como se sabe o ouro do Brasil entrava em Portugal livremente. Nos reinados anteriores de D. Pedro II e D. João V o Estado passou a exigir o «quinto». Isso permitiu arrecadar rendimentos fabulosos. Eu continuei essa política e, desse modo, consegui receitas para fazer coisas como, por exemplo, a reconstrução de Lisboa após o terramoto.

DIRIGIR: Como é que Sr. Marquês se vê relativamente às suas qualidades de estadista, face às circunstâncias da sua época?

MARQUÊS: Olhe, em primeiro lugar faço uma coisa que, provavelmente, os meus sucessores não farão. Sou rápido a tomar decisões e instigo a mesma urgência aos meus colaboradores directos. Para além disso possuo um boa memória (para inimigos). Sou pragmático até na escolha dos colaboradores. Possuo méritos de organizador e acima de tudo, faço do ataque antecipado a melhor defesa.

DIRIGIR: Explique um pouco melhor?

MARQUÊS: Repare que a enorme actividade construtiva dos reinados anteriores era realizada sem qualquer plano. A organização e o planeamento, tão ausentes até aí do espírito português, tornam-se uma realidade.

DIRIGIR: Está a referir-se certamente à reconstrução da cidade de Lisboa, e à reedificação de Vila Real de Santo António?

MARQUÊS: E não só... Veja, por exemplo, que o plantio da vinha na zona do Rio Douro, se constituiu efectivamente numa das revoluções agrárias do nosso país iniciada antes da minha vida política, a verdade é que a minha decisão de criar a Real Companhia Vinícola do Alto Douro é a cabal demonstração de que a minha acção planeada abarca igualmente as áreas de administração e das organizações.

DIRIGIR: Que conselho gostaria de dar aos líderes actuais?

MARQUÊS: Aquilo que eu poderia aconselhar consiste na adopção de uma visão global por parte do líder para obter uma maior eficácia.

Para mim não há zonas distintas da política e do Estado. Deve-se encarar como um todo, formando as partes de um sistema abrangendo o Reino, o Império Colonial e a Política com o Estrangeiro.

A minha enorme actividade legislativa e o meu

empenhamento foram sempre norteados por aquele princípio.

DIRIGIR: Sobre o ponto de vista organizativo indique uma característica importante do seu governo?

MARQUÊS: Bom... repare que quando assumi funções, a quantidade de problemas a resolver era enorme. Eu correspondi com uma acção legislativa da mesma dimensão. Daí a necessidade de especialização e da burocracia como resposta à complexidade dos negócios de Estado.

Verifiquei muito cedo que o desempenho das funções administrativas, incluindo as diplomáticas, exigiam uma preparação especial. Em 1770 declarei, oficialmente, o comércio como profissão nobre, necessária e lucrativa. Os comerciantes foram autorizados a instituir morgadios *.

DIRIGIR: Houve resistências de algum sector a essas mudanças?

MARQUÊS: Certamente por parte de alguns sectores da nobreza!... É que se tornou inetável para todos uma educação regular que repugnava à nobreza. A adaptação da velha aristocracia à novas realidades levaria tempo... e tempo foi uma coisa que nunca tive.

DIRIGIR: Isso explica certamente alguma coisa das suas relações com parte da nobreza...

MARQUÊS: Quero esclarecer desde já que contra ela nada tinha de pessoal. A verdade é que qualquer um nas minhas circunstâncias acharia que a fidalguia rural e a aristocracia ligada aos negócios e cargas ultramarinas constituíam uma força perigosa para a acção governativa. Tentei que o seu papel económico e político fosse, por um lado, diminuindo, aí têm-me criticado os métodos que utilizei, mas a minha época é, em certos aspectos, rude e violenta e, por outro, tentei renovar com sangue novo a aristocracia. Extinguiram-se 23 títulos nobiliárquicos mas é certo que foram concedidos outros tantos.

DIRIGIR: E que mais?

MARQUÊS: O alto clero também foi objecto de cautelas.

* Sistema de morgadios, forma institucional que consistia em considerar os domínios senhoriais como inalienáveis e indivisíveis, transmitindo-se ao descendente varão primogénito



DIRIGIR: Mas o sr. é ateu?

MARQUÊS: Com efeito acusam-se disso, mas a verdade é que sou religioso e mantenho as melhores relações com alguns membros do clero. Mas a minha visão é uma visão de ESTADO.

DIRIGIR: ???

MARQUÊS: Reparem nisto. Sabe-se da minha aversão para com a Inquisição, mas a par disso há a minha complacência para com o Santo Ofício.

DIRIGIR: Porquê?

MARQUÊS: Ora, ora (sorriso irónico). Então não vêm o meu pragmatismo e o meu interesse do Estado: o Santo Ofício é uma óptima fonte de receita e o Estado é sempre um velho necessitado. Além disso, eu não podia consentir que a Inquisição fosse um Estado dentro do Estado. Então nada melhor do que pôr o meu irmão Paulo de Carvalho como Inquisitor-Mor e criar assim um laço de dependência...

DIRIGIR: Ao fim e ao cabo o que é que o sr. Marquês pretendeu?

MARQUÊS: Transformar o tribunal do Santo Ofício em simples tribunal político, agindo em nome do Rei e não em nome da Religião.

DIRIGIR: A criação em 1755 da Companhia Geral de Grão-Pará e Maranhão desencadeou uma «guerra» entre a Coroa e a Companhia de Jesus que argumentava que a nova Companhia constituía uma ameaça ao seu espaço económico. Era verdade?

MARQUES: O que se verificava era o seguinte: «A Companhia de Jesus dominava económica administrativa e religiosamente grandes territórios. O Estado não controlava coisa nenhuma, sobretudo os rendimentos que a Companhia daí tirava e, então, evidentemente, estalou um conflito quando eu criei a Companhia Geral de Grão-Pará e Maranhão».

O mais grave, quanto a mim, deriva do facto de a Companhia de Jesus ter, ainda por cima, tomado o partido dos grandes «senhores» (Aveiro, Távòras, Alornas, Atouguias, etc.) contra a política do Governo, logo, contra o Rei. É preciso notar que os grandes «senhores» foram discípulos dos Jesuítas nos seus colégios e, portanto, considero a Companhia de Jesus como directora espiritual desses nobres, logo co-responsável da tentativa de regicídio.

DIRIGIR: É do domínio público que o Sr. Marquês solicitou, por diversas vezes, a sua exoneração do Governo, Porquê?

MARQUÊS: Porque não estava na minha mão dilatar a vida, e gasto nos meus 70 e tal anos e com perto de 40 ao serviço da Coroa, temia que a minha vida se me acabasse sem que tivesse transmitido aos meus substitutos os conhecimentos resultantes de quase 4 décadas de ministérios públicos e difíceis negociações.

DIRIGIR: Diz-se que sonhou vir a desempenhar o papel de membro do Conselho de Estado no reinado de D. Maria I...

MARQUÊS: Más línguas!... Quando a isso digovos apenas que com os meus conhecimentos práticos e antigas experiências poderia conservarme servindo o meu País, sem para isso ter de ocupar lugares.

DIRIGIR: Mudando um pouco de assunto, consta que o Sr., apesar de devotado à causa pública, foi também um extremoso chefe de família. Como conseguiu conciliar esses seus dois «amores»?

MARQUÊS: Enquanto político preocupei-me sempre em praticar acções que me permitissem legar um nome honrado aos meus filhos, nunca fazendo a alguém mal, podendo fazer-lhe bem, nem deixando de empregar todas as minhas energias ao serviço do bem comum da minha Pátria e da felicidade dos meus compatriotas. Nada disso é inconciliável com a dedicação à família, aliás, não posso imaginar-me a fazer o que fiz se não tivesse tido o apoio da minha mulher, filhos e genros.

DIRIGIR: Qual seria a sua mensagem para os dirigentes futuros?

MARQUÊS: Pragmatismo, capacidade de trabalho, organização e perseverança na obtenção dos objectivos. Finalmente, lealdade aos grandes princípios e a quem os encarna: O Rei.

^{*} SOCIÓLOGA: TÉC. SUP. DO I.E.F.P.

^{**} ANTROPÓLOGO; PROF. UNIVERSITÁRIO



A ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO POMBAL

Excertos de uma carta publicada na revista do Serviço Público, Brasil



Sebastião José de Carvalho e Melo, conde de Oeiras e Marquês de Pombal, é figura controversa entre os estudiosos do Absolutismo Europeu.

Fidalgo sem título de nobreza, ministro sob D. José I de Portugal, Sebastião José de Carvalho e Melo é apontado por alguns como o maior estadista português de todos os tempos. Para outros, personificou o vil extreminador das maiores tradições cristãs do reino (leia-se Companhia de Jesus).

Acusado de aproveitar-se de posições oficiais em proveito próprio, morreu desterrado em 1782.

A carta que aqui transcrevemos foi dirigida por Pombal ao sobrinho, Joaquim de Melo e Póvoas, governador do Maranhão por quase dezoito anos em dois mandatos distintos. De maneira incisiva e elegante, o tio ministro fornece ao sobrinho governador preciosos conselhos na arte de governar, revelando ao mesmo tempo a personalidade tão discutida do famoso conde/marquês, sabedor das coisas.



Justo me pareceu, depois de querer V. Exª estar instruída no seu generalato, sabendo do clima, dos frutos, víveres, da jornada e do precioso como dela para seu transporte, que também se instruisse no génio dos povos e num breve método de governar e dirigir as suas acções com menos embaraço do que acontece a quem primeiro há-de praticar para conhecer, e que quando se chega senhor das coisas, é quando tem involuntariamente errado com ânimo de acertar. O povo que V. Exª vai governar é obediente, fiel a El-Rei, aos seus generais e ministros; com estas circunstâncias, é certo que há-de amar um general prudente, afável, modesto e civil. A justiça, e a paz com que V. Exª o governar, o farão igualmente benquisto e respeitado, porque com uma e outra causa se sustenta a saúde pública. Engana-se quem entende que o temor com que se faz obedecer é mais conveniente que a benignidade com que se faz amar, pois a razão natural ensina que a obediência é violenta e a voluntária segura.

Quase todos os que governam querem que os lisonjeiem e nem sempre ouvem com agrado os elogios que se lhes fazem. Desta espécie de homens ou de inimigos em toda a parte se encontram, e V. Exª os achará também no seu governo, aparteos pois de si como veneno mortal. O Espírito Santo diz que os que governam devem ter os ouvidos cercados de espinhos, só para que, quando os aduladores se cheguem a eles, os lastimem e os façam afugentar.

V. Exª vai para um governo tão moderno que é o 4º general que o continua a criar, imite o primeiro em tudo aquilo que achar ter sido grato ao povo, e útil ao serviço de Rei e República, não altere coisa alguma com força, e nem violência, porque é preciso muito tempo e muito jeito para emendar costumes inveterados, ainda que sejam escandalosos. Os mesmos príncipes encontram dificuldades neste empenho: Tibério não conseguiu tirar os jogos ilícitos e públicos introduzidos por Augusto; Galba pouco tempo reinou por querer emendar as desenvolturas de Nero, e Pértinax pouco menos de um ano empunhou o cetro por intentar reformar as tropas relaxadas pelo se antecessor Cômodo. Contudo, quando a razão o

permite, e é preciso desterrar abusos e destruir costumes perniciosos, em benefício de El-Rei, da justiça e do bem comum, seja com muita prudência e moderação, que o modo vence mais do que o poder. Esta doutrina é de Aristóteles e todos aqueles que a praticaram não se arrependeram.

Em qualquer resolução que V. Exº intentar, observe estas três coisas: Prudência para deliberar destreza para dispor e perseverança para acabar. Não resolva V. Exº com aceleração as dependências árduas do seu governo para que não lhe aconteça logo emendá-las; menos mal há dilatar-se para acertar com maduro conselho, que deferir com ligeireza para se arrepender com pesar sem remédio. Quando duvidar, informe-se, pergunte e, para não dar a entender o que quer obrar, figure o caso, como questão, às pessoas que o possam saber, para o informarem em termos. Também não quero dizer que por isso se sujeite V. exª a tudo e a todos; mas sim que ouça e pratique para resolver por si o que entender; porque a V. Exº confiou El-Rei o governo, e não a outro.

Tiradas as horas de seu precioso e natural descanso, dê V. Exª. audiência todos os dias e a todos e em qualquer ocasião que lhe queiram falar. Atenda V. Exª e escute o aflito que se queixa, lastimado e ofendido: console-o mas, contudo, não lhe defira sem plena informação, esta que seja pelo ministro, ou pessoa muito confidente, para que assim defira V. Exª. com madureza e rectidão sem que lhe fique lugar de se arrepender do que tiver obrado; com este método livra-se V. Exª também de muitas queixas vãs e das falsas de muitos que sem verdade as fazem confiados na prontidão com que alguns superiores castigam, levados pela primeira acusação que se lhes faz. Quando assim suceda que V. Exª enganem, mande castigar o informante e o queixoso, ainda que tenha mediado tempo, tanto para satisfação da justiça e do seu respeito, como para exemplo dos que quiserem intentar o mesmo. Não consinta V. Exª. violência dos ricos contra os pobres; seja defensor das pessoas miseráveis, porque de ordinário os poderosos são soberbos e pretendem destruir e desestimar os humildes; esta recomendação é das leis divinas e humanas e sendo V. Exª. o fiel executor de ambas, como bom católico e bom vassalo, fará nisso serviço a Deus e a El-Rei.

Há muitos casos que merecendo castigo, primeiro há-de haver uma prudente admoestação repreensiva, ou pela qualidade da pessoa, ou pela natureza da culpa; esta é a ocasião em que V. Exª. há-de mandar chamar o culpado e com ele somente, sem outras testemunhas, repreendê-lo, e encarregar-lhe a emenda com segredo da correcção, com tanto empenho que se revelar ou abusar do conselho lhe será preciso castigá-lo pública e asperamente para exemplo dos mais, esta repreensão deve ser cheia de gravidade, e de palavras moderadas, porque estas infundem no réu um certo espírito de pejo para emenda, e respeito para V. Exª. a cuja autoridade em muitas ocasiões é mais eficaz a moderação com que se repreende, do que a severidade com que se castiga; o concerto de modo nas ocasiões faz uma suave harmonia e esta o mando e a obediência.

Nunca V. Exª. trate mal de palavras nem acções a pessoa alguma dos seus súbditos, e que lhe fazem requerimento porque o superior deve mandar castigar, que para isso tem cadeias, ferro e oficiais que lhe obedeçam: mas nunca deve injuriar com palavras e afrontas porque os homens se não honrados sentem menos o peso dos grilhões e a privação da liberdade que a descompostura de palavras ignominiosas e, se o não são, nenhum fruto se tira em proferir impropérios.

Quem se preocupa com as suas paixões faz-se escravo delas e descompõe a sua própria autoridade.

Mostre-se V. Exª., em todos os momentos de paixão e perigo, superior e inalterável, porque com os dois atributos de prudência e valor, o temerão os seus súbditos. Tenha por descrédito, como superior, provar o seu poder na fraqueza dos miseráveis pretendentes.

Sebastião José de carvalho e Melo Marquês de Pombal; Conde de Oeiras

NOVA HORTA

FÁTIMA SANTOS NUNES*



A NOVA HORTA é uma Sociedade de Agricultura de Grupo, em Geraldes, concelho de Peniche. Os sócios são dois irmãos, Rui Dinis Pires Silva e Vitor Jorge Pires Silva, jovens que já estavam ligados à agricultura, na qual trabalhavam durante as férias, nos terrenos agora pertencentes à Nova Horta. Tinham então duas estufas. Concorreram com o projecto para a criação da Sociedade de Agricultura de Grupo junto do IFADAP e do IEFP - Programa ILE (Iniciativa Local de Emprego), o qual foi aprovado e surgiu a Nova Horta, que começou a funcionar em Janeiro de 1988 com os dois sócios e um empregado a tempo inteiro. Quando o trabalho o exige, contratam temporariamente mais mão de obra .Tendo gosto pela agricultura surgiu-lhes a ideia desta sociedade. Os terrenos que lhes caberiam por herança foram-lhes antecipadamente cedidos pelo pai, para exploração.

Começaram a trabalhar e com os apoios recebidos começaram a plantação em toda a área e construiram as infraestruturas necessárias. Hoje têm dezoito estufas e mecanizaram a agricultura.

A «DIRIGIR» foi visitar a NOVA HORTA. Os dois sócios contaram-nos a sua história ...

O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O Rui frequentou o curso «Jovem Agricultor», através do Centro de Emprego da sua zona. Este curso era composto por vários módulos, tais como Mecanização, Agricultura em Estufa, Horticultura ao Ar Livre, Horticultura Forçada, Biologia, Contabilidade e Gestão. A sua formação no âmbito deste curso incluiu aulas teóricas e aulas práticas e, também, visitas a várias explorações. O Rui salienta ainda a utilidade da troca de experências e de ideias entre os formandos. Algumas das técnicas que aprendeu aplicou-as na Nova Horta.

O MERCADO

DIRIGIR: Quem são os clientes da NOVA HOR-TA?

N.H.: Os nossos clientes são essencialmente os revendedores. Eles compram os produtos que depois transportam para os mercados de Lisboa e do Porto. Também fornecemos grandes supermercados. Por exemplo, um supermercado de Almada compra-nos semanalmente mercadorias. Vendemos por grosso. Quando plantamos já sabemos quem vai levar os produtos que colhermos. No entanto, também alguns indivíduos aqui da zona nos compram produtos para venderem no mercado de Peniche ou nas praias, mas esse tipo de clientes não tem significado, é só no Verão que nos procuram

DIRIGIR: Como começaram a ser conhecidos pelo mercado? Como surgiram os vossos primeiros clientes?

N. H.: Bem, nós antes de tomar-mos estes terrenos para os explorar, já costumávamos ajudar o nosso pai na agricultura, aqui. Ele já tinha os seus clientes, os quais passaram a ser clientes da Nova Horta. Quando cá chegavam para carregar couves, viam que também já tinhamos estufas com cultura de alface e tomate (entre outras) e começaram a comprar-nos também estes novos produtos. Além disto, esta é uma zona de agricultores, tornando-se fácil aos novos serem conhecidos. Ainda mandámos fazer umas etiquetas com o nome da Sociedade, as quais colocamos nas caixas onde enviamos a mer-

cadoria. Por outro lado, os próprios clientes divulgam entre si os locais onde se abastecem. Não foi difícil que a Nova Horta começasse a ser conhecida.

DIRIGIR: Quais são os vossos produtos?

N. H.: Os nossos produtos são alface e tomate, embora também tenhamos estufas de pepino, meloa, pimento, feijão verde, mas os mais significativos são alface e tomate. A razão é que temos pouco terreno e, por isso, preferimos dedicar-nos a estas duas plantações, porque além de envolverem menos custos e carecem de menos mão-de-obra, são muito procurados no mercado. Além disso são produtos que se desenvolvem rapidamente, em especial a alface. Claro que temos as mondas, as desinfecções, mas exige poucas horas de trabalho e por isso se pode plantar em áreas maiores.

Mas a Nova Horta está flexível às mutações do mercado. Se a procura se dirigir para outros produtos agrícolas, esta Sociedade passará a plantar aquilo que o mercado pretender; o essencial é sastifazer o mercado. Hoje a alface tem grande procura. Dizem-nos que têm vindo a aperceber-se de que os hábitos alimentares dos portugueses estão a mudar. "Hoje as pessoas comem muitas saladas..."

DIRIGIR: As vossas plantações restringem-se à agricultura em estufa?

N. H.: Não. Nós temos mais terrenos, mas mais distantes. Aí temos culturas de ar livre - as couves. O que nos interessaria era termos terras no seguimento destas. Actualmente temos parcelas separadas. Aqui cada pessoa tem uma pequena parcela de terreno e os indivíduos estão muito ligados à sua terra. É uma questão de mentalidade - a terra já vem de família e é preciso preservá-la na família. Por outro lado, agora os propriétarios que pensam em vender os seus terrenos, pensam já no desenvolvimento turístico da região, e pedem preços muito elevados, pois sabem que aqui no conselho de Peniche têm sido vendidos terrenos para complexos turísticos, a preços muito altos. Contudo, a zona onde estamos é reserva agrícula, não sendo permitido construir... Esperamos que os proprietários comecem a compreender isso, e se proponham vender as suas parcelas de terra a preços acessíveis para a exploração agrícola. Isso seria rentável, pois quanto maior é a área de cultivo, menor é o custo de produção.

No entanto, todas as nossas parcelas de terreno estão cultivadas com hortícolas de ar livre. Isto é possivel porque temos um clima privilegiado.

Neste concelho, os Invernos não são muito frios nem os Verões muito quentes. Por exemplo, não temos geadas. Esta é uma vantagem em relação ao interior e ao Norte do País, porque com melhor clima há mais facilidade de boa produção e os produtos desenvolvem-se mais rapidamente. Mas em relação ao Algarve estamos em desvantagem... Eles têm os produtos ainda mais cedo do que nós..."

DIRIGIR: Isso preocupa-vos?

N. H.: Não, pois embora os mercados sejam os mesmos, porque o nosso país é muito pequeno e os principais mercados são os de Lisboa e Porto, toda a produção é consumida.

DIRIGIR: E aqui na zona de Peniche existem mais explorações deste tipo?

N. H.: Nestas condições, sendo Sociedade de Agricultura, existe mais uma. Mas não temos problemas em termos de concorrência. Os nossos produtos têm qualidade e a concorrência portuguesa não nos preocupa. A nossa produção está sempre completamente vendida.

DIRIGIR: E em 1993?

N.H.: Aí vai ser diferente. Depois o que vence é a qualidade.

SOBREVIVER NO MERCADO ÚNICO EUROPEU

N.H.: A agricultura em Portugal ainda é muito rudimentar. Há muitos a produzir pouco, mas o que é rentável é produzir muito e com qualidade.

Mais do que nunca os consumidores são muito exigentes; querem os produtos embalados de forma atraente. A apresentação é muito importante.

A nossa estratégia é vendermos apenas o que é bom, mesmo que seja mais caro, mas não enganamos os clientes. O que é de boa qualidade vende-se sempre bem. Os agricultores dos outros países europeus já têm infraestruturas, têm grandes áreas e produzem em grande quantidade.

Nós só agora estamos a começar - estamos a trabalhar a 100% apenas há cerca de 6 meses - e as nossas áreas são pequenas... Hoje é importante começarmos a pensar na exportação. Embora a Nova Horta já tenha exportado, presentemente não o fazemos, porque só é vantajoso quando conseguirmos ter quantidades superiores. Mas verificámos que a qualidade dos nossos produtos não é inferior.



O que é preciso é que nos juntemos com outros agricultores. Por isso, fazemos parte de uma cooperativa; somos dez elementos ligados à horticultura. Todos juntos será mais fácil, porque teremos já uma área razoável para plantação e produziremos quantidades satisfatórias.

A cooperativa também fará o transporte das mercadorias, e encarregar-se-á das vendas. A exportação será então possível.

DIRIGIR: Pensam, portanto, que a estratégia de sobrevivência dos agricultores portugueses será?

N.H.: Grandes terrenos para terem grandes produções. Como geralmente os agricultores portugueses têm pequenos terrenos, a solução será juntarem-se. A agricultura de subsistência está condenada. Os pequenos agricultores não irão conseguir sobreviver.

Além disso temos poucos jovens na agricultura, pois ainda há a mentalidade de que o agricultor é aquele que não sabe fazer mais nada, que não têm capacidades para estudar...

Mas hoje, cada vez mais, o agricultor tem que ter conhecimentos técnicos - saber as épocas ideais para determinadas plantações, conhecer as sementes, conhecer as técnicas de desinfecção, a mecanização, etc. Também utilizamos a contabilidade...

A TECNOLOGIA AO SERVIÇO DA AGRICULTURA

A Nova Horta tem a sua Agricultura toda mecanizada, à excepção das colheitas, pois, segundo nos informaram, embora hajam plantas resistentes à colheita mecânica, em estufas não podem ser utilizadas essas máquinas por serem demasiado grandes em ar livre, só se torna rentável em grandes campos. A sementeira, a adubação, a rega- tudo é mecanizado.

No caso do tomate a máquina lavra o chão, fresa, abre as alas para pôr o plástico, estica-o. A semente é lançada em couvettes e depois as máquinas levam daí as plantas para o terreno. Com a alface o processo é idêntico. A maquina faz a plantação. A rega é mecanizada também e os adubos são deitados na àgua, sendo as quantidades de adubo reguladas automaticamente, pois a rega é feita gota-agota.

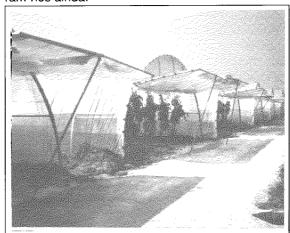
N.H.: O que pode ser mecanizado, nós temos. É

isso que torna os nossos produtos mais rentáveis. Actualmente concorremos fácilmente com qualquer empresa do género no mercado.

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Os projectos do futuro da Nova Horta estão ligados à Cooperativa da qual fazem parte, numa perspectiva de produção em quantidades suficientes para exportação. Tornar-se-à, então, mais fácil a aquisição de camiões para o transporte de mercadorias, a aquisição de máquinas de embalar, carros frigoríficos, etc.. A cooperativa tratará da venda e da distribuição dos produtos dos associados.

N.H.: Todos juntos teremos grandes quantidades de produção e menores custos, podendo então atingir outros mercados. Sózinhos não conseguiríamos produzir as quantidades necessárias para exportar, e a exportação é o nosso objectivo. Disseram-nos ainda.



O QUE É UMA ILE?

ILE É UMA INICIATIVA LOCAL DE CRIAÇÃO DE EMPREGOS QUE SE CARACTERIZA PELA CAPACIDADE EMPRESARIAL E VIABILIDADE ECONÓMICO-SOCIAL: PELA INSERÇÃO NA COMUNIDADE; QUE RESPONDE A NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E QUE TEM EFEITOS NA CRIAÇÃO DE EMPREGO.

* LIC. EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PUBLICA/ GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



CXRTX XBERTX XO DIRECTOR

Xssunto: O trxbxlho de equipx

Sou escriturxrix - dxctilógrxfx de 2x. clxsse, contrxtxdx x prxzo, numx fxbricx de confecções. Jx tenho folhexdo x vossx revistx. Xs escondidxs dx minhx Chefe, estx clxro! . E do que li, gostei.

Frxncxmente, gostei. Só é penx que nxo hxjx umx revistx iguxl pxrx xs empregxdxs de escritório. Serix umx box coisx pxrx x nossx formxçxo profissionxl, que xndx txo desprezxdx!...

Mxs se lhes escrevo, sr. director, é porque gostxrix de fxzer chegxr, x todxs xs colegxs de escritório, x minhx modestx opinixo sobre o trxbxlho em equipx.

X questxo em xpresso é x seguinte: X minhx Chefe xndou x tirxr um curso de relxções humxnxs pxrx chefixs intermédixs. Quxndo regressou x empresx, desxtou logo x fxlxr dxs vxntxgens do trxbxlho em equipx. Disse que ix mxndxr fxzer umxs T-shirts com emblemx e tudo. E sem consultxr x opinixo de ninguém decidiu que íxmos xdoptxr x divisx do Benficx: «E pluribus unum». O que em lxtim pxrece querer dizer: «Todos por umx»!... no nosso caxso «todos por umx", jx que desgrxçxdxmente é tudo mulheres lx no escritório.

Jx xrrxjxmos xs cxmisolxs mxs, xté x dxtx, nxo se têm visto grxnde coisx do txl trxbxlho de equipx. Quxnto x mim, isso deve-se xo fxcto de xindx nxo hxver equipx nenhumx. Nxo é x cxmisolx que fxz x equipx. Precisxmos é de um bom treinxdor, como no futebol. No fundo, somos um grupo, meio «xd-hoc», de gente mxl prepxrxdx e pouco motivxdx, em que cxdx umx jogx x bolx pxrx o seu lxdo... Mxs, ó meninx, o que é que tu foste dizer!... Sxltxrxmme logo em cimx, chxmxrxm-me provocxdorx, desmxnchx-prxzeres, rexccionxrix e sei lx que mxis!... É certo que eu nxo disse grupo, disse bxndo. Mxs vxi pxrxr tudo xo mesmo. De quxlquer mxneirx, devo ter-me explicxdo mxl. Xfinxl, o que eu querix dizer posso ilustrx-lo com um exemplo muito simples: o dx minhx mxquinx de escrever, tem umx teclx pxrtidx hx jx xlgumxs semxnxs...

Xcontece que todxs xs outrxs teclxs estxo boxs, mxs x que estx pxrtidx fxz-me muitx fxltx. Sem elx nxo posso bxter x mxquinx xs cxrtxs comercixis que tenho em cimx dx minhx secretxrix e que sxo dx mxximx urgêncix.

Orx, como de momento só hx umx mxquinx de escrever, gerx-se umx grxnde confusxo, nxo só no escritorio como noutrxs secções dx empresx. Os clientes telefonxm, os vendedores impxcientxm-se, os fornecedores xmixçxm com letrxs xo bxnco, o Pxtrxo berrx e x minhx chefe diz que «xssim nxo, minhxs filhxs!», que xssim xindx vxi pxrxr xo Júlio de Mxtos (se, entretxnto, o hospitxl nxo tiver sido deitxdo x bxixo!)... Enfim, um ror de desgrxçxs!

No fundo, x mensxgem que eu querix trxnsmitir lx xo pessoxl do escritório erx x seguinte: o teclxdo dx minhx mxquinx de escrever e eu formxmos umx equipx. Se lhe fxltxr umx teclx, por muito insignificxnte que sejx, x performxnce do meu trxbxlho de dxctilogrxfix é todx elx xfectxdx.

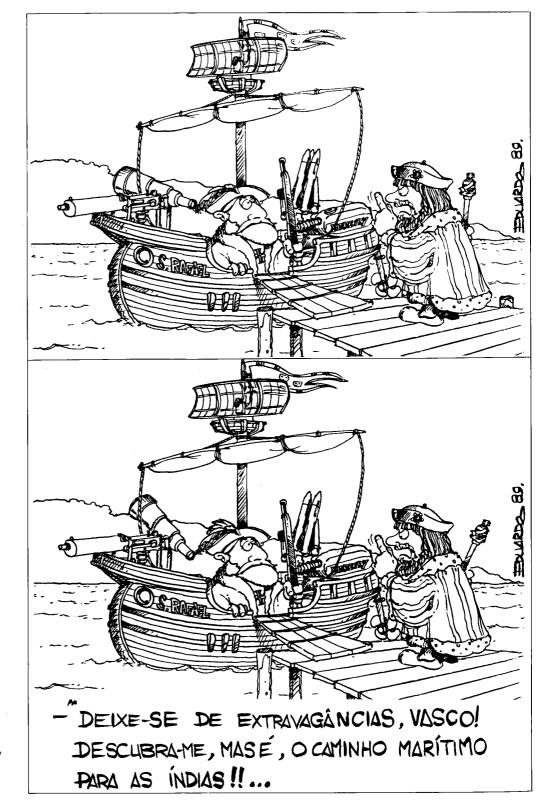
Posso nxo pxssxr de umx simples dxctilógrxfx. Mxs, txl como x vogxl que me fxltx no teclxdo, eu sou necessxrix xo trxbxlho de equipx no escritório. E jx xgorx querix dizer x minhx Chefe que, em últimx xnxlise, x nossx divisx, pxrx fxzer rexlmente sentido, deverix ser: « Todxs por umx e umx por todxs»...

Xtenciosxmente.

x) Xnx Mxrix dx Silvx Xmxrx

Nota da redacção: Esta carta foi-nos entregue em mão pelo nosso colaborador Luís Graça.

DESCUBRA AS DIFERENÇAS COMPARE OS DOIS DESENHOS E DESCUBRA AS SETE DIFERENÇAS SOLUÇÃO NO PRÓXIMO NÚMERO



CONSULTÓRIO DE GESTÃO

O LEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



QUESTÃO

Exmos. Senhores.

Venho por esta via comunicar a V/ Exas. a minha satisfação por ter recebido ultimamente as V/ duas últimas publicações da revista para chefias «DIRIGIR» as quais têm sido de uma valiosa ajuda tanto no meu posto de trabalho como na minha vida particular devido á grande preocupação que V/Exas. têm demonstrado em realçar a importância das relações pessoais e /ou interpessoais tanto no nosso dia a dia na empresa como no lar.

Porém tenho uma observação a fazer que certamente V/Exas. compreenderão; na minha situação de jovem deficiente tenho verificado ultimamente que há uma grande falta de informação no que diz respeito a apoios financeiros, materiais e técnicos a deficientes que tenham ideia de se «lançar» por conta própria. É por este motivo que peço a V/Exas. que a curto prazo façam uma abordagem especifica a este complicado e não pouco delicado tema, que desde há longo tempo tem lançado sérias controvérsias.

Aguardando desde já a V/atenção e compreensão para este meu pedido e felicitando toda a V/magnífica equipa de redacção e direcção, sem mais de momento,

LUGAR DA ESPINHEIRA 4535 - LOUROSA 89/07/20

Atenciosamente.

ANTONIO S. BELINHA RIBEIRO

RESPOSTA

Chega-nos a sua carta às mãos no dia em que o «Diário da República» (nº 179, de 5. 8. 89) publica o Decreto-Lei nº 247 / 89, o qual vem actualizar e alargar os apoios técnicos e financeiros por parte do Estado à integração profissional das pessoas deficientes. Nem de propósito.

Prometemos expor mais tarde, com pormenor, quais esses apoios e os programas por eles abrangidos, nomeadamente os vários estímulos concedidos aos empresários que derem emprego a deficientes.

Como o leitor põe directamente o problema da instalação por conta própria, dar-lhe-emos algumas informações que pensamos ser úteis.

Já desde 1982, atavés dos Centros de Emprego, era concedido apoio financeiro — parte em subsídio não reembolsável, parte em empréstimo a pagar sem juros em prestações e dois anos após o início da actividade — para a instalação por conta própria de pessoas deficientes.

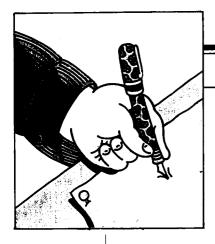
- Decreto Lei nº 247/89 vem actualizar muito significativamente os montantes tanto do subsídio como dos empréstimos sem juros:
- O subsídio máximo para a instalação por conta própria é igual a 16 vezes o salário mínimo mensal para a indústria (actualmente: 31.500\$00 x 16 = 504 contos).
- O montante máximo do empréstimo pode ser 20 vezes o salário mínimo mensal (31.500\$00 x 20 = 630 contos), ou, mesmo, de 30 vezes (31.500\$00 x 30 = 945 contos), consoante o volume de despesas com instalações, trespasse, equipamentos, matérias-primas, etc.

Claro que, para ter acesso a estes benefícios, deve estar inscrito no Centro de Emprego da área da sua residência. Dirija-se lá, apresente o seu projecto, que tem que ser viável economicamente. Far se-á a sua avaliação para ver se preenche os requesitos legais.

Não perca, pois, tempo. No Centro de Emprego encontrará o apoio pessoal e receberá outros esclarecimentos.

Bom êxito para o seu futuro.

FERNANDO MELRO Conselheiro OP Dir. Serviços de Reabilitação / IEPF



* CORREIO DOS LEITORES *

Exmos. Senhores,

Foi com enorme satisfação que recebi as vossas revistas DIRIGIR, conforme solicitação minha.

Não sendo um dirigente de nenhuma empresa pois sou apenas um supervisor na actividade seguradora. A vossa revista DIRIGIR tem muito interesse para mim, porque não só eleva os meus conhecimentos enriquecendo-me assim e posteriormente adaptando-os ao serviço do meu grupo.

É de realçar a fácil leitura e a densidade de temas abordados o que contribui para a informação não só de dirigentes de empresas como também para todos aqueles que exercem funções de chefia.

Com os desejos de maiores felicidades, apresento os melhores cumprimentos.

Fernando André Neto Duarte

Exmos Senhores,

A revista DIRIGIR distribuída nesta Empresa tem merecido o melhor acolhimento possível, de tal forma que entre os Quadros Dirigentes tem havido um interesse individual crescente.

Por outro lado têm sido reproduzidos alguns textos, utilizando por fotocópia o verso das comunicações ou ordens de serviço.

Neste último caso a atenção e o interesse despertado tem criado um clima digno de louvar a V/ organização e felicitar-vos pela feliz ideia/existência da revista.

Acresce referir ainda o interesse generalizado nos mais diversos temas com extrema curiosidade para os testes e relato de experiências.

Aproveitamos para apresentar os nossos melhores cumprimentos,

De V. Exas. Atentamente UNOR - Embalagens, S.A. Secção Pessoal Pela presente venho informar a V. Ex²(s) do meu interesse pelas publicações editadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional a fim de servirem, por um lado, como referência no meu trabalho como docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo e, por outro lado, como meio de consulta na Biblioteca da citada Escola

Atentamente,

Salvador Miranda Lima (Engº)

Exmos. Senhores,

Li por «descuido» a vossa revista. Dada a soberba qualidade dos artigos nela inseridos e o interesse que a sua leitura suscita tanto profissional como pessoalmente, gostaria de ter esse «descuido» com mais frequência e atenção.

Por esse motivo solicito que me considerem desde já como vosso assinante.

Mais..., peço que me enviem a revista desde o n^2 1.

Com os meus melhores cumprimentos, votos de felicidades e longa vida para a revista e seus colaboradores, sou,

De V. Exas. Atentamente,

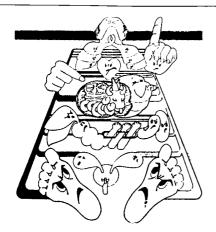
Carlos Manuel Gomes Pinto.

RESPOSTA AOS LEITORES

É sempre agradável para quem, no isolamento do gabinete «fabrica» uma revista cujo objectivo essencial é comunicar com as organizações e as pessoa veiculando trabalhos que se pretende que sejam úteis, receba opiniões quaisquer que sejam. Mas, como é natural as referências feitas à leitura atenta e utilização dos textos quer na colaboração na Biblioteca da Escola, no simples reflexo de uma primeira leitura « por descuido », até á divulgação no « verso de comunicação ou ordem de serviço », não especialmente gratificantes.

A palavra dos leitores é para nós não apenas um incentivo mas também uma necessidade, pois avaliza, ou não, o trabalho que fazemos. Para além destas palavras calorosas que nos chegam e que não podemos deixar de agradecer devem auscultar o que pensam deste trabalho os leitores anónimos que constituem hoje uma massa de várias dezenas de milhares de pessoas em empresas, escolas e organismos públicos. A breve prazo teremos que dar a palavra também áqueles que dialogam menos conosco...

A DIRIGIR



O *Apólogo de **Menénio Agripa

Vendo, ou julgando ver, no corpo humano O estômago inactivo,
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 supporte
- «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 trabalhem 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 populaça 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

"QUEM NÃO TRABUCA NÃO MANDUCA"

(antanagoge ao cônsul romano Menénio Agripa)

Menénio Agripa, o cônsul romano, hábil demagogo e espertalhão. para calar o povo que é «calão» cantava-lhe, do bandido, a tal canção: Devemos ser cordatos, submissos, olhai que reclamar é subversão - dizia isto em alto vozeirão. cuidando estarrecer o cidadão. César não dorme, quando julgais que dorme vela por vós, em grande reflexão! E quando vos oferece a algum leão, é porque haveis feito uma infracção! A lei é dura mas é lei segura para vós que tendes falta de visão! César não erra e bem errado é quem pensa o contrário, pensa em vão! Olhai ó servos loucos, atenção, nada de greves qu'é pura ilusão! - Dizia assim enquanto sua mão esfregava o odre cheio até mais não! Mas o povo pensava (Deuses, maldição) e pensando bem, melhor o fez que o pensamento leva sempr' à acção: E pela primeira vez disse não! César dizia, com sábia intenção. que em Roma não comia o mandrião, mas era o povo só que trabalhava e no palácio não faltava o pão! Se «quem não trabuca não manduca», então o povo foi p'rá greve e disse não! E desde césar ao centurião. moeram-se de fome sem ter pão!

KALIDÁS BARRETO

RESPOSTA:

Recebemos do conhecido sindicalista Kalidás Barrreto uma resposta bem humorada a «Belmiro» e a um seu poema que publicámos em «Humor na Fábrica» no nº. 1 da nossa Revista.

Como se compreenderá, o poema de Kalidás Barreto, expressando com vigor e graça as posições sindicais do seu autor, não corresponde «bem» à orientação editorial da Dirigir, pelo que é impublicável naquela mesma secção, antes devendo ser incluída no local em que as opiniões são mais claramente identificadas com os seus autores: o Correio.

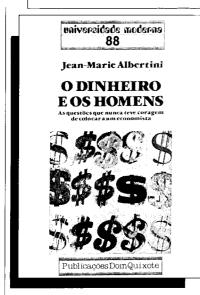
Não obstante o humor com que Kalidás Barreto defende os seus pontos de vista, julgamos ser de recordar que o objectivo, ou o sentido profundo, dos poemas quer de «Menénio Agripa» quer de «Belmiro» não é o de valorizar e ressaltar o peso de algum estrato ou classe mas apenas acentuar o papel essencial da interdependência no funcionamento de qualquer "organismo" social.

Julgamos que Kalidás Barreto também aceitará isto, particularmente se recordar que, quando César faltou na Gália, uma das suas legiões foi inteiramente eliminida. A esses homens, que não puderam ser dirigidos por ele e para quem a morte foi o preço da falta de César, não restariam certamente dúvidas sobre o papel e a necessidade de bons centuriões e generais...

A DIRIGIR

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

LIVROS A LER



O DINHEIRO E OS HOMENS, ou «As Questões que Nunca Teve Coragem de Colocar a um Economista». São, respectivamente, o título e o subtítulo de uma obra de Jean - Marie Albertini agora editada pelas Publicações D. Quixote. Trata-se de uma boa tradução de uma obra cheia de histórias e de sentido de humor.

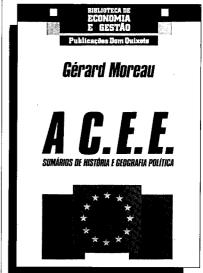
Não perca tempo. Compre-o para ler nas férias.

Melhor, ofereça-o ao seu chefe e peça que ele lho empreste em seguida.



Acaba de ser editado o Manual de Esquemas Eléctricos, pelas edições CETOP, na Biblioteca Básica de Electricidade, da autoria de José Ramirez Vásquez.

A intenção deste livro é auxiliar os electricistas que já conhecem os fundamentos básicos próprios da sua profissão. Caso desejem aumentar a sua informação nesta matéria, podem realizá-lo através deste manual; por isso, não se estudam nele os conceitos que poderíamos designar como básicos de Electricidade.



A C. E. E. — Sumários de História e Geografia Política é o título do livro da autoria de Gérard Moreau, das Publicações Dom Quixote, da Colecção Biblioteca de Economia e Gestão.

É um livro de indescutível utilidade para todos aqueles que, dedicando-se ao estudo de questões, desde a constituição da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, às diversas fases de crescimento do ideal Europeu, desejam dispor de um instrumento de trabalho seguro e bem elaborado, que lhes recorde para cada área os pontos essenciais a reter.



A Estratégia Empresarial é mais um livro da Monitor - Projectos e Edições, Lda., da autoria de Cuno Pümpin, cujo sob-título é: Como Conquistar Posições de Excelência Estratégica.

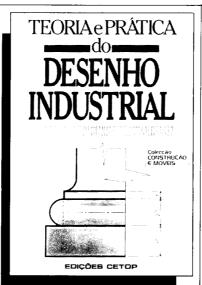
Começa por estabelecer os príncipios de Gestão Estratégica e, partindo do estudo da guerra e dos negócios, são apresentadas ilustrações e enunciados de leis da «Gestão-Sep.». Indica-se também como pode uma empresa estabeler e implementar o seu plano empresarial. Trata-se de uma contribuição para o aumento da eficiência e rentabilidade das empresas.

LIVROS A LER



O Escritório Electrónico, publicado pelas Publicações Europa - América, da autoria de Joan Sinclair, diz-lhe como deve equipar o escritório electrónico, face á mudança em curso na organização do escritório tradicional.

Esta obra indica ainda os métodos e procedimentos necessários para se tirar o maior proveito possível dos novos equipamentos, bem como as consequências a nível do pessoal. Assim, o escritório electrónico deve ser visto como uma oportunidade de aumentar, quer a motivação das pessoas, quer a rentabilidade das empresas.



Teoria e Prática do Desenho Indústrial é um livro recém editado pelas edições CETOP, integrado na Colecção «Construção e Móveis». A despeito do seu título, não estudará nela nada de teórico, mas, pelo contrário, o processo sistematicamente pormenorizado de fazer com correcção todas as construções geométricas que se apresentam normalmente na prática.

Trata-se, pois, de um manual para o desenhador projectista, de grande utilidade.



As Edições CETOP acabam de reeditar a obra de Pedro Sanz «Preparação de Trabalho em Tornos - Revólveres», na Colecção Mecânica Geral.

Neste livro, pode encontrar uma eficaz ajuda para atingir o seu fim. Nele se trata, o mais pormenorizadamente possível, a forma de realizar e agrupar as diferentes operações de mecanização para o fabrico de uma peça. Usando o tomo - revólver, visto ser um tema que não se pode explicar com quatro regras gerais, utiliza uma série de exemplos seleccionados que abarcam as mais variadas formas de peças.

«Faça Você Mesmo o Seu Isolamento Térmico» è um livro da Colecção «Como Fazer ?», das edições CETOP, da autoria de Mário Bartoletti.

Trata-se de um manual que ajudará o leitor a analisar as necessidades térmicas da sua casa e medir com precisão os passos a seguir na boa execução do isolamento conveniente.

Esta obra faz um inventário exaustivo do conjunto dos problemas do isolamento, essencial para a poupançade energia, tão cara no momento presente.

Na obra descrevem-se pormenorizadamente soluções práticas que ajudarão o leitor.



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ELECTROTÉCNI-COS

Foi fundada a Associação de Electro-

Esta associação é de carácter profissional e cultural sem fins lucrativos, com sede em Lisboa.

Tem por objectivos, entre outros, contribuir para o aperfeiçoamento profissional e deontológico dos associados; defender os seus interesses profissionais; divulgar estudos e trabalhos nos âmbitos da Electrotécnica, Electrónica, Radiotécnica e afins; promover o estudo e a análise das necessidades e meios de formação de técnicos.

Podem ser sócios da Associação Portuguesa de Electrotécnicos os profissionais de Electrónia, Electrotécnia, de Radiotécnia e afins, nacionais e estrangeiros, com habilitações reconhecidas oficialmente e/ou pela Associação; entidades privadas, públicas e parapúblicas que reconheçam a utilidade da associação e estejam interessadas no desenvolvimento dos seus objectivos.

Face ao surgimento de novas profissões nos sectores científicos e técnicos, alargar o leque das profissões é importante para uma melhor inserção das mulheres no mercado de trabalho. Assim, a Comissão da Condição Feminina e o Instituto do Emprego e Formação Profissional editaram cadernos informativos acerca de algumas profissões onde se apontam os seus conteúdos, os percursos escolares que a elas conduzem e os requisitos de ingresso. Dão respostas a perguntas como: O que faz? Quais as qualidades requeridas ou a desenvolver? Como aprender a profissão e onde a exercer?

Estes cadernos serão também um ponto de partida para apoiar as iniciativas de quem quiser explorar outras vias profissionais. Versam «Informática», «Agro-alimentar», «Construção Civil», «Electricidade e Electrónica», «Metalomecânica», «Reparação-Auto», «Vestuário», «Criação e Gestão da sua própria Empresa».

CONTACTO
COMISSÃO DA CONDIÇÃO FEMININA
Av. da República. 32 - 1º
1093 LISBOA CODEX

GASOLINA SUPER SEM CHUMBO

De acordo com as directivas aprovadas pelo parlamento Europeu, os Países membros deverão ter gasolina sem chumbo à disposição dos consumidores a partir de 1 de Outubro de 1989.

A entrada em vigor destas normas estende-se até 1993, aplicando-se em duas

A gasolina sem chumbo já pode actualmente ser utilizada por alguns modelos e marcas actualmente em circulação no país, sem a aplicação de catalisador.

Ém Portugal, a Mobil dispõe desde 1987 de gasolina sem chumbo em algumas das suas posições. Esta possibilidade de abastecimento está a ser alargada a um número cada vez maior de postos de abastecimento Mobil, assegurando a cobertura do país, uma vez que uma percentagem significativa do parque automóvel nacional está já em condições de utilizar gasolina sem chumbo.

PRÉMIO DE 250 CONTOS PARA O MELHOR TRABALHO DIVULGADO EM 1989 SOBRE «PREVENÇÃO DE RISCOS PROFISSIONAIS»

Foi fixado no valor de 250.000\$00 (Duzentos e cinquenta mil escudos), o prémio para o melhor trabalho publicado e divulgado em 1989 na Imprensa, Rádio e Televisão, sobre «Prevenção de Riscos Profissionais».

O referido prémio, que foi proposto ao Ministério do Emprego e da Segurança Social pelo Conselho Nacional de Higiene e Segurança do trabalho, visa uma resposta criadora e diversificada dos orgãos de Comunicação social capaz de levar ao alerta das situações de risco e à sensibilização da opinião pública para os mesmos e para os riscos específicos de certas profissões.

Dando acolhimento ao proposto, o M.E.S.S., através da Direcção Geral de Higiene e Segurança do trabalho, passou a atribuir um prémio anual, por modalidade, para o melhor trabalho publicado, e que tenha obedecido aos parâmetros previstos no Regulamento,

que foi oportunamente publicado na imprensa diária e no Boletim «Prevenção no Trabalho» nº. 130 Junho/Julho 89 e que pode ser solicitado àquela Direcção Geral - Avenida da República, n.º 84, 5.º, ou pelos telefones 801012, 773032/3/4 de Lisboa.

«CADERNOS RECURSOS HUMANOS»

A APGTRH - Assciação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos com perto de 1 500 membros, comemora este ano o seu 25º aniversário.

De entre as iniciativas programadas para 1989 avulta o lançamento de «CA-DERNOS RECURSOS HUMANOS» cujos 3 primeiros títulos foram colocados nas livrarias a partir de Agosto e que se destinam, fundamentalmente, a Gestores e Especialistas que desenvolvem a sua actividade nas áreas do Pessoal nas empresas e organizações, a estudantes e investigadores das áreas da Sociologia, do Direito, da Organização de Empresas, das Relações Humanas e da Gestão.

Foi decisão assumida pela APGTRH que esta colecção fosse iniciada por autores portugueses.

Eis os títulos:

1 - A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

PROF. DR. JOÃO PEREIRA NETO 2-CELEBRAÇÃO E CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO DR. ALCIDES MARTINS

3 - RECURSOS HUMANOS - UM DE-SAFIO À GESTÃO

DR. JORGE MARQUES

ERRATA

Por lapso na Revista Nº 9 o artigo "Preço de Venda" da autoria de Carlos Gonçalves saiu sem referência à fonte de publicação, a revista "VESTIR" do CIVEC - Centro de Formação Profissional da Indístria do Vestuário e Confecção. Pelo facto apresentamos as nossas desculpas.

Por lapso, no artigo «Jà deu o seu toque hoje», publicado no Número 8, aparece a palavra menores no parágrafo 11 da página 72. A palavra correcta é melhores. Deste facto pedimos desculpa à autora, Drª. Gaby Ferreira e aos leitores.



DISSE...SOBRE GESTÃO

OINDEPENDENTE

Entrevista a Mário Machado de Abreu

A empresa também era boa, «tratava bem os seus empregados» e Mário Abreu considera que esse foi um período profissional muito positivo.

Um exemplo: quando foi pensada a sua promoção a director na BP e visto que tinha sempre desempenhado cargos técnicos, a empresa decidiu dar-lhe uma formação na área da gestão.

«Na altura não pude aproveitar como seria de desejar. Eu era um técnico e ainda não tinha enfrentado as situações de que lá se falava. Para mim aquilo era teórico. Hoje, olho para trás e vejo a grande vantagem que teria se tivesse o curso agora! Acontece que as pessoas tiram esses cursos quando são ainda muito jovens, e quando se é mais velho e já se tem responsabilidades, não se tiram cursos porque se é velho!»

«O maior problema que enfrentei aqui foi o período em que não se podia fazer propriamente gestão. Quando a empresa estava em grandes dificuldades não se podia fazer gestão. Andava-se num estado de permanente preocupação a resolver questões conjunturais mínimas e não se podia fazer um ataque estratégico aos problemas da empresa. Isso foi talvez o período pior. E quando não há pão todos ralham e ninguém tem razáo. Isto é, quando a empresa está mal todos falam e dão opiniões, enfim, há sempre situações de conflito.»

in, "O INDEPENDENTE", 30.06.89



Carlos Antero e José Azevedo

«O sector sempre se caracterizou por uma má orientação e organização a nível industrial, contabilístico, administrativo e comercial»

«As empresas viviam fechadas sobre o mercado interno e apoiavam-se na mãode-obra barata.»

«Cometeram o erro clássico de nunca reinvestir ou reapetrechar tecnologicamente as empresas»

Na fábrica que trabalha 24 horas por dia, divididas em 3 turnos, Carlos Antero resolve pedir a cooperação dos trabalhadores. É preciso que cada turno passe a trabalhar durante mais meio turno para que outros possam tirar férias. Ninguém acredita que os operários aceitem esse sacrifício. Mas acabam por aceitar, depois de serem informados de que essa era a única solução para a sobrevivência da empresa. «Nunca tal tinha acontecido na história da Marinha Grande.

Quinzenalmente era distribuído um comunicado relatando o que se estava a fazer, quais os resultados que se atingiam, etc.

Foi uma época de confrontos e de reuniões consecutivas com os trabalhadores. Tomaram-se atitudes erradas mas também houve recuos de parte a parte. Para mobilizar uma empresa inteira é preciso dialogar muito. No final começamos a apresentar resultados e sobrevivemos.»

«Conseguir a paz social através do cumprimento atempado das responsabilidades financeiras que a empresa tem para com os seus trabalhadores.»

in "EXAME", Julho 89

O INDEPENDENTE

Entrevista a J. Luís Judas

I: Qual deve ser o papel do trabalhador na empresa?

J.L.J.: Em primeiro lugar, é trabalhar. O trabalhador deve exercer a sua função com dignidade. Independentemente da forma como é pago.

O trabalhador deve sentir que está a corresponder à sua função. Se não está satisfeito, deve reivindicar, procurar melhorar as suas condições de vida. Mas isso não pode nunca servir de desculpa para não exercer um acto que é de natureza moral para si mesmo.

Em segundo lugar, o trabalhador deve participar. Deve dar todas as contribuições que puder para que a empresa se torne um pólo de desenvolvimento do país e um factor de progresso social.

I: E ser patrão, é contranatura?

J.L.J.: Não.

I: Você era capaz de ter sido patrão? J.L.J.: Sim, se tivesse sido uma opção. Entendendo «Patrão» como um dirigente

que assume as suas responsabilidades.

l: Se agora herdasse uma grande empresa, tornava-se patrão?

J.L.J.: Se herdasse a empresa e me desse para aí, como se diz em linguagem popular, é evidente que tentaria exercer essa função. A não ser que me desse para continuar a ser como sou. Nesse caso, vendia a empresa.

I: Mudando de assunto. Os portugueses trabalham tão pouco como se diz?

J.L.J.: Não. Basta ver como se comportam quando estão no estrangeiro. Quando há incentivos, quando se ganha bem, quando a própria organização do trabalho é estimulante, as pessoas trabalham bem.

in "O INDEPENDENTE", 05.05.89



UMA HISTÓRIA

Era uma vez...

...um Clube desportivo que quis seleccionar alguns jovens atiradores de pistola a fim de constituir uma equipa destinada a ser treinada para participar num campeonato que se iria realizar daí a uns meses.

Assim, no dia combinado vários jovens se juntaram no Clube, afim de prestarem provas de sua competência como atiradores, procurando desse modo serem seleccionados para a equipa.

A prova consistia em acertar em 15 das 20 garrafas colocadas em cima de um muro. O primeiro jovem começou, e logo á primeira destruiu uma garrafa, das 20 lá colocadas. Nesse momento levantou-se uma grande discussão sobre se era, ou não válida essa «garrafa destruída», como prova da competência do atirador.

Uns alegavam que sim, não só porque ele tinha apontado com muita correcção, tinha boa postura, mostrava muito interesse e conhecimentos e além disso, o resultado era bom, visto ele ter acertado na garrafa.

Outros diziam que não, que nem a postura, nem os conhecimentos, nem sequer o resultado bom, provavam alguma coisa, porque o atirador para confirmar a sua competência tinha primeiro que dizer qual era o alvo pretendido e em segundo lugar acertar-lhe. Se depois o não conseguisse, o que ficaria provado seria a sua incompetência. Tudo se tornava assim muito simples.

A conclusão a tirar desta história é que não se prova a competência de um atirador pela actividade de atirar, nem sequer por ter acertado no alvo, mas sim, apenas, e só, pelo facto de acertar no alvo com que primeiro se comprometeu em acertar.

Para qualquer técnico, o problema é exactamente o mesmo:

Nínguem é competente por ter bons resultados, apenas é competente se fizer aquilo que, antes disse que fazia.

É evidente que este compromisso acerca dos resultados a obter pode ir desde um objectivo vago e generalista (no caso do atirador, por exemplo, seria «atirar para a frente»), até objectivos mais concretos, mas ainda pouco arriscados (por exemplo, acertar no enorme muro que se encontra a 5 metros do atirador).

Todavia, para que exista uma prova inequívoca de competência é necessário que o objectivo seja claramente delimitado, no nosso exemplo, acertar numa garrafa.

Quanto mais um alvo for concreto, bem definido, difícil e completamente realizado, mais a prova de competência é válida. Torna-se claro que, neste último caso, também o risco de incompetência, (se não realizar o compromisso) é maior.

Assim, a luta por competência traduz-se apenas em cumprir o que antes foi prometido, simplesmente

esta posição arrasta consigo um risco de incompetência, se tal não for cumprido.

Esta permanente angústia de falhar ocasiona uma situação não muito agradável de ser vivida, pelo que o mais vulgar é procurar fugir-lhe, nunca aceitando a existência de objectivos verificáveis. Todavia, se isto for feito a competência nunca surge, pois nunca pode ser provada.

O conjunto:

ÉXITO POR COMPETÊNCIA + RISCO DE INCOMPETÊNCIA

São o verso e reverso da mesma medalha e tentar obter um, obriga a aceitar o risco do outro.

Quando se opta por recusar esta dualidade, quando se quer apenas ter objectivos vagos e imprecisos, para nunca se ser posto em causa, o que se adopta é um outro conjunto bastante menos angustiante:

SEGURÂNCA POR NÃO-INCOMPETÊNCIA + RISCO DE INCOMPETÊNCIA

Em que a eventual incompetência só surgirá por erros efectuados, difíceis de provar se os objectivos forem imprecisos. Todo o esforço se vai centrar na actividade, na correcção processual, no «show-off» do esforço despendido, da dedicação demonstrada, nas funções regulamentares bem cumpridas.

Numa palavra, nunca lhes poderão demonstrar a incompetência, mas, castigo divino, também nunca poderão revindicar competência.

No exemplo do atirador, se ele primeiro atirar com a pistola e, **só depois**, disser que era para a garrafa destruída que estava a apontar, nunca ninguém poderá demonstrar que ele é incompetente como atirador, mas também nunca poderá demonstrar a ninguém que é competente.

Ou seja, neste caso, os técnicos deixam de se preocupar em provar que são *competentes*, tendo o êxito de cumprir o compromisso assumido, para apenas se preocuparem em garantir a sua *não-incompetencia*, através de não fazerem erros de actividade processual ou outra, o que não é a mesma coisa.

Na prática, esta última situação é obtida por um processo muito simples. Em qualquer trabalho, os resultados a alcançar nunca são bem definidos nem sequer razoavelmente clarificados, de modo a que nunca se possa verificar se foram alcançados ou não. Deste modo, a incompetência nunca se pode provar e a segurança é total. O seu lema é:

« O importante é a actividade, o esforço desenvolvido, enquanto que os resultados são apenas os que forem possíveis».

Deste modo todas as tentativas se resumem a procurar «não fazer erros», durante a actividade, protegendo-se ao máximo, se necessário agindo o menos possível. Depois, se há ou não resultados, esse não é o aspecto importante.

Algumas frases típicas deste

JOGO DA NÃO-INCOMPETÊNCIA

- Traga logo que estiver pronto;
- Faça o seu melhor e logo se vê;
- Vou fazer os possíveis;
- · Vou tentar esforçar-me;
- Logo se vê o que se obtém;
- Faça o mais rápido que puder;
- O objectivo é melhorar;
- Os resultados vão ser o máximo que se puder fazer;
- A sua responsabilidade é desempenhar a sua função;
- etc,etc..



VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

As etiquetas com as moradas dos leitores da "DIRIGIR" são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior esquerdo da etiqueta

CÓD. (32679) EX.MO(A). SR(A). MACIEL BASTOS AV. DA BOA HORA, 32 1º 2830 BARREIRO

(ou enviando-nos a própria etiqueta) e a nova morada. Sempre que nos contactar USE E SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigada

A DIRIGIR

JÁ PREPAROU A SUA REFORMA?

LUIS FILIPE CARDIM*



Tí Zé Niza era o contínuo mais patusco que conheci.

Era Niza não de nome mas porque nasceu nessa terra do Alentejo que o bom queijo ajudou a tornar conhecida. Já passava dos sessenta anos quando o conheci. Analfabeto nunca aprendeu uma letra nem sequer daquelas grandes que vêm nos jornais: a infância que teve não lho permitiu. Mas deliciava-se a ver-nos escrever — isto acontecia no tempo em que ainda não tinham «inventado» os computadores.

O Ti Zé esquecia-se do tempo. Apoiava os dois cotovelos na secretária onde o «escrivão» rabiscava o programa de fabrico escrevendo números e letras em folhas cheias de quadradinhos. Inclinado para a frente, abria a boca enquanto via desenhar os As, os Bs, os Cs e ficava horas de boca escancarada a deliciar-se. Foi isso que lhe criou a alcunha do «Papamoscas». Não por maldade, creio, pois quem lhe pôs a alcunha foi quem o protegeu e retirou da

descarga de sacas, trabalho violento que efectuou durante mais de trinta anos ajudado por uma saúde de ferro.

A vida não pára e o Ti Zé fez sessenta e cinco anos. Nesse dia, deixou a farda de caqui beige em casa e apresentou-se de fato domingueiro com gravata e tudo. A reforma esperava por ele. Houve despedidas, de lágrimas nos olhos, e o «Papamoscas» lá abalou. A secção ficou mais vazia, mas o trabalho não parou. A tentação é muito forte e a saudade maior ainda. Ti Zé Niza todas as semanas vinha à fábrica comprar um saco de granulado para os coelhos que criava lá no quintal. E ficava toda a manhã. Não falava, mas espreitava, agora de longe, os que escreviam os As. Bs.Cs.

O tempo passou e as visitas tornaram-se cada vez mais espaçadas. Uma das vezes que nos veio visitar reparámos que coxeava. Dias depois, ao chegarmos ao trabalho, soubemos que tinha morrido. Ainda não tinham passado dois anos depois de se ter aposentado.

Esta História é verídica, como tantas outras semelhantes. Alguém que deixa a vida activa, o seu trabalho, e, apesar de ter (ou aparentar) saúde, não dura mais de que um ou dois anos. Mas de tal forma isto é comum, que grandes empresas e instituições de carácter social por todo o mundo começam a questionar o porquê da morte pouco tempo depois de se deixar a vida activa. E a resposta parace ser o facto de que deixar de trabalhar pode ser uma experiência dolorosa, traumática mesmo, pelo facto de não se saber o que fazer com o tempo que, se tem disponível. Para muitos é a última grande mudança, e a mudança fatal.

Na minha vida profissional, tenho notado que as pessoas que têm péssimas condições de trabalho fazem, quase sempre, grandes planos para a reforma. Pelo contrário, muitos daqueles que têm razoáveis condições de trabalho só se lembram disso já tarde... No fundo, o que é importante é que cada um de nós se prepare para enfrentar um dia esta mudança, procurando tirar daí o máximo proveito. E como fazê-lo?

Comece o mais cedo possível a preparar-se para a ideia de reforma. Isto não significa querê-la mais cedo, mas sim pensar o que vai fazer com ela. Faça planos. Imagine o que pode fazer com o tempo disponível.



Crie amizades extra-profissionais. Logo que se reformar deixa de estar em contacto com os seus colegas, por isso tem vantagem em fazer-se sócio de clubes ou associações, se possível mais perto do local onde habita. Isto fará com que, após reformado, não perca esse círculo de amigos.

Viva o seu dia a dia plenamente. Não sonhe vir a fazê-lo na reforma, pois nessa altura estará demasiado habituado a adiar o momento de viver realmente.

Assegure os seus rendimentos futuros. Verifique se tem todos os descontos em dia para que todo o tempo de trabalho lhe conte para cálculo da sua pensão de reforma. Se necessário encare a possibilidade de efectuar um «seguro de reforma». Nesse caso consulte alguém conhecedor, em quem tenha confiança, para o aconselhar. Lembre-se que quanto mais cedo começar... menos lhe custa.

Informe-se das actividades que pode desenvolver. Desde o aprender línguas até frequentar um curso doutra natureza, passando por fazer uma colecção, tem um enorme leque de escolhas possíveis que deve explorar... agora. Retome o hobby ou passatempo que já teve e que deixou, ou que nunca chegou a começar. Mas faça qualquer coisa e de preferência que não esteja directamente ligada à sua actividade profissional. Pergunte numa instituição religiosa, no clube mais próximo de sua casa ou na autarquia respectiva, pois o número de instituições que aceitam trabalho voluntário é imenso. Por exemplo, se trabalhou na C.P. pode contactar a Associação dos Amigos dos Comboios. Caso não tenha ideia alguma, consulte a lista telefónica em associações... e ficará espantado com as alternativas existentes!

Verifique a assistência médica a que vai ter direito. A nossa entrada na CEE levará à normalização de regalias médicas e assistenciais. De qualquer forma, é bom saber-se com o que se conta. Certifique-se também se os benefícios assistenciais são extensivos ao conjuge. Afinal a reforma será vivida com ele.

Não mude de repente. Se possível faça férias progressivamente maiores. Ou, caso não o possa fazer, reduza gradualmente o número de horas de trabalho diário, ou o número de dias de trablaho semanal, de forma a evitar uma mudança repentina e facilitar a integração num novo estilo de vida. Crie uma situação de «pré-reforma».



Exerça uma actividade física. Quer tenha ou não um trabalho mais ou menos intelectual, a sua actividade física diminui no momento em que se deixa de ter obrigação de estar no emprego a horas. Escolha e pratique um desporto que lhe dê prazer. A experiência demonstra que quando se faz desporto por «obrigação» ao menor pretexto desistimos. E a continuidade é um dos segredos para o êxito.

Finalmente o sexo! Os médicos dizem que não há razão nenhuma para que um indivíduo com setenta anos não tenha uma vida sexual activa como outro muito mais jovem... excepto a falta de

hábito de praticar ao longo de muito tempo! Isto significa que o funcionamento regular prolonga qualquer função, incluindo a sexual. Assim, note bem: o sexo na sua reforma começa hoje!

Discuta a reforma com o seu conjuge. Afinal vão os dois para a reforma, embora raramente ela se inicie na mesma altura. Haver acordo sobre estas questões contribui para o gozo da sua reforma.

* GESTOR DE RECURSOS HUMANOS COORDENADOR DA REVISTA DIRIGIR.



** O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO





Algumas ideias e sugestões

MANUEL ABREU*

OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O PÚBLICO (2ª Parte)

... A DOCUMENTAÇÃO ESTA' JA'A SÁIR!



COMO SIMPLIFICAR PROCEDIMENTOS?

Um procedimento consiste num conjunto de acções a que é sujeito um documento ou processo, desde que se inicia até que fica concluído.

Estas acções são executadas em diversos postos de trabalho e em diferentes serviços, verificando-se operações de análise, inscrições, junção de outros documentos, verificações, etc..

A análise minuciosa do modo como se desenvolvem, permite com frequência, identificar operações, documentos e sequências de tratamento que, se suprimidos, alterados ou reordenados, tornam o procedimento mais simples, menos moroso e complexo, sem que, por isso, deixe de cumprir a sua missão.

Quando pretendemos analisar um determinado procedimento, começamos por fazer o seu levantamento que, no essencial, consiste na identificação detalhada dos elementos que o compõem:

- objectivo do procedimento;
- onde começa e onde termina;
- quais os serviços ou sectores por onde passa;
- quais os serviços ou sectores por onde passa;
- quais os postos de trabalho , dentro de cada serviço, que o tratam;
- quais as operações, verificações e esperas que acontecem em cada posto de trabalho;
- que instrumentos e meios se utilizam para realizar aquelas operações;
- quais os documentos envolvidos no procedimento (desde os que compõem o processo aos que recebem ou lhe dão informações) e qual o destino e finalidade de cada um desses documentos;
- qual o tempo necessário para realizar cada uma das operações e o tempo que decorre desde o início até à conclusão do procedimento;
- qual é o número de procedimentos iguais que se verificam por dia, por semana, por mês, por ano.

Existem métodos próprios para representarmos gráficamente os procedimentos — e alguns bem simples, como o «diagrama de blocos» — os quais, esquematizando os elementos recolhidos, são de grande utilidade para a sua arrumação lógica e análise crítica.

Na verdade, de pouco servirá fazermos o levantamento do procedimento e a sua representação gráfica se, em seguida, não adoptarmos uma atitude crítica, no sentido de avaliarmos a sua pertinência e racionalidade.

Para isso, algumas ideias directivas terão de estar permanentemente presentes no nosso pensamento:

 que justificação existe para a existência do procedimento?

- que razões existem para que o procedimento passe por cada um dos serviços e postos de trabalho identificados?
- A informação que se recolhe e/ou trata tem real utilidade para o objectivo pretendido?
- Estão as pessoas envolvidas devidamente preparadas para o tratar?
- Qual a utilidade real, isto é, qual o proveito que se tira ou a utilização que se faz de cada um dos documentos envolvidos, de cada um dos dados recolhidos e de cada uma das operações efectuadas? Para que servem, realmente?



 Que inconvenientes resultariam se determinadas operações fossem suprimidas, substituídas ou alteradas? Ou se certos documentos fossem substituídos ou, mesmo, suprimidos? Ou se as operações que se realizam em determinados postos de trabalho e serviços passassem a ser realizadas noutros?

Um tal esforço de análise sistemática pode, abrirnos caminho para a introdução de alterações que visem:

• centrar os procedimentos nos seus objectivos

finais, isto é, no serviço que se tem de prestar ao público utilizador:

- tornar os procedimentos simples, isto é, reduzidos às operações essenciais para o cumprimento do objectivo, com poucos intervenientes, poucos documentos, poucos registos e controlos;
- garantir a segurança mínima, que permita salvaguardar a informação necessária para a decisão para a decisão e para a defesa contenciosa ou não do Serviço processador sem pôr em causa a simplicidade e rapidez;
- permitir a rapidez de execução, isto é, a resposta atempada à solicitação do utente.

O recurso à execução simultânea de algumas operações por vários intervenientes — nos casos em que tal fôr possível — permite-nos uma resposta eficaz a este último objectivo.

A utilização das modernas tecnologias de tratamento automático da informação, de entre as quais se destaca a INFORMÁTICA, é outra solução que, — não pondo em causa a anterior — tem vantagens acrescidas.

Para além da rapidez e fiabilidade do tratamento, desde que bem integrada e implementada, possibilita-nos ainda um alto nível de consulta, transmissão e recuperação de informação.

Não podemos conceber a sociedade actual — que é denominada da SOCIEDADE DA INFORMA-ÇÃO — sem o recurso a estas novas tecnologias.

Existem vários procedimentos que não se «esgotam» na área de actuação do nosso serviço e, mesmo, da nossa organização, sendo necessária a intervenção de outros para que sejam concluídos.

Exitem outros que foram estabelecidos por diplomas legais oriundos de entidades que tutelam, no todo ou em parte, o nosso serviço.

Nestes casos, a nossa autonomia de «simplificação» é limitada, apesar da «razão» que nos possa assistir.

Contudo, não podemos ficar indiferentes à situação e devemos, pelo contrário, promover a acção.

No primeiro caso, procurando conseguir a adesão de todos os intervenientes para a inovação que se torne pertinente e oportunidade introduzir.

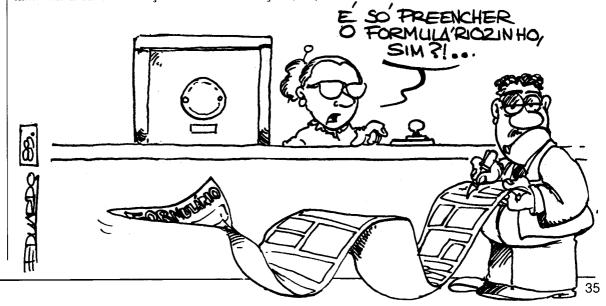
No segundo, motivando a entidade de tutela para a necessidade de introdução da inovação, através da apresentação de propostas concretas.

Os procedimentos, bem como a legislação que os suportam, fizeram-se para atingir determinados objectivos em contextos sócio-económicos muito específicos.

Se os objectivos deixaram de ser pertinentes ou o contexto se alterou, modifiquemos ou eliminemos os procedimentos em vigor, porque já se alteraram ou deixaram de existir as razões que justificaram a sua criação.

Por outro lado, as tecnologias disponíveis estão em constante evolução.

Os procedimentos foram concebidos e implementados num determinado ambiente tecnológico. Assim as condicionantes de execução dos procedimentos devem ir-se adaptando às inovações técnicas que vão aparecendo. Estas proporcionam, em princípio, melhores condições de trabalho e maior eficácia e produtividade.



Como conceber formulários e impressos para utilização do Público?

Um impresso ou formulário é um suporte papel que se destina à recolha de informação. Esta terá por objectivo um determinado tratamento para, no caso em presença, qualquer utente poder obter um serviço ou cumprir um dever administrativo.

Os impressos - seja qual fôr a sua natureza e finalidade - têm grande relevância no funcionamento dos diferentes serviços da grande maioria das diferentes organizações, fundamentalmente na área dos Serviços (Bancos, Seguros, Administração Pública, etc.).

Contudo, os formulários e impressos para o público são fundamentais.

É a partir deles e da fiabilidade da informação que recolhem que iniciamos qualquer procedimento, preparamos todo o processo de tomada de decisão conducente à concessão de determinado serviço ou cumprimento de um dever/formalidade.

Para que cumpram o seu objectivo, os formulários e impressos devem ser:

- Claros, isto é, evitar uma linguagem hermética, ambígua e complexa que na maioria das vezes leva o utilizador a recorrer a «especialistas/tradutores» para não cometer erros no seu preenchimento.
- Eficazes e eficientes, isto é, recolher apenas a informação necessária e suficiente ao objectivo, evitando-se assim trabalho desnecessário ao utente e a intoxicação do serviço com dados não pertinentes que só complicam o seu funcionamento.

Existem regras que permitem garantir com bastante sucesso estas características e que se centram nas seguintes questões:

- O impresso ou formulário será útil e impõe-se a sua existência e/ou criação?
- O objectivo é bem explícito para o utilizador e, tal como o título, está inserido no cabeçalho?
- As rublicas previstas são realmente úteis, isto é, procuram recolher apenas a informação pertinente?
- Os espaços de resposta a cada rúbrica foram devidamente determinados?
- No caso de formulários de resposta múltipla ou alternativas pré-impressas, reservamos um espaço para situações não previstas?
- O utilizador terá fontes de informação acessíveis

- para o preenchimento das diferentes rúbricas?
- A linguagem utilizada é acessível à generalidade do público que os deverá preencher?
- A redacção do título, rúbricas e notas está reduzida ao mínimo, sem por isso prejudicar a sua compreensão e apresentação?
- Há formulários e impressos diferentes, mas com objectivos idênticos, que possamos fundir num só, recuperando-se os espaços das rúbricas comuns ou similares e evitando a intoxicação dos seus utilizadores?
- Antes de passarmos ao desenho final do impresso ou formulário, realizamos testes de preenchimento junto de alguns utilizadores, para avaliarmos a sua adequação, em termos de objectivos e clareza da linguagem utilizada?
- A entidade responsável pela impressão enviou uma prova para verificarmos se foram seguidas as orientações que demos para a sua execução?

Se a maioria das respostas à questões formuladas fôr positiva, tudo bem. No entanto há aspectos que são fundamentais para o êxito do nosso formulário ou impresso, entre os quais incluímos a linguagem.

O DIAGRAMA DE BLOCOS

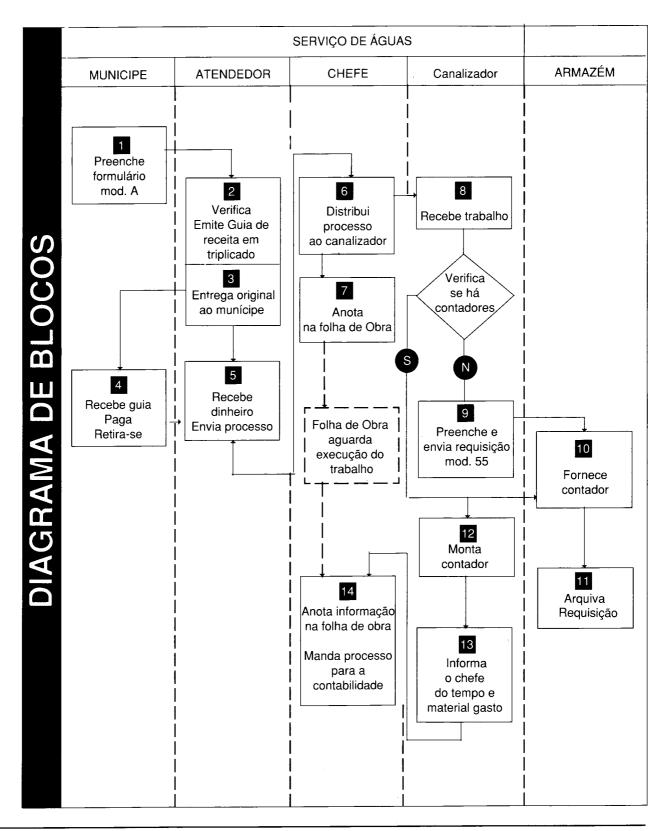
Esta técnica de representação gráfica é muito simples e tem a vantagem de ser mais clara e pedagógica do que um mero texto descritivo.

Consiste numa série de rectângulos — dentro dos quais se descrevem sucintamente as operações de um procedimento — distribuídos por várias colunas, que correspondem aos Serviços ou postos de execução das refridas operações. A sequência de desenvolvimento do procedimento é representada pelas setas que ligam os rectângulos.

Por vezes utiliza-se losangos para representar alternativas de acção e o seguimento de cada uma delas.

O exemplo do «fornecimento do contador de água», ainda que imaginário, permitirá, melhor que qualquer descrição, a compreensão desta técnica.

^(*) Dirigente do Instituto de Informática, Consultor e Formador nas áreas de Organização, Gestão e Informação



FRANCHISING

Uma Relação Negocial Vantajosa

MANUEL BARATA SIMÕES*



Decididamente está a entrar na moda, falar e escrever sobre franchising. Numa abordagem rápida vamos sintetizar os princípios que estão na base do seu êxito e rápido desenvolvimento.

A palavra significa conceder ou proporcionar a alguém franco acesso, isto é, franquear. Existe portanto quem tenha «algo» que vai franquear, «abrir» a outros.

E porque de negócios se trata, o detentor de um dado negócio irá abrir as portas do seu negócio a outros, mediante condições a estabelecer entre ambos e de cujo desenvolvimento beneficiarão ambas as partes.

ATENDIMENTO PÚBLICO			
CARRO, (UM) VERDE AZEITONA	DIRIGIR №2, pág. 31		
CHÁ, (UM) E MEIA TORRADA DIRIGIR №6, p.			
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO Algumas ideias e sugestões	DIRIGIR №3, pág. 40		
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO As atitudes, a comunicação e o Público (I)	DIRIGIR Nº4, pág. 32		
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO As atitudes, a comunicação e o Público (II)	DIRIGIR №5, pág. 13		
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO As atitudes, a comunicação e o Público (III) DIRIGIR №7			
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO Os aspectos organizacionais e o Público (I) DIRIGIR Nº9, pá			
CICLO DE GESTÃO			
AUTONOMIA, (DA) E GESTÃO DAS ESCOLAS	DIRIGIR №9, pág. 72		
GESTÃO, (A) DE UMA ESCOLA DIRIGIR Nº5,			
GESTÃO E RESULTADOS DIRIGIR №1.			
GESTÃO ESCOLAR - Como planear o ano lectivo? DIRIGIR Nº7			
GESTÃO, (UMA) ESCOLAR CRIATIVA DIRIGIR Nº8			
GESTÃO PREVISIONAL: Conceito à la Palisse	DIRIGIR №6, pág. 65		
O QUE FAZEM OS CHEFES	DIRECÇÃO Nº0, pág. 20		
OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR	DIRIGIR №7, pág. 3		
PORQUÊ FALAR DA ESCOLA?	DIRIGIR №5, pág. 57		
REITOR, (O) DO MEU LICEU	DIRIGIR №6, pág. 3		
TRABALHAR MUITO OU TRABALHAR BEM	DIRIGIR №2, pág. 4		
DESIGN			
MODA EM PORTUGAL: Análise de um Sector	DIRIGIR №7, pág. 16		
O QUE É E PARA QUE SERVE O DESIGN	DIRIGIR №7, pág. 20		
ECONOMIA/FINANÇAS			
LEASING Outra forma de financiar investimento às PME's	DIRIGIR №6, pág. 68		
O QUE É A CONTABILIDADE?	DIRIGIR №7, pág. 74		
PREÇO, (O) DE VENDA	DIRIGIR №9, pág. 69		
SALDOS - Boa ou má gestão? DIRIGIR Nº8, pág. 62			

ENERGIA			
CICLO, (O) DA UTILIZAÇÃO DE ENERGIA	DIRIGIR №6, pág. 54		
LASER E ENERGIA SOLAR: Um desafio à Indústria Nacional	DIRECÇÃO №0, pág. 23		
POUPANÇA DE ENERGIA NA SAPEC	DIRIGIR №8, pág. 52		
UTILIZAÇÃO, (A) RACIONAL DA ENERGIA	DIRIGIR №7, pág. 62		
ESTREVISTA PÓSTUMA			
ALFREDO DA SILVA - INDUSTRIAL	DIRIGIR N 7, pág. 36		
FAYOL, HENRI- «A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO»	DIRIGIR №5, pág. 30		
RAFAEL BORDALO PINHEIRO- «As minhas aventuras na Cerâmica»	DIRIGIR №9, pág. 10		
TAYLOR, FREDERICK- «Os princípios da Gestão Científica»	DIRIGIR №3, pág. 19		
FORMAÇÃO PROFISSIONAL			
APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade «Produzir com Qualidade»	DIRIGIR Nº3, pág. 23		
CECOA - Centro de Form. Prof. para o Comércio e Afins «Formar para modernizar»	DIRIGIR №3, pág. 32		
CEDINTEC - Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica «Conheça o CEDINTEC»	DIRIGIR №8, pág. 41		
CENCAL Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica	DIRIGIR №7, pág. 46		
CENFIC - Centro de Formação Prof. da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul «A Construção Civil e a Dignificação do Sector»	DIRIGIR Nº2, pág. 25		
CENFIM - Centro de Formação Prof. da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica «Um centro que aposta nas Novas Tecnologias»	DIRIGIR №1, pág. 27		
CESAI- Centro de Formação Profissional de Informática	DIRIGIR №6, pág. 50		
CFPIC - Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado	DIRIGIR №8, pág. 48		
CICCOPN - Centro de Formação Prof. da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte DIRIGIR Nº2, pá			
CINEL — Centro de Formação Profissional da Indústria Electrónica	DIRIGIR №5, pág. 46		
CIVEC - Centro de Formação Profis. da Indústria de Vestuário e Confecção	DIRIGIR №9, pág. 59		
CNE - O que é o CENTRO NACIONAL DE EMBALAGEM?	DIRIGIR №5, pág. 55		

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

AGRICULTURA, (A) À INDÚSTRIA	DIRIGIR №6, pág. 20
ALGUMAS PERSPECTIVAS NA SELECÇÃO DE PESSOAL	DIRIGIR №9, pág. 39
AVALIAÇÃO DE PESSOAL: Armadilha ou solução?	DIRIGIR №5, pág. 23
CASO, (O) DA CRISTINA AMARAL	DIRIGIR №8, pág. 3
CLIMA DE TRABALHO	DIRIGIR №3, pág. 15
CONVERSA, (UMA) COM VITORINO	DIRECÇÃO №0, pág. 31
ESCOLHA O MELHOR (Ou a problemática de seleccionar um profissional)	DIRIGIR №5, pág. 18
FALAR, (A) É QUE A GENTE SE ENTENDE	DIRIGIR №3, pág. 5
FORMAR PARA MODERNIZAR	DIRIGIR №3, pág. 32
INVESTIGAÇÃO, (A) OPERACIONAL	DIRIGIR №9, pág. 46
JÁ DEU O SEU TOQUE HOJE? DIRIGIR №8, pa	
MARKETING-MIX E PESSOAL.MIX	DIRIGIR №8, pág. 36
O QUE FAZ CORRER O CHEFE	DIRIGIR №6, pág. 28
OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR	DIRIGIR №7, pág. 3
PROMOÇÃO, (UMA) INESPERADA	DIRIGIR №1, pág. 5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO - SIM, OBRIGADO	DIRIGIR №7, pág. 22
SÉCULO, (UM) DE EXPERIÊNCIA NA SELECÇÃO DE PESSOAL	DIRIGIR №5, pág. 21

HISTÓRIA E CULTURA

CARTA, (UMA) PARA GARCIA	DIRIGIR №2, pág. 19
DIÁLOGO SOBRE A ESCOLHA E AS QUALIDADES DOS CONTRAMESTRES	DIRIGIR №7 pág. 30
FERNANDO PESSOA, EMPREGADO COMERCIAL	DIRIGIR №4, pág. 27
INDÚSTRIAS, (AS) LOCAIS E TRADICIONAIS	DIRIGIR №6, pág. 12
PRINCÍPIOS, (OS) DA GESTÃO CIENTÍFICA	DIRIGIR №3, pág. 19
RAUL PROENÇA E OS PADRÕES DE TRABALHO NA BI- BLIOTECA NACIONAL	DIRIGIR Nº8, pág. 13
RELEMBRANDO E COMENTANDO	DIRIGIR №9, pág. 17
TEORIA, (A) DA ADMINISTRAÇÃO	DIRIGIR №5, pág. 30
TRADIÇÃO, (A) DE CHEFIA NOS TRABALHOS RURAIS	DIRIGIR №1, pág. 39
XENOFONTE E A ARTE DE SER UM BOM GESTOR	DIRIGIR №7 pág. 28 (ver pág. 30)

COMO ELABORAR UM CURRICULUM VITAE	DIRIGIR №5, pág. 34		
CONHEÇA O ICEP Instituto do Comércio Externo de Portugal	DIRIGIR Nº7, pág. 78		
DA DISCUSSÃO NASCE A LUZ	DIRIGIR №8, pág. 68		
DIAGRAMA, (O) DE PARETO	DIRIGIR №8, pág. 64		
HANNOVER/88- A Feira das Feiras	DIRIGIR №3, pág. 46		
MEDIR PARA CONHECER	DIRIGIR №5, pág. 27		
O QUE É O EUROGABINETE	DIRIGIR №9, pág. 75		
NFORMÁTICA			
CASO, (O) DA INFORMATIZAÇÃO	DIRIGIR №5, pág. 3		
COMPUTADOR - A ASA DO FALCÃO	DIRIGIR №8, pág. 61		
NOVAS TECNOLOGIAS Há que temer a mudança?	DIRIGIR №4, pág. 5		
SISTEMA, (O) CAD/CAM NA INDÚSTRIA	DIRIGIR Nº9, pág. 52		
MANUTENÇÃO			
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL - (I) Objectivos e Organização	DIRIGIR №2, pág. 13		
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL - (II) A manutenção Programada	DIRIGIR №3, pág. 28		
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL - (III) A Mańutenção Programada	DIRIGIR №4, pág. 41		
«TRABALHAR MUITO OU TRABALHAR BEM»	DIRIGIR №2, pág. 4		
MARKETING			
ABORDAGEM, (UMA) AO MERCHANDISING	DIRIGIR Nº9, pág. 49		
INVESTIGAÇÃO, (A) OPERACIONAL	DIRIGIR №9, pág. 46		
MARKETING, (DO) INTEGRADO AO MARKETING INTERNO	DIRIGIR №6, pág. 33		
MARKETING-MIX E PESSOAL-MIX	DIRIGIR №8, pág. 36		
MODA EM PORTUGAL: Análise de um sector	DIRIGIR №7, pág. 20		
O QUE É E PARA QUE SERVE O DESIGN?	DIRIGIR №7, pág. 16		
O QUE É O MARKETING? DIRIGIR Nº4, pág			

É DIFÍCIL SER-SE IMPARCIAL	DIRIGIR №2, pág. 7		
EMÍDIO MINORÇA Ontem, Encarregado-Geral Hoje, Empresário de sucesso	DIRECÇÃO №0, pág. 36		
ENCARREGADO: Que funções, que imagem?	DIRIGIR №4, pág. 11		
ENCARREGADO, (SER) - Três opiniões	DIRECÇÃO №0, pág. 5		
EQUIPA, (A) VENCEDORA (I) O que é?	DIRIGIR Nº5, pág. 49		
EQUIPA, (A) VENCEDORA (II)	DIRIGIR Nº6, pág. 24		
EQUIPA, (A) VENCEDORA (III)	DIRIGIR №7, pág. 52		
EQUIPA, (A) VENCEDORA (IV)	DIRIGIR №8, pág. 34		
EQUIPA, (A) VENCEDORA (V)	DIRIGIR №9, pág. 33		
FERMENTAR, (O) DE UMA NOVA CHEFIA	DIRIGIR №1, pág. 15		
FUNÇÃO, (A) DO ENCARREGADO E A EMPRESA	DIRIGIR №9, pág. 6		
GESTÃO E DESPORTO	DIRIGIR №5, pág. 7		
MECÂNICO-CHEFE, (O) É SIMULTANEAMENTE ENCARREGA- DO E EXECUTANTE	DIRIGIR №2, pág. 10		
O QUE FAZEM OS CHEFES	DIRECÇÃO Nº0, pág. 20		
OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR	DIRIGIR №7, pág. 3		
PESSOA, (A) DO CHEFE: Deve o chefe ser boa pessoa?	DIRIGIR №9, pág. 37		
PROMOÇÃO, (UMA) INESPERADA	DIRIGIR №1, pág. 5		
QUAL O PAPEL DO ENCARREGADO?	DIRIGIR №1, pág. 11		
REITOR, (O) DO MEU LICEU	DIRIGIR №6, pág. 3		
RESPONSABILIDADE, (A) DAS CHEFIAS DIRECTAS	DIRECÇÃO №0, pág. 33		
SAMPAIO - Homem de duas caras?	DIRECÇÃO №0, pág. 15		
«UMA BOA EQUIPA FAZ UM HOMEM DE NEGÓCIOS»	DIRIGIR №5, pág. 63		

ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS/PRODUTIVIDADE

	DIRECÇÃO Nº0, pág. 11		
CASO, (O) DA CRISTINA AMARAL	DIDICID Nº9 pág 2		
	DIRIGIR №8, pág. 3		
CASO (O) DA INFORMATIZAÇÃO	DIRIGIR №5, pág. 3		
CÍRCULOS DE QUALIDADE (I) Sabe o que é um C. Q.?	DIRIGIR №6, pág. 46		
CÍRCULOS DE QUALIDADE (II) Sabe como funciona um C. Q.	DIRIGIR №7, pág. 33		
CÍRCULOS DE QUALIDADE (III) Técnicas utilizadas nos C. Q.	DIRIGIR №8, pág. 45		
CÍRCULOS DE QUALIDADE (IV) Metodologia nos C.Q.	DIRIGIR №9, pág. 56		
CLIMA DE TRABALHO	DIRIGIR №3, pág. 15		
E O QUE É ISSO DOS PADRÕES?	DIRIGIR №7, pág. 25		
GESTÃO, (A) DO TEMPO	DIRIGIR №1, pág. 43		
IMPLANTAÇÃO, (A) DOS MEIOS DE PRODUÇÃO DIRIGIR №6, pa			
J. R. RODRIGUES, LDA. «Queremos qualidade, evitando ser o Hong Kong da Europa»	DIRIGIR №3, pág. 52		
O QUE É A TRIBOLOGIA	DIRIGIR №8, pág. 42		
PREÇO, (O) DE VENDA DIRIGIR Nº9, pág			
PRODUTIVIDADE, (A)	DIRIGIR №6, pág. 39		
PRODUZIR COM QUALIDADE	DIRIGIR №3, pág. 23		
REITOR, (O) DO MEU LICEU	DIRIGIR №6, pág. 3		
SISTEMA, (O) CAD/CAM NA INDÚSTRIA	DIRIGIR №9, pág. 52		

VER: MANUTENÇÃO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PESSOAL

COMO ELABORAR UM CURRICULUM VITAE?	DIRIGIR №5, pág. 34
COMO FAZER UMA ACTA?	DIRIGIR №7, pág. 39
COMO REDIGIR UMA PROPOSTA?	DIRIGIR №1, pág. 24
DISCUSSÃO, (DA) NASCE A LUZ	DIRIGIR №8, pág. 68
GESTÃO, (A) DO TEMPO	DIRIGIR №1, pág. 43
PONTUALIDADE SIM, MAS	DIRIGIR №6, pág. 75

SAÚDE/HIGIENE E SEGURANÇA NO POST	TO DE TRABALHO		
ABC DA PREVENÇÃO NA SOLDADURA	DIRIGIR №1, pág. 26		
ALCOOLISMO, (O) - «MAL SECRETO» DIRIGIR Nº9, pág. 62			
CARTA ABERTA A UM TRABALHADOR QUE FUMA	DIRIGIR №8, pág. 55		
CASO, (UM) - CONSTRUTORA INOVA DIRIGIR Nº5, pág.			
CASO, (UM) - CONSTRUTORA INOVA	DIRIGIR №8, pág. 25		
ERGONOMIA: O QUÊ? COMO? PARA QUÊ	DIRIGIR №7, pág. 59		
HAVERÁ RISCOS NOS CURTUMES	DIRIGIR №9, pág. 66		
POEIRAS, (AS) NA INDÚSTRIA TÊXTIL	DIRIGIR №8, pág. 57		
PREVENÇÃO DE ACIDENTES E RENTABILIDADE DA EMPRESA DIRIGIR Nº6, pág. 5			
TECNOLOGIA			
CENFIM Um Centro que aposta nas Novas Tecnologias	DIRIGIR №1, pág. 27		
LASER E ENERGIA SOLAR Um desafio à Indústria Nacional	DIRECÇÃO №0, pág. 23		
NOVAS TECNOLOGIAS: Há que temer a mudança?	DIRIGIR №4, pág. 5		
NOVAS TECNOLOGIAS, (AS) NO COMÉRCIO	DIRIGIR №6, pág. 61		
O QUE PENSAR DAS NOVAS TECNOLOGIAS	DIRIGIR Nº4, pág. 15		
SISTEMA, (O) CAD/CAM NA INDÚSTRIA	DIRIGIR №9, pág. 52		
TECNIROB Os "Robots" industriais portugueses DIRIGIR Nº4, pá			
TESTE			
A EFICÁCIA DA SUA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO	DIRIGIR №3, pág. 26		
COMO É QUE RECEBE E ACOLHE UM NOVO COLABORADOR?	DIRIGIR №4, pág. 48		
COMO ESTAMOS DE DELEGAÇÃO	DIRIGIR №5, pág. 44		
COMO REALIZA AS SUAS FUNÇÕES DE CHEFE?	DIRIGIR №1, pág. 37		
QUAL É O SEU ESTILO DE CHEFIA?	DIRIGIR №9, pág. 25		
QUE CHEFE É VOCÊ?	DIRECÇÃONº0, pág. 39		
VISUAL? AUDITIVO? CINESTÉSICO?	DIRIGIR №8, pág. 22		
VOCÊ É UM CHEFE MOTIVADO E SATISFEITO NO SEU TRABALHO? (I)	DIRIGIR №6, pág. 18		
VOCÊ É UM CHEFE MOTIVADO E SATISFEITO NO SEU TRABALHO? (II)	DIRIGIR Nº7, pág. 42		
VOCÊ SABE GERIR O SEU TEMPO? DIRIGIR Nº2, pág. 35			

UMA EMPRESA UMA HISTÓRIA

ALL MANAGEMENT	
ANTÓNIO CAPELA - LUTHIER	DIRIGIR №8, pág. 16
EMÍDIO MINORÇA Ontem, Encarregado Geral Hoje, Empresário de sucesso	DIRECÇÃO №0, pág. 36
O GIRASSOL Conhece o Girassol em Abrantes?	DIRIGIR №6, pág. 52
J. R. RODRIGUES, SARL «Queremos qualidade evitando ser o Hong Kong da Europa»	DIRIGIR Nº3, pág. 52
MATOS E PRATA «As minhas raízes são as raízes da empresa»	DIRIGIR №9, pág. 18
PANEFLOR Trabalho, iniciativa e honestidade	DIRIGIR №1, pág. 47
TAVARES RICO - Fernando Lopes «Descobri a Hotelaria aos 9 anos»	DIRIGIR Nº2, pág. 39
TÉCNIROB Os "Robots" industriais portugueses	DIRIGIR Nº4, pág. 53
VIDAGO MELGAÇO & PEDRAS SALGADAS «Uma boa equipa faz um homem de negócios»	DIRIGIR №5, pág. 63
VISTA ALEGRE Uma empresa com êxito perdurável	DIRIGIR №6, pág. 78

VOZES E OPINIÕES

CONHECE O CHEFE LUIS ALVES?	DIRIGIR Nº7, pág. 8		
CHEFES, (OS) FAZEM FALTA?	DIRIGIR №3, pág. 11		
«É DIFICÍL SER-SE IMPARCIAL»	DIRIGIR №2, pág. 7		
ENCARREGADO: QUE FUNÇÕES-QUE IMAGEM	DIRIGIR Nº4, pág. 11		
GESTÃO E DESPORTO	DIRIGIR Nº5, pág. 7		
GESTOR, (UM) DO «FUTURO»	DIRIGIR №6, pág. 7		
GESTÃO, (UMA) ESCOLAR CRIATIVA	DIRIGIR №8, pág. 7		
MECÂNICO-CHEFE, (O) É SIMULTANEAMENTE ENCARREGADO E EXECUTANTE	DIRIGIR №2, pág. 10		
QUAL O PAPEL DO ENCARREGADO?	REGADO? DIRIGIR Nº1, pág. 11		
SER ENCARREGADO - TRÊS OPINIÕES DIRECÇÃO Nº0, p			

O esquema assenta em que uma parte concede à outra o direito de produzir e ou distribuir e comercializar produtos, bens ou serviçso sob uma mesma marca ou insígnia e usando os mesmos métodos.

A parte cedente, o franqueador, tem que possuir um produto ou prestação de serviços, sob uma marca famosa e também uma técnica própria e específica de desenvolver a sua actividade, dominando completamente tudo o que se relaciona com o seu produto ou serviço, o qual deve ter características próprias e originais e ser objecto de permanente esforço de actualização, tal como tem de existir da sua parte um completo conhecimento do mercado que torne possível um desenvolvimento planeado, seguro, eficaz e rentável. Deverá ainda ter meios para manter uma boa formação profissional permanente e que actualize os métodos utilizados em função da evolução do mercado a que se dirige.

Este conjunto, devidamente testado em situação real, poderá permitir a expansão do negócio para novos mercados. No entanto, esta expansão implicaria investimentos nos novos pontos de venda, tal como a admissão de novas equipes o empolamento dos serviços administrativos de apoio a esse alargamento, naturalmente recorrendo a meios financeiros.

É no entanto possível promover essa expansão do negócio e da notoriedade da marca sem aqueles investimentos, inerentes aos novos pontos de venda. Aqui reside o «segredo», a filosofia do franchising, na óptica do autor e dono do negócio.

Haverá que encontrar pessoas interessadas nessa actividade, que disponham dos locais adequados nos sítios certos. Serão estes os franqueados que, mediante condições a estabelecer por contrato entre ambos, terão acesso a uma actividade, devidamente testada, com o uso de uma marca conhecida e prestigiada, utilizando métodos e técnicas cuja eficácia está comprovada, ou seja, sem correr riscos porque «tudo» lhes é fornecido como «obra acabada», e em condições de funcionar de imediato e com êxito. No entanto, o local, tal como o pessoal, são seus, ou seja, são independentes, na sua casa, bastando seguir rigorosamento o «manual» que lhes é fornecido pelo detentor do negócio para alcançar o êxito.

Trata-se, em suma, de uma **relação entre independentes** em que um deles fornece um «saber fazer» completo e testado e o outro fornece o local e os meios necessários de operação e pessoal necessários ao desenvolvimento da actividade.

O primeiro atinge, desta forma, uma expansão da sua marca e portanto de força comercial e de negócios, sem ter que se envolver em investimentos directos e o segundo inicia uma actividade nova, como empresário independente e com todas as garantias de resultados bons e imediatos, ligado a uma actividade e a uma marca bem conhecida e prestigiada.

Dadas as primeiras linhas sobre a base de sustentação desta filosofia de expansão, naturalmente assente num rigoroso plano de Marketing pela parte do franqueador e numa criteriosa selecção dos aderentes, os franqueados, vejamos no quadro os aspectos essenciais quanto às responsabilidades do franqueador.

QUADRO 1

PAPEL DO FRANQUEADOR

PLANEAR

- Características originais: Produto e serviço
- Desenvolvimento da rede Seguro, eficaz e rentável
- Saber fazer / Elaborar Manual
- Imagem forte de marca:
 Prestígio, notoriedade, qualidade
- Métodos e técnicas: Evolutivas e dinâmicos
- Plano de Marketing e projecções
- Conta previsional de exploração dos novos pontos de venda

(Em conjunto e total concordância com o novo aderente)

ASSEGURAR

- Expansão da marca e da insígnia
- Apoio técnico ao ponto de venda Decoração, Lay-outs, merchandising
- Apoio mercadológico:
 Rotação stocks, sazonalidade
- Apoio comercial
 Preços, margens, legislação
- Apoio administrativo:
 Contabilidade, fiscal, etc
- Controle de gestão
- Investigação em Marketing
- Apoio em actualização e formação

GARANTIR

- Boa imagem de produto e serviço
- Bom nome do grupo ou insígnia
- Formação profissional permanente
- Estudo da grande concorrência
- Zonas de protecção

- Actualização permanente de Produtos ou serviços e sua imagem Métodose técnicas operacionais
- Sistema de informação interna da rede de franchising
- Loja-piloto
 Centro de formação e actualização
 (A analisar resultados como loja independente,

sem esquecer que é a loja ideal)

Se este quadro mostra, nesta muito sumária abordagem, aspectos do que compete ao franqueador, não devemos esquecer que ele deve testar em situação real, pelo que deve dispor de locais ou pontos de venda que servem de laboratório para avaliar o produto e o «como fazer bem», tal como a resposta do mercado. São as **lojas-piloto**, cuja desempenho deve



ser avaliada como uma unidade autónoma e que, por outro lado, servirão de modelo de desempenho e de resultados, bem como de centro de formação para os franqueados. O mesmo raciocínio se aplica no caso de se tratar de um franchising industrial.

E falemos agora dos franqueados.

Estes têm acesso à actividade de empresário individual, mas ligados a um grupo, com condições de êxito asseguradas, com um plano de expansão estabelecido, baseado num produto ou serviço original e com características próprias e distintas, assente numa marca ou insígnia sólida e prestigiada, com suficiente notoriedade e credibilidade no mercado.

O seu ponto de venda deve ser igual ao que serve de modelo em todos os aspectos, seja a aparência física do local, decoração, planta, forma de atendimento, fardas — se fôr o caso, seja na forma de atender, benefeciando da imagem do grupo. A sua loja é uma loja da grande rede ou cadeia em tudo, começando pela insignia sobre a porta de entrada até às cores da decoração.

Temos assim o acesso a uma actividade garantidamente lucrativa, (desde que respeitadas as regras que já foram ensaiadas pelo franqueador), sem gastos ou investimentos, em tempo e dinheiro, na aprendizagem de «como fazer bem», em estudos de mercado, etc.. E, por outro lado, sem correr os riscos de se lançar num negócio e estar isolado perante a concorrência e, em especial, perante os grandes grupos. Nestas condições será ele também membro de um grande grupo sem perda da sua independência, beneficiando da «protecção» que lhe é dada por uma grande marca, mas podendo logo que o entenda, e nos termos do contrato que assinou com o franqueador, desligar-se do grupo e da actividade, mas mantendo o seu ponto de venda, que é de sua propriedade, tal como o seu pessoal.

Vejamos agora o quadro 2 no que se refere à posição de franqueado

QUADRO 2

PAPEL DO FRANQUEADO

DISPÕE DE:

- Local adequado e no sítio certo
- Capacidade de investimento
 Direito de entrada (se houver lugar)
 Decoração do ponto de venda
 Formação de stocks
- Quadro de pessoal com as necessárias carac terísticas
- Desejo por uma actividade em especial
 Por interesse pessoal; por gosto
- Espírito de empresário; vontade vencer
- Capacidade de seguir modernas técnicas de gestão
- Espírito de grupo
- Sentido de liderança

TEM ACESSO A:

- Negócio com rendimentos imediatos
- Riscos mínimos logo a partir do arranque
- Acompanhamento permanente e dinamico
- Pertença ao " bom grupo"
- Ser parceiro de uma boa marca e insígnia
- Papel social de empresário com exito
- Protecção de zona do seu mercado directo
- Capacidade de defesa perante a concorrencia
- Conselho e apoio técnico especializado Preços e margens; promoções Evolução do mercado
- Estudo previsional da evolução do seu negócio

Em síntese poderemos dizer que: O franqueado pode tornar-se empresário:

- sem perder tempo (e dinheiro) com a fase de aprendizagem;
- sem gastar meios e assumir riscos para se lançar no mercado;
- mantendo a sua propriedade do local e dos seus mojos:
- tendo a protecção e a experiência de uma grande marca:
- usufruindo das vantagens de pertencer ao bom e grande grupo;
- escolher o ramo de actividade que mais lhe agrade;
- recebendo para si e para o seu pessoal formação adequada:
- ter garantia de actualização de produto, métodos e imagem:
- receber apoios de caracter administrativo e fiscal;
- colher os benefícios da publicidade do grupo (marca/insígnia);

etc..

O franqueador pode alcançar uma maior expansão do seu produto ou serviço, da sua marca e negócios:

- sem ter que investir nos novos locais;
- não se envolvendo em novas admissões de pessoal e quadros;
- valorizando a sua imagem no mercado:
- ganhando força junto de fornecedores e concorrentes:
- tornando a sua marca apetecida por outros candi dadtos a adesão;
- libertando meios para diversificar actividades; etc..

Naturalmente que, tratando-se de uma actividade negocial, haverá que considerar contrapartidas.

A adesão de um franqueador a uma cadeia de tranchising normalmente pelo pagamento de um valor de «direito de entrada» ou acesso ao uso da marca ou insígnia e pelo pagamento regular de um montante que pode ser apurado em função das vendas efectuadas. Contudo, cada caso é tratado individualmente, pelo que a forma de remuneração pode variar de caso para caso e numa mesma cadeia de franchising pode haver situações diversas.

Tratando-se um contrato entre dois parceiros, as condições desse contrato são, ainda que com provável base num contrato-tipo, negociadas caso a caso. Aqui o candidato a franqueador deverá estudar e analisar o seu conteúdo, pesando com prudência as responsabilidades a que se obriga bem como os direitos exigíveis. Um contrato de franchising, com qualquer outro, serve para defender as partes contratantes e um franqueado, invariavelmente, não poderá continuar a mesma actividade objecto da franquia, nem o seu modelo durante um período de tempo mais ou menos longo após a sua denúncia, nem, claro está, o uso da marca ou insígnia, que são óbvia propriedade do franqueador.

Por outro lado, o franqueador deverá garantir a não abertura, directa, ou por outro franqueado, de um novo ponto de venda (ou de produção, no caso de franquia industrial), numa «zona de protecção» a estabelecer entre ambos.

A transparência e o rigor nestes acordos é fundamental e tem que assentar numa total confiança mútua, que o contrato deve regulamentar o mais possível. É melhor um longo e promenorizado contrato que um breve mas insuficiente. Afinal são feitos para obviar, ou regular, eventuais situações de litígio.

Os campos de aplicação da fórmula e mecanismos do franchising são praticamente ilimitados. Desde cadeias de supermercados a hotéis de luxo, de floristas a agências matrimoniais, de empreendimentos urbanísticos a fábricas de mobiliário, automóveis, combustíveis e refrigerantes, é interminável o seu campo de aplicações possíveis.

Indispensável é que marca ou insígnia, características próprias e específicas do produto ou serviço e a permanente actualização perante as exigências do mercado e da concorrência, sejam preocupação constante e continuada do franqueador e dos franqueados, afinal de toda a rede. O seu êxito permite a uma das partes uma segura expansão sem investimentos e à outra parte o acesso ao papel de empresários (comerciantes, industriais ou na área dos serviços), de indivíduos, reunindo para ambos as condições para responder com bons resultados às solicitações do mercado e à



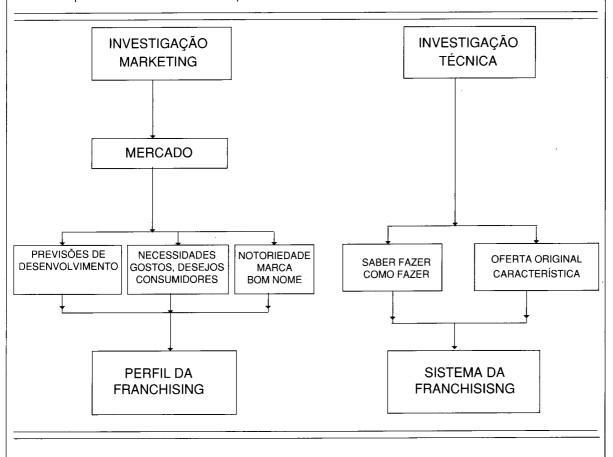
Não é por acaso que o êxito desta fórmula é crescente e continuado nos países economicamente mais evoluídos, com um peso enorme nos respectivos sectores da economia.

O nosso país tem vindo a ser invadido por marcas

estrangeiras nos últimos anos, havendo sempre candidatos disponíveis para franqueados, dada a garantia de êxito das marcas que se vão importando. Estamos, em termos de Marketing, num período de crescente influência das marcas, mas deixamos como reflexão que, sendo nós um país que tantos prémios internacionais ganha através dos nossos inventores, por certo haverá produtos ou serviços de características específicas e inovadores que, após os devidos estudos e ensaios, poderiam tornar-se objecto de uma rede de franchising para a sua produção e ou comercialização.

Já surgiram, e com assinalável êxito, alguns franqueadores portugueses, até mesmo com capacidade para exportar a sua marca e a sua fórmula própria. Por certo temos condições para muito mais. Talvez voltemos ao tema.

* LIC. EM SOCIOLOGIA; DIRECTOR EXECUTIVO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ANUNCIANTES - A.P.A.N.

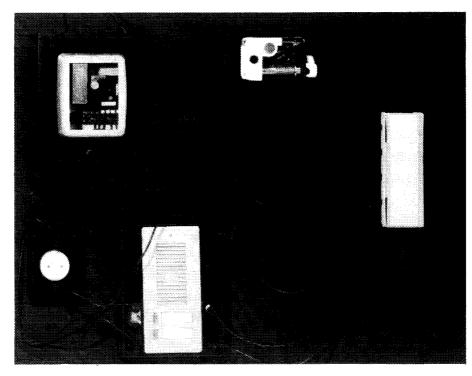


EQUIPAMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO EDUCATIVO

TELEFONE DE PORTEIRO



ELECTROTECNIA CONJUNTO PARA EXPERIÊNCIAS



A Pensar na Evolução Técnica do Ensino, a FOC ESCOLAR Produz Equipamentos Educativos que Prestigiam a Indústria Portuguesa



MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO PARA ESCOLAS, SA

Est. da Circunvalação / Portela da Ajuda 1495 Lisboa Telef. 418 70 62 - Telefax 418 4411 Telex 18682 Focesc P Portugal

inovação e tecnologia

O Caso Felismino Esteves

Texto: José Cardim* Ilustração: Paulo Buchinho











ANTES DE SER CHEFE DE SECÇÃO ESTEVES FORA CAPATAZ DE UMA DAS EQUIPAS, AÍ TINHA COMO SUBORDINADO JOSÉ PERES (SEU AMIGO) COM O QUAL FORMAVA UMA EXCELENTE EQUIPA...







NO ENTANTO, ESTEVES NÃO

A MANUTENÇÃO SÓ SE FAZIA QUANDO HAVÍA ALGUMA AVARÍA, O QUE ERA RARO POIS O EQUIPAMENTO ERA NOVO...

ME GEU
FILHOU

SEU S

A MANEIRA COMO SE DIRIGIA

AOS OPERÁRIOS NÃO ERA

APESAR DE TUDO, NUNCA HOUVE QUEIXAS DO PESSOAL DO SERVIÇO... ATÉ QUE HÁ UNS ANOS SE VERIFICARAM ALGUMAS MUDANCAS...





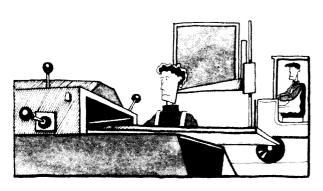
OUTRO EFEITO, FOI O AUMENTO DO EFECTIVO DO PESSOAL...



MAS O MAIS IMPORTANTE, É QUE O TRABALHO QUE ATÉ AÍ ERA MUITO ESPECIALIZADO...



PASSOU A SER DIVERSIFICADO. E ASSIM TORNOU-SE NECESSA'RIO QUE OS OPERA'RIOS FOSSEM POLIVALENTES...













OS GRITOS ...

O' SVA BESTA!

VOCÊ É BURRO!

IDIOTA

É CHOCANTE A MANEIRA COMO O ESTEVES TRATA OS COLEGAS...



ESTÁ A VER? SE SE

RESPEITASSE O MEU PLANO

DE MANUTENÇÃO? ISTO NÃO

ACONTECIA!...

.E COMO OS OPERÁRIOS NOVOS ERAM DIFERENTES...



ESTEVES FOI AQUI HA' ALGUM TEMPO TRANSFERIDO PARA OUTRA SECÇÃO ONDE CHEFIA APENAS DUAS PESSOAS...



PARECE QUE A ADMINISTRAÇÃO CONSIDEROU QUE O SERVIÇO TINHA BAIXADO MUITO O SEU RENDIMENTO E ATRIBUIU A RESPONSABILIDADE AO ESTEVES...

PRODUTIVIDADE Bloqueios e Crescimento

JOSÉ B. COSTA*

PRODUTIVIDADE É, DUMA MANEIRA GERAL, A RELAÇÃO ENTRE O PRODU-TO OBTIDO E OS RECURSOS UTILIZADOS PARA O OBTER.

O objectivo de qualquer empresa é produzir bens serviços em quantidades adequadas à sua procura pelos consumidores, com o mínimo de consumo dos recursos de que dispõe para os obter. Isto porque lhe interessa produzir esses bens ao mais baixo preço, de modo, a possiblitar o seu consumo na maior quantidade possível, em competição com outros concorrentes, produtores dos mesmos bens ou serviços.

A satisfação das necessidades do homem, que lhe permitem a vida acima dos níveis mínimos de subsistência, depende da fabricação dos bens necessários a esse nível de vida.

Uma grande parte desses bens, actualmente, é tão complexa que exige, para a sua fabricação, uma grande diversidade de meios de produção: máquinas caras, matérias-primas complexas, manutenção especial dos equipamentos e muitos trabalhadores de diversas profissões.

Quanto maior for a produtividade das empresas que fabricam ou põem à disposição do consumidor essa diversidade de bens ou serviços, maiores serão as possibilidades de os produzir em grandes quantidades e a preço reduzido e assim satisfazer. em quantidade. em qualidade e em preço, o maior número de membros da comunidade.

A produtividade depende de numerosos e diversos factores, todos eles mais ou menos independentes. Aumentar a produtividade dependerá, portanto, de actuações sobre diversos factores que a influenciam, a diferentes níveis de profundidade e de responsabilidade.

Compete às chefias das empresas a todos os

níveis zelar para que todos os recursos de que dispõe sejam utilizados da melhor forma e garantir que os mesmos são combinados de modo a obter melhor produtividade.

A empresa dispõe dos terrenos e instalações, matérias-primas, equipamentos (máquinas, material e ferramentas) e mão-de-obra, que não podem ser utilizados de forma separada ou descoordenada, uma vez que de uns depende o bom aproveitamento de outros:

- Na falta de matérias.primas, o equipamento não pode ser utilizado;
- A falha de uma máquina poderá bloquear a produção;



- A falta de formação adequada do pessoal poderá determinar o mau funcionamento de uma máquina ou o aumento do tempo de produção;
- A falta de vontade de um trabalhador poderá prejudicar o funcionamento correcto do processo de produção.

É tarefa fundamental da Gestão conseguir inspirar nos seus trabalhadores o desejo de colaborar, de participar activa e voluntáriamente no processo de produção.

Não haverá, no entanto, aumento da produtividade estável e segura se as medidas para o conseguir não dispuserem do apoio e compreensão de todos os sectores da comunidade:

- Poderes públicos
- Empresários
- Trabalhadores

Aprofundando um pouco a noção de produtividade que definimos inicialmente, convém introduzirmos o factor tempo que podemos considerar implícito naquela definição. Isto porque, se quisermos quantificar a eficácia da utilização dos recursos de que dispomos, nos teremos que referir à produção útil num determinado período de tempo.

Utilizam-se muitas vezes como unidades de medida da produtividade os conceitos de:

- hora-homem que, associada à produção, representa a produção de um homem durante uma hora:
- hora-máquina que, associada à produção, representa a produção de uma máquina durante uma hora.

O tempo gasto por um homem ou por uma máquina para executar uma dada operação ou para fabricar determinada quantidade de produtos pode medir-se facilmente e tem um determinado valor.

No entanto, se imaginarmos que a concepção do produto, da máquina e da operação são perfeitos, que o processo de fabrico e o método de operação são perfeitamente executados e que não há nenhuma perda de tempo durante a execução, esse tempo será, obviamente, mais baixo. Este tempo ideal de execução não pode ser reduzido, o que se justifica pela própria definição que dele fizemos.

São as diferenças entre os tempos reais de execução e o tempo ideal de execução que definimos, que dão claramente a medida dos maiores ou menores valores da produtividade.

Assim, aumentar a produtividade dependerá da acção consciente sobre todos os factores que levam a que esta diferença entre o tempo real de execução

e o tempo teórico de execução se torne mais pequena.

Toda a intervenção sobre esses factores, que permita a diminuição dessa diferença, é uma intervenção tendente a melhorar a produtividade.

Poderemos assim identificar factores que permitam obter bons níveis de produtividade.

FACTORES DEVIDOS AO PRÓPRIO PRODUTO

- Conceber correctamente o produto permite a utilização de processos de fabricação de maior rendimento e pode permitir um bom aproveitamento da matéria-prima, evitando desperdícios;
- Evitar a excessiva diversidade de produtos a fabricar e normalizar os diversos componentes do produto - permite a fabricação de maiores séries e consequentemente a utilização de máquinas «especializadas» de maior rendimento;



- Fixar normas de qualidade correctas e adequadas ao que se pretende do produto todo o rigor que não seja necessário obriga a maiores tempos de produção, baixa qualidade pode obrigar a correcção ou operações a adicionar;
- Factores devidos ao processo de fabricação ou ao método de execução:
- Utilizar meios ou máquinas de tipo e dimensão adequados ao trabalho a efectuar - isto permite a utlização dos meios e das máquinas de melhor

rendimento para a execução desse trabalho.

- Executar correctamente as operações de acordo com as normas pré-estabelecidas e com os equipamentos em bom estado de funcionamento:
- Utilizar as ferramentas adequadas permite a obtenção do melhor tempo de execução:
- Implantação adequada dos equipamentos e do posto de trabalho - permite o não desperdício de movimentações, movimentos, tempo e esforço;
- Controlo dos métodos de trabalho individuais
 permite igualmente evitar o desperdício de movimentos, movimentação e esforços.

veitáveis ou a necessidade de novas operações para os recuperar;

- Assegurar à mão-de-obra condições materiais adequadas - permite a continuidade e a regularidade de trabalho;
- Assegurar as medidas necessárias à segurança dos trabalhadores evita acidentes e consequentes perdas de tempo e de mão-de-obra, com custos, regra geral, elevados e sempre contabilizados.



FACTORES DEVIDOS AOS TRABA-LHADORES

Estabelecer a diversidade e os modelos adequados aos desejos da clientela - evita a excessiva diversificação, permitindo a utilização das máquinas e da mão-de-obra dentro das melhores condições de produtividade.

FACTORES DEVIDOS À GESTÃO

- Normalizar as diversas fabricações permite a melhor utilização das máquinas e da mão-deobra
- Assegurar o fluxo de encomendas e de trabalho

 evita a quebra na continuidade de utilização das
 instalações, equipamentos e mão-de-obra;
- Assegurar o aprovisionamento de matériasprimas e todos os elementos necessários à execução do trabalho - permite a continuidade do trabalho dos homens e das máquinas;
- Assegurar a adequada manutenção e conservação das instalações e dos equipamentos evita avarias e paragens do trabalho;
- Impedir a execução de operações em más condições - evita a produção de produtos inapro-

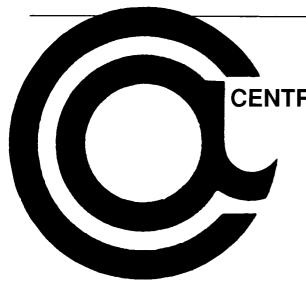
- Cumprir horários de trabalho, começando a trabalhar de imediato, diligentemente e com a rapidez necessária, não efectuando interrupções desnecessárias;
- Trabalhar correctamente, não obrigando à inutilização da fabricação ou a recomeçá-la;
- Cumprir os regulamentos de segurança, evitando assim os acidentes.

Deverá dizer-se, para terminar, que todas as acções para melhorar a produtividade só serão totalmente bem sucedidas se obtiverem a participação activa e voluntária dos trabalhadores nela envolvidos.

É tarefa fundamental da Gestão da Empresa motivar os seus trabalhadores de forma a que os mesmos queiram e tenham vontade de trabalhar.

A coerção nunca substitui de uma forma eficaz e duradoira a vontade de trabalhar.

^{*} Chefe de Sector do Hipermercado Jumbo. Pão-de-Açucar (Adaptado de «Produtividade e Estudo de Trabalho», OIT)



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL SECTOR ALIMENTAR - C.F.P.S.A.

ANA PAULA MARQUES*

O QUE É A C.F.P.S.A.? COMO SUR-GIU?

O C.F.P.S.A. é um organismo cuja formação resultou do protocolo assinado entre as seguintes entidades:

- Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Associação dos Industriais de Panificação
- Associação dos Comerciantes de Carnes do Concelho de Lisboa e Outros
- Associação dos Industriais de Panificação do Norte
- Associação dos Restaurantes e Similares do Centro e Sul de Portugal
- Associação Portuguesa dos Geladeiros Artesanais
- Sindicato Democrático da Hotelaria Alimentação e Turismo

Este Centro tem como primeira finalidade formar profissionais qualificados nas diversas áreas do sector alimentar, surgiu devido ao constante aumento da procura de mão-de-obra no sector e da resposta, até aqui insuficiente, dada pela Formação Profissional.

QUAL A SUA ESTRATÉGIA DE ACTUAÇÃO?

O C.F.P.S.A., actua junto dos Profissinais já existentes, proporcionando-lhes cursos de aperfeiçoamento e forma novos profissionais em várias áreas do sector alimentar.

QUAIS OS CURSOS QUE MINISTRA?

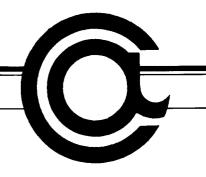
O C.F.P.S.A. tem um plano de formação que abrange os seguintes sectores:

- Carnes Cortador e Preparador de Carnes Verdes
- Controlo de Qualidade Agro-Alimentar
- Analistas, de Laboratório de Controlo de Qualidade para a Indústria Agro-Alimentar
- Geladaria Geladaria I
- Frio Electromecânico de Refrigeração I Frio Doméstico Comercial e ar Condicionado
- Técnicos de Frio Sistemas de Refrigeração e ar Condicionado
- Panificação e Produtos afins Panificação e pro dutos Afins.
- Pastelaria Pastelaria I
 -Pastelaria II
- Decoração I
- Decoração II
- Trabalhos de Chocolate
- Peças Montadas
- Cozinha I
- Despenseiros
- Empregados de Mesa/Bar
- Empregados de Refeitório
- Cozinha II

INTERCÂMBIO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

O C.F.P.S.A. é um centro aberto à troca de experiências com outros organismos. Trabalha com instituições comunitárias da mesma natureza de modo a poder traçar futuramente perfis profissionais semelhantes para os profissionais da área alimentar.

Os diplomas do C.F.P.S.A., já são reconhecidos no Luxemburgo, França e Bélgica, estando em fase de negociação o reconhecimento por parte dos restantes países comunitários.



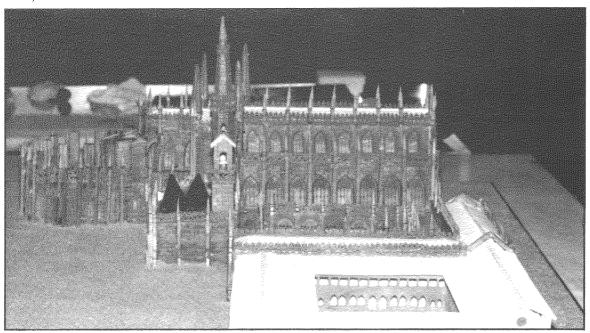
O C.F.P.S.A. colabora com o Instituto de Apoio à Emigração e às Comunidades Portuguesas, fazendo a formação de emigrantes na Europa. O C.F.P.S.A. tem também um acordo de cooperação com o Brasil, ao abrigo do qual se têm obtido frutuosos resultados para ambas as partes.

OUTRAS ACTIVIDADES

Apesar de ser essencialmente vocacionado para a formação, o C.F.P.S.A., Também presta outros serviços:

no corrente ano uma delegação no Porto, tem em Coimbra uma delegação integrada no Centro da Pedrulha, vai ter um restaurante Escola em Viseu em colaboração com a Câmara Municipal e finalmente vai ter um polo de funcionamento em Arganil, fruto de um protocolo com o Centro de Formação Profissional Interempresas da Beira-Serra.

O C.F.P.S.A. tem também três unidades móveis destinadas à formação em regiões de dificíl acesso a este tipo de cursos. Assim de acordo com levantamentos de necessidades e, em colaboração com as Autarquias locais e com os Centros de Emprego,



Mosteiro da Batalha em açucar — Trabalho elaborado no curso Peças Montadas

- Apoio técnico às empresas, nomeadamente fazendo análises de controlo de qualidade dos produtos que fabricam.
- Apoio pedagógico às empresas, fazendo formação dentro das empresas.
- Edição da revista Alimentar, destinada à informação dos empresários e profissionais do sector, cuja distribuição ultrapassou já as fronteiras nacionais e neste momento chega a vários países europeus, África do Sul e Brasil.

ÁREA GEOGRÁFICA DE INFLUÊNCIA

O C.F.P.S.A. é de âmbito nacional e tem sede em Lisboa. Assim, actua por todo o país: vai inaugurar levam-se estas acções de formação às populações mais afastadas dos grandes centros.

COMO UTILIZAR OS SERVIÇOS DO C.F.P.S.A.?

Quem queira usufruir dos serviços do C.F.P.S.A., pode fazê-lo directamente na Sede, Avª. 25 de Abril; 23 - B - Pontinha/1675 Lisboa.

Telefones: 479 32 36/479 37 67/479 54 62/479 61 20, ou através dos Centros de Emprego, Sindicato e Associações que assinaram o protocolo.

*Eng. Agrónoma

CC2

Centro de Conservação de Energia Conhece o CCE ?

LÍDIA S. BRANCO *



TEMOS QUE APRENDER A CONSUMIR. POUPAR ENERGIA É MAIS FÁCIL ATRAVÉS DA SUA BOA CONSERVAÇÃO E GESTÃO!

Entrevista com o Sr. Engº Manuel Collares Pereira, Presidente da C.C.E.

DIRIGIR: O que é o Centro de Conservação de Energia?

C. PEREIRA: Olhe, tecnicamente pode-se dizer que é uma pessoa pública, uma pessoa colectiva sem fins lucrativos. Portanto, tem sócios como sejam empresas de Instituições Públicas, LNETI e IAPMEI, Empresas Públicas como a EDP e a PETROGAL.

Pretende também vir a ter sócios privados como por exemplo a Associação Industrial Portuguesa,

Associação Industrial Portuense e Confederaçãos do Comércio Português.

É uma estrutura que tem assembleia geral, onde têm a voz esses sócios. Tem um capital que é repartido entre esses sócios, mas tem, ao mesmo tempo, um conselho de administração de cujos 3 membros 2 são nomeados pelo Sr. Ministro da Indústria e Energia,... isso dá-lhe uma ideia... que, funcionando como uma empresa, tem no entanto uma ligação forte ao Ministério da Indústria e Energia, nomeada-



mente à Secretaria de Estado da Energia.

DIRIGIR: Qual a finalidade, a razão de ser do Centro de Conservação de Energia?

C. PEREIRA: Nós existimos para olhar para a energia do lado do consumidor,... olhar para a energia do lado da procura; em oposição a isto, está por exemplo, a EDP, que olha para a energia do lado da oferta de electricidade, ou a PETROGAL, do lado dos combustíveis, nós estamos do lado do consumidor.

DIRIGIR: Para quê?

C. PEREIRA: Procuramos desenvolver ou promover no país o que se chama a utilização racional da energia. Interessa-nos de facto que o país produza aquilo que produz hoje, porventura até mais, e que as pessoas tenham até mais conforto que têm, hoje mas que façam tudo isto à custa de menos energia.

Portugal é um país sem recursos energéticos convencionais; não temos petróleo, carvão de qualidade ou outras fontes de energia convencionais, portanto temos que importá-las. Importamos a maior parte de energia que consumimos e, portanto, temos todo o incentivo em reduzir as importações o mais possível, mas, sem com isso comprometer, quer aquilo que somos capazes de produzir, quer o conforto que temos de usufruir.

Fazer isso chama-se utilizar racionalmente a energia. Isso faz-se junto do consumidor, explican-do-lhe como é que tem que funcionar, actuar, etc., e é para ao conseguir que existe uma organização como esta.

DIRIGIR: O que é que está em causa?

C. PEREIRA: O que está em causa é que pensamos poder consumir na ordem de 20% menos energia do que consumimos hoje, produzindo o mesmo ou mais. 20% é uma quantidade muito grande e o que está em causa é de facto um potencial de poupança muitíssimo importante e é para contribuir para essa poupança, que nós existimos.

DIRIGIR: Os objectivos propostos são os 20%? O que é que já conseguiram?

C. PEREIRA: Estamos a trabalhar há muito pouco tempo. Embora o centro já exista desde 1985, nesta sua nova faceta, com esta dinâmica que tem hoje e com estes objectivos que tem hoje, só a partir de Agosto de 1988, em que houve uma alteração de estatutos e a administração passou a ser formada por nomeação directa do Senhor Ministro da Indústria e Energia. Portanto, temos um ano de funcionamen-

to e, apesar de tudo, temos muitas coisas em curso. Esses 20% são o objectivo a médio prazo e não é possível chegar lá de um dia para o outro. Mas temos vindo a fazer um conjunto de coisas, a pouco e pouco. Nós somos poucos, somos uma equipa muito pequenina ainda. Como viu, estas instalações são exíguas e estou precisamente num processo de aquisição de novas instalações.

DIRIGIR: Que tipo de serviços prestam?

C. PEREIRA: O nosso grande objectivo é divulgar a maneira (ou maneiras) como se pode utilizar racionalmente a energia, divulgação que temos que fazer junto do cidadão comum, de cada consumidor, nas suas casas, na sua vida de dia-a-dia e, também, junto da indústria, junto do sector dos transportes e dos agricultores. O nosso grande objectivo é fazer chegar esta mensagem a todos os utilizadores, quer aos utilizadores um a um, quer a cada conjunto de utilizadores. Para fazer isso nós estamos precisamente a propor um programa que nos leve a uma grande campanha, com os jornais, televisão, rádio e que nos permita de facto chegar esta mensagem rapidamente aos consumidores.

Outra actividade que está associada a esta e em paralelo é que, não basta dizer-se às pessoas para utilizarem racionalmente a energia, explicando porquê e como, com frequência é preciso dispôr de equipamentos, outras vezes ha´que fazer um projecto para mudar de uma situação para outra. Assim, há que recorrer a profissionais de energia, gente que saiba fazer os trabalhos que são necessários. Portanto, é necessário fazer formação de profissionais e está nos nossos objectivos promover essa formação. Verificar onde estão as carências a nível nacional, definir programas, e contribuir para suprir essas carências. Nalguns casos propomos até sermos nós próprios a formar formadores.

Divulgação e formação são perspectivas a longo prazo, não se fazem de um dia para o outro. Tem é que se começar. Poderemos promover o Centro de Conservação de Energia tão bem quanto melhor conhecermos a situação do consumo, quais são os equipamentos mais consumidores, onde é que estão e fazer a fotografia do consumo, para depois escolhermos a melhor maneira de resolver os problemas.

DIRIGIR: Para isso com o que é que contam?

C. PEREIRA: Nós contamos a pouco e pouco ir construindo uma base de dados; sobre como se consome energia em Portugal hoje. Para nós é fun-

damental recolher toda a informação disponível e, a que o não está, ir à procura dela. Sabemos bem o que é necessário, e procuramos recolhê-la junto dos consumidores.

DIRIGIR: Para caminhar nesse sentido que passos vão seguir?

C. PEREIRA: Nós já temos alguns contratos com instituições como a Direcção Geral de Energia, o IAPMEI, a EDP, etc.; por exemplo temos a missão de colaborar na apreciação técnica dos projectos que são submetidos à DGE, para financiamento na área da Utilização Racional de Energia. Há sistemas de incentivos que estão disponíveis para os empresários, para poderem realizar projectos na área de utilização racional de energia. Damos pareceres técnicos sobre os projectos apresentados. Se estão bons ou não, se devem ou não ser financiados. Mas, interessa-nos por exemplo fazer evoluir essa acção com a DGE, no sentido de ver, em relação a todos os projectos que já foram financiados, quais já foram realizados, em que circunstâncias estão a funcionar, que poupança trouxeram. Investiu-se já muito dinheiro nestas coisas e não se tem bem a noção do impacto, e a nós interessa-nos muito saber qual foi, porque se foi grande ficamos contentes, ficamos a saber que valeu a pena termos gasto esse dinheiro dessa maneira e continuaremos a gastá-lo assim. Se não foi tão grande quanto isso, queremos saber para não continuarmos a gastar mal o dinheiro, o que em termos nacionais é bom saber-se, pois permite definir outras prioridades ou formas de actuar. Suponha por exemplo que amanhã nós vamos ter uma nova fonte de energia, o gás natural. Interessa-nos saber quais são os equipamentos térmicos na indústria, caldeiras, fornos, etc., que poder vir a utilizar gás natural; por exemplo, se o parque dos equipamentos é muito moderno, a passagem para gás natural, o investimento em termos de equipamento, iria tardar muito. Mas, suponha, ao contrário, que não, que é muito velho, se calhar até será muito rápida a penetração do novo combustível.

DIRIGIR: Como é que fazem chegar essas informações às empresas?

C. PEREIRA: Também temos um programa para isso. Temos um contrato com o IAPMEI que é subsidiado pelo programa VALOREM, da CEE, que financia um laboratório móvel, um camião cheio de aparelhagem de medida, com o qual nós vamos visitar empresas a título gratuito e fazemos uma



espécie de pré-diagnóstico rápido, sobre se estão a consumir bem energia, ou onde é que poderiam melhorar o seu consumo, que medidas deveriam seguir, etc.. Com esse laboratório, ao mesmo tempo que visitamos as pessoas, divulgamos todos os sistemas de incentivos que existem, e a legislação a ser aplicada nestas matérias.

DIRIGIR: A legislação incentiva a poupança?

C. PEREIRA: Falava de sistemas de incentivos ou Financiamento de sistemas para a Utilização Racional de Energia. Por outro lado, existe regulamentação que diz que quando um consumidor é muito grande (isto é consome acima de um certo valor), é obrigado a fazer alguma coisa, não pode continuar a consumir daquela maneira. Ora, precisamente



BACHAREL EM DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

CENTRO PARA A CONSERVAÇÃO DE ENERGIA

R. S. Domingos à Lapa, 117 - 2º Esq.
1200 LISBOA
Tels. 677023 / 602742
Telex 66143 CCEP

muitos industriais não sabem da existência deste regulamento ou das suas condições de aplicação. Assim, nós informamos directamente da existência de um regulamento. Claro, nós não somos nenhuma entidade fiscalizadora, apenas fazemos chegar às pessoas o conhecimento dos problemas e na perspectiva do benefício delas. Estamos aqui para olhar para essas coisas do lado do consumidor, sem sermos uma Associação de Defesa do Consumidor...

DIRIGIR: No caso da Electricidade está a ser tomada alguma medida?

C. PEREIRA: Nós estamos neste momento a estudar com a EDP a maneira de divulgar as formas que estão ao alcance dos consumidores de fazer poupança de electricidade. Como sabe, a electricidade é caríssima, é a forma mais cara de energia e as pessoas são muito sensíveis ao seu custo. Ora, nós estamos neste momento a preparar a informação no sentido dela poder ser recebida tanto pelos consumidores privados como pelos industriais sobre o consumo de electricidade e depois faremos chegar esta informação a todos.

Uma coisa que não se faz ainda em Portugal e que já se faz em alguns países (nós já estamos a caminhar nesse sentido) é que os equipamentos quando são vendidos, em vez de terem só a marca, têm também uma etiqueta que informa quem vai comprar quanta energia vai consumir.

Passam os consumidores, assim, a ter mais um critério para escolher entre dois equipamentos.

Nós temos em curso um programa em que vamos fazer ensaios de equipamentos eléctricos para terminarmos mais tarde na sua etiquetagem.

Também nos interessa intervir no domínio das energias renováveis, por exemplo, no domínio da energia solar. Estamos a propor ao programa VA-LOREM sermos financiados para fazer o seguinte: comprar todos os colectores solares que existem no nosso mercado, um de cada, e depois ir ensaiá-los, não só quanto ao rendimento, que isso já se faz, mas também quanto à qualidade, isto é se duram ou não.

DIRIGIR: Para quê?

C. PEREIRA: Para podermos passar a informar o público quanto à qualidade, para que não comprem equipamentos maus e que não funcionam; porque algumas destas formas de energia, que são perfeitamente razoáveis e têm um potencial grande no nosso país, infelizmente não se têm desenvolvido muito por ser mau algum do equipamento que existe

disponível, o que prejudica a penetração da energia solar, que não tem culpa nenhuma. Já está decidida a forma de fazer o ensaio, dando-lhe o carácter de norma de ensaio.

Uma outra actividade é em relação ao biogás, por digestão de resíduos, entre nós sobretudo de explorações pecuárias de porcinos, de gado vacum ou de aviários, embora também se aplique aos lixos e esgotos municipais. Produzem grande quantidade de excrementos animais, que têm de ser postos em algum lado, são poluentes, são produtores de doencas, etc. Com o aproveitamento, do ponto de vista energético, adubo, etc, transforma-se uma coisa que é desperdício com consequências negativas, numa riqueza com múltiplas aplicações. Têm-se feito no nosso País algumas instalações, há algumas que funcionam melhor, outras pior, o que propomos nós fazer? Estudar uma a uma, sobre o que se está a passar, quais são as boas, quais são as más, quais os problemas das que não funcionam bem, fazendo um ponto de situação e depois passar essa informação ao consumidor.

Normalmente, esse tipo de trabalho técnico, paciente, de observação, etc., é um trabalho que não pode ser feito depressa exige rigor e metodologia apropriada, se é feito depressa é mal feito.

DIRIGIR: Qualquer pessoa pode utilizar os vossos serviços?

C. PEREIRA: Sim, no caso das empresas que queiram ver a sua instalação fabril visitada pelo nosso laboratório móvel, podem solicitá-lo ao IAP-MEI ou a nós.

DIRIGIR: Como? Por carta? Pelo telefone?

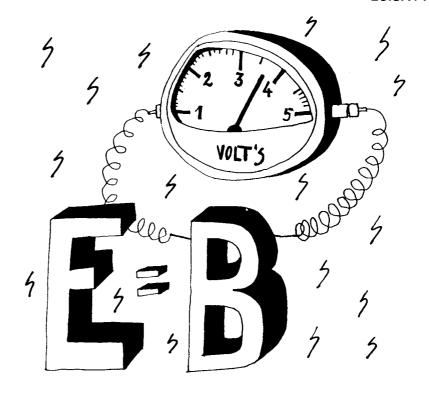
C. PEREIRA: Por carta ou telefone. Nós procuraremos introduzir essa empresa na nossa lista de empresas a visitar. Às pessoas que nos queiram consultar poderemos consoante as nossas possibilidades ou prioridades, encaminhar para quem possa resolver a questão posta, se entendermos que não a podemos ou devemos fazer nós próprios.

DIRIGIR: Qual é a mensagem que lhe ocorre neste momento para os consumidores que lêem a revista DIRIGIR?

C. PEREIRA: Penso que a mensagem importante que se pode enviar é de que o Centro para a Conservação de Energia existe em benefício do consumidor, e que, dentro da nossa capacidade de execução, estamos totalmente disponíveis numa perspectiva de serviço... e se transmitir isso às pessoas já não é nada pouco.

ENERGIA ?O que é ?

LUÍSA PRISTA*



AS VÁRIAS FORMAS DE ENERGIA

Todos nós utilizamos a palavra ENERGIA várias vezes durante o dia e quase sempre com significados diferentes. A forma que nos é mais familiar é a de «energia eléctrica», sobretudo quando recebemos a conta para pagar. Mas sabemos que também a gasolina para o automóvel, ou o gás para o fogão, são outras formas de energia.

Usamos mesmos diversas «unidades» para medir (e pagar) as diferentes formas de energia: Kilowats para a electricidade

Litros para a gasolina

Toneladas para nafta

Metros cúbicos para o gás

Quintais para a lenha

etc.

Dizemos que a sacarina contém menos calorias que o açucar ou que um prato de arroz engorda menos que uma fatia de bolo de chocolate.

Sem repararmos, estamos a medir o valor energético dos alimentos em quilocalorias.

Estamos além disso habituados a frases do género: «Os miúdos nunca se cansam, estão cheios de energia», ou ainda mais vezes: «Faltam - me as energias».

Mas, afinal, que significa esta palavra ENERGIA com a qual podemos exprimir tantas ideias diferentes e que a Física define como «a capacidade de efectuar um trabalho»?

Para evitar mal entendidos e encontrar uma certa metedologia, proponho uma possivel classificação das formas de energia:

TRANSFORMAÇÕES ENERGÉTICAS				
	EXTRAÇÃO	PRODUÇÃO	DISTRIBUIÇÃQ	UTILIZAÇÃO
Agentes energéticos	Energia Primária (central)	Energia Secundária (transp. distrib stock)	Energia Final (conversão local)	Energia útil
SOL	Petróleo Carvão Gás	óleo (gasolina) Coque Electricidade	Calor distribuído Electricidade Combústiveis	Calor Luz Movimento
LUA	Solar Vento	Liectricidade	Sólidos, Liquidos e gasosos	Electrónica
TERRA	Água Água Marés Tório Urânio Geotermia		- 3	

O Quadro apresenta dum modo simplificado as diversas formas de energia e as suas transformações.

A 1ª coluna refere - se aos AGENTES ENERGÉTI-COS que todos conhecemos: o Sol, a Lua, a Terra.

A energia própria da Terra manifesta - se no vulcanismo, e na geotermia. Também a energia núclear faz parte da energia própria do planeta. A energia das marés resulta da interacção (atracção gravitacional) entre a Terra, o Sol e a Lua. Mas a maior parte da energia que existe no planeta provém da radiacção solar.

As outras colunas referem - se às formas de energia (primária, secundária, final). Na maior parte dos casos, a energia em FORMA PRIMÁRIA (energia disponível sob a forma natural) não é utilizada directamente, pelo menos no caso dos combustíveis fósseis.

Mediante vários processos, estes são transformados em ENERGIA SECUNDÁRIA. Fala - se incorrectamente de PRODUÇÃO DE ENERGIA quando, na realidade, nos encontramos perante processos de transformação de energia. A propósito, gostaria de recordar o primeiro principio da termodinâmica:

A ENERGIA NÃO SE CRIA NEM SE DESTRÓI, APENAS SE TRANSFORMA

Habitualmente, quando se fala de producção de energia, entende - se a producção na forma secundária de energia: por exemplo, energia eléctrica por meio de centrais termoeléctricas, hidráulicas, nucleares ou outras.

A ENERGIA SECUNDÁRIA (óleo, electricidade, coque, gasolina) é o VECTOR para a ENERGIA FINAL, ou seja, a forma que vai satisfazer as necessidades da produção, dos transportes, das várias prestações de serviços, das actividades domésticas, etc. Além disso, é a forma de energia que nós pagamos.

A ENERGIA ÚTIL representa a forma de energia utilizada pelo consumidor e é uma quantidade mais pequena porque, no curso de todas estas transformações, transportes, etc., verificam - se enormes perdas. Por exemplo, no caso da electricidade, quando ela é produzida por centrais convencionais a fuelóleo as perdas são de cerca de 70% desde a forma de energia primária à forma de energia final. Se usarmos esta

electricidade para a iluminação, a luz é a forma de energia útil. Como nem toda a energia eléctrica é transformada em energia luminosa (luz), resulta uma perda ainda maior.

É assim que aparece o conceito de RENDIMENTO, como a relação entre a quantidade de energia útil, final, etc. e a quantidade de energia numa das formas anteriores. Portanto, o rendimento é sempre representado por um valor inferior a 1.

A BANANA COMO ENERGIA PRIMÁRIA

Para esclarecer melhor estes conceitos, procuremos analisar uma situação muito simples e intencionalmente absurda:

Um homem quer transportar água (p. ex. em garra fas) para o cimo de um monte. Ou seja, quer efectuar um trabalho e, para isso, precisa de energia. Mas como forma de energia primária dispõe apenas de uma banana.

DA ENERGIA PRIMÁRIA À ENERGIA ÚTIL

DADOS: ENERGIA PRIMÁRIA, (Banana)

ALTERNATIVAS:

ENERGIA ÚTIL







2. QUEIMAR A BANANA

3. CONVERSÃO EM ÁLCOOL

4. CONVERSÃO EM BIOGÁS

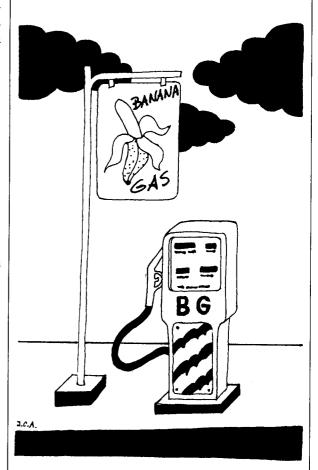


- Músculos
- Vapor Bomba
- -- Motor
- Electricidade

Deverá, então, escolher um processo para transformar a energia primária contida na banana numa forma de energia secundária de modo a obter a energia útil (neste caso, energia mecânica ou, melhor, energia potencial).

Note - se que a energia útil (energia potencial da água no cimo do monte) é sempre a mesma (Ep = mgh). De facto o que o homem pretende é defenido pela energia útil. Há evidentemente, diversos processos para alcançar este mesmo fim:

- Pode começar por comer a banana, não porque tenha fome, mas porque tem um trabalho a realizar; retira assim da banana a energia metabólica de que precisa para transportar a água com a força dos seus músculos.
- Pode queimar a banana, produzir vapor que accione uma máquina a vapor que bombeie a água.
- Pode, ainda , transformar a banana em alcóol (por fermentação) e accionar com este o motor de um veículo que transporte a àgua.



4 Ou, então, converter a banana em biogás (por digestão anaeróbica) e seguidamente produzir electricidade que accione uma bomba eléctrica.

AVALIAÇÃO DAS TECNOLOGIAS

O nosso homem encontrou, assim, pelo menos 4 soluções, correspondentes a outras tantas tecnologias utilizando sempre a mesma forma de energia primária. Mas ainda não decidiu qual a tecnologia a escolher, porque ainda não as avaliou.

Ainda não pensou qual o processo mais ECONÓ-MICO, qual o mais EFICIENTE do ponto de vista termodinâmico (ou seja, o processo que envolve menos perda de energia), nem qual o menos *POLUENTE*.

Além disso, ainda não considerou de quanto TEMPO dispõe para efectuar o trabalho. De facto, pode obter o mesmo trabalho útil numa hora, transportando uma garrafa de água por viagem ou em cinco minutos transportando toda a água com um veículo numa só viagem. Isto é, o homem pode produzir o mesmo trabalho útil com POTÊNCIAS diversas. Lembro que ao trabalho realizado por unidade de tempo se dá o nome de potência.

O PROBLEMA DAS FONTES ENER-GÉTICAS

O nosso homem encontra-se, assim, diante de um problema que exige muitas avaliações para poder decidir-se. E isto apenas quanto à escolha da tecnologia a utilizar!

Outro prroblema é o da disponibilidade da fonte. Pode acontecer que a energiaDISPONÍVEL numa única banana não seja suficiente. Assim, o nosso homem terá de saber se existem mais bananas e quais as que poderá utilizar com es meios à sua disposição. É evidente que as suas RESERVAS são limitadas e há o risco de se esgotarem. Como, porém, é inteligente, irá procurar outras fontes primárias e descobrirá, se possível, as que se renovam mais rapidamente, isto é, as fontes RENOVÁVEIS.

Diversificando assim as suas fontes, as disponibilidades energéticas já não se representam uma limitação. Ora se a disponibilidade já não é uma limitação, podemos perguntar quais são as verdadeiras limitações.

Admitamos que estamos perante um homem moderno e informado, que lê regularmente os jornais, que segue os debates e mesas redondas na televisão.

Sabe, com certeza, que pode viver sem televisão, que pode ficar pelo menos duas semans sem comer e dois dias sem beber, mas que basta pouco mais de dois minutos sem respirar para que morra! Chega assim à conclusão evidente!

O AMBIENTE, E SOBRETUDO A POLUIÇÃO DO AR QUE RESPIRAMOS É ACTUALMENTE A LI-MITAÇÃO PRINCIPAL AO USO DA ENERGIA

AVALIAÇÃO DA TECNOLOGIA A U<u>TILIZA</u>R



- Economia
- Termodinâmica
- Poluição
- Tempo Potencia

FONTES A ESCOLHER



QUE FONTE?

- Disponibilidades
- --- Reservas
- Diversidade das fontes
- Recursos

QUE LIMITAÇÃO?

- 2 semanas sem comer!
- 2 dias sem beber!
- 2 minutos sem respirar!

O AR

O AMBIENTE

Este exemplo dá-nos, enfim, uma ideia muito simplificada da evolução das fontes energéticas ao longo da história:

- O primeiro processo (comer a banana) corresponde à solução adoptada ao longo de muitíssimos anos, desde o HOMEM PRIMITIVO até ao HOMEM DO SÉC. XV, para obtenção de energia mecânica.
 Os alimentos eram o carburante dos motores disponíveis: os músculos do homem e dos animais.
- O Segundo processo surge como a solução adoptada pelo HOMEM DA ERA INDUSTRIAL, quando se descobriu que o trabalho mecânico podia ser produzido pelo calor, através da máquina a vapor.
- Enfim, as outras duas soluções referem-se à ERA PÓS-INDUSTRIAL: a primeira talvez aos anos 70 (procura de fontes alternativas); a última aos nossos dias, quando as preocupações com o ambiente se tornam preponderantes.

Em 72, um grupo de cientistas do MIT elaborou um relatório para o Clube de Roma (Os Limites do Crescimentos), que punha em evidência os limites dos recursos naturais como factor condicionante do progresso económico.

Neste relatório previa-se o esaurimento dos recursos mundiais (petróleo, carvão, gás natural, minérios, etc.), num futuro próximo e na melhor das hipóteses mesmo antes do ano 2010.

É óbvio que as consequências previstas eram catastróficas, e a crise do petróleo do ano seguinte parecia confirmar estas previsões.

Hoje, esta ideia está completamente superada. Nem os combustíveis fósseis, nem os minérios estão para acabar nos próximos anos e o homem mostrou-se capaz de inventar novas tecnologias, substituir e descobrir novas fontes.

Hoje o principal limite ao crescimento parece ser o «esaurimento» de outro recurso natural e em parte não renovável.

O AMBIENTE

Todos devemos contribuir e, de certa forma, ajudar o «nosso homem» a escolher o caminho menos poluente.

* ENGENHEIRA MECÂNICA I.S.T.; LOMBARDI SA, INGEGNERI CONSULENTI, Suíça

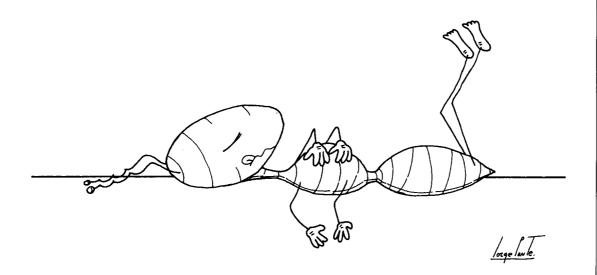
RECURSOS — São os quantitativos de combustível existentes, na natureza e teoricamente exploráveis, prescindindo de considerações económicas, comerciais e ecológicas.

RESERVAS — São os recursos economicamente exploráveis com base numa tecnologia adquirida ou disponível. Pode, ser **confirmadas** (jazigos conhecidos) e **recuperáveis** (técnica e económicamente exploráveis).

COMO VAI O SEU CORAÇÃO?

EDUARDA VEIGA*

LEMBRA-SE DAQUELA FORMIGUINHA QUE PASSAVA A VIDA TRABALHANDO? TEVE UM ENFARTE!



SABE QUE EM PORTUGAL MORREM ANUALMENTE CERCA DE 10.000 PES-SOAS POR «ATAQUE DE CORAÇÃO»?

ESTE NÚMERO TEM TENDÊNCIA A AUMENTAR, A ATINGIR CADA VEZ MAIS INDIVÍDUOS JOVENS E COM ELEVADA RESPONSABILIDADE!

Você sabe o que é o enfarte do miocárdio ou «ataque de coração»?

O coração é um músculo que, como qualquer outro, necessita de oxigénio para trabalhar.

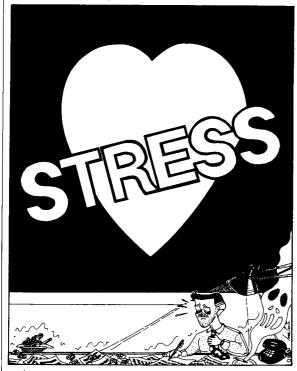
E que trabalho tem! Como um motor, bombeia os 5 a 6 litros de sangue que passam no seu interior para inúmeros canais (artérias, veias, capilares), que o conduzem a todas as partes do nosso corpo. E fá-lo 24 horas por dia, contraindo-se 60 a 80 vezes

por minuto!

As artérias do coração são as coronárias. Se uma só destas artérias estreitar ou entupir, pode pôr em perigo a vida de uma pessoa, porque a zona do coração por ela irrigada vai morrer, ou seja vai deixar de funcionar. E o coração é um músculo demasiado importante para ter partes sem funcionar!

Quem sao as pessoas com maior risco de sofrer enfarte do miocárdio?

- Os indivíduos do sexo masculino com mais de 40 anos
- Com tensão arterial alta
- Com maus hábitos alimentares
- Com excesso de gordura (colesterol) no sangue
- Com excesso de peso
- Com vida sedentária
- Fumadores
- Diabéticos
- Com antecedentes na família de doenças cárdiovasculares
- E indivíduos sujeitos a stress!

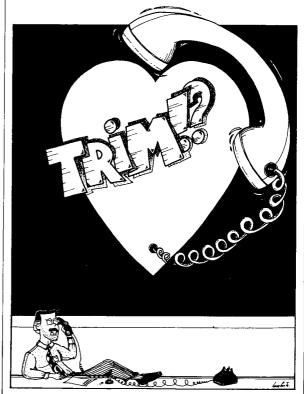


É em relação a este último aspecto: - o stress- que se fizeram estudos interessantes nos últimos anos. Eles mostraram que existem traços de personalidade e comportamento comuns aos indivíduos que sofrem de enfarte e que quase permitem fazer o

RETRATO DO CANDIDATO AO ENFARTE:

 Grande esforço para serem trabalhadores competentes e competitivos (imagem fortemente interiorizada) em que desgastam a sua energia e que corresponde naturalmente às expectativas do seu meio ambiente social.

- Grande necessidade de assumir sempre o controlo das situações e grande dificuldade em delegar responsabilidades.
- Permanente receio do fracasso. Isto fá-los aceitar múltiplas tarefas e desafios, por vezes de difícil execução e em curto espaço de tempo, grande tensão e energia. Normalmente não avaliam os resultados (não saboreiam os êxitos, mas também não analisam os fracassos) preferindo passar novamente à acção e aceitar novos desafios em permanente estado de tensão.
- Grande necessidade de afirmação e reconhecimento social, procurando constantemente ultrapassar-se a si próprio, o que é no fundo devido a insegurança quanto ao seu valor como pessoa.
- Grande empenho emocional na profissão sem compensação objectiva extra-profissional.



- Desinteresse por actividades extra-profissionais, culturais, artísticas, etc.
 Esses indivíduos apresentam um modo de estar
- Falam rápidamente e com muitos gestos.

muito próprio:

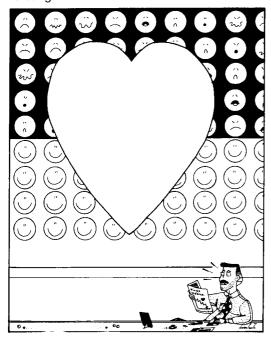
- Falam muito em si próprios, têm dificuldades em ouvir e entender os outros.
- São desconfiados, impacientes e irritáveis, com

reacções frequentemente coléricas e precipitadas.

- Ritmo acelerado e intenso, com sensação constante de falta de tempo; mania da pontualidade; dificuldades em aceitar esperas ou demoras.
- Dificuldade em ocupar tempos livres ou, simplesmente, descansar. Por vezes, até se sentem culpados por «estarem sem fazer nada».

Sentiu-se de alguma maneira retratado? Não se aflija, que ainda está a tempo. Mudar de hábitos de vida por vezes é difícil, mas quando é a vida que está em jogo isso justifica-se e é possível:

- Vá regularmente ao médico e siga os seus conselhos
- Vigie a sua tensão arterial e/a taxa de colesterol no sanque.



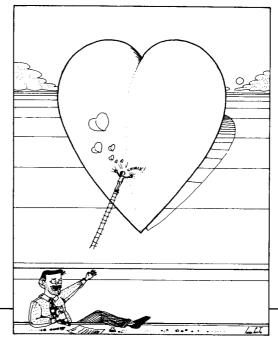
- Coma de uma forma mais saudável:
- Evite as refeições «grandes», «pesadas» e muito espacadas.
- Coma 5 a 6 vezes por dia.
- Escolha alimentos pouco gordos e com pouco sal.
- Não esqueça as saladas, a fruta, os cereais e coma isto com prazer!
- Beba pouco vinho: escolha boas colheitas! Mas não encha o copo. Beba-o devagar, saboreie-o e faça-o render até ao fim de refeição...
- Vigie o seu peso. N\u00e3o engorde! Se tem peso a mais, pe\u00e7a ao seu m\u00e9dico que o ajude a emagrecer.

- Evite a vida sedentária. Faça exercício físico diário; ande a pé, suba escadas ou faça desporto regular e moderado.
- Não fume! Pela sua saúde! Por muito que lhe custe deixar de fumar, é o melhor que pode fazer pelo seu coração.

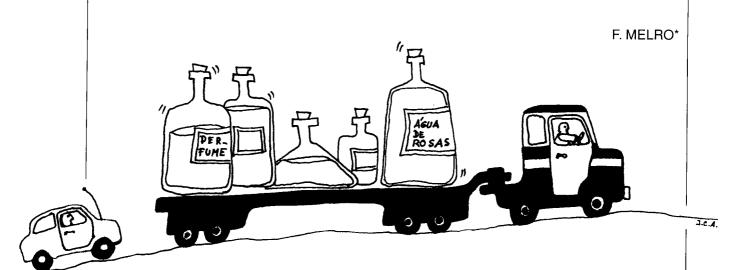
Mas não esqueça: evite o stress:

- Tenha confiança em si próprio. Planeie bem o seu trabalho, defina objectivos claros e realistas; avalie bem os resultados. Seja organizado e será melhor sucedido!
- Aceite e aproveite o descanso após as tarefas profissionais: durma bem; aprenda a relaxar-se.
 Por vezes, uma pequena pausa faz diminuir o seu stress e o trabalho a seguir será mais produtivo.
- Arrange uma actividade diferente. Uma forma de descontrair é praticar uma actividade bem diferente da profissão que envolva diferentes circuitos do cérebro e do organismo.
- Esteja atento às actividades recreativas ou culturais a que pode ter acesso e que lhe dêem prazer.
- Faça desporto regular ou, simplesmente, ande a pé todos os dias ao ar livre. Vai ver como ajuda a relaxar, além de ser um óptimo exercício.
- Conviva com a família, com os amigos. Não deixe que os sentimentos bons da vida lhe passem ao lado.
- Não viva só para o trabalho!
- Não exija demais de si próprio!
- Proteja o seu coração!

* ENFERMEIRA DE SAÚDE PÚBLICA



A SEGURANÇA em Laboratórios Químicos



UMA NOTÍCIA

Nos últimos quatro meses foram interceptados, na estrada, três camiões-cisterna que transportavam um produto químico que não correspondia ao produto indicado nas placas exteriores de identificação...

A mesma discrepância entre o conteúdo e a identificação exterior foi também constatada pelas autoridades em alguns acidentes em que estiveram envolvidos veículos desse tipo.

Ninguém consegue dar uma explicação plausível para este comportamento das empresas...

...a situação pode ser muito grave, já que os meios de combate variam de produto para produto, em caso de acidente.

Esta não é, no entanto, a única falha.

Ainda na semana passada, as autoridades não foram avisadas da fuga de uma mistura de gases tóxicos que, durante dois a três minutos na manhã de dia 13, se escapou de uma coluna fabril.

DE «O JORNAL», 20.01.88

Eis uma notícia que vem a público porque se passa nas estradas. Por descuido ou má-fé, transportam-se produtos químicos com identificação falsa. Tem havido acidentes e, como os meios de combate não são os mesmos para todos os produtos, a situação pode ser muito grave.

A notícia refere, também, um acidente no interior de uma empresa da indústria química, sem ter havido cumprimento das instruções do Serviço Nacional de Protecção Civil. Porque o facto se passou no «interior» e não «na estrada», terá ficado mais despercebida a notícia.

Quando entramos no dia-a-dia e em locais na aparência mais inofensivos que os grandes estabelecimentos da indústria química, como é o caso dos laboratórios, os problemas podem aparecer mais diluídos. Todavia, também aí a manipulação de substâncias tóxicas, que sobretudo provocam a médio e longo prazo graves lesões e doenças crónicas, exige uma grande atenção aos cuidados preventivos.

Neste sentido, enunciamos algumas medidas a

ter em conta. E lembre-se: «Mais vaie prevenir... que remediar!»

MEDIDAS DE PREVENÇÃO

1. MANTENHA AS BANCADAS LIMPAS E AR-RUMADAS.

A desarrumação é uma das grandes causas de acidentes de trabalho. Conserve as passagens desobstruídas e coloque o material de vidro partido ou rachado em recipiente próprio. Use espaços próprios para armazenar compostos perigosos e assinale-os.

2. COLOQUE RÓTULOS INDICANDO O CONTEÚDO DE TODOS OS RECIPIENTES.

Não se fie na sua memória nem nos seus sentidos. Há produtos difíceis de identificar e além disso poupa tempo...

3. USE ÓCULOS DE SEGURANÇA ADEQUADOS SEMPRE QUE AS TAREFAS O JUSTIFI-QUEM.

Use o bom senso para decidir quais são essas tarefas.

4. MANTENHA OS FRASCOS E GARRAFAS DEVIDAMENTE TAPADOS OU ROLHADOS.

Volte e colocar-lhes as rolhas ou tampas logo após cada utilização.

- 5. INSTALE OS RECIPIENTES PESADOS, OU COM LÍQUIDOS INFLAMÁVEIS, A UM NÍVEL POUCO ELEVADO E DE ACESSO FÁCIL.
- 6. RECOLOQUE O EQUIPAMENTO E OS REAGENTES NOS LUGARES QUE LHES ESTÃO DESTINADOS, LOGO APÓS A UTILIZAÇÃO.

Não deixe acumular material sujo nas bacias de lavagem. Estas podem ser necessárias numa emergência.

- 7. CONCENTRE TODA A ATENÇÃO NOS BI-COS DE GÁS E NOS MAÇARICOS DURANTE O SEU FUNCIONAMENTO.
- 8. DESLIGUE AS BOMBAS DE ÓLEO E AS

TROMPAS DE ÁGUA SEMPRE QUE O PES-SOAL DO LABORATÓRIO SE AUSENTE.

A pressão pode provocar roturas.

- 9. FECHE A VÁLVULA PRINCIPAL E DESCAR-REGUE O MANORREDUTOR DOS CILINDROS DE GASES COMPRIMIDOS SEMPRE QUE TER-MINE A SUA UTILIZAÇÃO.
- 10. INFORME-SE SEMPRE DO MODO DE FUN-CIONAMENTO DE UM EQUIPAMENTO NOVO ANTES DE O UTILIZAR.

Comunique de imediato qualquer avaria detectada e coloque um letreiro avisador.

11. INSTALE ESGUICHOS INDIVIDUAIS.

Esguichos com outros líquidos que não sejam de água destilada devem estar sempre perfeitamente identificados.

12. EVAPORE OS SOLVENTES NUMA HOTE.

Quando utilizar bomba de vácuo assegure-se de que a saída desta conduz a uma hote ou directamente ao exterior.

13. EFECTUE MANIPULAÇÕES PERIGOSAS APENAS QUANDO SE ENCONTRE DE PÉ..

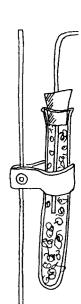
Isto permite-lhe afastar-se mais rapidamente, em caso de derrame súbito ou qualquer outro incidente.

PROÍBA BEBER OU FUMAR NOS LABORATÓRIOS.

BIBLIOGRAFIA (para desenvolvimento do tema)

- Maria João Baptista, «Segurança em Laboratórios Químicos», UNL, 1979.
- Ricardo Macedo, «Manual de Higiene do Trabalho na Indústria», Fundação Calouste Gulbenkian, 1988.
- «Transporte de produtos, substâncias e detritos tóxicos não nucleares», Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho, Dublin.





^{*} Técnico Superior do ..E.F.P.

SERÁ QUE A SUA EMPRESA PODE FAZER INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA



O PROGRAMA CIÊNCIA está enquadrado no âmbito do Plano de Desenvolvimento Regional e destina - se a estabelecer as bases para o desenvolvimento ciêntifico e tecnológico do país num horizonte temporal alargado (um desenvolvimento a longo prazo).

O CIÊNCIA visa ultrapassar a carência de Recursos Humanos e de infraestruturas de Investigação e Desenvolvimento Experimental (I & DE), realizando um aperfeiçoamento do quadro institucional das respectivas actividades, contribuindo simultaneamente, para a correcção das desigualdades actualmente existentes nas diferentes regiões do país.

O progresso e o bem — estar económico interelacionam-se, assim como o crescimento económico e a inovação tecnológica estão intimamente ligados.

Em Portugal é necessário e urgente modernizar os sectores tradicionais e estar presente no domínio não só da utilização, mas da producção de novas tecnologias.

A adesão de Portugal à CEE obriga a uma adaptação a nível social e a nível económico. É o desafio de uma economia aberta, competitiva, submetida ao impacto das concorrências e obrigada a uma resposta por parte do seu potencial inovador próprio. A investigação ciêntifica e tecnológica torna-se como que a pedra angular do modelo de desenvolvimento que viermos a seguir, o que não difere da opção perfilhada pela Europa. Está consagrada a nível legislativo a investigação como instrumento de reforço de uma base ciêntifica e tecnológica capaz de garantir o desenvolvimento tecnológico das Comunidades.

O potencial inovador da indústria transformadora Portuguesa assenta grandemente no esforço desenvolvido externamente, que chega sob a forma de importação de tecnologia.

É hoje reconhecida a necessidade de se fortalecer o nosso Sistema Ciêntifico e Tecnológico (SCT) face aos desafios que lhe estão colocados no confronto com os da grande maioria dos nossos parceiros europeus. As novas relações de troca, no Mercado Comum, vêm acentuar esta necessidade, pois a maior ou menor capacidade de uma determinada capacidade sociedade fazer reverter em seu favor os novos tipos de relacionamento sob a forma de vantagem comparativa, depende também da maior ou menor potencialidade de aplicação da Ciência que produz ou a que tem acesso, através do uso reprodutivo da tecnologia.

Assim, a decisão de promover actividades de Investigação e desenvolvimento (I & D) deverá ser encarada como um investimento estratégico.

É importante a atitude da Comissão Europeia em disponibilizar Fundos Estruturais, com vista a proporcionar aos Estados Membros, concretamente, neste caso, a Portugal, o acesso equitativo, no domínio da Ciência e Tecnologia (C & T), não só aos Programas do sector que visam alcançar o objectivo da "competitividade industrial da Europa face aos seus principais parceiros" como contribuir para a "coesão económica e social" da Europa que tem no Mercado Interno Europeu a dimensão de procura capaz de gerar as massas críticas (isto é, multiplicar

as ideias inovadoras) em Investigação e Desenvolvimento que garantem a prossecução concertada dos objectivos fixados, numa perspectiva de exploração rentável dos resultados aplicáveis daquelas actividades.

O Que é o Programa Ciência

O PROGRAMA CIÊNCIA foi elaborado tendo como linhas genéricas de acção um conjunto de vectores que pretendem dar as respostas de base à participação de Portugal nos desafios que enfrentamos, como a cientificação da tecnologia e a tecnologização da sociedade, a mutação no emprego e no trabalho, a mundialização dos mercados e da Ciência e Tecnologia. O PROGRAMA CIÊNCIA visa proporcionar o estabelecimento das bases para o reforço do potencial C&T do país, para que possamos ultrapassar as carências em Recursos Humanos e em infraestruturas de I&D. Pretende-se um aperfeicoamento do quadro institucional das actividades de Investigação e Desenvolvimento e contribuir para a correcção das assimetrias regionais actualmente existentes.



Objectivos do Programa Ciência

REFORÇAR O POTENCIAL CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO PORTUGUÊS.

Para tal, existem objectivos intermédios:

- O fortalecimento da capacidade nacional em áreas das Ciências Básicas;
- O fortalecimento da capacidade nacional de acompanhar a evolução e de dominar alguns segmentos das tecnologias, as quais exigem uma forte cooperação interdisciplinar e proporcionam, assim, oportunidades industriais em vários sectores:
- Ampliar a capacidade nacional para participar no estudo de fenómenos ou meios naturais de relevância internacional;
- O desenvolvimento das capacidades nacionais em Ciências Agrárias, Ciências do Mar, Ciências da Saúde e o reforço da cooperação científica com os países tropicais;
- O apoio ao desenvolvimento das Ciências Sociais e Humanas.

APERFEIÇOAR A ESTRUTURA INSTITUÉ CIOAL DO SISTEMA CIENTÍFICO E TEC-NOLÓGICO (SCT).

Para tal, pretende-se:

- O reforço da capacidade de I&D das Universidades:
- O reforço da capacidade de I&D dos Laboratórios de Estado, no quadro da descentralização geográfica das suas actividades e de estreitar relações com as Universidades;
- A ampliação da capacidade tecnológica do sector empresarial - que irá exigir a congregação de esforços de várias empresas desses sectores, de Laboratório de Estado, e de Centros Universitários, na criação de estruturas de I&D em associação (articulado com o PEDIP).

3 REDUZIR AS ASSIMETRIAS REGIONAIS DO SISTEMA CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

No que respeita aos esforços conducentes a reduzir as assimetrias regionais do SCT, dar-se-á especial relevo à ampliação e diversificação das capacidades de I&D, na perspectiva de desenvolver pólos de excelência (zonas especialmente fa-

voráveis, onde se poderão atingir resultados muito positivos). Para tal serão necessárias medidas de apoio à mobilidade geográfica dos Recursos Humanos.



Acções a Desenvolver

No que respeita à modernização e reforço das infraestruturas de base de I&D, engloba-se o financiamento para a aquisição de equipamentos científicos de uso comum e ainda as infraestruturas de apoio como bibliotecas, computadores, redes e bases de dados, etc., bem como as infraestruturas de suporte à realização de actividades de difusão e acolhimento de natureza científica (exemplo: Seminários, Conferências, Cursos, etc.). Ainda se prevêem estudos destinados a realizar a avaliação do potencial interesse de áreas científicas e tecnológicas e a promover a elaboração de programas de I&D. Estão previstos financiamentos para acções de intercâmbio científico e tecnológico com outros países e comparticipação nas despesas de arranque de novas Instituições ou Programas de I&D.

Serão desenvolvidas acções no âmbito do lança-

mento de programas de formação avançada em Recursos Humanos em I&D, a formação de Quadros Técnicos com forte componente de inovação.

O PROGRAMA CIÊNCIA inclui Programas Integrados de Investigação, Programas Específicos de Formação, e a criação ou expansão de infraestruturas complementares de I&D.

Financiamento do Programa Ciência

Os montantes financeiros provêm de três fontes distintas: O FEDER, cujo âmbito visa a criação e/ou ampliação das infraestruturas de I&D e o apoio à realização de estudos e de acções de intercâmbio científico e tecnológico a nível internacional. O Fundo Social Europeu financia acções de formação avançada e técnica dos Recursos Humanos. E a JNICT (Junta Nacional de Investigação Cientílica e Tecnológica) dá o seu apoio através do PIDDAC.

Aplicação do Programa Ciência

O PROGRAMA CIÊNCIA aplicar-se-á a todo o território Nacional, diferenciado em sete Regiões: as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e

as cinco Regiões em que operam as Comissões de A Coordenação Regional, no Continente — Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

Para efeitos de gestão, as acções classificam-se em Acções de âmbito Regional e Acções de âmbito Transregional.

Condições de Acesso

O PROGRAMA CIÊNCIA é um Programa cujas acções serão concretizadas através de Concursos Públicos, abertos por Editais a publicar na Imprensa

As propostas devem ser lideradas por Entidades do Sector Público (ou a estas equiparadas), ou Instituições Privadas de I&D sem fins lucrativos.

Os critérios de elegibilidade são os das condições de acesso, e os critérios de avaliação específica contemplarão: a qualidade e a experiência das entidades proponentes; os efeitos sobre o Sistema Científico e Técnico Nacional; os efeitos sobre a melhoria da capacidade científica e tecnológica das Regiões.

LICENCIADA EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



A revista Dirigir deseja a todos os estimados leitores e colaboradores

Boas Festas

A INFORMATIZAÇÃO DE UMA PME*



Uma pequena e média empresa só pode singrar com sucesso no mercado se empregar métodos modernos de gestão.

A quantidade de dados a tratar numa empresa é elevada e cada vez mais se torna necessário utilizar computadores para manusear essa informação. A produção, os stocks, as vendas, os investimentos e os encargos, são informação que deve ser controlada ao máximo pormenor e com o menor recurso possível à mão-de-obra administrativa.

O computador parece ser a solução para ultrapassar este problema. No entanto, é vulgar conhecerem-se alguns empresários que estão desiludidos com as aplicações dos seus computadores. E, em certos casos, foram gastos milhares de contos nesses sistemas e no pessoal que os opera. Que fazer, então?



ACONSELHE-SE COM QUEM SABE

Diz o nosso povo com razão que quem não sabe é como quem não vê. Contudo, existem no nosso país bons especialistas de informática e não há razão para não se recorrer a eles nestas circunstâncias. Às vezes tem-se a tentação de recorrer a um amigo que trabalha num centro informático ou consultar um colega que tem tido êxito na informatização da sua empresa. Mas essas pessoas têm realmente disponibilidade e tempo para se encarregarem desse trabalho? O melhor será recrutar um consultor com experiência e, como é óbvio, incluir o seu custo nas despesas globais da informatização da empresa.

Será a esse consultor que o empresário deverá endossar a responsabilidade de definir a informatização que melhor se ajusta à sua empresa. O consultor ficará pois encarregue de:

- Avaliar as necessidades da empresa e da sua direcção.
- Guiar o utilizador na escolha do hardware e software adequado à empresa.
- Produzir software adequado a aplicações especifícas da empresa e na protecção e salvaguarda dos seus dados.

Nos primeiros tempos o seu trabalho será reunir com o empresário e os seus principais colaboradores e auscultar os problemas e necessidades sentidos.

Seguidamente, terá que estuda as rotinas que vinham sendo executadas manualmente e avaliar a maneira de passar à informatização das mesmas. Certamente, nas suas propostas, serão sugeridos métodos que aumentam a velocidade e o pormenor da informação tratada pela empresa.

Depois de discutidas e aprovadas as suas propostas passar-se-à à fase de consulta de mercado de fornecedores de programas. Existe uma grande quantidade de **software** no mercado mas nem todo ele se adequa às necessidades de todas as empresas. Alguns desses programas dispõem de falhas (**bugs** como se diz na gíria informática) que podem ser fatais e anular muitos dias de trabalho. É preciso ter em átenção que algum **software** foi previsto para empresas de serviços e não para empresas industriais. Ou então, está estudado para escritórios de cidade, onde o fornecimento de energia eléctrica é fiável, e não prevê cortes constantes de corrente, como acontece vulgarmente nas zonas rurais.

É claro que pode suceder que exista na empresa um ou mais técnicos já com bons conhecimentos da informática (porque dispõem, eles próprios, de um microcomputador, ou porque tiveram formação ou experiência anterior), e isso poderá reduzir muito o recurso a consultores. E pode também, em certos casos, a própria empresa decidir ajustar um especialista nessa área, sobretudo se for possível um alargamento futuro das aplicações informáticas em outras áreas (por ex. no controlo da produção).

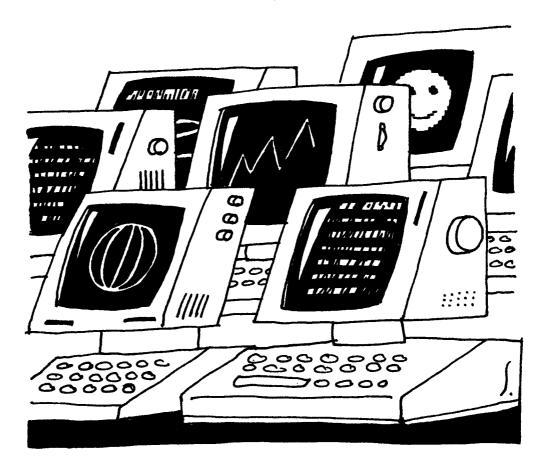
GUIA PARA ESCOLHER UM COMPUTADOR

- Liste as funções especificas que realiza manualmente e que deverão ser computarizadas (por exemplo recebimentos, inventário, controlo de tempos, processamento de texto, listagens e endereços).
- Para cada função listada indique o número de operações diárias e mensais. (Por exemplo um recibo processado e registado equivale a uma operação naquela função).
- Determine a capacidade de memória necessária.
 A memória de computador expressa bytes., ou caracteres de informação. O tamanho da memória da maioria dos computadores com processadores de 8 bytes é de 48 Kbytes; o dos microcomputadores de 16 bytes começa normalmente nos 256 kbytes. Irá precisar de conselho de um especialista neste passo.
- Identifique os «packages» de software comercial capazes de realizarem as funções listadas por si no passo 1.

A capacidade dos mesmos deve ser bastante para a satisfação das suas necessidades actuais,

mais previsões de expansão. Obtenha referências. Referências são nomes e números e telefone de utilizadores, indicados quer pelo fornecedor retalhista quer pelo criador do programa. Contacte-os e peça-lhes o opinião. Por último, determine quando é necessária manutenção exterior. Se tal não for preciso, obtenha mesmo assim o nome da pessoa responsável pelo software.

- Identifique o hardware que se encaixa nas suas escolhas de software. Se puder optar por mais de
- Estime o custo de todas as componentes mais a manutenção.
- No estádio actual da tecnologia e preços, um sistema de microcomputador não deve custar mais de 2000 contos. Se o total é significativamente maior, talvez seja de considerar um minicomputador. Em qualquer caso, a justificação financeira deve ir mais além do desembolso inicial. No entanto, a análise do período de retorno do investimento deverá ser o aspecto mais impor-



uma configuração, jogue então com o preço dos equipamentos.

- Identifique a espécie de saída de que necessita, tais como uma impressora de matriz, uma impressora de qualidade ou um «plotter» de gráficos.
- Determine quanto é que o fornecedor de software pede pela documentação do utilizador; que formação presta aos utilizadores e por que preço; que assistência fornece na conversão de ficheiros e registos para o novo sistema e com que custo.

tante a considerar na justificação financeira. Outra questão importante é ver em que medida o equipamento proposto vai afectar o controlo de gestão. Talvez seja útil pedir a ajuda de um consultor de processamento de dados para ultrapassar este passo crítico final. Não se admire, se o consultor chegar à conclusão de que não há justificação para computorizar, e de que é melhor continuar com o sistema actual.

A SELECÇÃO DE SOFTWARE DE APLICAÇÕES

A escolha de software de aplicação é um passo fundamental antes de dicidir a escolha de um computador. Primeiro há que obtar por aquilo que queremos fazer e pelas respostas que queremos ter. Depois, há que encontrar as máquinas que correspondem as nossas opções.

Infelizmente, está muito expandida uma ideia que é justamente o contrário desta. Escolher em primeiro a máquina e depois procurar-se afanosamente o software adequado à mesma.

Os computadores são máquinas que não têm utilidade sem software. Poderão ter milhões de bytes de memória, processadores potentíssimos, mas sem programas de aplicação de nada servem.

O empresário deve estar consciente deste aspecto e conceder ao seu especialista de informática (próprio ao consultor externo) cerca de três a seis meses para que este estude os programas a selecionar e implementar na sua empresa. No fim desse período, haverá necessidade de encontrar a máquina que melhor se adeque ao uso naqueles programas. E, talvez aqui tenhamos a tarefa mais fácil, uma vez que o mercado está bem abastecido de equipamentos e os principais fornecedores dispõem de bons catálogos sobre as máquinas.

SOFTWARE BASE QUE SE RECOMENDA Folha de Cálculo

A folha de cálculo é uma poderosa ferramenta de análise e de ajuda de tomadas de decisão.

Normalmente é usada pelo próprio gestor em tarefas como:

- Preparação de orçamentos
- Desenvolvimento de planos de negócio
- Análise de investimentos (TIR, VAL, Pay--Back).
- Gráficos de tendências
- Construção e manutenção de ficheiros sobre clientes
- Gestão de pessoal

Bases de Dados

Os programas de Base de Dados permitem construir potentes ficheiros de clientes, stocks, inventário, etc. Possuem já alguma complexidade, mas é sempre conveniente possuir na empresa alguém especializado na construção de programas que recorrem a esse software.

Tratamento de Texto

As cartas, propostas, orçamentos e relatórios das empresas tendem a repetir-se e a cair em estereótipos. Em grande parte dos casos só é necessário mudar os nomes e endereços de destinatários, valores e pouco mais. Para este caso existe um software potentíssimo de tratamento de texto que faz poupar tempo e melhora a produtividade do pessoal administrativo. Alguns programas de tratamento de texto até já fazem correcção ortográfica e divisão silábica na nossa língua.

Programa de Gestão

A contabilidade geral e analítica, a facturação e a gestão de stocks constituem uma triologia de programas que, quando funcionam integralmente, podem revolucionar a gestão corrente de uma pequena e média empresa. Com estes programas, por exemplo, a emissão de uma factura gera imediatamente lançamentos contablísticos (com reflexos na conta corrente dos clientes e na conta de vendas) abate quantidades e valores ao stock.

Se uma empresa dispõe de mais algumas dezenas de trabalhadores é muito vantajoso adquirir também um programa de gestão de salários que mensalmente, em escassas horas, emite todos os recibos de ordenados com os respectivos cálculos de descontos e taxas. Os mapas da previdência e do Imposto Profissional são igualmente produzidos automaticamente em poucos minutos.

Da Revista «Pequena e Média Empresa do Norte Alentejano»

OS DISCURSOS DE FIM-DE-ANO

LUÍS BENTO DOS SANTOS*



Vêm aí os tradicionais discursos ou mensagens de fim-de-ano. Sob a forma escrita ou de viva voz, os discursos dos presidentes, admistradores e directores das empresas proporcionam uma excelente oportunidade a um subordinado atento de ficar a perceber melhor o navio em que embarcou e de onde é que ele vem (ou não vem...) e para onde vai (ou não vai...).

É uma boa ocasião para se avaliar quem tem ideias, e quais são elas, e... quem as não tem. De facto, absorvidas pelas tarefas quotidianas, as pessoas com responsabilidades de gestão vão ter de, nesta altura, parar e evidenciar o sentido de gestor.

Mas, depois das palavras de circunstância, as referidas mensagens, melhor ou pior preparadas, transmitidas com maior ou menor pompa ou com maior ou menor presunção de originalidade, caiem muitas vezes em certos «chavões» que até teriam graça não fora os preocupantes equívocos que eles revelam.

Vejamos três casos típicos:

POUPAR DESPESAS?

«... E eu só conheço um segredo para termos resultados: é aumentar as receitas e diminuir as despesas».

Ora aqui está uma daquelas frases que o gestor feito à pressa adora para encerrar a sua alocução com um garantido coro de aplausos.

De facto, ninguém vai com certeza atrever-se a desdizer esta frase de uma lógica aparentemente liminar. E o ouvinte incauto ou desprevenido concluirá que isto da gestão afinal é simples, e o chefe conseguiu pôr « tudo» em poucas palavras.

Mas vejamos o que está por detrás disto. Em primeiro lugar, uma confusão técnica entre a óptica financeira e a óptica económica. Ainda se se falasse em proveitos e custos não se estaria a excluir, por exemplo, um critério eficaz de amortizações e provisões como factor de optimização do resultado pós - impostos.

Em segundo lugar, em muitos casos os subordinados, para cumprirem com rigor essa «máxima » do chefe, vendem mais do que deveriam vender — o que lhes permite apresentar bons lucros nesse ano e auferir prémios de vendas e de boa gestão, deixando para tempos vindouros a eventual constatação de que tais lucros eram fictícios pois parte das vendas foram realizadas a clientes de cobrança duvidosa.

E, muito importante, está provavelmente em causa todo um estilo de gestão (ou melhor: de ingestão!) desmotivadora e abúlica. Porque por trás dessa frase está uma falta de sentido de negócio, do «semear para colher», do investimento; e uma implícita castração da criatividade e da ousadia, típica de quem não arrisca. Por exemplo: um quadro comercial sentir-se-á pressionado a não almoçar com o cliente para poupar despesas, o quadro fabril verá «cortada» a sua viagem à fábrica estrangeira, tecnologicamente mais avançada, o director não apresentará ao admistrador sugestões de diversificação para novos productos em outras áreas de negócio.

O CHEFE «BONZÃO»

O importante é poupar despesas, é não fazer «avarias»... e evitar problemas e «stress».

«Está tudo bem e para o ano com a ajuda de todos, será melhor».

Este é o género de frase do chefe «bonzão».

É o típico gestor de continuidade: ele pegou no negócios como lho deixaram e irá deixa-lo ao seu sucessor como lhe pegou. Ou seja, nada de rupturas: as coisas são como são e o papel do chefe é admistrar fielmente os recursos disponíveis, seguir a linha tradicional — quando muito, fazer aqui e ali umas «flores» para disfarçar a mediocridade.

Além disso, nas organizações em que este espírito está presente, cria-se nos subordinados uma certa expectativa dessa continuidade e dum certo conforto e estabilidade — e o chefe age, portanto, em conformidade.

O DISCURSO DA SITUAÇÃO

O grande problema está em que, se os resultados têm vindo a subir, passa muitas vezes despercebida a respectiva não - optimização e todos andam satisfeitos; se a linha de resultados é descendente, aí é mais complicado... mas pode-se sempre argumentar com a «má conjuntura» para não se mudar nada.

«Minhas senhoras e meus senhores, serei breve: desejo-vos um próspero e feliz novo ano!». A omissão é muitas vezes mais grave do que a acção.

De facto, pior que ter más ideias é não as ter de todo.

Quando o capitão do barco não sabe de onde ele vem e como e para onde onde vai, é óbvio que ele não vai chegar a parte nenhuma.

Mas esta situação pode parecer disfarçada duma retórica rendilhada que molda um castelo vazio. A inexistência de rumo numa organização, a incapacidade de se decidir para onde se quer ir, não se redime através de bonitos discursos.

1990

Se você é chefe de alguém e não quer que o associem a um destes «modelos» vai concerteza falar na festa de fim- de-ano da sua empresa. Vai explicar o passado, avaliar o presente e tornar público o seu caminho para 1990. Mas não se esqueça de olhar para trás, lá para Março ou Abril, só para ter a certeza... de que estão todos atrás de si!

*Assistente da UPC

Cerâmicas



Revista Trimestral de Cerâmica

Cerâmicas - CENCAL - Apartado 39 2501 Caldas da Rainha CODEX Tel. (062) 359 15, 25, 35 - Telex 44982 - Telefax 34023

INSERÇÃO DE JOVENS NA VIDA PROFISSIONAL IJoViP/89

SENHOR EMPRESÁRIO



PARTICIPE NO EMPREGO E FORMAÇÃO DE JOVENS E OBTENHA OS BENEFÍCIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DESSA COLABORAÇÃO.

INFORME-SE SOBRE ESTE PROGRAMA NO CENTRO DE EMPREGO DA ÁREA DE LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.

