

JANEIRO  
FEVEREIRO 90

200.00

# DIRIGIR

11



É POSSÍVEL GERIR UMA ESCOLA  
COM EFICÁCIA

A GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS

IDENTIDADE E IMAGEM  
DE EMPRESA



INSTITUTO DO EMPRESÁRIO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

# QUAL DELES TEM FORMAÇÃO PROFISSIONAL?



**É FÁCIL.** É ele quem tem formação profissional. E é por isso que ele se distingue; é um trabalhador qualificado que olha o futuro com mais confiança. E foi fácil, para ele, adquirir formação profissional: utilizou os serviços do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Porque o I.E.F.P. promove, parti-

cipa e apoia acções que visam a formação, a informação e a orientação profissional, a reabilitação e a colocação de trabalhadores.

**Não hesite. É do seu futuro que estamos a falar.**

**Contacte os Centros de Emprego do I.E.F.P.**

**Eles existem para o apoiar.**



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

**FICHA TÉCNICA**

**PROPRIEDADE:** Instituto do Emprego e Formação Profissional

**DIRECTOR:** José Casqueiro Cardim

**COORDENADOR:** Luís Filipe Cardim

**CONSELHO EDITORIAL:** Adelino Palma, António Carlos S. Fonseca, Carlos Alberto B. Sousa, João Carlos Abemaz, José Casqueiro Cardim, Luís Filipe Cardim, Marques Apolinário, Paulo Cunha.

**COLABORADORES:** Elvira Pereira, Fernando Almeida, Fernando Oliveira, Isabel Pais, Joaquim A. Nunes, João Monteiro, José Cardim, Lídia S. Branco, Luís Cardim, Luís Inácio Parada, Luísa Pessoa, Luísa Prieta, Manuel Abreu, Manuel Lopes Simões, Nelson Trindade.

**CAPA:** A capa e o plano gráfico têm sido assegurados por João Carlos Abemaz, que compreendeu bem os objectivos da DIRIGIR e fez um trabalho de qualidade. Agradecemos a sua colaboração ao longo destes 3 anos. Iniciamos 1990 com uma capa concebida por João Machado e pensamos diversificar futuramente esta colaboração.

**ILUSTRAÇÃO:** Eduardo Jorge, José Fernando Cardoso da Silva, Paulo Cirra, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo

**FOTOGRAFIA:** Luís Cardim

**APOIO ADMINISTRATIVO:** Inês Santos, Isabel Domingues

**REDACÇÃO E ASSINATURAS:** 003/90/ F.P.C.H.Q. - Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros - Telefone: 8584701, Ext. 378, Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

**COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO:** Sociedade Tipográfica, S.A.

**PERIODICIDADE:** 5 números/ano

**TIRAGEM:** 30.000

**DEPÓSITO LEGAL:** N.º 17519-87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP. É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

Revista para Chefias — DIRIGIR  
Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX  
Telefone: 8584701/2/3 — Ext. 378

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL ÉTICA E FORMAÇÃO</b> <i>José Cardim</i>	2
<b>GERIR COM EFICÁCIA</b> <i>Lisete Castro</i>	3
<b>CHEFE, MELHOR, DIFERENTE</b> <i>Nelson Trindade</i>	6
<b>PROBLEMAS &amp; DECISÕES SILFER</b> <i>Luís Cardim</i>	8
<b>ENTREVISTA PÓSTUMA ELTON MAYO</b> <i>Elvira Pereira, Fernando Almeida</i>	10
<b>G. R. H. AUTARQUIAS</b> <i>Manuel Lopes Simões</i>	14
<b>VOZES &amp; OPINIÕES J. PAULSEN</b> <i>Luís Cardim</i>	20
<b>O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO — Aspectos Organizacionais e Público</b> <i>Manuel Abreu</i>	25
<b>DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO</b> <i>Nelson Trindade</i>	29
<b>HUMOR 14 MANEIRAS DE AFUNDAR UMA EMPRESA</b> <i>* Adaptado da Revista "O Escritório" de um artigo de Luís Inácio Parada</i>	31
<b>PASSATEMPO — Loja das Meias</b>	32
<b>CORREIO/CONSULTÓRIO DE GESTÃO</b>	33
<b>BREVES</b>	35
<b>LIVROS A LER</b>	37
<b>UMA EMPRESA, UMA HISTÓRIA AGUACULTORES</b> <i>Isabel Pais</i>	39
<b>HISTÓRIA E CULTURA ORIGENS DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL</b> <i>Joaquim A. Nunes. Adaptado do Livro "Imagens de Lisboa"</i>	42
<b>SEI APENAS... JEAN MONNET</b> <i>Lídia S. Branco</i>	46
<b>IDENTIDADE E IMAGEM</b> <i>Luísa Pessoa</i>	60
<b>CENJOR</b> <i>João Monteiro</i>	64
<b>ENERGIA PARA TODOS... MAS</b> <i>Luísa Prieta</i>	67
<b>STRESS</b> <i>Adaptado da Revista Prêtese</i>	69
<b>DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES</b> <i>Luís Cardim</i>	66
<b>MEDIATECA/LNETI</b> <i>Isabel Policarpo</i>	68
<b>É SÓ AOS OUTROS...</b> <i>Adaptação de Fernando Oliveira</i>	71

## A RESPONSABILIDADE DE TODOS NA BOA GESTÃO DOS APOIOS PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

As empresas do nosso País beneficiaram nos últimos anos de apoios financeiros muito significativos para a formação profissional o que garantiu a expansão das actividades de formação sem, no entanto, responder totalmente às necessidades de qualificação e aperfeiçoamentos dos trabalhadores portugueses.

São diversas as causas deste desajustamento. Por exemplo, a baixa prioridade dada ao aperfeiçoamento dos já activos, quando apenas 5% dos trabalhadores portugueses têm um curso de formação profissional, era, sem dúvida, um obstáculo à correcta utilização dos fundos. Mas também a gestão dos fundos se revelou desadequada à nossa realidade.

Por exemplo, o sistema de candidaturas de prazo rígido dificultava o acesso de pequenas e médias empresas, cujo staff técnico é na generalidade reduzido e, portanto, sem grande capacidade para prever com grande antecedência actividades até agora pouco habituais. Finalmente, a própria gestão centralizada dificultou a generalização dos apoios técnico-pedagógicos orientados para uma correcta utilização dos meios financeiros disponíveis.

A reforma dos fundos comunitários, entretanto realizada, deu-nos a possibilidade de eliminar algumas das limitações existentes.

Por exemplo, no que respeita aos momentos de acesso aos apoios as empresas disporão, agora, da possibilidade da candidatura em qualquer data e até ao fim de 1993, afastando-se o constrangimento causado pela necessidade de entrega de processos num dado momento, o que levava muitas vezes a candidaturas realizadas de forma artificial, para "marcar posição" no acesso a um "benefício" que não se queria perder. Agora, as empresas têm o caminho aberto a qualquer momento e quando as necessidades de formação efectivamente existentes se fizerem sentir.

Vencido o artificialismo da anterior situação, será de esperar um acesso criterioso a este precioso factor de modernização da nossa economia.

Uma boa identificação de necessidades - e é preciso não esquecer que a formação serve para fornecer a cultura e técnica necessárias à resolução dos problemas que se enfrentam no trabalho - uma execução séria e responsável será a garantia de uma boa utilização dos fundos. A responsabilidade do correcto recurso aos meios à disposição do País, para este efeito, não depende de qualquer entidade abstracta, seja o "Governo" ou o "IEFP", como é tão do nosso gosto responsabilizar quando nem tudo corre pelo melhor. A boa utilização dos meios disponíveis e do potencial do progresso para o País que encerram, depende de todos nós mas, essencialmente, dos dirigentes e técnicos das empresas e da sua capacidade de organização de acções eficazes para o aperfeiçoamento dos seus colaboradores presentes ou futuros.



# É possível gerir uma Escola com eficácia?

LISETE CASTRO \*



Era uma escola como as outras, com um problema como o de tantas outras: um grupo de alunos que ia acumulando repetências e para os quais ou se inventava qualquer coisa...ou não havia saída.

Mas alguém no conselho directivo resolveu encarar o problema de frente e procurar solucioná-lo. Constituiu-se uma equipa, pensaram-se estratégias, definiram-se objectivos modestos.

Uma hipótese de aproveitar apoios e fundos exteriores do Projecto Petra, veio facilitar as coisas, que já iam a caminho.

Em Fevereiro aquela turma já interessava toda a gente. No fim do ano passaram todos — sem favor

— e recuperaram a confiança na vida e neles próprios. Pelo caminho um deles tinha proposto uma nova organização do espaço do bar da escola. A funcionalidade da solução proposta fez com que toda a escola olhasse aquele grupo como "cabeças" e não já como casos perdidos.

**Foi na Escola Secundária Ana de Castro Osório, em Setúbal.**

Este é um exemplo de como a gestão de uma escola não só resolveu um problema, como trabalhou no sentido de atingir os seus objectivos como organização: o sucesso académico e o desenvolvimento pessoal de alunos e professores.

Conhecemos muitas escolas portuguesas e estrangeiras. Aquelas que sobressaem pela sua eficácia e pelo ambiente "vivo" têm algumas características comuns:

**A participação de todos na vida da escola** é uma constante nas escolas eficazes, e isto qualquer que seja o estilo de gestão. É claro que pressupõe uma atitude existencial basicamente positiva por parte da direcção da escola.

Esta pratica uma gestão orientada para a resolução de problemas e procura integrar construtivamente as capacidades de todos os que trabalham e estudam na instituição.

Confia em que, apesar dos conflitos, é possível chegar a acordos, nomeadamente pela definição de metas comuns. Partilha todas as informações relevantes, e fomenta uma atmosfera de cooperação. Empenha-se no crescimento pessoal e profissional de todo o pessoal da escola e proporciona ocasiões de formação adequadas às tarefas a realizar.

As regras de actuação são claras e definidas para aquela escola e com as pessoas que nela vivem, assim como a atenção às condições materiais, vão, em geral, de par com a participação de professores, empregados e alunos na vida da escola.

São características de uma organização cuja gestão funciona no "aqui e agora" - e que é bem o contrário daquelas que impõem determinadas normas "porque sempre foi assim", ou desleixam totalmente o arranjo da escola à espera não se sabe de que milagre...



**A importância atribuída aos resultados escolares** - Quando a escola privilegia o bom comportamento e deixa as aprendizagens para segundo lugar, infantiliza os alunos...e os professores.

Estes passam a ser considerados não em função da sua competência mas pura e simplesmente em função da sua capacidade para manter a ordem. E manter a ordem neste contexto significa geralmente conservar os alunos quietos e calados (se estiverem a pensar em tudo menos na matéria da aula não faz mal, desde que "não perturbem").

Ora se, as metas da escola, como instituição, têm a ver com a aquisição de conhecimentos, o que importa é mobilizar energias e recursos para alcançar essas metas.

Quando se considera que os resultados académicos são importantes, estrutura-se o tempo de modo a que as actividades escolares propriamente ditas ocupem muito tempo, e os problemas disciplinares...pouco.

A realização e a satisfação conseguidas através do ensino e da aprendizagem são consideradas importantes - e normais. É para isso que a escola existe.

Esta prioridade dos objectivos académicos facilita também o estabelecimento de "contratos" claros entre a direcção da escola e os professores, entre estes e os alunos, entre a instituição escolar e as famílias, e a definição de responsabilidades.

*As expectativas positivas* - Todos sabemos que produzimos melhores resultados quando confiam em nós.

Nas escolas eficazes há expectativas positivas relativamente aos professores, aos alunos e aos empregados. Por isso se promove a participação e a formação, por isso as pessoas se sentem simultaneamente autónomas e responsáveis.

Estabelece-se assim um clima de confiança e de realização, a comunicação é aberta e saudável, e as coisas fazem-se.

Os professores eficazes têm uma atitude típica de "poder fazer" e consideram os alunos capazes de aprender e eles próprios capazes de ensinar.

Quando têm expectativas baixas relativamente aos alunos - ou a alguns dos alunos - não os implicam no processo da aula, e minimizam as suas capacidades; "não são capazes de aprender", "em Janeiro já estão chumbados", "não vale a pena perder tempo com eles", são expressões de desresponsabilização e passividade dos professores.

Repare-se que as expectativas positivas para o conjunto da turma não têm nada de "anjinho", e têm, antes, uma base perfeitamente racional: as crianças são efectivamente capazes de aprender a matéria curricular, que não tem nada de transcendente. A escola é que por vezes complica tanto as coisas que os alunos erram na aula problemas idênticos aos que solucionam todos os dias quando fazem recados.

Por isso é importante que os professores não só tenham expectativas positivas em relação aos alunos, mas também que consigam que eles próprios as tenham e se considerem sujeitos dos seus projectos e dos seus sucessos.

Encontrámos este tipo de características nas escolas mais eficazes que conhecemos.

Diríamos que, em última análise, o que distingue uma gestão escolar bem sucedida tem a ver com a maneira como se enfrentam os problemas:

A percentagem de insucessos é alta? Falta equipamento? A escola é invadida por grupos de jovens socialmente marginalizados? Como é que se hão-de ocupar os alunos até à hora dos transportes escolares?



A direcção da escola pode zangar-se, culpabilizar tudo e todos, ficar à espera que o ministério mude... ou iniciar um processo que vise a solução do problema.

E se nesse processo se criam condições para a participação de todos, num clima de responsabilidade e autonomia, estão a criar-se as condições culturais, dentro da escola, para o sucesso e a eficácia.

É que na escola não se aprende só o que vem nos livros: dia a dia, administrativos, auxiliares, professores, alunos, vão acumulando experiências, e com essas experiências aprendem: a confiar ou a desconfiar de si e dos outros, a trabalhar ou a aborrecer-

-se, a dizer o que se pensa e sente ou a ficar calado e a não se implicar.

Se quer uma gestão eficaz, promova uma mentalidade positiva e construtiva: os problemas são para serem resolvidos. E as pessoas têm capacidade para os resolver.

\* Psicóloga - Professora Adjunta da Escola Superior de Educação de Setúbal

# CHEFE: o Melhor ou o Diferente??

NELSON TRINDADE\*



O Sr. Joaquim há cerca de 30 anos que é o dono de uma pequena oficina de reparação de automóveis. Durante todo esse tempo fez grandes amizades quer com os seus clientes, quer com os seus empregados.

Agora, perto dos 60 anos, sente-se um pouco cansado e com direito a uma reforma. Conversando com a mulher chegaram à conclusão que ele deveria abandonar a chefia diária da oficina e passar a controlar, não só os resultados obtidos, como também o seu funcionamento, apenas semanalmente.

Esta decisão arrastou a necessidade de nomear

um chefe de oficina que o substituísse diariamente nessas responsabilidades.

Apesar de todos serem competentes, não tinha dúvida de que teria que escolher um deles, para essa nova função, cujo aumento de responsabilidades arrastaria também um aumento de salário.

Pensando qual promoveria, concluiu que o António era a pessoa indicada. Mecânico excepcional, sempre disponível e indispensável na solução dos diversos problemas técnicos, com uma antiguidade de 20 anos de casa, encontrava-se perfeitamente a par de toda a vida diária da oficina.

Assim foi feito. O António foi nomeado chefe da oficina.

Mas outro problema surge: O que é que lhe vai exigir como chefe da oficina???

Por um lado agora o António vai ganhar mais e, por outro lado, ele foi promovido por ser exatamente o seu melhor mecânico. Assim, parece lógico que ele passe a produzir mais do que antes.

Como a oficina faz cerca de 10 reparações por semana (em média uma por cada empregado), o Sr. Joaquim decide que daqui em diante vão ter que reparar 11 carros, ficando 2 à responsabilidade do António.

Tudo normalizado, sente-se descansado, contente com a nomeação do seu chefe de oficina e esperando uma nítida melhoria do funcionamento.

Todavia, alguns dias depois a solução já não lhe parece tão boa.

Voltando a pensar no assunto, o Sr. Joaquim concluiu que deste modo não tira um bom rendimento da promoção que fez.

Na realidade o António é seu melhor mecânico e as reparações não são todas iguais, umas fáceis, outras difíceis. Então o que é lógico é atribuir ao António o carro com o arranjo mais complicado, mantendo a média das 10 reparações semanais.

Agora sim, o Sr. Joaquim respira fundo, o problema está solucionado.

Mas, a noite é boa conselheira e no dia seguinte já não tem tanta certeza.

Conversando com o António, este diz-lhe que muitas vezes há problemas difíceis de resolver nos outros carros e, portanto, o melhor seria ele dar também uma ajuda aos colegas.



O Sr. Joaquim pensa que isto lhe parece correcto, pois não pode desperdiçar a competência técnica do António. Então decide que, afinal, ele fica responsável por resolver todos os problemas difíceis que apareçam em qualquer carro.

Por fim, surge uma solução que agrada bastante quer ao António, quer ao Sr. Joaquim. A promoção feita justifica-se finalmente.

Porém esta alegria dura pouco, pois parece que não é ainda desta vez que tudo fica bem.

*Alguns dias depois começam a aparecer problemas.*

Os clientes sentem-se mal recebidos, os recibos não são pagos, as facturas não são recebidas, surgem falhas nos stocks de sobressalentes, os planos de férias e de folgas não estão actualizados, etc..

O António, o mecânico mais experiente e mais competente de toda a equipa, o técnico especialista capaz de solucionar todos os problemas das reparações, agora nomeado chefe de oficina, vai ter que resolver estas questões.

O Sr. Joaquim, angustiado, faz uma listagem de todas as responsabilidades do António, em consequência da sua promoção a chefe de oficina:

- clientes bem atendidos;
- fornecedores recebidos;
- facturas colectadas;
- recibos pagos;
- planos de férias definidos;
- trabalho diariamente distribuído;
- stocks de sobressalentes sem faltas;
- ferramentas em condições;
- instalações e máquinas com boa manutenção;
- equipa com boas relações e clima de trabalho;

- salários pagos;
- responsabilidades legais cumpridas;
- alto grau de segurança e higiene no trabalho;
- sanitários e vestiários em boas condições;
- propostas de melhoria de funcionamento;
- etc., etc..

*Agora o Sr. Joaquim está satisfeito. É exactamente isto que ele quer do seu chefe de oficina. Mas a angústia aumentou:*

**PORQUE É QUE PARA ISTO ELE FOI ESCOLHER O SEU MELHOR MECÂNICO??**

**É UM PROBLEMA DE ESCOLHER O MELHOR OU DE ESCOLHER O DIFERENTE?**

**COMENTÁRIO:**

Uma selecção é sempre uma escolha feita a partir de um objectivo.

Quer isto dizer que não se pode escolher "o melhor nadador" com base no critério de quem é "o melhor corredor".

No caso do Sr. Joaquim ele foi à procura de quem era o melhor mecânico para, por causa disso, desempenhar funções que nada tinham a ver com essa área. Ou seja, ele fez um raciocínio do tipo:

"Como repara bem automóveis, vou escolhê-lo para atender clientes."

Aparentemente ridículo, este raciocínio é, todavia, nas empresas, o grande responsável pela maior parte das nomeações para funções diferentes:

"Como sempre foi um bom funcionário a fazer X vamos escolhê-lo para fazer Y."

\* CONSULTOR DE GESTÃO

FAÇA UM COMENTÁRIO  
A ESTE «CASO».  
SERÃO PREMIADAS AS  
MELHORES RESPOSTAS

ILUSTRAÇÃO: JOSÉ CARDOSO E SILVA  
TEXTO: LUÍS CARDIM

## CASO

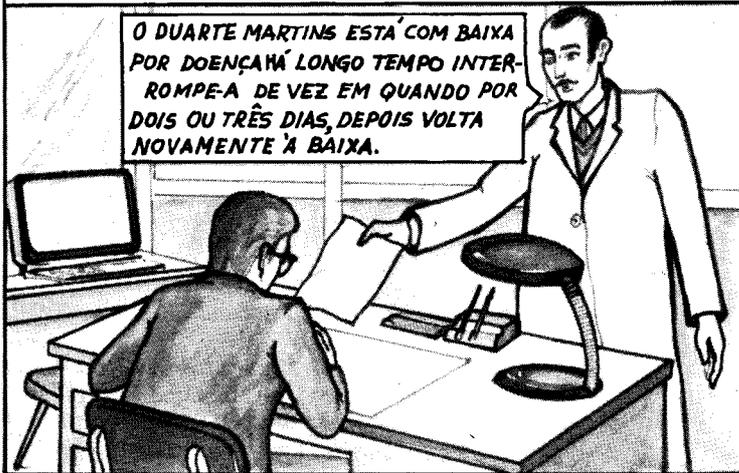
## TIPOGRAFIA SILFER LDA.

A TIPOGRAFIA SILFER LDA TEM CERCA DE 200 TRABALHADORES E UMA SECÇÃO DE IMPRESSÃO ONDE HÁ IMENSOS CONFLITOS E MUITO BAIXA PRODUTIVIDADE.

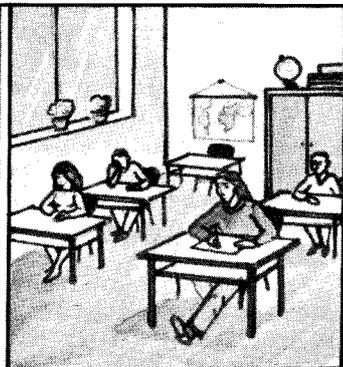
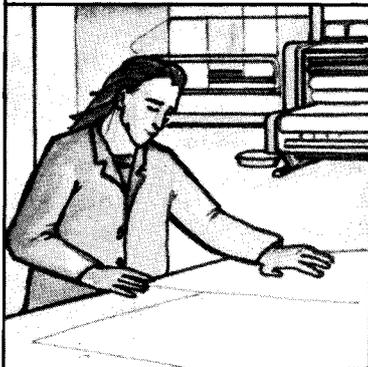


O CHEFE DE PRODUÇÃO EURICO SIMÕES DIRIGE-SE AO CHEFE DA SECÇÃO DE PESSOAL.

O DUARTE MARTINS ESTÁ COM BAIXA POR DOENÇA HÁ LONGO TEMPO INTERROMPE-A DE VEZ EM QUANDO POR DOIS OU TRÊS DIAS, DEPOIS VOLTA NOVAMENTE À BAIXA.



DUARTE É UM JOVEM DE DEZOITO ANOS. ESTUDA À NOITE, TOCA ÓRGÃO NUM CONJUNTO E OCUPA NA EMPRESA O LUGAR DE AJUDANTE DE TIPOGRAFO.



DUARTE REGRESSA NOVAMENTE AO TRABALHO. EURICO SIMÕES CHAMA-O NOVAMENTE À ATENÇÃO.



COMO CASTIGO COLOCA-O A FAZER AS TAREFAS DE MAIOR ROTINA.



DUARTE, EMBORA NÃO QUERENDO DEMONSTRAR, INICIA O TRABALHO COM TRISTEZA, PARA DISFARÇAR VAI CANTAROLANDO ALGUMAS MÚSICAS.

O TIPO ATÉ PERCEBE UMAS COISAS DE MÚSICA.

JÁ FALEI COM ELE. HOUVE ASSUNTOS QUE NEM ABRI A BOCA. ELE ATÉ TEM CULTURA, É PENA SER CALÃO.

LÁ LÁ. LÁ LÁ



APESAR DE SEREM TAREFAS DE ROTINA, DUARTE ESTÁ A EXECUTÁ-LAS COM MAIOR RAPIDEZ DO QUE É NORMAL EM QUALQUER OUTRO TRABALHADOR.

DUARTE, CANTAS TÃO BEM QUE FICAS SEM FORÇA PRA TRABALHAR.

INVEJA DE SER CALÃO AH! AH! AH!

TENS É INVEJA!



ESTES TIPOS LÁ PORQUE TÊM UMA ESPECIALIDADE JULGAM QUE SÃO OS MAIORES. CAMBADA DE ESTÚPIDOS! JÁ ESTOU OUTRAVEZ A FICAR FARTO DISTO.

A SITUAÇÃO TEM VINDO A DEGRADAR-SE E NÃO SE CONTA JÁ COM O TRABALHADOR POIS NÃO SE SABE QUANDO ELE VEM E SE PERMANECE OU NÃO...



---

---

ENTREVISTA PÓSTUMA

# ELTON MAYO

«A Teoria das Relações Humanas»

ELVIRA PEREIRA \*  
FERNANDO ALMEIDA \*\*



Na sequência das entrevistas póstumas com os principais protagonistas da Teoria Geral da Administração, apresentamos os resultados de uma conversa com Elton Mayo (1), na qual se expressam as reflexões do autor sobre a Teoria das Relações Humanas e seu principal contributo.

(1) ELTON MAYO (1880 - 1949) Cientista Social nascido na Austrália

Em 1924, a Western Electric Company (Chicago, bairro de Hawthorne, E.U.A.), com 30.000 empregados, fabricava relays telefônicos; era uma empresa avançada para a época, na medida em que oferecia uma série de benefícios aos seus operários, mas que, apesar disso, enfrentava problemas de produtividade.

A empresa tinha tentado tudo, para resolver tais problemas: estudos de tempo, análise de movimentos, técnicas de racionalização do trabalho, ou seja, toda a panóplia de instrumentos que o Taylorismo propunha.

Para além disso, o clima na empresa era desfavorável. Existia entre os operários um sentimento de descontentamento, sendo os murmúrios, boatos e as reclamações muito frequentes.

Em desespero de causa, pediu-se ajuda à Universidade de Harvard, que constituísse uma equipa para analisar o problema, integrando entre outros Elton Mayo.

Os cientistas seleccionados eram na sua maioria fisiologistas (cientistas que defendiam que as doenças deviam ser vistas como "falhas mecânicas" produzidas por problemas do ambiente físico, tais como o ruído excessivo, o calor, a humidade, pausas para descanso, intensidade de iluminação, etc.).

As reflexões feitas por Mayo abalaram as concepções então vigentes.



Nos Estados Unidos, com a grande depressão económica da década de 30, o Taylorismo começa a ser posto em causa.

Estão criadas as condições para o aparecimento da Escola de Relações Humanas que considera como factor essencial de motivação do trabalhador individual que ele beneficie de relações sociais gratificantes com os outros membros do seu grupo de trabalho.

Isso era uma coisa que o Taylorismo desconhecia.

Para além disso, o Taylorismo conduziu a um estado de completa falta de controlo do trabalhador sobre o resultado do seu trabalho o que, segundo a Escola de Relações Humanas, o torna inquieto, infeliz, descontente, sujeito às greves e a um alto nível de instabilidade profissional, e lhe faz perder toda a criatividade.



**DIRIGIR: Quais os principais problemas que a Teoria das Relações Humanas se propõe abordar?**

**E. MAYO:** A questão pode pôr-se simplesmente desta forma: preocupamo-nos com os aspectos psicológicos e sociológicos da relação entre o homem e o meio laboral.

**DIRIGIR: Especifique um pouco mais.**

**E. MAYO:** É sabido que tanto Taylor como Fayol se centravam nos aspectos formais da organização e nas relações entre os métodos de trabalho e as máquinas. Nós preocupamo-nos muito mais com o homem e com o grupo social (nomeadamente as equipas de trabalho) e com as relações informais que se estabelecem no seio da empresa.

**DIRIGIR: Porquê essa ênfase nos aspectos informais?**

**E. MAYO:** Em última análise e em resultado das nossas experiências realizadas numa empresa de material electrónico apercebemo-nos da importância das relações informais para o aumento da produtividade das empresas.

**DIRIGIR: Em que medida é que essas experiências contrariam o Taylorismo?**

**E. MAYO:** Simplesmente isto: o "homo economicus" é uma ficção...

**DIRIGIR: ...?**

**E. MAYO:** ... ou seja, o homem não se motiva para o trabalho apenas por dinheiro. O salário pode ser, quando muito, um factor de motivação entre vários outros.

**DIRIGIR: Gostaríamos que descrevesse um pouco a que tipo de experiências é que procedeu.**

**E. MAYO:** É impossível numa pequena entrevista referir todas. No entanto, posso dizer-vos alguma coisa sobre isso.

Numa 1ª experiência seleccionámos dois grupos de raparigas, separadas entre si, que montavam relays telefónicos. A um dos grupos melhorámos as condições de iluminação e verificámos que a produção aumentou. Mas, com surpresa, verificámos que no 2º grupo, onde a iluminação se mantinha deficiente, o número de peças produzidas também aumentou. Isso alertou-me porque achei estranho, como é que eu, mantendo a deficiência no factor ambiental (a iluminação) a produtividade aumentou em vez de diminuir.

**DIRIGIR: E voltou a verificar o mesmo fenómeno noutras experiências?**

**E. MAYO:** Esperem um momento. Não sejam impacientes. Na tentativa de procurar a causa de tais fenómenos, ou seja, a ligação entre factores ambientais e produtividade, fiz o seguinte:

— Escolhi duas raparigas e a cada uma pedi para formar uma equipa de trabalho à sua escolha com tarefas definidas.

Introduziram-se pausas na parte da manhã e à tarde, um lanche grátis, reduziu-se a jornada de trabalho e a produtividade aumentou muito. Porém quando suprimi tais benefícios, em vez da produtividade ter diminuído ela manteve-se ao mais alto nível observado.

**DIRIGIR: Para que é que serviram todas essas observações?**

**E. MAYO:** Tais observações e mais algumas a que posteriormente procedi desmentiram as concepções então vigentes sobre a natureza humana. Pensava-se o homem como um ser egoísta agindo apenas em função dos seus próprios interesses. O interesse primordial seria o dinheiro, agindo em função do prémio ou da punição, refractário à responsabilidade. Nesse contexto, a empresa era pensada como uma organização formal.

**DIRIGIR: O que entende por organização formal?**

**E. MAYO:** Essencialmente uma estrutura de autoridade, a existência de áreas funcionais, especialização, hierarquia, fixação de objectivos é, finalmente, a administração do conjunto incluindo os recursos materiais, financeiros e humanos.

**DIRIGIR: Mas nós sempre aprendemos que numa empresa não existe mais nada para além disso.**

**E. MAYO:** Aí é que vocês se enganam. Eu descobri a existência paralela de uma outra estrutura - a organização informal, que integra um complexo conjunto de relação não previstas pela administração. Em tais relações há que contar as afinidades, os sentimentos e os objectivos dos grupos constituintes das equipas de trabalho que se vão estabelecendo entre os operários ao longo dos anos.

**DIRIGIR: Qual a importância dessa estrutura informal?**

**E. MAYO:** O que eu descobri foi precisamente que tal estrutura informal é responsável por variações da produtividade directamente ligadas a questões laborais.

**DIRIGIR: A partir daqui que conselho poderia legar às novas gerações de administradores?**

**E. MAYO:** O que eu digo é o seguinte: nenhum administrador pode ter sucesso se não associar a estrutura formal com a estrutura informal. Isto quer dizer que a produtividade da empresa está ligada tanto a questões económicas como psicológicas.

**DIRIGIR: Quer dizer então que um administrador devia ter tanta formação sociológica e psicológica como formação económica?**

**E. MAYO:** Exactamente. E mais ainda. A moderna administração não se compadece com a falta de uma visão que abranja os vários domínios do comportamento individual, social e cultural do ser humano.

**DIRIGIR: A finalizar, gostaríamos que explicasse um pouco melhor o que é essa coisa da organização informal?**

**E. MAYO:** Com certeza. Em primeiro lugar todas as empresas têm uma estrutura de poder e de influência não prevista no organograma. A organização informal nasce do relacionamento entre pessoas que acabam por encontrar na empresa um conjunto de situações de opressão, de autoritarismo, de perda de liberdade, de restrição do comportamento individual. Nasce então (segundo as minhas observações) um sentimento de revolta inconsciente que fornece um elemento de união, de coesão, de conversa, de apoio recíproco. Surgem assim forças que se opõem à organização formal, são autênticas estruturas de poder dissimulado.

**DIRIGIR: Dê-nos um exemplo concreto.**

**E. MAYO:** Verifiquei que quando um jovem elemento entrava numa equipa, naturalmente que queria fazer boa figura, tentando produzir o máximo, não raramente ultrapassava as quotas de produção usuais do grupo. Isso significava que o grupo era obrigado a um acréscimo de trabalho. Necessariamente que esse elemento ou se conformava rapidamente com a cultura do grupo ou era posto à margem. A manutenção de uma situação dessas acarreta vários prejuízos, por exemplo, numa linha de montagem.

**DIRIGIR: Que conclusões práticas podemos tirar de todo o seu trabalho?**

**E. MAYO:** Quando eu pedi colaboração e ajuda dos operários para as minhas experiências eles sentiram-se importantes, sentiram-se gente, e daí terem trabalhado com maior eficiência.

Descobri que a empresa a par da sua função económica deverá comportar a valorização do homem, a sua auto-realização e o aspecto social.

Descobri que os grupos podem informalmente, mas com responsabilidade, definir claramente objectivos sem serem impostos de cima e coerentes com as metas da organização.

**DIRIGIR: Em termos gerais que princípio poderia formular que contrarie drasticamente os princípios de Taylor e de Fayol?**

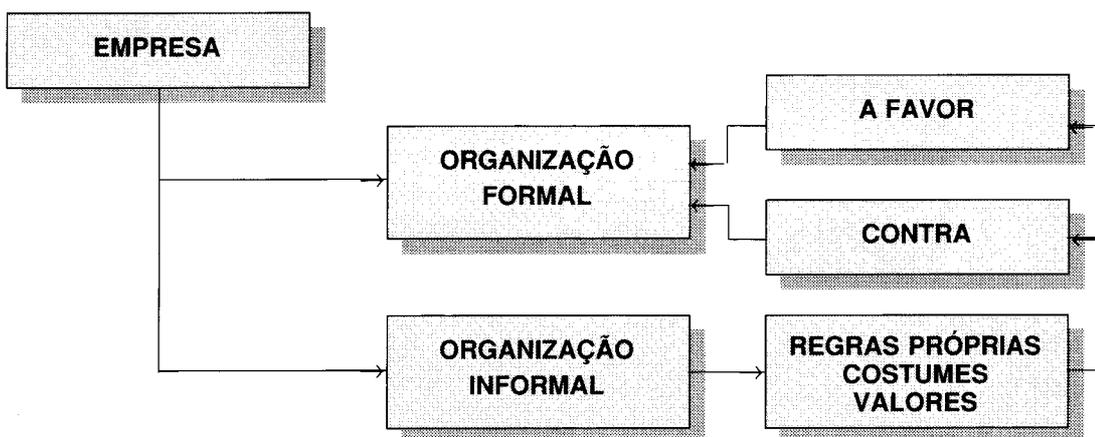
**E. MAYO:** Provei que os indivíduos não constituem de forma nenhuma uma horda desorganizada, actuando cada um em seu próprio e exclusivo interesse.

Tudo isso é falso. Ao contrário, os empregados e operários formam naturalmente grupos informais entre si e que quanto mais forem estáveis, coesos, e participarem na vida da empresa, desenvolverão um sentimento de pertença, agindo no sentido de cooperarem com aquela.

Os valores e os costumes do grupo são mais importantes que a recompensa monetária.

**DIRIGIR: Como é que vê esquematicamente a empresa?**

**E. MAYO:**



**DIRIGIR: Muito obrigado.**

\* SOCIOLOGA; Técnica Superior do IEFP  
 \*\* ANTROPÓLOGO; Professor Universitário

---

---

# A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

---

## O exemplo das Autarquias

MANUEL LOPES SIMÕES \*



### O QUE É A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A água que bebemos, os alimentos que ingerimos, os veículos que dirigimos são produtos das organizações. Quando os historiadores do futuro estudarem a nossa Era, talvez vejam as organizações séc. XX como a nossa maior realização.

As organizações são, indiscutivelmente, as disposições sociais mais inventivas da nossa civilização. É extraordinário saber que dezenas de milhares de pessoas com antecedentes altamente individualizados, capacidades e interesses nem sempre coincidentes são coordenados em empresas e instituições na procura de metas comuns.

As pessoas são o elemento mais dinâmico de qualquer organizaçã. São, no fundo, a razão de ser da sua existência. Quando consideradas na óptica de uma empresa ou instituição, as pessoas são recursos. Não recursos inanimados mas recursos humanos. Sem eles as organizações não existem.

A nossa sociedade necessita das organizações que proporcionam bens e serviços e, naturalmente, as organizações necessitam da existência de recursos humanos. Assim, quanto melhor funcionarem, tanto mais facilmente a nossa sociedade poderá enfrentar os desafios e oportunidades que se lhe colocam.

O principal desafio do nosso tempo é melhorar o funcionamento das organizações e, para que estas sejam melhoradas, os recursos humanos têm de ser usados com mais eficácia. A Gestão dos Recursos Humanos procura assim responder a esta dupla exigência: melhorar as Organizações, melhorando os Recursos Humanos que as integram. Estes desafios conduzem a G.R.H. a quatro objectivos comuns:

**SOCIAL** - Ser socialmente responsável pelas necessidades e desafios da sociedade, ao mesmo tempo que procura minimizar o impacto negativo de tais exigências sobre a organização.



**ORGANIZACIONAL** - A G.R.H. não é um fim em si; é apenas um meio de fazer com que a organização atinja os seus principais objectivos. É, dito de uma forma simples, fazer com que a pessoa sirva o resto da organização.

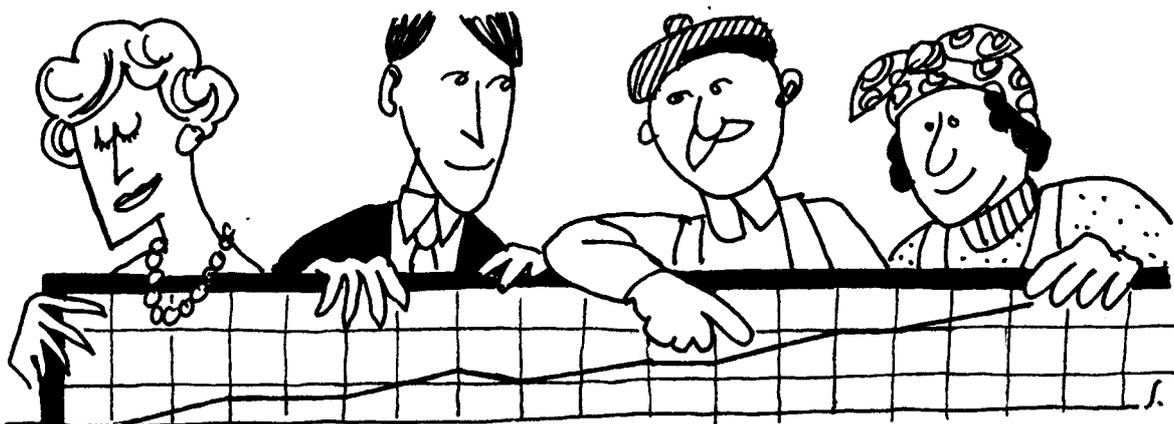
**FUNCIONAL** - A Gestão de R.H. deve manter a contribuição das pessoas num nível apropriado às necessidades da organização. Uma estrutura de pessoal precisa de ser adequada à organização que serve.

**PESSOAL** - A Gestão de R.H. procura assistir os empregados na prossecução das suas metas

soas (dotadas de características próprias de personalidade, valores motivações, etc.) mas tem igualmente em conta os seus recursos (capacidades, conhecimentos e habilidades) no âmbito da respectiva estrutura organizacional. Sendo uma ciência pluridisciplinar, recorre naturalmente a outras ciências (Psicologia, Economia, Direito, Sociologia, Ergonomia, etc.).

Negar a importância da Gestão de Pessoal ou pretender diminuir a sua validade é limitar não só os objectivos e metas mas também a própria vida e dinâmica das organizações.

Pretender gerir sem ter em conta (ou subestimando) a parte mais importante dos recursos de uma organização é administrar mal.



pessoais, considerando-as como um objectivo da organização.

A Gestão de Recursos Humanos é um sistema de muitas actividades interdependentes, em que cada uma afecta a outra sendo também afectada por ela.

Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos, actualmente, estuda as pessoas não só como pes-

**PAPEL E IMPORTÂNCIA DA G.R.H. NO CONTEXTO DA GESTÃO AUTÁRQUICA**

Os Recursos Humanos são, sem dúvida, a chave para o desenvolvimento económico. A Gestão de Pessoal procura responder a uma dupla aspiração: proporcionar o aproveitamento óptimo do trabalho



fornecido pelo elemento humano da organização e, simultaneamente, contribuir para que a actividade profissional desenvolvida constitua um factor de promoção humana em todos os seus aspectos.

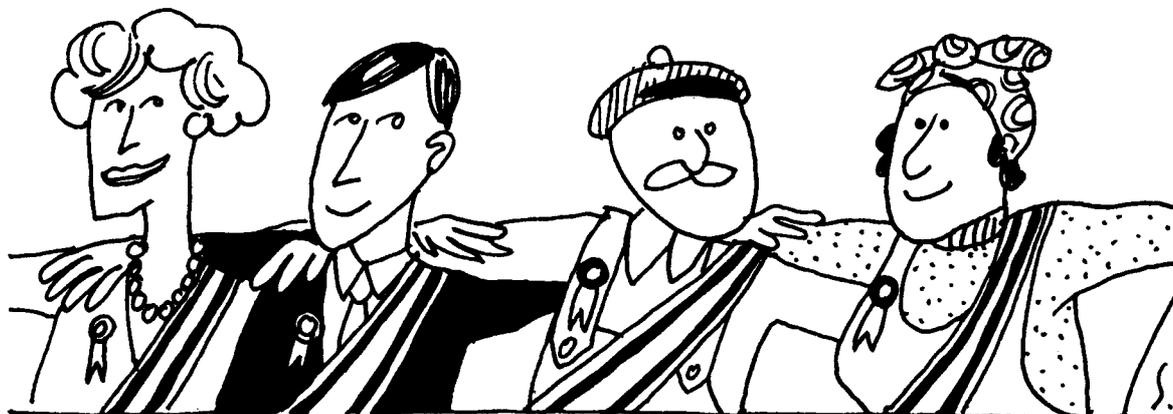
Qualquer que seja a instituição onde a G.R.H. se exerça, assume uma importância primordial no contexto da gestão global da mesma. A Gestão de Pessoal nas Autarquias locais não foge a esta regra. Não há nenhuma decisão que não tenha que ver com o elemento humano.

Assim, a problemática da Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais é hoje, por força da

Só será possível realizar tudo isto se as funções inerentes a esta nova área estiverem agrupadas numa única estrutura que se ocupe de todas as operações, podendo tomar a forma de: Sector, Secção, Repartição, Divisão ou Departamento.

Inúmeras razões poderiam ser equacionadas para justificar a validade da existência de uma estrutura de pessoal. Destacamos as seguintes:

- Estudo científico do trabalho;
- Racionalização de processos de trabalho;
- Necessidade de aumento da produtividade;
- Expectativas individuais dos trabalhadores;



institucionalização do Poder Local a das acrescidas atribuições e competências que lhe estão cometidas, um assunto da maior relevância, exigindo um tratamento atento, cuidado e interveniente.

A necessidade de responder às constantes solicitações que são colocadas às autarquias implica que estas se organizem desenvolvendo acções de fundo, organizando e estruturando os seus serviços, fazendo-os adoptar métodos e processos de trabalho racionais, assegurando-lhes pessoal qualificado, preparado, motivado, perfeitamente enquadrado nos objectivos e metas de acção e em número suficiente.

- Aumento das qualificações profissionais;
- Necessidade de melhor ambiente organizacional;
- Organização dos serviços adequada às atribuições que legalmente estão cometidas às Autarquias;
- Crescimento da prestação de serviços aos municípios em quantidade e qualidade;
- Imagens da organização e do trabalhador como factor decisivo na vida da autarquia.



A importância da G.R.H. nas Autarquias pode aferir-se, para além de outros, pelo facto de, neste particular, ser normalmente elevado o número de pessoas que nelas trabalham, determinante a actuação dos funcionários nos serviços prestados e, reflexamente, na formação da imagem dos serviços municipais perante os munícipes.

No campo de acção de que os municípios dispõem, distinguem-se dois níveis de actuação que, embora distintos, são complementares e interdependentes:

- Actuação de nível político

Reservado ao plenário do órgão executivo (Presidente e Vereadores)

- Actuação dos Serviços

Reservado aos serviços (Pessoal dirigente e restantes funcionários)

Ao nível político compete definir as metas, objectivos e estratégias, seleccionar os meios e superintender nos Serviços.

Aos Serviços compete informar, interpretar e aplicar as directrizes superiores.

A função Pessoal compete a concepção, preparação da tomada de decisões e execução das orientações recebidas no quadro de uma melhor integração do funcionário no trabalho, melhor actuação, satisfação e motivação para a função que exerce.

Poderá dizer-se, seguramente, que a actuação de uma Autarquia é condicionada pela acção dos seus funcionários e estes pela forma como estão organizados e motivados. Necessário se torna, pois, que se dê a maior importância à criação da estrutura de pessoal autónoma com funções aos três níveis: Administrativo, Técnico e Social, de modo a ser capaz de intervir, apoiando o executivo nas suas decisões.

### AS ÁREAS DE ACTUAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O nível da estrutura de pessoal na hierarquia global dos serviços deverá depender das acções e responsabilidades que lhe forem atribuídas e do "peso" da própria Autarquia. No entanto, é aconselhável que a mesma se situe ao mesmo nível das outras estruturas de topo, como sejam as áreas: financeira, administrativa, de saneamento básico, cultural, etc..

Assim, e de acordo com as características próprias de cada Autarquia e da análise concreta dos factores internos e externos que a condicionam, deverão ser fixadas atribuições muito claras para o órgão de pessoal.

Atribuições que não oferecem qualquer contestação são as que se prendem com as funções administrativas. Trata-se de funções de rotina que normalmente integram:

- Processamento de vencimentos, abonos e subsídios;
- Actualização dos processos individuais;
- Registo de assiduidade;
- Mapas de descontos;
- Diuturnidades;
- Contagem de tempo de serviço;
- Seguros;
- Tramitação processual dos concursos;
- Expediente e Arquivo;
- Etc..

A componente de gestão na "função pessoal" está adstrita às áreas Técnica e de Acção Social.



### Quanto à área Técnica salienta-se:

- Análise do mercado de trabalho na região ou no concelho

- Emprego, selecção e recrutamento

- Acolhimento dos candidatos admitidos

- Gestão previsional dos efectivos e auditoria dos

- **Recursos Humanos**

- Previsão de saídas (demissões, aposentações, etc.)

- Apoio na elaboração dos orçamentos de pessoal

- Previsão dos recursos humanos necessários em função dos planos de actividades

- Estudo dos Processos de reclamação dos trabalhadores

- **Formação Profissional**

- Diagnóstico das necessidades de formação

- Estudo e aplicação de programas

- Elaboração do Plano Anual de Formação

- Promoção de conferências, colóquios, etc.

- **Higiene e Segurança no Trabalho**

- Exames físicos e acompanhamento das condições de saúde dos funcionários

- **Outros indicadores de gestão**

- Registo de acidentes e sua análise

- Rotação de pessoal

- Taxa de absentismo

- Mapa de grau etários (permite conhecer a "idade" da Câmara)

- Mapa de habilitações literárias

- Mapa de horas extraordinárias

- Etc.

- **Avaliação de Pessoal**

- Avaliação da eficácia do trabalhador, da sua integração e motivação, tendo em conta possíveis promoções, transferências ou racionalização do trabalho.

- **Organização e Simplificação Administrativa.**

- Análise à estrutura e organização dos serviços

- Acção no campo das relações humanas

- Ambiente organizacional

- Simplificação administrativa e estudo dos circuitos documentais

Estes e outros indicadores permitem "ler" a situação, a eficácia e a evolução futura dos serviços.

No campo da Acção Social poderá ser desenvolvido um conjunto de actividades de acordo com as necessidades próprias de cada câmara, como sejam:

- **Benefícios da A.D.S.E.** - Participação e apoio financeiro na doença

- **Estudo da criação de fundos de pensões**  
**Despiste de situações de carência social e apoio aos trabalhadores e seus familiares**

- **Criação e gestão de refeitórios e bares**

- **Colóquios e reuniões**

As funções descritas têm como objectivo o apoio ao Executivo nas áreas referidas, municiando os responsáveis do município com os estudos e análises necessários para que possam tomar as decisões mais aconselháveis.

A Função Pessoal tem vindo a dar importantes passos nas últimas décadas mas muito mais há ainda a fazer e nomeadamente nas autarquias. Dois factos contribuem decisivamente para a situação de carência que ainda hoje se verifica na Função Pessoal:

- **Reduzida formação académica e profissional dos funcionários;**

- **Insuficiente atenção para esta área por parte dos gestores.**

Embora se reconheçam sérias carências de pessoal qualificado na Administração Central, a comparação percentual por grupos profissionais com a Administração Local deixa esta em nítida desvantagem.

### **ESTRUTURA HABILITACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA, NO CONTINENTE, EM JUNHO DE 1979**

A leitura do gráfico permite verificar que, nesta data, trabalhavam na Administração Local 12777 funcionários sem escolaridade e 9409 em idêntica situação na Administração Central.

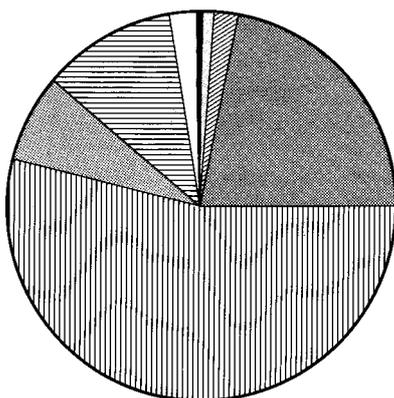
Embora tendo em conta que os dados apresentados se reportam a 1979, as alterações havidas não transformaram significativamente o cenário e a realidade de então.

No que respeita à organização dos serviços, verificamos que, num total de 2613 estruturas criadas, 39,7% são Secções e 26,7% Divisões.

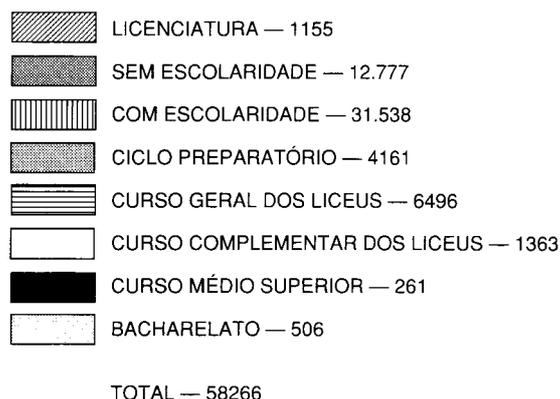
Em termos de autonomia da área de Pessoal constatamos que apenas em cerca de 24% das câmaras existem estruturas independentes para esta área; em 47% dos casos a função Pessoal está integrada em secções ou sectores com outras

**ESTRUTURA HABILITACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA NO CONTINENTE EM 30 DE JUNHO DE 1979**

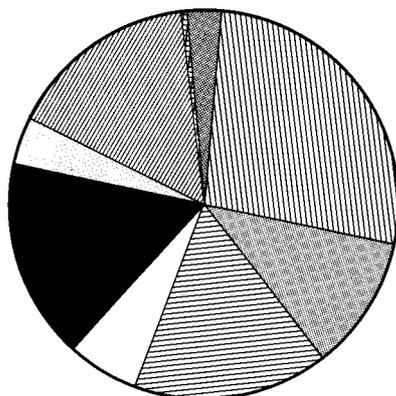
**ADMINISTRAÇÃO LOCAL**



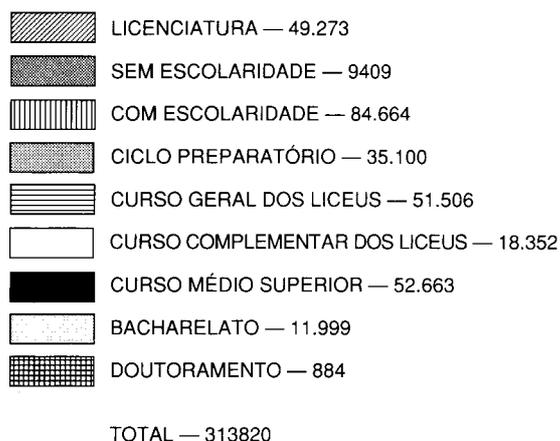
**LEGENDA**



**ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**



**LEGENDA**



atribuições e em cerca de 29% esta área funcional não foi fixada ou foi ignorada.

**DE TUDO ISTO CONCLUÍMOS:**

- As autarquias, à semelhança de outras organizações (públicas ou privadas) interagem fortemente com o meio social envolvente. Por esse facto necessitam de se aperfeiçoar e melhorar para responder a desafios sempre crescentes.
- Os funcionários das autarquias, tal como os restantes trabalhadores, são igualmente influenciados pelo contexto interno e externo das organizações.
- Para gerir com eficácia é necessário que existam funcionários com boa formação profissional, motivação e quadros correctamente dimensionados.

• Uma boa Gestão de Recursos Humanos é essencial para que uma Autarquia atinja os seus objectivos.

- É igualmente essencial que exista uma estrutura de Pessoal com suficiente autonomia e capacidade técnica para tratar da Gestão dos Recursos Humanos aos três níveis: Administrativo, Técnico e Social.
- Tal como noutras organizações, é forçoso sensibilizar os trabalhadores, dirigentes e autarcas para esta problemática de modo a que seja possível conjugar esforços, alterando a actual situação nas áreas da organização dos Serviços e na Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias.

\* LICENCIADO EM SOCIOLOGIA;  
GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DE UMA AUTARQUIA

# JOHN PAULSEN

## Sabe quem é?

LUÍS FILIPE CARDIM\*



John Robert Paulsen tem 66 anos. Nasceu nos E. Unidos, filho de pais de origem dinamarquesa, estudou em escolas públicas, onde obteve o seu diploma de estudos secundários. Cumpriu o serviço militar entre 1940-46 como Técnico de Rádio, tendo sido enviado para a Europa, Berlim. Mais tarde fez o curso de Psicologia Industrial, foi Director de Pessoal de uma companhia aérea, responsável de pesquisas e, durante muitos anos, funcionário da IBM - E.U., em Lexington, onde desenvolveu actividades diversas no domínio da formação de Gestores e Supervisores. Aprecia a boa cozinha e gosta de cozinhar, gosta de música "Dixieland", toca piano e lê muito. Além disso, passa muito tempo no mar, a pescar perto do sítio onde vive, na Costa Este dos Estados Unidos, mas não é preguiçoso: está reformado e... trabalha como consultor!

Jonh Paulsen esteve em Portugal no ano passado, a convite do Instituto Luso-Americano para a Formação (ILAF), apoiando o seu Director, o Eng<sup>o</sup> Pedro Reis Santos, no trabalho de desenvolvimento de materiais de apoio para acções de formação de Chefias Intermédias.

De lacinho "papillon" e em mangas de camisa, comunica com facilidade e eficácia: fala em ritmo pausado, sem ser demasiado lento, mostra disponibilidade e ouve-nos com a máxima atenção.

Enquanto fala, as suas mãos movem-se como que ajudando a exprimir a ideia. O sorriso abre-se e completa o quadro de simpatia.

### O QUE É O ILAF

**O ILAF** — Instituto Luso Americano para a Formação foi criado por iniciativa do Luso-American Business Council em 1989, com o objectivo de efectuar formação de Chefias Directas, utilizando a experiência das empresas dos E.U.

Em Setembro de 1989 os associados do ILAF eram:

American Chamber of Commerce in Portugal;  
Associação Industrial Portuense;  
Banco de fomento Nacional;  
Citibank;  
Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento;  
Fundetec;  
IBM Europa; IBM Portugal;  
Instituto de Emprego e Formação Profissional;  
IPE - Investimentos e Participações do Estado, SA;  
Johnson & Johnson;  
Laboratórios Pfizer, S.A.;  
Luso-American Business Council;  
Manufacturers Hanover Trust;  
Smith Kline & French Portuguesa e Unisys.

O ILAF faz cursos de formação, conferências e consultadoria para empresas, muito em particular para Chefias Intermédias, de acordo com a experiência dos E.U. e países da Europa e em função das necessidades de Portugal, que tem vindo a estudar desde 1987.

Nestes Cursos dá grande importância à fase de diagnóstico das necessidades de formação, que é efectuada através de questionários simples dirigidos aos próprios funcionários a serem formados, aos seus chefes e

subordinados, reunindo, assim, várias perspectivas. O resultado é obtido de imediato e posto à disposição das empresas que solicitam as acções.

Trata-se de uma associação sem fins lucrativos e que vai funcionar em Lisboa e no Porto. Irá recorrer aos recursos de empresas Norte Americanas e pretende que a sua formação tenha um carácter essencialmente prático, com acções curtas que têm continuidade no local de trabalho.

### DIRIGIR - O que pensa da Formação de Chefias, neste momento, em Portugal?

**J. PAULSEN** - Nos Estados Unidos, ainda hoje, grande parte da formação que é feita tem um carácter técnico: explica-se como as pessoas se comportam, fala-se na Teoria das Necessidades de Maslow, mas não se dá um cunho prático à formação. Pelo que li, num estudo feito há dois anos, em Portugal passa-se a mesma coisa. Aqui, a formação tem, também, um carácter predominantemente técnico, sem a necessária prática.

### DIRIGIR - Como podemos, então, fazer formação de Chefias Directas de uma forma prática?

**J. PAULSEN** - Particularmente quando falamos de formação de supervisores (Chefias Directas ou Gestores de 1<sup>a</sup> linha, como queiram chamar-lhes), o que é necessário é desenvolver comportamentos: formar os Supervisores em "como lidar eficazmente com os seus subordinados"; falar de comunicação, motivação, etc.. Mas a questão importante é: como é que o Supervisor faz habitualmente estas coisas? E para isto não há uma resposta fácil.

Desde sempre se formaram pessoas: os mestres formam os aprendizes, os treinadores formam jogadores, de futebol ou outros desportos... Os textos falam sobre quatro elementos na formação: o primeiro elemento é a **apresentação de um modelo** quando o formador diz "observem como eu faço"; o segundo elemento é a **execução pelos formandos** quando o formador diz "façam" e aqueles pegam nos instrumentos e tentam executar a tarefa o que faz com que haja prática; o terceiro elemento é o **reforço** quando os aprendizes tentam executar e quem ensina vai corrigindo a posição e a forma, apoiando tudo o que é correcto e conseguido; o quarto elemento é a **transferência** quando já é possível fazer as coisas que se aprenderam na sala mas é necessário fazê-las no local de trabalho,

transferindo a competência adquirida para o dia a dia.

Há muito tempo que se faz isto com os vendedores, por exemplo, e com grande êxito. Ensina-se "como abordar o cliente" e simula-se. O monitor distribui os papéis ficando como cliente e dizendo ao aprendiz que faça de vendedor. O vendedor deverá apresentar-se e, em seguida, vender o seu produto. O aprendiz de vendedor executa o que lhe é pedido e vai sendo corrigido até conseguir executar os diversos passos desta tarefa.

Há muitos anos que se faz isto com vendedores, mecânicos, carpinteiros, pintores, etc.. E o que se passa com as chefias, os gestores? Esquecemos tudo o que sabemos! Não formamos as chefias sobre como fazer o que quer que seja. Falamos-lhes na teoria das necessidades de Maslow, divulgamos várias teorias que são correctas e que é bom saber, mas o que a chefia deve fazer, como deve utilizar essas teorias no seu trabalho, isso é completamente descurado.

Mas há um caminho. O que fazemos aqui é reduzir as interacções habituais entre chefes e empregados a séries de comportamentos e apresentá-los exactamente da mesma forma que eles os têm de aplicar. O modelo passa a ser uma gravação vídeo com o chefe a fazer as coisas de uma forma ideal. Qualquer pessoa segue estas regras e a prática envolve a dramatização na qual a chefia tem necessariamente de tomar parte para aprender. O formador tem de corrigir sempre que a forma utilizada não é a mais correcta e pedir a repetição até estar satisfeito com os resultados. Quando o formando já é capaz de executar na sala o que aprendeu é, então, altura de voltar ao local de trabalho e fazê-lo com os seus subordinados durante uma

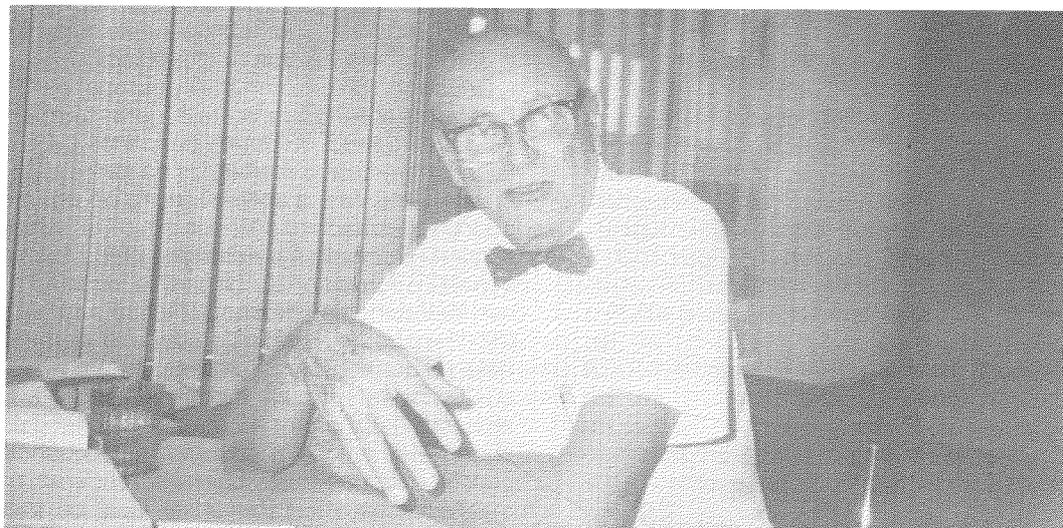
semana. Findo esse período volta novamente e dirá dos seus êxitos e dos seus fracassos.

Os comportamentos de que estamos a falar são de um tipo muito limitado, qualquer coisa do género: recompensa, reforço, encorajamento, compensação por um trabalho bem feito, etc.. Mas pode-se perguntar: "Então ensinam as pessoas a fazer isso?" É mesmo isso que ensinamos, porque é isso mesmo que as pessoas não sabem como fazer. Toda a gente diz que tem este tipo de comportamentos a todo o momento, mas na realidade não o tem, e por várias razões: tentam mas não corre bem; têm problemas; o empregado exige mais dinheiro quando lhe dizem que agiu bem. Por todas estas razões nós mostramos como se deve fazer. Asseguramos o modelo, providenciamos a prática e o treino e procuramos que sejam capazes de transferir as suas aquisições para o local de trabalho para ver como as coisas correm.

#### **DIRIGIR - Pode dar-nos um exemplo concreto?**

**J. PAULSEN** - Por exemplo, falando sobre a forma de gerir as queixas na formação de chefias, fazemos mais ou menos isto: Temos um grupo de chefias e estamos a falar sobre administração de vencimentos dos empregados. O que poderei fazer se alguém vem ter comigo e diz que não está satisfeito com o seu salário? Bom, a reacção habitual passa pela explicação de qual é a política salarial da empresa e espera-se que o empregado fique satisfeito.

Tolice! Isso não funciona. Há melhores formas de proceder e nós conhecêmo-las. Qual é então a melhor forma? Deixe-me dar-lhe uma série de regras para lidar com a queixa:



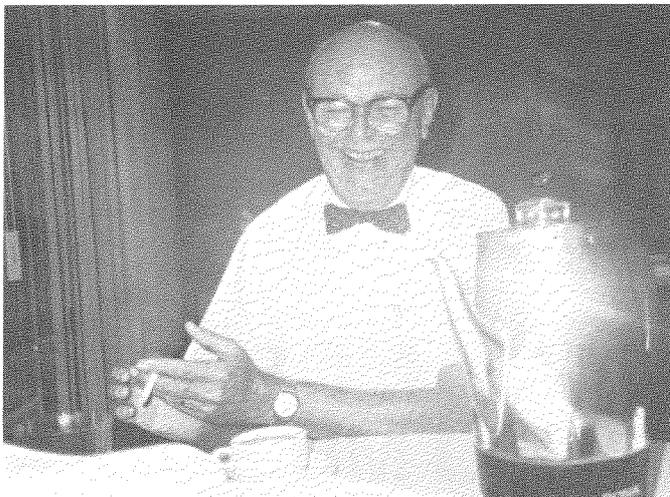
- 1º. oiça todo o problema sem argumentar;
- 2º. faça perguntas, se necessário, para perceber os detalhes;
- 3º. reformule a preocupação do trabalhador repetindo os diversos passos da narração;
- 4º. faça com que o trabalhador perceba as razões que o preocupam;
- 5º. explicita a sua opinião (só agora vai dizer-lhe porque é que ele é pago daquela maneira);
- 6º. marque uma segunda reunião de acompanhamento do problema.

Esta forma de actuação satisfaz as expectativas implícitas, isto é, os sentimentos não expressos. Se explicar qual é a política salarial da empresa o trabalhador pode honestamente dizer: "Mas eu sei qual é a política salarial da empresa. Não é por essa razão que falo consigo, estou aqui porque não me sinto bem".

É assim que uma conversa deste tipo deve decorrer.

Durante a formação dizemos ao formando que a partir daquele momento o trabalho dele vai ser receber queixas e que pode fazê-lo mantendo aberto o canal de comunicação com o trabalhador. Como é que pode fazer isso? Deste modo: Aprendeu o modelo a seguir, executou segundo teve a oportunidade de praticar com o modelo aprendido e agora irá praticar durante uma semana no seu trabalho, sempre que houver queixas de qualquer tipo, seguindo sempre o modelo. Na semana seguinte voltará à formação e dir-nos-á como é que as coisas correram.

No regresso a reacção típica é: "Não esperava que isto resultasse, mas resultou maravilhosamente" e as pessoas que receberam as queixas dizem que os empregados depois de serem ouvidos agradecem imenso o facto de os terem escutado.



Assim, fazemos repetidamente séries destas interações, recebendo bem as pessoas no gabinete, reconhecendo-as, desenvolvendo uma relação mais próxima, discutindo a comunicação, gerindo as queixas sobre a ruptura das normas da empresa...

Se se conseguir descrever um conjunto de regras eficazes pode-se realmente treinar chefias (gestores) desta maneira, num tempo notavelmente mais curto que o habitual.

Isto não significa que este seja o único tipo de formação de que as chefias têm necessidade. Significa, apenas, que este é um tipo de formação necessário para determinados fins.

Assim, temos que ensinar às chefias especificamente como lidar com as pessoas de uma forma empática e fazê-las praticar a maneira correcta de o fazer. E isto leva pouco tempo.

Se isto é necessário em Portugal é necessário também nos E.U., sem isto não faremos um bom trabalho. É preciso ensinar às chefias como interagir com as pessoas. Quando ensinamos apenas teoria acreditamos que, de algum modo, as pessoas serão mais eficazes, mas isso não acontece. Se assim fosse os psicólogos teriam filhos perfeitos, e não têm.

**DIRIGIR - Será que as interações que se estabelecem entre as pessoas em formação se assemelham ao que vai ocorrer no local de trabalho?**

**J. PAULSEN** - Quando falo em dramatização, quero dizer praticar certos comportamentos. O que é pedido às pessoas é que representem o *seu próprio papel*, não o papel de outra pessoa. Pedimos que cada um siga as regras que indicámos, relacionadas com o seu problema, e que permitirão tratá-lo de uma forma mais eficaz. De volta ao local de trabalho, a aplicação destas regras com os empregados reais vai permitir que cada indivíduo seja ele próprio, mas utilizando estes comportamentos, aplicando estas regras, usando as suas próprias palavras. Assim, quando pedimos que pratiquem a forma de reconhecer as pessoas fazem-no na convicção de que a aplicação destas regras ao mundo real é a única forma de conseguir esses comportamentos.

**DIRIGIR - Este tipo de formação prática exige que as pessoas mudem completamente ou somente alguns aspectos específicos do seu comportamento?**

**J. PAULSEN** - A expectativa é de que as pessoas mudem através da formação de comportamentos

específicos, que melhorem a sua capacidade de comunicação empática, a qual melhora, por sua vez, o relacionamento entre as pessoas. Deste modo, as pessoas mudam, efectivamente, muitas coisas.

**DIRIGIR - E todas as pessoas mudam da mesma maneira?**

**J. PAULSEN** - Julgo que a maior parte das pessoas pode mudar visivelmente mas não de uma forma radical. Penso que entre 5% e 10% das pessoas não são capazes de mudar. Há pessoas que vêm à formação e dizem ao monitor: "O Sr. não consegue ensinar-me nada, estou satisfeito de ser como sou". Estes não mudam, os outros mudam tanto quanto é possível mudar no tempo disponível para a formação. É notável quantos o conseguem e é interessante ver, ao fim de seis meses, pessoas que anteriormente tinham um estilo nitidamente autocrático (teoria X) comportarem-se de maneira completamente diferente e dizerem: "Que é que eu ganhei com o curso? Eu sempre fui assim!" Interiorizaram o novo estilo de comportamento, a formação resultou, mas eles já não se lembram de como eram.

A maior parte dos supervisores gostaria de ter um estilo participativo, que os seus subordinados gostassem de falar com eles e se sentissem bem.

Se queremos obter um comportamento específico, se mudar as atitudes é a coisa mais difícil, particularmente se pensarmos nas acções de curta duração, então, mudar um comportamento é, apesar de tudo, mais fácil. Se mudarmos o comportamento, com o tempo a atitude poderá mudar. Mesmo em situação de simulação se fizermos experiências com estudantes universitários relacionadas com a mudança de atitudes, explicando o que se pretende, parece não acontecer nada. Ao contrário, estimulando a participação relativamente àquilo que se pretende atingir, tem-se um comportamento coerente com essa atitude.

Transpondo isto para situações concretas, se queremos que os gestores envolvam os seus subordinados e que os façam participar, eles devem ser ouvidos, devem ser consultados, devemos, por nossa vez, envolvê-los, se queremos que acreditem nas coisas. Temos de treiná-los na forma como lidar com os subordinados, mantendo-os coerentes com as suas convicções e eles irão acreditar no método, irão mudar as atitudes tornando-as coerentes com os comportamentos adquiridos. Isto funciona como um círculo, mas a melhor forma de entrar nesse círculo é a partir dos comportamentos.

**DIRIGIR - É necessária formação específica para os monitores que usam esta metodologia?**

**J. PAULSEN** - Obviamente temos que formar primeiro os monitores de acordo com esta metodologia pois este trabalho não pode ser feito sem monitores muito especializados e os professores ou monitores com a formação habitual, não podem fazer este trabalho sem formação adequada. Aqui as leituras e os discursos não funcionam. Trata-se pura e simplesmente de comportamentos.

**DIRIGIR - E da sua estada em Portugal, o que nos diz?**

**J. PAULSEN** - Gostei de estar em Portugal. Acho as pessoas muito francas, a comida muito agradável e, contrariamente ao que receava, não me dei mal: comi iscas à portuguesa, enguias, peixe espada, bebi vinho... gostei de tudo.

Visitei o Museu da Marinha e achei-o espantoso, muito bem arranjado e com boas peças.

**DIRIGIR - Obrigado pela sua gentileza e até uma próxima oportunidade.**

**J. PAULSEN** - Muito obrigado. Felicidades para a DIRIGIR.

**ILAF**

Instituto Luso Americano para a Formação  
Rua D. Estefânia, nº78  
1000 LISBOA

\* GESTOR DE RECURSOS HUMANOS;  
COORDENADOR DA DIRIGIR.

## \*\*O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO



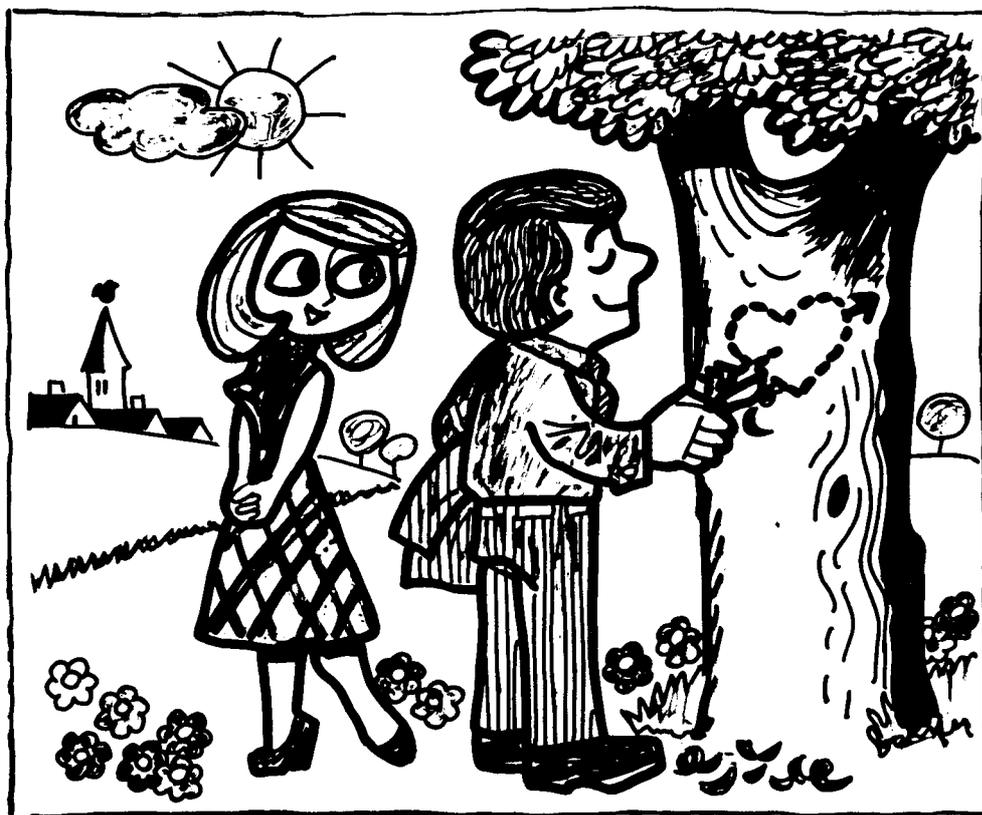
Algumas ideias e sugestões



MANUEL ABREU\*

OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O PÚBLICO

(PARTE III)



**UM BOM “CROQUI” É MELHOR  
QUE UM LONGO RELATÓRIO...**

## COMO ELABORAR FOLHETOS, MANUAIS, INSTRUÇÕES E REGULAMENTOS PARA UTILIZAÇÃO DO PÚBLICO?

A comunicação escrita com as clientelas da nossa organização, é um meio muito procurado, quer se utilize o suporte papel quer processos mais modernos, como o teletexto.

Quando o quisermos fazer, temos que ter perfeita consciência de que cada serviço tem os seus públicos próprios que se diferenciam de outros por uma série de parâmetros e factores que lhes são peculiares.

Esta realidade é uma condicionante muito importante que temos de ter em conta quando elaboramos qualquer mensagem escrita a eles destinada.

Ao comunicar, pretendemos que os nossos interlocutores compreendam o que lhes queremos transmitir. Pretendemos que aceitem a nossa ideia, a nossa instrução e actuem de forma eficaz e eficiente, dando assim resposta à nossa expectativa, ao nosso objectivo.

Quando tivermos que elaborar regulamentos, folhetos, instruções, formulários e outras publicações similares, não podemos esquecer **o QUE queremos transmitir e QUAL o público a quem nos queremos dirigir**, sabendo que:

- nunca teremos espaço suficiente para mostrar o que sabemos;
- o leitor não pretende admirar os nossos conhecimentos, mas ser informado correcta e rapidamente;
- em pouco se diz muito;
- a memória humana é limitada no tempo e na quantidade de informação que armazena;
- o tempo do nosso leitor é tão precioso como o nosso.

Há uma série de regras simples que podemos utilizar e que nos ajudarão a escrever para sermos entendidos.

### REGRAS DA ESCRITA SIMPLES

São um conjunto de sugestões que se baseiam nos mecanismos de funcionamento da memória humana, em termos de armazenagem da informação. De acordo com elas, quando quisermos dirigir-nos ao grande público, devemos:

- utilizar, de preferência, a palavra mais curta das alternativas que tivermos para expressar uma ideia;
- utilizar a palavra mais conhecida do nosso leitor e no sentido que lhe é mais familiar;

- fazer frases curtas (em média com 15 palavras) e de estrutura sintáctica elementar;
- ordenar com rigor o encadeamento das nossas frases;
- não introduzir um novo conceito sem que tenhamos explicado devidamente o anterior;
- não hesitar repetir as palavras mais importantes.

### REGRAS DE PERSONALIZAÇÃO NA ESCRITA

Estas sugestões baseiam-se, por sua vez, na natureza afectiva da memória e recomendam-nos a utilização de "palavras pessoais" e de "frases dirigidas ao leitor".

Há que criar um ambiente emocional mínimo que facilite a adesão do nosso leitor àquilo que lhe queremos transmitir.

Para isso devemos:

- personalizar as nossas frases, dizer "eu", "nós", "você", "vocês"  
(ex: em vez de "preencha-se", "preencha/preencham", em vez de "comunique-se", "comunique /comuniquem", etc.)
- aproximar-nos do leitor, procurando utilizar as suas expressões;
- repetir um conceito novo que queiramos transmitir;
- utilizar, sempre que pudermos, o sistema "Questão/Resposta", que facilita a aplicação destas sugestões.

### REGRAS DO REFORÇO

São um conjunto de recomendações que nos ajudarão a transmitir mais eficazmente conceitos mais ou menos vagos e abstractos.

Baseiam-se no jogo entre a realidade e a abstractão. O abstracto, imaginamo-lo; o real vêmo-lo, entendemo-lo, assimilamo-lo melhor.

É o caso dos exemplos e das ilustrações gráficas.

- Os **exemplos** esclarecem e tornam explícitas instruções ou conceitos mais ou menos abstractos e vagos.

Devemos recorrer a eles sempre que possível, quando uma descrição não é compreensível por si só.

Quando utilizarmos exemplos, devemos começar pelos gerais, apresentando depois casos particulares.

Em termos metodológicos, tanto podemos começar pela apresentação dos conceitos e das ideias como pelos exemplos.

Esta última alternativa afigura-se-nos mais vantajosa, porque partimos de uma situação conhecida - o caso - para uma abstracção - o conceito.

- As **ilustrações gráficas** - quer sejam fotografias, desenhos, esquemas, quadros, gráficos, etc. - permitem aos nossos leitores materializar e integrar, de uma forma mais ou menos lógica, o que lhes queremos transmitir, levando-nos a afirmar, sem qualquer receio, que um bom "croqui" é melhor que um longo relatório.

Tal como os exemplos, as ilustrações, permitem o reforço da compreensão de conceitos abstractos e vagos, com a vantagem de, ao utilizá-las, podermos dizer muito em poucas palavras.

As ilustrações gráficas são fundamentais quando temos de expor modos de utilização ou funcionamento. A sua relevância não advém do facto de serem estéticas mas sim úteis. Contudo se forem úteis e estéticas, muito melhor.

A sua utilização deve ser criteriosa. Só serão úteis nas situações em que tornam a nossa mensagem mais precisa, clara e evidente.

Tanto os textos como as imagens têm de ser revistos e, de preferência, testados junto de um grupo de potenciais destinatários, para aumentarmos as probabilidades de serem entendidos.

Por outro lado, se queremos garantir a adesão do leitor, devemos procurar que:

- a apresentação e impressão seja cuidada;
- os caracteres sejam legíveis;- realçar graficamente as partes essenciais da mensagem, sendo suficiente, na maioria dos casos, recorrer a caracteres negros ou cursivos.

## INDICES

Para medir a facilidade e o "interesse humano" da nossa comunicação

Indice de Grunning (Fox índice)		-	Mede a facilidade de compreensão da mensagem
FC (X+Y) 0,4	X	-	% de palavras com mais de 3 sílabas
	Y	-	Comprimento médio das frases (nº médio de palavras)
Situação óptima: FC = 0			Limiar de alerta: FC =12
Indice de Flesch		-	Mede o "interesse humano", a afectividade da mensagem
IH = 3,635 w + 0,314 S	W	-	% de palavras pessoais
	S	-	% de frases dirigidas directamente ao leitor
Valores de IH:	60 a 100	-	apaixonante
	40 a 60	-	muito interessante
Valores de IH:	20 a 40	-	interessante
	10 a 20	-	pouco interessante
	0 a 10	-	fastidioso

## LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA REVISÃO DE DOCUMENTOS \*\*

1

O título foi bem escolhido, representa bem o assunto desenvolvido?

2

São bem explícitos os destinatários do documento?

3

Dá-se uma visão de conjunto preliminar, esboça-se o tema, exprime-se com clareza o objectivo do documento?

4

Delimita-se a extensão do tema, especialmente em relação aos que lhe são próximos?

5

No caso de documentos volumosos, existe um índice geral e, no caso de documentos de consulta frequente, está previsto um índice remissivo?

6

O documento está estruturado com clareza?

7

Compreende todos os pontos importantes?

8

As partes que tratam de assuntos específicos podem facilmente ser encontradas pelos interessados?

9

Os subtítulos estão claramente sublinhados, de forma a orientar o leitor?

10

O documento conduz com facilidade cada leitor ao objectivo desejado?

11

O vocabulário técnico utilizado é conhecido dos leitores? Caso contrário, os termos técnicos foram devidamente explicados?

12

Explicam-se os princípios antes de se entrar em pormenores?

13

Cada uma das declarações, isto é, dos pormenores descritos, é realmente importante?

14

Existem pontos sem interesse, supérfluos? Porque não retirá-los?

15

Cada ponto particular encontra-se no lugar adequado e integra-se no todo?

16

As conclusões comprovam as afirmações preliminares, isto é, realiza-se o objectivo do documento?

17

O documento fornece dados exactos ou utiliza palavras gerais como "certas", "algumas", "muitas", "poucas"?

18

O leitor fica com uma ideia clara, de forma a ser capaz de julgar ou actuar por si?

19

O documento inclui gravuras e meios de ilustração em número suficiente?

20

As gravuras e ilustrações tornam os assuntos expostos mais precisos, claros e evidentes?

21

Encontram-se no lugar mais adequado?

22

A linguagem utilizada é compreensível e acessível aos destinatários?

23

As conclusões são convincentes ou são possíveis outras conclusões?

24

O documento foi testado junto de uma amostra dos seus potenciais destinatários? Caso contrário, será possível ainda fazê-lo?

25

Escolheram-se caracteres bem legíveis?

26

A impressão está perfeita e a apresentação é agradável e bem cuidada?

27

O formato do documento torna-se de fácil manuseamento?

\* Dirigente do Instituto de Informática, Consultor e Formador nas áreas de Organização, Gestão Informação

\*\* Adaptada de Wolfgang Ziele "Redigir com clareza - base de bons relatórios" - Editorial Pórtico, Lisboa 1972.

# DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO?

NELSON TRINDADE \*

## UM CASO:

*O António e o Manuel são dois amigos que durante muito tempo andaram a pensar qual seria a melhor solução para a aplicação de suas economias. Todavia, por muito que discutissem, nunca conseguiram chegar a uma conclusão sobre a forma mais rentável.*

*Acabaram por tomar decisões diferentes e agora entretêm-se a pedir as opiniões dos amigos comuns acerca de qual dos dois está em melhor posição. Ou seja, qual dos dois apresenta um diagnóstico mais favorável.*

*A situação dos dois é a seguinte:*

*O Manuel conseguiu juntar 6.000 contos e, na semana passada, decidiu comprar um apartamento que manterá desabitado até resolver o que lhe vai fazer.*

*O António também conseguiu economizar 6.000 contos, simplesmente decidiu colocá-los no Banco, mantendo-os assim, até resolver o destino a dar-lhes.*

## A questão que se coloca é:

QUEM ESTÁ EM MELHOR POSIÇÃO: O ANTÓNIO OU O MANUEL?

Ou seja, quem apresenta mais pontos fortes?

Respostas possíveis:  
(escolher uma)

- O António porque tem 6.000 contos no Banco;
- O Manuel porque tem um apartamento no valor de 6.000 contos;

Se a resposta seleccionada foi o Manuel, é porque, antes do diagnóstico existia já a decisão de que o objectivo a alcançar era a "posse de habitação própria". Pelo contrário, se o objectivo já decidido fosse a posse de um automóvel de luxo, então o diagnóstico diria que quem estava em melhor posição era o António, porque o Manuel tinha primeiro que vender o apartamento e só depois teria dinheiro para comprar o automóvel, ou seja, tinha mais pontos fracos.

Em conclusão, no caso de a decisão tomada ter sido a "posse de habitação própria", então o dia-

gnóstico posterior, feito com base nessa decisão, concluirá que o Manuel tem uma posição mais forte.

Vamos agora supor que, apesar de não se alterar essa decisão, ela vai todavia ser especificada para:

**POSSE DE HABITAÇÃO PRÓPRIA, MAS MORADIA**, vemos então que, agora neste caso, o diagnóstico se altera e definirá o António como tendo uma posição mais forte. Esta inversão total do primeiro diagnóstico, apenas porque se particularizou a decisão prévia para a moradia, surge porque nesta situação o António, com dinheiro disponível pode comprar já, enquanto que o Manuel tem primeiro que vender o apartamento.

#### **EM CONCLUSÃO:**

Bastou a decisão de se especificar (não ser apenas habitação própria, mas sim moradia), para o diagnóstico se inverter, então, não é a decisão que depende do diagnóstico, mas sim o diagnóstico que depende da decisão.

Na prática tal significa que fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos de uma empresa para sobre eles tomar decisões é uma fraude técnica. A classificação de pontos fortes ou fracos só pode ser tomada em função de um ponto de vista que é exactamente dado pela decisão já tomada. Por outras palavras, faz-se um diagnóstico para se obter uma conclusão (a decisão) que não é mais do que a premissa (o ponto de vista) que lhe deu origem. É um ciclo vicioso: Define-se pelo definido, conclui-se pelo concluído.

**UMA EMPRESA NUNCA TEM PONTOS FORTES NEM PONTOS FRACOS, APENAS TEM "PONTOS". ELES SÃO FORTES OU FRACOS EM FUNÇÃO DO QUE FIZER DELES, DA DECISÃO QUE POSTERIORMENTE SE VIER A TOMAR.**

**É, EXACTAMENTE, EM FUNÇÃO DESTA DECISÃO QUE DEPOIS SE VAI ORIGINAR O DIAGNÓSTICO DE FORTE OU FRACO.**

"Quem não sabe para onde vai nunca pode diagnosticar o vento como bom ou mau."

SENECA

Na verdade, um diagnóstico é uma fotografia valorativa do real, onde certos aspectos são esquecidos, outros apresentados e outros empolados.

A questão fundamental é saber como se vai fazer essa selecção do importante e do desprezável. Para isso, a única maneira é ser função do que pretende fazer. É esse objectivo previamente decidido que vai permitir separar os aspectos a considerar e, como base nestes, construir a conclusão.

No exemplo apresentado, para a "posse de habitação própria" o apartamento é o ponto forte e o dinheiro é o ponto mais fraco. Mas, para a "posse de moradia" o apartamento é um elemento mais fraco do que a existência de dinheiro disponível. A fotografia valorativa inverteu-se.

Nesta perspectiva quando um diagnóstico não se apresenta como operativo, a solução não é aumentá-lo, mas sim, reduzi-lo através de especificar mais a decisão prévia que está na sua origem.

Em épocas de grande dinamismo e, de fortes mutações este problema é dos mais importantes. É por isso que as técnicas gestionárias tradicionais, mais preparadas para situações relativamente estáticas e de baixa mudança, não respondem aos problemas actuais. É preciso inverter o raciocínio, utilizar outras metodologias, agir em novas formas se se pretende que "o navio chegue ao destino, qualquer que seja o vento".

Perante qualquer diagnóstico, o importante não é perceber o que lá está, mas sim perceber a decisão prévia que lhe deu vida. Só então, ele se torna claro. A não ser assim, acaba-se sempre **telecomandado** pelos "fazedores de diagnósticos".

\* CONSULTOR DE GESTÃO

# 14 MANEIRAS DE AFUNDAR UMA EMPRESA

**1** Se o Empresário, o Presidente ou o Director, lhe pede a sua opinião sobre um assunto importante, esboce um sorriso comentando que não tem nada a dizer. Finda a reunião, diga a toda a gente como é que se deveriam ter feito as coisas.

**2** Critique duramente o trabalho da organização e aponte todas as medidas de racionalização, melhoria de métodos, etc., fazendo notar que se torna necessário recorrer aos serviços de um especialista; mas, quando o técnico tiver apresentado os seus relatórios, comente o absurdo das conclusões a que chegou, dado que a si "lhe nasceram os dentes na empresa" e nada lhe podem ensinar.

**3** Comente sempre que o que teria que fazer-se era seguir as normas indicativas do Plano, apontando tenazmente a revisão da estrutura da empresa, divulgando que a produtividade, as estatísticas, a promoção social, a previsão e a planificação dos investimentos não são mais do que baleias de economistas sonhadores e lucubrações de políticos pretensiosos.

**4** Ataque os planos do Sector Financeiro, critique a política de promoção de vendas da Direcção Comercial, censure os planos de fabricação da Direcção de Produção, menospreze o trabalho da Direcção de Pessoal, da Direcção de Marketing, da Direcção de Manutenção; mas, quando algum colega pretender oferecer-lhe sugestões para melhorar o seu serviço, trate de recusar chamando-lhe intrometido e apresente imediatamente a sua reclamação superiormente.

**5** Nunca aceite fazer parte de qualquer comissão ou representar qualquer cargo, porque é mais fácil criticar do que fazer as coisas; mas se outros na sua missão alcançarem êxito, grite bem alto que para as boas situações nunca se lembram de si.

**6** Mostre o seu desagrado se não for nomeado para qualquer comissão de estudo ou grupo de trabalho, mas se o nomearem não compareça às reuniões.

**7** Censure asperamente o trabalho do Conselho, da Direcção, dos Técnicos e da Organização; mas procure dizer sempre aos seus interlocutores que "na empresa não existem mais que duas pessoas inteligentes".

**8** Sempre que tenha oportunidade faça constar insistentemente que tem uma oferta de trabalho fabulosa noutra empresa e que deve sair de um momento para o outro. Quando não possa justificar as razões da sua permanência, diga que fica porque não sabe o que seria da empresa sem si.

**9** Se lhe pedem informações, artigos ou colaboração diga que lhe é impossível por falta de tempo; mas se não pedirem a sua colaboração, diga que os outros que colaboram formam um clã indesejável e que os seus artigos são repelentes.

**10** Não se esforce por conseguir novos clientes, melhores fornecedores, pessoal mais competente; mas se os outros se empenharem para que as coisas saiam bem, grite com toda a força que a empresa está dominada por uma camarilha.

**11** Se for organizada uma campanha publicitária, uma reunião de Conselho ou um jantar de convívio, diga que se está gastando dinheiro com actos inúteis e disparate contra as agências, organizadores e assistentes.

**12** Quando se organize uma sessão de "brainstorming" e se instale uma caixa de sugestões não dê nunca a sua colaboração e quando se comentem os resultados diga que todas essas coisas não são mais do que idiotices.

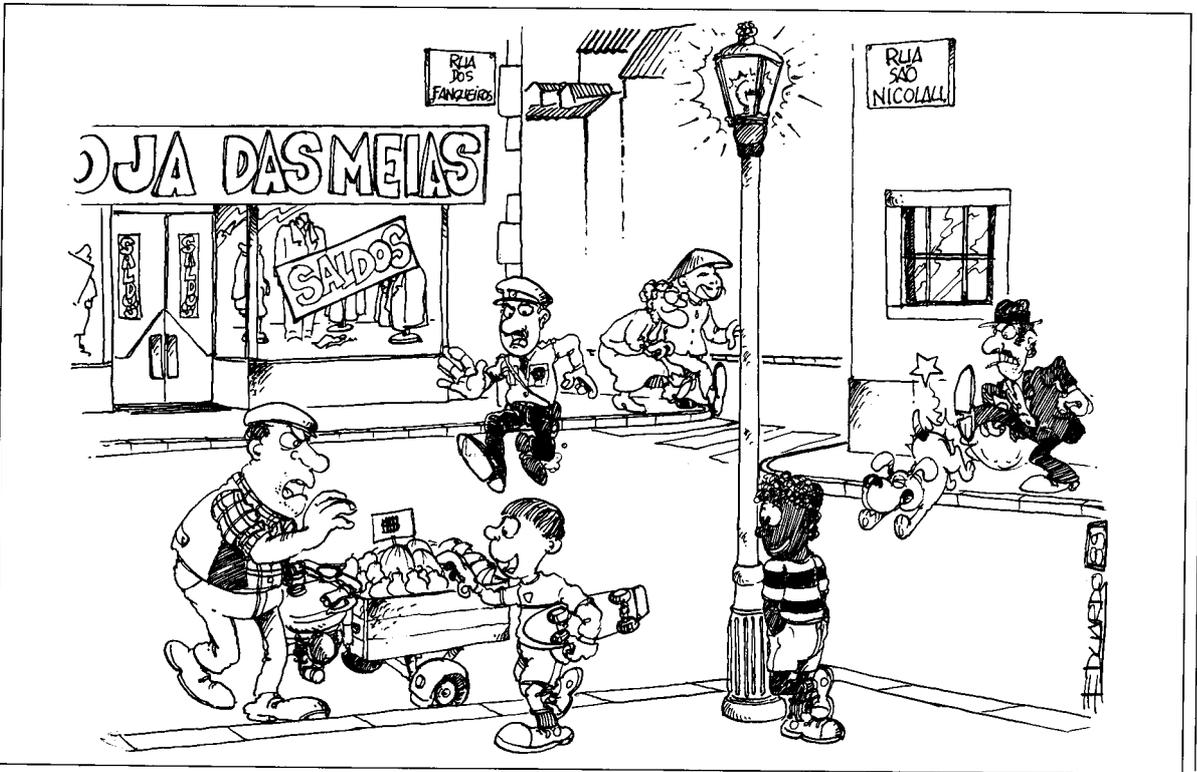
**13** Se está em cima, no meio ou abaixo, procure tratar toda a gente, respectivamente, com despotismo, com superioridade ou com adulação. São os três melhores procedimentos para afundar as relações humanas, o espírito de equipa e a moral do trabalho da Empresa.

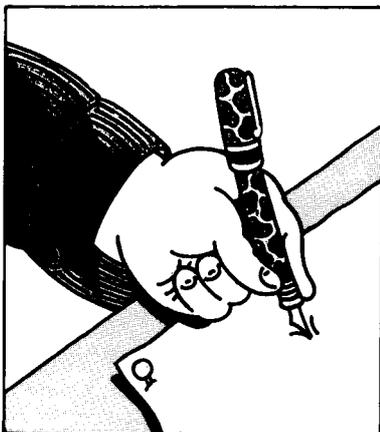
**14** Diga sempre que "os velhos" são o esteio de empresa e que faz falta injectar "seiva nova"; mas oponha-se corajosamente a que alguém lhe passe à frente sempre que se trate de promoções.

ADAPTADO DA REVISTA "O ESCRITÓRIO" DE UM ARTIGO DE LUÍS INÁCIO PARADA

# DESCUBRA AS DIFERENÇAS

ENTRE ESTES DOIS DESENHOS EXISTEM SETE DIFERENÇAS





## \* CORREIO DOS LEITORES \*

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

Exmo Senhor Director,

Há muito, precisamente após ter acabado de ler o nº0 da então revista DIRECÇÃO, que tinha a intenção de escrever a presente carta. Se ainda não o fiz foi por absoluta falta de tempo. Mas hoje, aqui vão os meus sinceros parabéns a todos os responsáveis e colaboradores da revista DIRIGIR pela forma clara, simples e humana como os assuntos são tratados e, sobretudo, por não caírem no erro de abordar os diferentes temas de forma teórica e com a pretensão de revelar conhecimentos académicos de grandes e maçudos compêndios de que está repleto o mercado das nossas livrarias.

Ao contrário, a abordagem desses diferentes temas é feita pelo seu lado prático, procurando-se que a resolução dos problemas seja alcançada essencialmente com noções de bom senso.

Infelizmente, ainda hoje existem no nosso país inúmeros gestores, quadros superiores, médios e intermédios, de mentalidade "tacanha" e fechada a qualquer tipo de inovação ou conhecimento no campo da psicologia e recursos humanos e, ou por provincianismo ou por petulância, avessos à leitura de textos e temas como os apresentados na vossa revista. É pena que assim seja.

Faço votos para que aos poucos, mas mais rápido do que o esperado, esta situação se altere e a vossa revista tenha a penetração que merece, e a que tem direito, em camadas cada vez maiores do nosso mundo do trabalho.

Subscrevo-me com respeitosos cumprimentos,

Nuno Carneiro de Almeida

Exmo Sr. Director

Estou empenhado na construção de uma fábrica de Pronto a Vestir para Homem, Senhora e Cri-

ança. Assim, gostaria de obter todas as informações disponíveis quer através de V. Ex<sup>ª</sup>. ou de um organismo idóneo que me possa dar todo o tipo de informações posto que eu estou completamente fora deste ramo de actividade, mas gostaria de entrar nele em colaboração com outros amigos nas mesmas condições.

Grato pela atenção que me possam dispensar e desde já fico a aguardar o meu pedido reiterando os meus parabéns pela "Dirigir", sem outro assunto de momento subscrevo-me, com a mais elevada estima e consideração,

Atentamente,

Daniel Lopes Ribeiro

Praça da República nº5 - 3º Dtº.  
3500 VISEU

Exmos Senhores,

A nossa empresa tem recebido regularmente um exemplar da vossa revista "DIRIGIR". De todas as revistas técnicas que assinamos, e que são muitas e variadas, esta tornou-se rapidamente a mais procurada pelos nossos quadros, dado o seu interesse e qualidade, pois os seus artigos são de fácil leitura, esclarecedores e objectivos, captando facilmente a atenção de todos os que têm por função dirigir.

Com os nossos melhores cumprimentos, subscrevemo-nos

Atentamente,

IPOCORK

Maria Pais  
Secretária do Director Industrial

Exmo Senhor Director

Os meus melhores cumprimentos.

Só hoje tive o prazer de ler a Revista DIRIGIR já no seu Nº8. Pela análise do seu conteúdo deduzo que já devo ter perdido bons temas.

Mesmo sabendo que já chego "um pouco tarde", felicito-vos por esta iniciativa. A "DIRIGIR" não é uma revista no meio de tantas outras que abundam no mercado; quanto a mim ela afirma-se pelo seu conteúdo aberto a todos os sectores da vida empresarial, abordando de forma envolvente temas do quotidiano de uma empresa, não deixando de alertar também para alguns deles que, embora nos passem despercebidos, não deixam de ter a sua importância no contexto empresarial.

Isabel M.P. Fernandes

Curso de Gestão de Marketing

A frequentar o Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho

---

Exmos Senhores,

Pela presente apresento os meus mais sinceros agradecimentos pelo pronto envio da Revista DIRIGIR.

Apresentado uma vez mais as minhas mais respeitadas congratulações por tão excelente e criativo trabalho, certa de que todos os artigos me vão ajudar a preparar e iniciar este novo ano lectivo, sou

De V.Exas  
Atentamente,

Ana Meireles  
Escola Secundária de Torres Novas

---

Foi com satisfação que eu recebi a Revista "DIRIGIR", desde o Nº1 até ao Nº8, e que desde já agradeço. Rapidamente constatee a riqueza do seu conteúdo, visualizando desde logo esta revista como um instrumento condutor de questões e metodologias modernas de gestão e chefia.

Não é o meu caso porque eu não exerço nenhum cargo de chefia mas opero uma máquina de rectificação de segmentos.

Mas aprecio um bom gestor e um bom chefe de equipa. O chefe de equipa tem que, por sua vez, jogar com duas coisas: a gestão da empresa e saber lidar com o pessoal que dirige, da sua equipa, saber compreendê-los e manter a sua disciplina.

Por isso é que acho que a Revista "DIRIGIR" é fundamental nestes aspectos em informar como um chefe se deve dirigir aos seus operários e, por vezes, dar-lhes apoio moral se for necessário.

Como já divulguei a minha empresa é do ramo da metalurgia e já possuo o curso de operador de máquina e, neste momento, estou a tirar o Curso de Pneumática Industrial.

Para me aperfeiçoar melhor eu entendo que os cursos são fundamentais e também que a revista DIRIGIR ajuda muito a tirar conclusões a nível de chefias e não só. Eu acho que um bom chefe de equipa traz sempre o pessoal satisfeito, trabalha mais e se possível melhor. Dará mais um pouco de produção. São estas conclusões que tiro e acho fundamentais.

Com os meus respeitosos cumprimentos,

a) Carlos Fernandes de Almeida

---

## RESPOSTA AO CORREIO DOS LEITORES

Um dos objectivos da DIRIGIR é exactamente o que os nossos leitores identificam: integrar conhecimentos práticos e teóricos (no domínio da gestão) visando ultrapassar um problema crónico da nossa sociedade — a separação dos quadros (e técnicos) em "teóricos" e "práticos" — quando, na vida do dia a dia, no trabalho, o essencial é ter teoria e prática aliados... Agradecemos o incentivo do nosso leitor que, como todas as outras cartas que recebemos, nos ajuda a manter a DIRIGIR neste caminho!

## BREVES

### COMO CONSULTAR O CIS

Se é técnico de segurança, médico do trabalho, empregador, sindicalista ou professor, pode vir a precisar de consultar o CIS (Centre International d'Informations de Sécurité et d'Hygiène du Travail) que tem a sede em Genebra e é constituído por uma vasta rede de centros nacionais que o representam em 54 países, permitindo uma preciosa troca de informações sobre higiene, segurança, saúde dos trabalhadores e ambiente de trabalho.

Em Portugal, pode dirigir-se à Direcção Geral de Higiene e Segurança do Trabalho, Centro Nacional CIS, em Lisboa, na Av. da República, 84 - 4º andar, mesmo em frente à Feira Popular.

Neste Centro de Documentação vai encontrar-se uma vasta gama de informações decisivas para o seu trabalho:

- Cinquenta e seis periódicos da especialidade.

- Um número considerável de monografias.

- Documentação com destaque para a colecção de microfichas.

- Boletim CIS - oito números por ano o que corresponde a 2100 referenciais bibliográficas.

- Material informativo variado, com legislação, regulamentação, normas, relatórios de segurança de empresas, comunicações de congressos, reuniões nacionais e internacionais, etc.

O Centro está equipado com leitor-reprodutor que permite a leitura das microfichas bem como a sua passagem a papel.

De facto, o trabalho de higiene e segurança exige informação capaz e a tempo... mas você tem o CIS.



A Associação Portuguesa de Profissionais em Comércio Externo - APPCE - é uma Associação sem fins lucrativos e congrega profissionais na área do Comércio Internacional. Presta serviços aos associados, defende os seus interesses e visa a resolução dos problemas na área de actuação dos Profissionais de Comércio Externo. Organizar reuniões para actualização dos estudos da área, divulgar e fomentar as exportações Portuguesas, ministrar Cursos e Seminários de Actualização e Reciclagem sobre o Comércio Internacional, efectuar publicações sobre o assunto, e ainda assistir os seus associados, são alguns dos seus objectivos.

Além disto, a APPCE estabelece convénios e protocolos com entidades congêneres nacionais e estrangeiras, ministra cursos intensivos de Comércio Externo, Cursos de Formação Programada à Distância, Curso de Marketing Internacional, entre outros.

Participa em Feiras e Exposições e fomenta Jornadas Nacionais de Formação em Comércio Externo.

A APPCE tem um Gabinete de Acesso de Apoio aos Associados para consultoria, e vários departamentos como o de Relações Externas, de Formação e da América Latina.

#### APPCE

LISBOA R. de Arroios, 60 - A  
Telef. 57 55 95 / 57 54 73  
Telex. 63577

PORTO Av. da Boavista, 80 - 1º  
Telef. 62 633 / 62 666  
Telex. 20134



A IBM Portuguesa tem agora na sua sede, em Lisboa, um Centro de suporte para pessoas deficientes, ligado a centros similares de outros países europeus.

Este Centro tem a seu cargo fazer demonstrações, aconselhamento e dar a assistência necessária em relação aos produtos da Empresa criados para atender às necessidades dos diversos deficientes. O grande objectivo é possibilitar-lhes o conhecimento das possibilidades das Novas Tecnologias de Informação. O Centro pretende ainda sensibilizar e esclarecer as entidades e instituições responsáveis pela elaboração de políticas relacionadas com o ensino, o desenvolvimento e o acesso dos deficientes ao mercado de trabalho.



### “JUVENTUDE E MASS MÉDIA”

Decorreu no Porto, na Academia José Moreira da Silva, do Centro de Estudos de Economia Social, a Conferência Internacional “Juventude e Mass Média”, de 30 de Maio a 3 de Junho de 1989.

A organização pertenceu ao ISEE - International Social Exchanges - e à Uninorte, com o apoio do Bureau D'Echange de Jeunes de la Communauté Européenne, e com secretariado da Sol D'Arte.

Esta conferência teve como objectivos contribuir para o conhecimento e espe-

cialização de animadores em programas para jovens, na área dos intercâmbios internacionais, apoiar a exploração de recursos e troca de informações, com vista ao desenvolvimento de visitas recíprocas e de programas conjuntos transaccionais nas áreas da comunicação, oportunidades para deficientes e desempregados de longa duração e formação para a criação de iniciativas.

Participaram delegações da Escócia, Irlanda, Alemanha, Espanha e Portugal, e organizações ligadas a programas a favor dos jovens, nas áreas de Trabalho Social, Comunicação, Novas Tecnologias, Turismo Juvenil, Economia Social, entre outras.



### FORUM DAS PME

O Forum das PME / 3º Salão de Criação de Empresas”, realizou-se de 8 a 10 de Novembro de 1989, em Lisboa, no Centro de Congressos da Associação Industrial Portuguesa.

Foi organizado pela Associação Industrial Portuguesa, Associação Industrial Portuense, Caixa Geral de Depósitos, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, Instituto do Comércio Externo de Portugal e Instituto do Emprego e Formação Profissional.

O Forum das PME / 3º Salão de Criação de Empresas teve como principal objectivo a discussão a nível Nacional, da problemática que, em termos de PME, irá rodear a realização do Mercado único de 1993.

Foram constituídos grupos de trabalho, abrangando os seguintes três grandes temas:

- Mercado Único
- Enquadramento da Acção Empresarial
- Modernização do Tecido Empresarial

A Abertura oficial foi presidida por Sua Excelência o Senhor Presidente da República, e o encerramento por Sua Excelência o Senhor Primeiro-Ministro.



### XII ENCONTRO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS E XIII REUNIÃO EUROLATINA

Teve lugar nos dias 8, 9, e 10 de Novembro de 1989, no Lisboa Penta Hotel, o XII - ENCONTRO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS E XIII REUNIÃO EUROLATINA.

# BREVES

Os temas apresentados tiveram como tónica principal a MUDANÇA:

- A reestruturação económica e social de uma Europa onde os Gestores têm uma responsabilidade acrescida dadas as mutações que se estão a desencadear nas instituições, governos e negócios.

- O papel a desempenhar pelas novas gerações para a MUDANÇA das instituições e da sociedade.

- A cooperação no domínio dos RECURSOS HUMANOS com os novos países de expressão portuguesa.

A sessão de abertura foi presidida por sua Excelência o Ministro do Emprego e Segurança Social.



## FORUM ESTUDANTE '89

O CUPAV - Centro Universitário Padre António Vieira, em colaboração com outras instituições públicas e privadas, realizou o "FORUM ESTUDANTE 89", de 12 a 16 de Dezembro de 1989, na Feira Internacional de Lisboa.

Esta iniciativa, que já mereceu o reconhecimento de "manifesto interesse cultural", consistirá numa grande Mostra - Exposição de todas as respostas possíveis quanto às vias de formação e saídas profissionais para os jovens Portugueses.

Os expositores presentes, cerca de 400, prestarão aos visitantes informações concretas em relação aos acessos, curricula e saídas profissionais das diversas formações que promovem.

A acompanhar a Exposição, decorrerão ciclos de Grandes e Pequenas Conferências, "As portas do III<sup>o</sup> Milénio" e "Saídas Profissionais em Debate", bem como de Cinema, de Teatro, de Música e de Moda.

"FORUM ESTUDANTE 89" procurará responder aos anseios dos jovens dos 14 aos 30 anos, dos pais e encarregados de educação e dos professores, e também às próprias necessidades sentidas pela sociedade. Portugal é o terceiro país a iniciar este tipo de informação, embora se preveja que o "FORUM ESTUDANTE 89" venha a ter uma maior dimensão que os seus congéneres estrangeiros.



## EMPRESÁRIAS PORTUGUESAS CAUSAM "SENSAÇÃO" EM FRANÇA

Realizou-se, no mês de Outubro de 1989, em Pau, França, o 1<sup>o</sup> colóquio de empresárias europeias.

A iniciativa partiu da Associação Retra-vailler, criada em 1973 por Evelyne Sumerot, para responder aos problemas das mulheres que por qualquer razão interromperam a sua actividade profissional e desejam voltar a exercê-la.

Maria Judite Matias foi convidada para intervir no colóquio como jurista portuguesa e coordenadora do grupo.

Foi exposto o esquema de incentivos que Portugal oferece aos investidores nacionais e estrangeiros, no âmbito dos programas estabelecidos pelas comunidades europeias. Houve grande interesse pela situação Portuguesa.

A Dr.<sup>a</sup> Zélia Simões suscitou com a sua exposição o maior interesse por parte dos presentes e da imprensa francesa, acrescido pelo facto de se mover numa área que não é comum às mulheres - Metalomecânica - e de empregar nas suas empresas cerca de 1400 pessoas, com uma elevada percentagem de mão-de-obra especializada.

Portugal fez-se representar oficialmente pela adjunta do vice-primeiro-ministro, Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia Oliveira Martins, a qual pode testemunhar o carinho e a especial deferência com que Portugal foi recebido.

Em 1991, Portugal acolherá o congresso das mulheres empresárias da Europa.



**APMI** - Associação Portuguesa de Manutenção Industrial

A Associação Portuguesa de Manutenção Industrial foi constituída em 29 de Janeiro de 1980, tendo já estatutos publicados.

O seu 1<sup>o</sup> Congresso Nacional teve lugar em Maio de 1985, em Lisboa, e reuniu mais de 300 gestores e quadros representando cerca de 140 empresas.

A associação participou no 1<sup>o</sup> congresso Ibero - Americano de Manutenção

e formalizou ligações a diversos organismos, entre os quais o IAPMEI, LNETI e a AIP, e foi admitida como membro da EFNMS - European Federation of National Maintenance Societies (Federação Europeia das Associações Nacionais de Manutenção) em 9 de Maio de 1981.

A EFNMS, fundada no início da década de 70 com o objectivo de promover a troca de informações entre técnicos de manutenção europeus, pretende estimular, através do contacto com as diversas associações nacionais, a investigação e o desenvolvimento das técnicas de manutenção e segurança e a publicação de estudos científicos sobre este tema.

A actuação da EFNMS é definida por um conselho constituído pelos presidentes das várias associações nacionais e faz realizar, cada dois anos, um congresso europeu, que em 92 será realizado em Portugal.



## DESPEDIDAS

O Dr. Luís Cardim vai deixar a "Dirigir".

A sua colaboração ao longo de quase dois anos, deu à revista um grande impulso - de uma tiragem de 20 mil, crescemos para uma tiragem de 30 mil exemplares e passámos de um número médio de 40 páginas para as 75!

A equipa da Dirigir deseja-lhe a continuação dos êxitos profissionais, fazendo votos para que o "Design" no nosso País venha a beneficiar da sua eficiente colaboração, e "cresça" como a Dirigir cresceu!

## BOAS VINDAS

A função de coordenação da revista passa a ser assumida pela Dr.<sup>a</sup> Madalena Avillez, vinda do Centro Nacional de Formação de Formadores para o Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros deste Instituto.

A nova coordenadora assume funções num momento em que a Dirigir se prepara para reforçar a sua qualidade e desenvolver a capacidade de resposta às necessidades de formação de chefias e quadros médios do País.

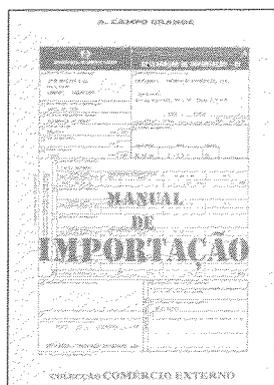
Deseja-se-lhe, também, um bom trabalho com a "Dirigir" e com a equipa que a produz.

# LIVROS A LER

A APPCCE - Associação Portuguesa de Profissionais do Comércio Externo, sita na Av. da Boavista, 80 - 1º, 4000 Porto, acaba de editar o **"MANUAL DE IMPORTAÇÃO"** da autoria de A. Campo Grande, na colecção Comércio Externo.

Quem se dedica ao Comércio Externo necessita de possuir conhecimentos em práticas de importação, de técnicas bancárias, de transporte, seguros e marketing. Necessita de saber como importar em regime de investimento, quais os resultados que podem ser obtidos com uma "joint venture"; que benefícios pode ter o fabricante ao exportar os seus produtos; como adaptar o produto ao mercado, o design, a embalagem, etc....

Esta obra trata exaustivamente os problemas de importação, não esquecendo reproduções de boletins respectivos e outra documentação oficial imprescindível.



## GESTÃO DE MANUTENÇÃO MECÂNICA E ELÉCTRICA NA INDÚSTRIA E NAS OFICINAS

Com o objectivo de demonstrar que o grave problema da manutenção de máquinas na Indústria pode ser minimizado se encararmos a organização da manutenção como um serviço indispensável para o bom funcionamento de qualquer indústria, deixando de parte a ideia já ultrapassada de que os gastos da manutenção são inúteis, Francisco Rey Sacristán no seu livro "Gestão de

Manutenção Mecânica e Eléctrica na Indústria e nas Oficinas", da colecção Mecânica Geral das edições CETOP, trata o tema de uma forma clara e prática, desde a organização e planificação dos serviços de manutenção até à realização prática de cada um dos trabalhos.



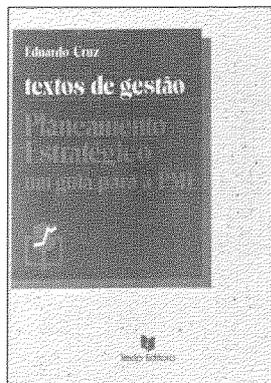
## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO Um Guia para a PME

Existem em Portugal profissionais com excelente capacidade de análise e, no entanto, empresas por eles geridas apresentam frequentemente resultados baixos, ou mesmo negativos, em termos de rentabilidade dos capitais próprios.

Porquê?

Que tipo de planeamento estratégico foi feito?

O que é o planeamento estratégico?



Eduardo Cruz, autor do livro "Planeamento Estratégico - um guia para a PME", do texto EDITORA, responde a estas perguntas, procurando ajudar os nossos dirigentes e empresários a encontrar um caminho simples para resolver este problema.

## CRIAÇÃO DE EMPRESAS

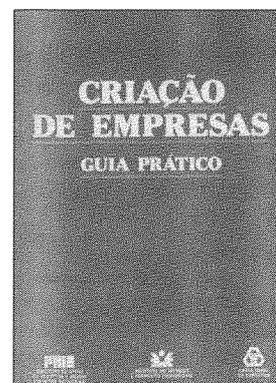
"Criação de Empresas" é um guia prático patrocinado pelo IEF, IAPMEI e CGD.

Este guia pretende divulgar aos futuros empresários os factores que podem condicionar o êxito das suas iniciativas, pois em Portugal, apesar das boas ideias e de empresários promissores a taxa de insucesso na criação de novas empresas é elevada.

Aborda o assunto em 4 pontos principais:

- Da Ideia à Empresa;
- Tramitação da criação de empresas;
- Organização e funcionamento da empresa;
- Obrigações Legais;

Este guia pretende contribuir para a criação de novas empresas industriais, dinâmicas e tecnologicamente avançadas, capazes de ajudar a modernização da economia global Portuguesa.

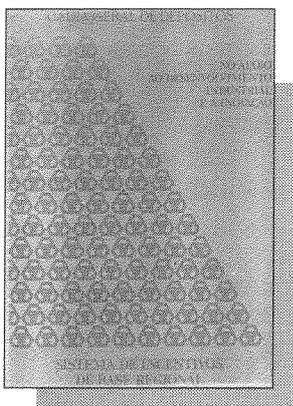


## O SISTEMA DE INCENTIVOS DE BASE REGIONAL (SIBR)

O Sistema de Incentivos de Base Regional (SIBR) é um programa que visa acelerar o crescimento das regiões menos desenvolvidas, através de:

- incentivos à actividade industrial;
- fomento da criação e modernização das empresas;
- correcção dos desequilíbrios estruturais, designadamente do défice externo e do desemprego.

A todos os interessados em saber que projectos abrange, como candidatar-se, como se processam os pagamentos, etc., aconselhamos a leitura do boletim da CGD - no apoio ao desenvolvimento Industrial e à Inovação, Sistema de Incentivos de Base Regional, editado por esta instituição, a primeira Instituição Financeira Nacional no que respeita à concessão de crédito à Indústria e Serviços.

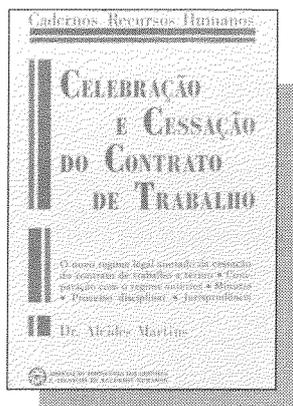


## CELEBRAÇÃO E CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

Este livro presta um inestimável serviço aos Gestores de Recursos Humanos, facilitando-lhes a sua complexa missão, bem como aos sindicalistas e trabalhadores em geral atendendo ao emaranhado do Direito do Trabalho português.

O Decreto-Lei 64-A 89, de 27 de Fevereiro - O REGIME JURÍDICO DA CESSAÇÃO DO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO E DA CESSAÇÃO E CADUCIDADE DO CONTRATO DE TRABALHO A TERMO - é totalmente publicado neste livro com anotações e comentários oportunos de grande valor didático.

O "Processo Disciplinar" - importante capítulo deste livro constitui uma peça de destaque pela organização e minúcia com que é tratado.

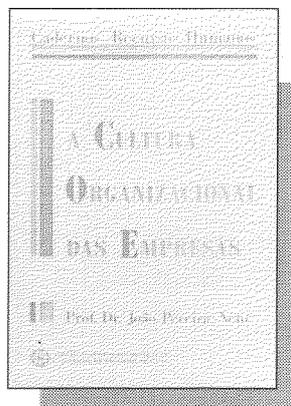


## A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

Esta obra traça os fundamentos da cultura das organizações e tece recomendações que os gestores terão que levar em conta face ao desafio do Mercado único Europeu.

Segundo o autor, torna-se necessária a acção concertada das organizações, existentes ou a criar na sociedade civil, no sentido de mostrar ao cidadão comum os riscos que pode correr se não estiver pronto a aceitar uma mudança de padrões de cultura no mundo do trabalho.

Os especialistas que preferirem enfrentar o mercado como consultores serão talvez aqueles que melhores oportunidades poderão vir a ter, pese embora



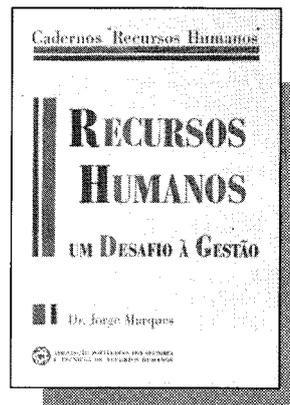
a dureza das leis do mesmo mercado. Este momento parece ser a altura ideal para a consolidação do consultor autónomo no domínio das Ciências Sociais Aplicadas, particularmente no que se refere à mudança da cultura organizacional.

## RECURSOS HUMANOS Um desafio à Gestão

"Este livro constitui um trabalho, porventura personalizado, contraditório, discutível, parcial, incompleto, como o não poderia deixar de ser.

É com certeza o resultado de uma relação profunda e apaixonada com gente de muitas e variadas empresas, de várias gerações, de todos os escalões da hierarquia, gente pública e privada, professores e alunos, engenheiros e analfabetos, sindicalistas, empregados e desempregados, portugueses e outros. Quem o afirma é o próprio autor, Jorge Marques, licenciado em Gestão dos Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, ex-director da APGTRH em vários mandatos.

Obra de profunda reflexão e da maior actualidade, indispensável aos gestores e especialistas de recursos humanos mas também, e principalmente, leitura obrigatória para directores de empresas e consultores em gestão."



# A APOSTA DA “AQUACULTORES DE DELVIS”

ISABEL FIGUEIREDO\*

## SALINAS DE AVEIRO DÃO LUGAR A EMPRESA DE PISCICULTURA

A transformação de salinas na sua maioria não rentáveis e por isso abandonadas em pólos de fomento de piscicultura, na Ria de Aveiro, prevê-se já para o fim do ano.

Depois da Secretaria de Estado, através da Direcção Geral das Pescas, ter mantido contactos com salicultores aveirenses no sentido de auscultar a sua receptividade para o desenvolvimento de aquacultura e piscicultura, surgiu uma entidade holandesa - O Instituto DELVIS - interessado em levar por diante o projecto DELVIS.



### RECONVERTER É A CHAVE DO ÊXITO -Peixe em vez de sal

As vantagens da reconversão das salinas em decadência e a recuperação da Ria de Aveiro, através do desenvolvimento da piscicultura são de várias ordens.

Segundo foi afirmado pelo Dr. José Luís Christo, Presidente da Direcção da Cooperativa Agrícola dos Produtores e Transformadores de Sais Marinhos de Aveiro, este é um projecto que tem entusiasmado bastante a referida Cooperativa. Não só porque a maioria das unidades produtivas são salinas em alto estado de degradação, que não origi-

nam grandes rendimentos, como também pelo facto do desenvolvimento da piscicultura na Ria de Aveiro ser uma actividade que irá criar grande riqueza, nomeadamente através do aumento de número de postos de trabalho, recuperando a Ria e desenvolvendo a economia regional, um processo no qual a Cooperativa está seriamente empenhada.

O projecto "é uma oportunidade esplêndida para a reconversão de unidades abandonadas na Ria", até porque cada vez há menores apoios à salicultura e se sente mais a necessidade de transformar das salinas em unidades de piscicultura.

### O QUE É A AQUACULTORES DELVIS BV

A DELVIS B.V. é uma Empresa Comercial que foi desenvolvida pela D.A.R.I.D. (Instituto Holandês de Pesquisa em Aquacultura D.A.R.I.D. - Dutch Aquaculture Research Institute DELVIS) empenhando-se na pesquisa científica e tecnológica em piscicultura e, em particular, no desenvolvimento de novos métodos para a criação de peixe, na melhoria da alimentação destes, em medicamentos novos, etc..

É graças às suas experiências no mundo inteiro que é capaz de construir uma piscicultura segundo as noções mais avançadas neste domínio, e especificamente adaptada à situação e às possibilidades de cada país.

Já está implantada em Aveiro uma sucursal da Empresa Aquacultores DELVIS BV, e realizado um

protocolo de cooperação com a Universidade de Aveiro.

Assim, cerca de 150 dos 2 mil hectares que compõem a Ria de Aveiro serão reconvertidos para o desenvolvimento da piscicultura.

Um dos técnicos da DELVIS refere que "ao fazermos piscicultura nós vamos controlar a poluição das águas que entrem nos tanques pois estas serão tratadas" advertindo ainda que dentro em breve a CEE irá exigir aos países membros o tratamento das águas, aplicando severas sanções aos prevaricadores pelo que devemos prestar mais atenção a este problema.

### PISCICULTURA HOLANDESA SERVE DE MODELO

#### Objectivos:

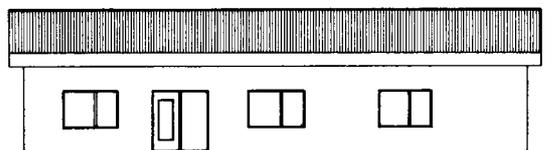
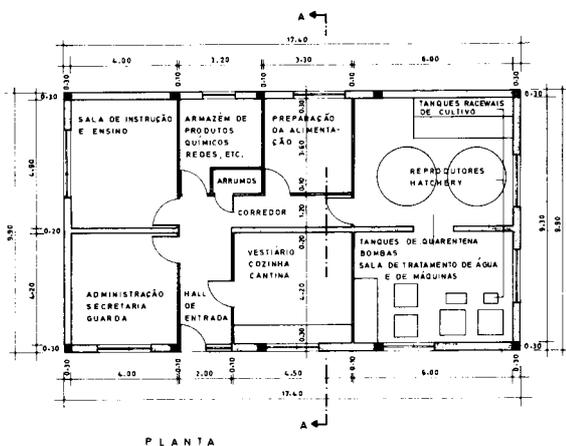
A principal finalidade da DELVIS é a criação de uma "maternidade" isto é, de um local onde se proceda à reprodução e criação de peixe, até um determinado tamanho.

A "maternidade" funcionará em estreita ligação com a Universidade de Aveiro e com o Instituto DARID, beneficiando assim, de um importante campo para a investigação, fornecendo em contrapartida apoio científico e tecnológico.

Paralelamente à "maternidade" formar-se-ão diversas unidades de produção.

A sociedade caberá a missão de promover a assistência técnica necessária assegurando outros serviços, como a provisão de "juvenis", a compra de peixe, a produção para a comercialização, tanto na região como em todo o país e no estrangeiro.

### PLANTA E ALÇADO SUL



ALÇADO SUL

CONTACTO:  
AQUACULTORES DELVIS B.V. Apartado 275 3800 AVEIRO  
Tel. 31 38 14

### FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A construção de um laboratório, junto ao rio Boca em Ílhavo onde se irão realizar cursos de formação profissional em Aquacultura, está prevista para o início de 90.

O Laboratório integra uma espécie de Estação-Piloto (ver planta do Alçado Sul), onde os formandos, para além da formação teórica, se poderão aproximar, no trabalho prático, das mais recentes tecnologias aplicadas na piscicultura.

Além da formação prática no interior do edifício, a qual se concentra na reprodução de peixe, (ex: enguias, robalo), na preparação de alimento para peixe de diferentes espécies e no tratamento da água, os formandos poderão aprender a piscicultura nos viveiros projectados para a área actualmente coberta pela salina propriamente dita.

Prevê-se durante este ano (90) a realização de dois cursos semestrais de 25 formandos cada, de qualquer ponto do país, e de ambos os sexos, com estágio de seis semanas na Holanda, numa unidade piscicultora. O grau de especialização destes cursos difere de participante para participante em função da capacidade demonstrada por estes.

Os formandos destinam-se a emprego já existentes e a outros a criar em novas instalações piscicultoras da Aquacultores DELVIS já em fase de desenvolvimento.

### NOVAS TECNOLOGIAS E NOVOS CONCEITOS

A sucursal Delvis com a sua boa colaboração com o Instituto Holandês de Investigação em Aquacultura (D.A.R.I.D.) e com cientistas de todo o mundo possui todos os conhecimentos adquiridos por estes, garantindo o empenhamento no desenvolvimento de novos métodos e tecnologias no campo da Aquacultura.

Um acordo estabelecido com a Universidade de Aveiro, visa a elaboração de programas de ensino e pesquisa científica, na área lagunar da Ria de Aveiro, área essa onde se localiza a Universidade e onde as antigas salinas vão ser transformadas em viveiros de piscicultura.

**PISCICULTURA - O QUE É?**

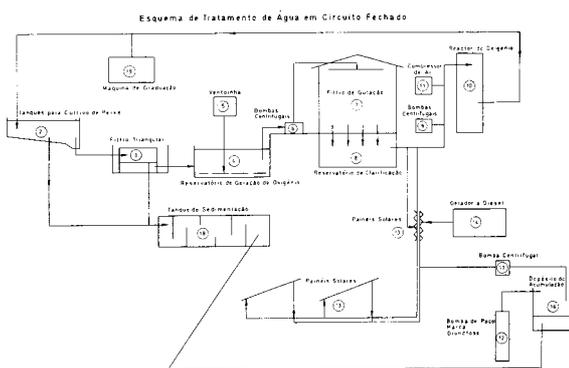
A piscicultura engloba todo o aperfeiçoamento das técnicas de aquecimento de água doce e salgada e é uma actividade muito antiga. Os imperadores chineses e romanos já criavam peixes em cultura de tanques.

Nos últimos anos, especialistas em piscicultura desenvolveram técnicas a ritmo muito rápido, de tal forma que em 1975 a produção mundial, foi de seis milhões de toneladas e está estimada num futuro próximo em cem milhões de toneladas!

A piscicultura pode-se dividir ao longo duma escala em semi-cultivada, ou sistema aberto, e em sistema fechado, que exige um elevado controle do meio.

Exemplifica-se o esquema de funcionamento de uma unidade piscicultora intensiva, provida de um sistema moderno de tratamento de água. A energia utilizada para o aquecimento da água de cultivo é solar e alternativamente para dias de insolação insuficiente, utiliza um gerador a diesel.

**ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO:**



**ASPECTOS ECONÓMICOS DA ANGUICULTURA EM PORTUGAL**

A Anguicultura é a criação de enguias em tanques.

A entrada de enguias de vidro na costa portuguesa é mais do que suficiente para abastecer os anguicultores de todo o mundo. Mas, lamentavelmente, grande parte deste meião precioso é capturado e vendido ilegalmente para a Espanha, destinando-se ao consumo directo.

Tendo em conta que um Kilograma de enguias de vidro é suficiente para a produção de 200 Kilogramas de enguias para consumo, torna-se evidente que a situação actual é, também economicamente desastrosa.

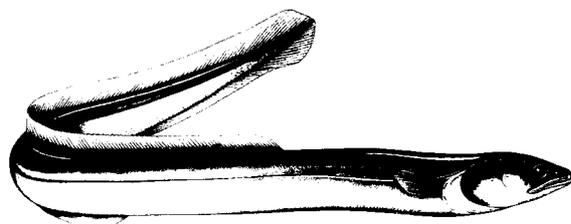
Pesca excessiva deste peixe no estado adulto e juvenil e a poluição crescente dos aquíferos são factores que provocam a diminuição do número de indivíduos das populações naturais, o que faz aumentar significativamente o seu preço nos mercados nacional e estrangeiro.

Portugal tem óptimas condições para o cultivo de enguias, pela quantidade de enguias de vidro que possui e pelo bom e ameno clima.

Note-se que, em condições de cultivo, o crescimento da enguia pode ser substancialmente acelerado, aumentando a temperatura da água para 25 °C. Em países do Norte da Europa os custos para o aquecimento da água elevam o custo de produção e, deste modo, também o produto. Em climas amenos o arrefecimento da água é menor, exigindo menos reaquecimento. Além disso o número mais elevado de horas de insolação em comparação com o Norte da Europa, possibilita um melhor aproveitamento desta fonte de energia alternativa.

Por todas as razões citadas a anguicultura é uma actividade com futuro em Portugal.

\* COLABORADORA DA "DIRIGIR"



# ORIGEM DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL

## IMAGENS DE LISBOA

JOAQUIM ANTÓNIO NUNES\*

Quando o ministro de D. José encarregou Carlos Mardel de fazer o projecto para a construção do bairro dos fabricantes de sedas nunca lhe passou pela cabeça que ordenava a fundação do primeiro centro industrial português.

O diligente e valoroso engenheiro Carlos Mardel depressa se desempenhou da sua missão projectando o referido bairro junto dos Arcos das Águas Livres do Rato, prevendo o seu prolongamento para os lados do actual Parque Eduardo VII. Isto passava-se quatro anos depois do trágico terramoto, portanto em 1759.

Sem qualquer demora o projecto apareceu aprovado e um decreto determinou a construção imediata de sessenta prédios a expensas da Direcção da Fábrica das Sedas, isto porque muitos artífices não tinham teares para trabalhar por falta de casas apropriadas para os instalar; tornava-se portanto urgente proporcionar-lhes casas adequadas à laboração do seu ofício.

A Fábrica das Sedas, como hoje se diria, era aproximadamente um organismo constituído pela associação dos fabricantes de sedas para se auxiliarem uns aos outros e manterem entre si certas obrigações e receberem participações do Estado. À frente da Fábrica encontrava-se uma Direcção com o encargo de proporcionar os meios necessários à actividade industrial, dando créditos e utensílios aos artífices que quisessem trabalhar por sua conta, assumindo responsabilidades perante o Estado através da Junta do Comércio, entidade superior à Direcção. A Junta estava por sua vez ligada à Companhia do Grão-Pará, que promovia a saída e consumo dos produtos da Fábrica. O reembolso fazia-se por meio de vendas que os fabricantes faziam ao Estado através das entidades competentes, no caso da produção merecer essa distinção. Pelo contrário, se os produtos manufacturados fossem de inferior qualidade, tudo seria apreendido ao fabricante. Mas havia mais obri-

gações a cumprir: o mestre, neste caso o fabricante, obrigava-se a admitir e a ensinar o seu ofício a um certo número de aprendizes, conforme os meios de que dispunha, e a tê-los ao seu serviço durante cinco anos sem os poder despedir, salvo em casos muito especiais. Fomentava-se assim a expansão da indústria da seda no país, ao mesmo tempo que se lhe dava condições para a sua exportação e estabeleciam-se medidas de proibição contra a importação de sedas estrangeiras.

A fama do progresso do país, com base na reedificação de Lisboa, sistemática e veloz, tinha transposto as fronteiras e espalhava-se pela Europa. Os artifices dessas terras distantes, ouvindo falar que o país mais ocidental do continente europeu estava a passar pela maior renovação de toda a sua história, metiam-se a caminho em busca do Eldorado, trazendo logo ou depois mulheres e filhos para melhor se fixarem à terra de promessa.

E uns após outros vêm oferecer os seus préstimos ao grande Reformador, que os aceita patrioticamente com o deliberado propósito de difundir pelos portugueses os conhecimentos officinais desses homens especializados em técnicas desconhecidas entre nós e incumbe a direcção da Fábrica-Mãe de os receber no Bairro dos Fabricantes e de lhes proporcionar os meios de trabalho inerentes à sua arte. Claro que não eram só facilidades, havia que satisfazer disposições contratuais com rigor pomalino. Com isto queremos dizer que as malhas dos contratos celebrados com os fabricantes, quer fossem nacionais ou estrangeiros, eram bastante apertadas, sendo certo o conflito sempre que o mestre se queria eximir ao estabelecido.

O francês Gabriel de La Croix foi um dos primeiros a estabelecer-se no Rato com uma indústria diferente daquela ali existente, celebrando um contrato com o Estado para montar uma fábrica de pentes de marfim, caixas de papelão e verniz de que ele próprio era mestre, abrindo algum tempo depois uma filial em Tomar.

Desde então os pentes de marfim de tartaruga, as bolas de bilhar, as facas de cortar papel, colheres e garfos, caixas de cartão e verniz, produtos que eram importados de Espanha, França e Itália, passaram a ser feitos no Rato.

Decorrido algum tempo La Croix introduziu entre nós o fabrico do lacre e montou uma fábrica de bijutarias, começando por fabricar entre outros objectos, dedais, cadeias para relógios, caixas de ouro para tabaco e relógios, etc.. O cidadão francês, como era natural teve êxitos e contratemplos nas suas iniciativas; enfim, obteve aquilo a que se costuma chamar ossos do ofício, ora perdendo ora ganhando; mas uma coisa foi certa: as suas

indústrias e os seus ensinamentos ramificaram-se para sempre em terras de Portugal.

Enquanto La Croix celebrava contratos para lançar as suas indústrias, outro francês, Jacques Dutoit, seguia-lhe o exemplo, montando no Rato uma cutelaria de que ele próprio era o mestre e sua mulher a vendedora dos produtos da fábrica. Dutoit, porém não era homem para respeitar os contratos que fazia e de tal modo que, para os aprendizes não verem como ele dava as têmperas ao aço, fechava-se numa casa para ninguém aprender esse segredo. Claro que este procedimento implicou na aplicação de sanções previstas no contrato, chegando ao ponto de ser preso, prejudicando seriamente a concessão e consequentemente os interesses do Estado.

Estes inconvenientes não obstaram no entanto que se produzissem nessa importante oficina valiosíssimas peças de cutelaria, como as melhores que se fabricavam no estrangeiro e que fosse enorme a variedade de objectos aí produzidos; o que permite avaliar a importância das instalações e a capacidade artística dos artifices manufacturadores.

Facas, navalhas, canivetes, raspadeiras, garfos e colheres, fabricavam-se para uso comum e de grande luxo; assim, apareciam todos estes artigos no mercado com cabos de pau santo, de ébano, de madre-pérola, de latão, de prata com fios de ouro e ainda em combinações simultâneas destes materiais. De cada um destes instrumentos se manufacturavam em grande variedade.

Esta fábrica de cutelaria do Rato fabricava ainda as mais variadas espécies de instrumentos cirúrgicos que a ciência operatória exigia; e tanto estes como muitos outros utensílios de esmerada preparação eram vendidos em lindos estojos forrados de veludo ou outros tecidos caros do melhor gosto artístico.

Rigorosamente o Estado não aumentou o capital empregado na instalação desta importante fábrica, mas o país lucrou imenso com a sua existência e o seu elevado grau de aperfeiçoamento pelo gosto e grande desenvolvimento que recebeu a indústria de cutelaria entre nós.

O grande centro industrial do Rato aumentava dia a dia com a montagem de novas fábricas no bairro construído para os fabricantes de seda, mas que se tornaria campo aberto ao estabelecimento de muitas outras indústrias. Mal começaram a laborar as fábricas de pentes e de cutelaria, apareceu o francês Cláudio Berthert interessado em montar uma fábrica de relógios. Evidentemente que não podia deixar de ser aceite a sua pretensão, celebrando com a Direcção da Fábrica-Mãe um contrato semelhante aos que os outros fabricantes tinham assinado.

Este Berthert, porém, não era grande coisa com respeito ao cumprimento das cláusulas dos contratos que fazia, indo parar com os ossos ao Limoeiro ao fim de algum tempo de estar estabelecido, por bater num contramestre da fábrica.

Este homem tinha tanto de sabedor do seu ofício como de mau gênio, não podendo pelo seu péssimo temperamento continuar à frente da fábrica que, algum tempo depois, passou a ser dirigida pelo mestre relojoeiro António Durand.

O impulso que este último súbdito francês deu à fábrica de relógios do Rato foi verdadeiramente notável, chegando a produzir exemplares valiosíssimos. Destas oficinas saíram mestres portugueses de grande mérito da indústria de relojoaria, espalhando e aperfeiçoando a delicada arte por todo o continente e levando-a também para o Brasil, África e Índia Portuguesa.

Segundo se diz, nesse extenso número de factos curiosos alusivos à história das indústrias do Rato, que é "Depois do Terramoto", do eminente olisipógrafo Gustavo de Matos Sequeira, certo dia apareceu na aludida fábrica um capitão de navios que ali comprou um lote de relógios por uma importância superior à que corresponde hoje a mais de cem mil escudos, fabricados por António Durand. Para onde os levaria esse marinheiro? É muito natural que algum desses relógios faça hoje parte de alguma colecção de objectos raros de algum museu de fama do estrangeiro.

Ainda nessa época febril pôs-se à disposição de Pombal o serralheiro genovês Pedro Schiapa Pietra, pretendendo montar uma fábrica de serralharia e, como era de esperar, foi mais um contrato que se fez e uma valiosa oficina que se montou no laborioso bairro do Rato. E, mais ainda, montou-se também uma fábrica e limas para consumo daquela oficina, mandando vir para seu mestre o irlandês Mateus Wolker.

Vinha bem a propósito um estabelecimento deste género em Lisboa no período em que a cidade, como Fénix, renascia das cinzas do terramoto que a devastara. A serralharia do Rato entrou em franca laboração, fabricando ferragens de ferro e latão; fechaduras, trincos, fechos, tranquetas, dobradiças, parafusos, molas, botões de ferro e latão, pás, tenazes, verrumas, formões, plainas e enxós. Fabricava também teares de meias, tornos, esquadros, níveis e compassos, porta-lápis, balanças romanas, prensas para selos,

tesouras, pentes de cardar lã, etc..

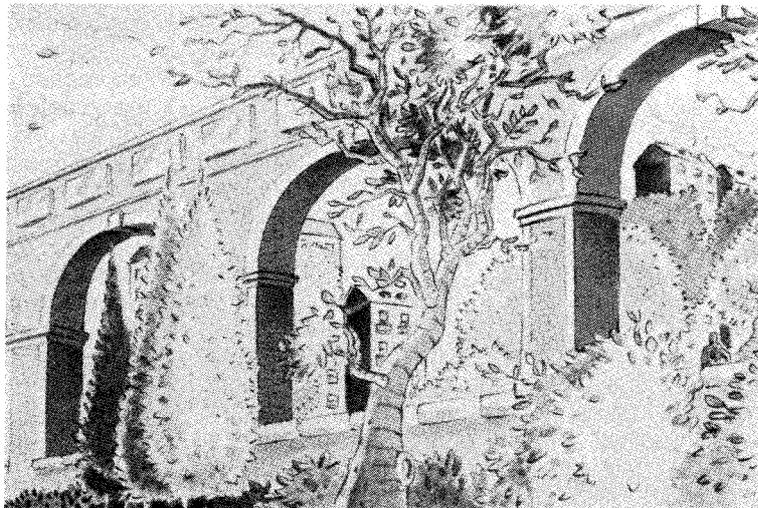
Se considerarmos que isto se passava a pouco mais do meio do séc. XVIII, temos de concluir que esta serralharia do Rato era uma fábrica de suma importância pela sua grande capacidade de produção e aperfeiçoamento, mercê do seu ótimo apetrechamento e da excelente mão de obra que possuía, honrando com os seus variadíssimos trabalhos as indústrias do Rato.

Seguindo o mesmo curso, outro italiano, Bartolomeu Orsini, assinou um contrato para se estabelecer no Rato com uma fábrica de botões, indo assim engrossar o número de indústrias já existentes na primeira zona industrial de Lisboa.

Em 1767 foi o Bairro dos Fabricantes enriquecido com uma importante oficina de fundição de metais a pedido do mestre italiano André Gatti. Para esse fim construiu-se propositadamente um edifício provido do respectivo forno, obra bastante onerosa. Nesta bem apetrechada oficina fundiram-se mais tarde os sinos da igreja da Estrela e produziram-se desde a sua montagem numerosas peças da especialidades, tais como candeeiros de bronze, imagens e crucifixos, ferragens de latão para móveis, estribos, vasos perfumadores, ferros de engomar, etc..

Uma das indústrias do Rato de maior projecção e de características mais portuguesas foi sem dúvida a das loiças e também aquela cuja existência ainda hoje melhor se afirma aos olhos de certo público pelas valiosas colecções expostas nos museus nacionais e também pela tradição. A produção dessa importante fábrica foi deveras surpreendente em peças ordinárias e de valor artístico, podendo mesmo dizer-se, neste ponto, que foi escola de artistas consagrados.

É curioso salientar o gosto que houve por esta



arte. Vem a propósito citar que a própria duquesa de Palmela possuiu uma pequena fábrica de loiça num canto do jardim do seu palácio. A ilustre senhora entretinha-se a moldar os motivos escolhidos pela condessa de Ficalho e o pintor António Luís de Jesus fazia as pinturas. Bons tempos!...

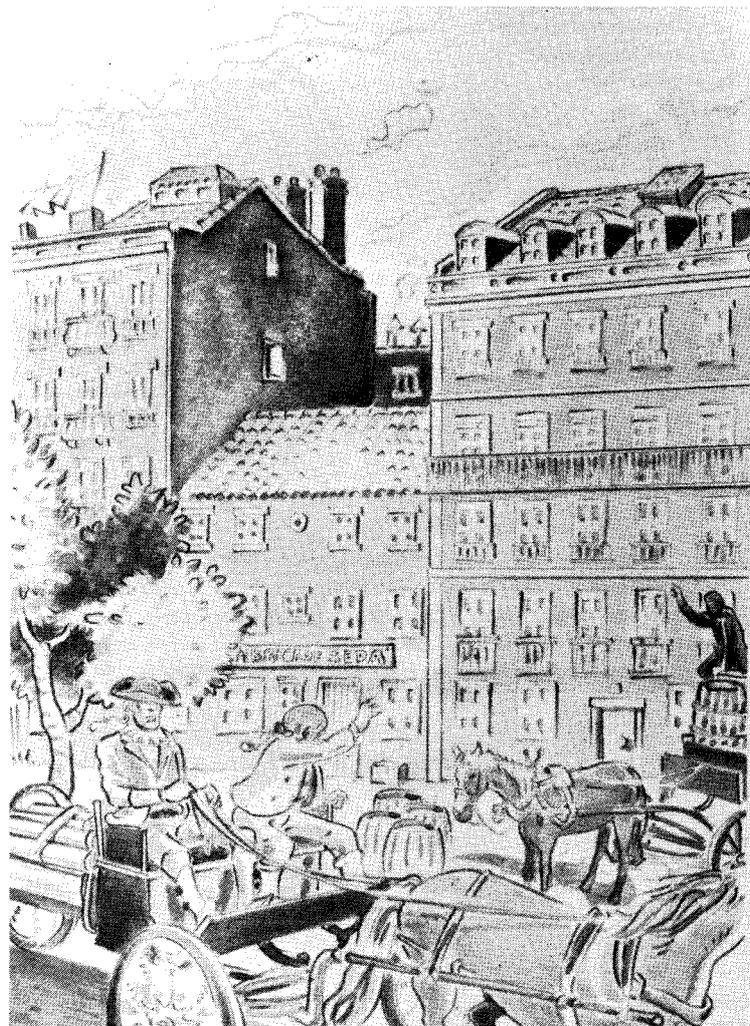
Outra grande produção do Rato foram os azulejos. Os falados e afamados azulejos do Rato que se vêem com muito agrado em tantas igrejas e palácios de Portugal, a começar pela igreja da Estrela e o palácio de Queluz e a terminar na ermita de Monserrate das Amoreiras.

A actividade fabril no Rato ganhou tal importância que o Marquês de Pombal chamava-lhe Real Colégio de Manufacturas e não se cansava de dotar essa colónia de trabalho dos requisitos necessários ao seu progresso e bem estar dos futuros mestres das

fábricas. Os aprendizes desses estabelecimentos montados pelo Estado viviam numa espécie de comunidade, com a sua cozinha, o seu refeitório, médicos e cirurgiões, enfermeiros, etc., tudo pago pela Direcção da Fábrica-Mãe. Aí criou também, esse grande impulsionador da indústria em Portugal, uma escola para encarregados de obras que consistia numa aula de estuque e desenho.

Em tudo foi sempre grande o carinho do Marquês de Pombal pelo bairro dos fabricantes do Rato, indo ao ponto de ele próprio plantar uma amoreira - que se ficou chamando a Amoreira do Marquês - das trezentas que encheram a praça do bairro em 1771, e que viriam a dar o nome ao sítio.

\* 1º SECRETÁRIO GERAL DA CASA DO ALGARVE  
Extraído do livro "IMAGENS DE LISBOA"



---

---

# JEAN MONNET E A UNIÃO EUROPEIA

"Sei apenas que a Natureza me fez desta forma..."  
JEAN MONNET

LÍDIA S. BRANCO\*



Em 9 de Novembro de 1888 nasce em Cognac, França, um rapaz descendente de uma família de comerciantes de licores.

Vivendo numa cidade "sem fronteira", muito cedo se apercebe que o intercâmbio de ideias, línguas e bens que se fazem entre os povos, humaniza e cria laços pessoais através do comércio.

Com dezoito anos fez a sua 1ª viagem, seguindo as instruções do pai. Não levou livros, não precisaria deles, as pessoas ensinar-lhe-iam tudo o que precisava saber, teria só que prestar atenção, que

sentir e pensar como elas, para melhor as perceber.

Durante a viagem apercebeu-se que para haver progresso, era preciso haver mudança e que era possível e necessário organizar essa mudança.

Quando começou a guerra, já com 29 anos, apercebeu-se que os aliados teriam de se confrontar com um enorme problema e que não estavam preparados para o resolver - o da coordenação do esforço de guerra. Segundo ele, era necessário inventar formas de organização sem precedentes "...Aprendi, no decorrer das minhas viagens, que os

fenómenos económicos não são forças cegas, mas que podem ser forças orientadas e medidas e, sobretudo, que onde reina a organização, reina o verdadeiro poder..."

Em 1914 este homem consegue unir as intenções francesa e britânica e, a noção de interesse nacional cede lugar à noção de interesses comum. O trigo é comprado em comum, os transportes marítimos são geridos através de um acordo e é dada uma resposta eficaz à guerra submarina.

Em Junho de 1940 está em Londres para organizar em comum a capacidade de produção franco-britânica. Consegue no pior momento da derrota a completa união da França e do Reino Unido.

Este projecto sem precedentes não tinha como único objectivo criar um choque psicológico. Tinha também implicações estratégicas, políticas e económicas incalculáveis.

Foi a Washington, a pedido dos Britânicos, em 1941, tendo sido recebido por Roosevelt, de quem se tornou um dos conselheiros mais ouvidos.

Em 1943, membro do governo da França livre, ocupou-se do armamento e preparou a paz: escreveu "...Não haverá paz na Europa se os estados se reconstruírem numa base de soberania nacional...os países da Europa são demasiado pequenos para assegurarem aos seus povos a prosperidade e o desenvolvimento social indispensáveis. Isto pressupõe que os estados da Europa se formem numa federação ou criem uma identidade europeia que os transformará numa unidade comum!..."

A ideia Europeia está lançada. O menino nascido em Cognac, o homem com experiência de vida começa a construção da sua grande obra. Sigamos pois o começo de algo que vai modificar as nossas vidas e que devemos a um homem, JEAN MONNET.

Na Primavera de 1950, os aliados defrontavam-se numa "Guerra Fria", guerra esta capaz de degenerar num conflito aberto, do qual a Alemanha seria o objecto da disputa.

Jean Monnet faz um projecto concebido a partir de uma ideia simples. Se o carvão e o aço forma o motivo de várias guerras entre a França e a Alemanha, porque não gerir estes recursos em comum?

Era necessário que a França, a Alemanha e os outros países europeus se juntassem a eles e cedessem parte da sua soberania, em benefício de uma autoridade comum.

Robert Shuman, estudou o projecto Jean Monnet e fez com que se concretizasse a ideia. O Chanceler Conrad Adenauer não se opôs.

Em Londres, Maio de 1950, Robert Shuman fez a apresentação oficial do projecto na Conferência tripartida. Depois, a Alemanha, Itália, Bélgica, Luxem-

burgo e Países Baixos respondem favoravelmente à proposta Francesa. Assim, em 1951 nasceu a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA).

A princípio as sessões de trabalho eram difíceis, porque os seis países não estavam habituados a trabalhar em comum. Mas, pouco a pouco, a primeira instituição europeia tomou forma com determinação.

Foi Jean Monnet quem primeiro presidiu à Alta Autoridade Executiva da CECA, instalada no Luxemburgo em Agosto de 1952.

O medo de um terceira guerra mundial estava latente, os americanos e britânicos consideraram que a Alemanha poderia de novo dispor de um exército nacional.

Jean Monnet sugeriu ao presidente do conselho francês, René Plevenque fosse constituído, em vez de um exército alemão, um exército europeu unificado, do ponto de vista do seu comando, organização, equipamento e financiamento, dirigido por uma autoridade supranacional única, no mesmo espírito e segundo o mesmo método do que foi feito para o carvão e o aço.

Os seis países da CECA assinaram um tratado em 1951, ratificado por cinco deles, o qual foi rejeitado a 30 de Agosto de 1954 pelo Parlamento Francês e ficou sem efeito.

Foi a 1ª crise europeia. Jean Monnet demitiu-se da Alta Autoridade da CECA a fim de poder participar com inteira liberdade de acção e de palavra na realização da unidade europeia e fundou o "Comité de Acção para os Estados Unidos da Europa".

O Comité de Acção para os Estados Unidos da Europa reunia as forças sindicais e políticas dos seis países. Trabalhava em estreita colaboração com altos funcionários e ministros, desejosos de retomar a construção comunitária.

As ideias concretas e simples fornecidas pelo Comité de Acção para os Estados Unidos da Europa permitiram a criação da Comunidade Europeia da Energia Atómica (a EURATOM) e da Comunidade Económica Europeia (a CEE, também chamada Mercado Comum).

Surgiram, entretanto, novos problemas na Comunidade. Era preciso alargar a Comunidade Europeia e deixar entrar o Reino Unido. Jean Monnet empenhou-se em desfazer todos os mal-entendidos e preparar as vias de adesão, que afinal todos desejavam, sem que dessem os primeiros passos.

Em 1973 Jean Monnet observa: "Penso que o que falta, sobretudo nos assuntos europeus, é a autoridade. A discussão é organizada, mas não a decisão". Assim, propôs ao mais alto nível, a criação de um Governo Europeu provisório. Mais uma vez

desta ideia nasceu, em 1974, o Conselho Europeu, que reunia periodicamente os Chefes de Estado e de Governo dos Países membros da Comunidade.

O Conselho Europeu, a 2 de Abril de 1976, conferiu a Jean Monnet o título de "Cidadão Honorário da Europa".

Morreu a 16 de Março de 1979, deixando-nos a seguinte mensagem: "Continuem, continuem. O único futuro para os povos da Europa está na União...".

Com a sua morte a Europa não ficou totalmente órfã. Não poderia deixar o futuro ao acaso. Tinha que deixar uma mensagem escrita, um apoio à sua obra... um método a seguir... O Método Monnet na Acção.

### O MÉTODO MONNET NA ACÇÃO

• **A força das ideias simples:** Os assuntos de estado não têm necessidade do aparelho secreto, da agitação de emissários e das intrigas de que os rodeamos na realidade e ainda mais na lenda. Geralmente, as coisas mais importantes são simples, se assim o quisermos.

• **A clareza no balanço de conjunto:** Quando repeti como tinha acontecido em todas as minhas empresas privadas ou públicas: "Antes de mais, fazer um balanço de conjunto", talvez tivesse inculcado uma regra de acção sumária. Sei também por experiência própria que accionei um processo extremamente complexo e embaraçoso para toda a gente. Porque são muitas vezes embaraçosas é que desdenhamos as ideias simples. O balanço das necessidades e dos recursos que deveria ser a primeira regra de qualquer gestão é a última das coisas que as administrações se decidem fazer.

• **A perseverança na acção:** Nada daquilo que devemos fazer para atingir o objectivo que fixámos é secundário. Nada deve ser aproximativo, concluído por cansaço ou pelo adiantada da hora.

Por não terem prestado atenção a estas regras, que não são de pormenor nem subalternas, homens reputados conscienciosos admiram-se com o facto de os resultados alcançados não estarem à medida das suas intenções.

• **A utilização positiva das crises:** A resistência dos homens e das coisas está à medida da amplitude da mudança que procuramos alcançar. É mesmo o indício mais certo de que estamos na via da mudança (...) Sempre pensei que a Europa se construiria nas crises e que seria a soma das so-

luções dessas crises. Ainda era necessário propor soluções e aplicá-las.

• **A necessidade de mudança:** A história da unificação europeia mostra que quando os homens se convencem de que se está a produzir uma mudança, criando assim uma nova situação, revêem o seu ponto de vista e agem, antes mesmo de que esta situação esteja completamente realizada.(...)

Ao mudar as condições existentes na Europa, os seis produziram um "fermento de mudança" para o Ocidente. Tal como podemos observar, segundo as reacções americanas e britânicas face ao Mercado Comum, uma mudança implica sempre outra. A reacção em cadeia apenas começou. Podemos em movimento um processo contínuo de mudança que poderá moldar de forma mais duradoura o mundo de amanhã do que os princípios de revolução tão espalhados fora do Ocidente.

• **A influência através de homens políticos:** Se a concorrência estava viva no acesso ao poder, era praticamente nula no domínio onde eu queria agir, o da preparação do futuro, que, por definição, não é iluminado pelas luzes da actualidade. Não embaraçando os homens políticos, podia contar com o seu apoio. Além disso, se é necessário muito tempo para chegar ao poder, é necessário pouco, para explicar àqueles que lá estão o meio de sair das dificuldades presentes: é uma linguagem que escutam de boa vontade no momento crítico. Nesta altura em que as ideias falham, aceitam as outras com reconhecimento, com a condição de lhes ser deixada a paternidade.

Já que correm riscos, necessitam dos louros. No meu trabalho, é preciso esquecer os louros. Não tenho nenhum gosto pela sombra, mas se é pagando o preço da obscuridade que se pode fazer melhor as coisas, então escolho a sombra.

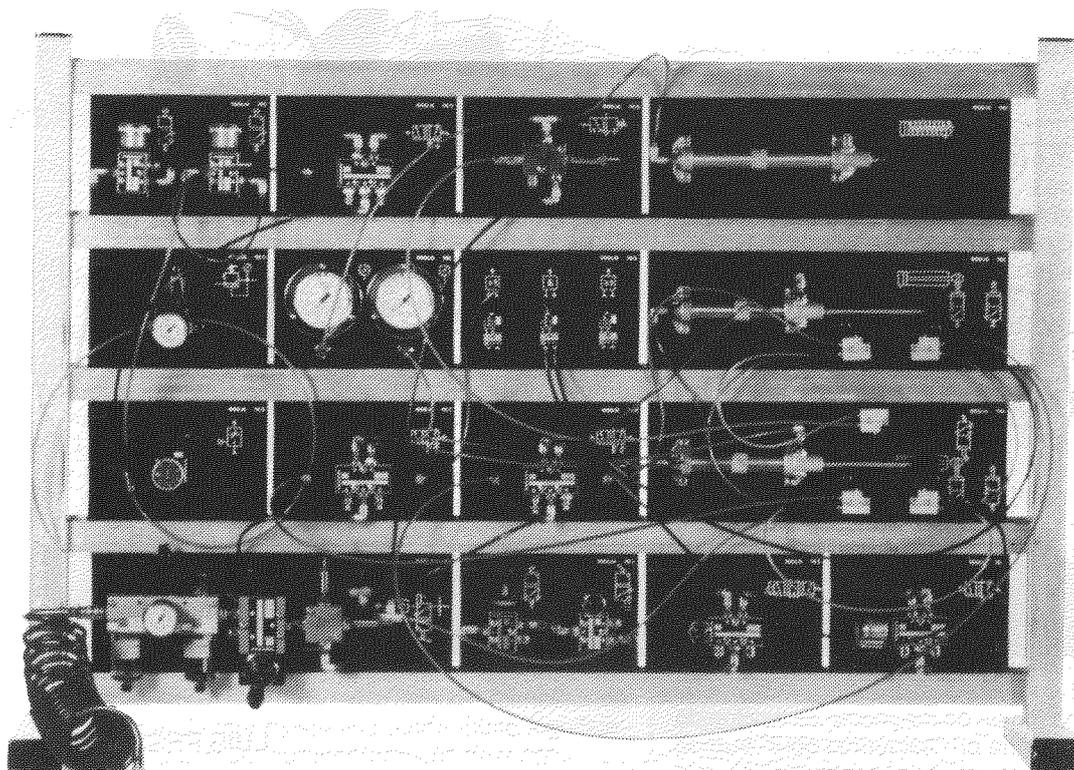
• **Criar a confiança:** A confiança estabelece-se naturalmente entre os homens que alcançaram uma visão comum do problema a resolver. Quando o problema se torna o mesmo para todos e todos têm o mesmo interesse na sua solução, as diferenças e as suspeitas apagam-se e, então, instala-se a amizade.

\* BACHAREL EM DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS  
Adaptação de um texto do Serviço de Publicações Oficiais  
das Comunidades Europeias

# EQUIPAMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO EDUCATIVO

---

BANCO MODULAR DE ENSAIOS PARA ESTUDO  
DE PNEUMÁTICA



A Pensar na Evolução Técnica do País  
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 44 11 Telex 18682 Focesc P Portugal

**inovação e tecnologia**

---

---

# IDENTIDADE E IMAGEM DE EMPRESA



LUÍS PESSOA\*

"Em termos estratégicos, o Marketing Externo deve ser completado pelo Marketing Interno.

Em termos táticos, o Marketing-Mix (suporte do Marketing Externo) deve ser articulado com o Pessoal-Mix (suporte do Marketing Interno).

Neste artigo tentaremos demonstrar que numa das variáveis do Marketing-Mix - Comunicação Marketing - e no referente à criação da Imagem da Empresa (Imagem Institucional) se desenha, com nitidez, uma evolução que aponta para a própria necessidade de se definir, internamente, a IDENTIDADE da empresa como suporte à criação externa da IMAGEM INSTITUCIONAL.

Conclui-se, mais uma vez, que a todos os níveis (estratégico, tático e operacional) a batalha que as empresas travam em duas frentes - interna e externa - tem que ser ganha em simultâneo.

## IMAGEM DA EMPRESA Moda ou necessidade?

Ultimamente em Portugal e derivado entre outros aspectos do processo bolsista e das privatizações começou-se a falar muito de Imagem da Empresa e de Comunicação Institucional.

A necessidade que as empresas sentem - quer nas OPV's quer nas Privatizações - de terem uma BOA imagem levou ao desencadear de grandes campanhas publicitárias, de mudanças de logotipo, de acções de direct-mail, etc.

Mas esta Moda não era de facto uma REAL NECESSIDADE das empresas que já a deveriam ter



detectado?

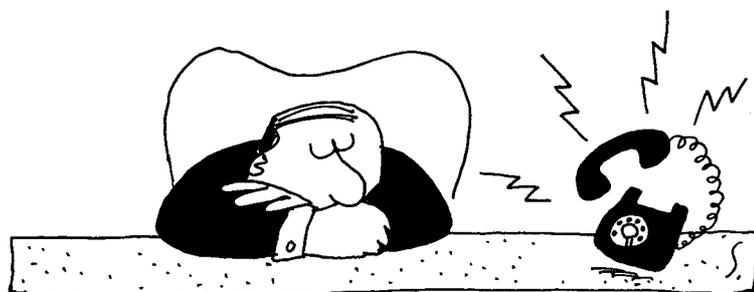
Mas estas acções - que infelizmente se revestem de carácter pontual - não deveriam ter sido desencadeadas há já alguns anos, como resposta à necessidade das empresas, de se implantarem no mercado e de terem uma BOA IMAGEM INSTITUCIONAL?

É evidente, dirão as pessoas. Mas...

Quantos empresários portugueses não continuam a pensar que "para se fazer bons negócios não é necessário comunicar com o mercado"; "que basta ter um bom produto e ficar silencioso para se vender bem"; "que fazer publicidade (ou comunicar com o mercado de qualquer outra forma) é sinal de que se está aflito" etc.

Os exemplos de um certo tipo de mentalidade empresarial (com existência ainda muito significativa) poderiam ser apresentados às dezenas.

Vamos tentar apresentar algumas razões contra esta mentalidade:



1º - Se não se comunica com o mercado deixa-se o campo aberto aos outros: a chegada de inúmeros concorrentes ao mercado português e a evolução/ organização que nos últimos anos a distribuição tem sofrido são razões mais do que suficientes para os empresários mudarem de atitude.

2º - Se as empresas não comunicam, se decidem ficar silenciosas, têm que se convencer que o próprio silêncio é já uma forma de comunicação que tem, quase sempre, conotações negativas.

Não se ter imagem, isto é, ser-se desconhecido é na realidade, ter já uma imagem (negativa).

Quer escolha comunicar com o mercado, ou quer escolha refugiar-se no silêncio, a empresa não consegue escapar ao julgamento da opinião pública.

Quer a empresa decida ter uma política activa de comunicação ou quer decida remeter-se ao silêncio, o seu pessoal, os clientes, fornecedores, utilizadores, bancos, imprensa, etc., todos terão dela uma certa imagem. Não se foge à comunicação evitando comunicar.

Como se vê a criação de uma IMAGEM DA EMPRESA positiva é uma verdadeira necessidade e não uma moda passageira.

É uma necessidade urgente desde já, não só pelas condições actuais, mas sobretudo porque já começa a ser tarde para a criar, de molde a reforçar a empresa para os terríveis embates a partir de 1993.

Desde já, porque a criação da IMAGEM INSTITUCIONAL é um processo de longo prazo, a ser criado com grande coerência e participação, cujos objectivos se alcançam só ao fim de alguns anos e porque "tudo comunica" na empresa, todas as formas de comunicação - como veremos a seguir - têm um papel na criação (ou na destruição) da Imagem da Empresa.

## 2

### IDENTIDADE E IMAGEM

Pela sua importância, porque é um projecto a longo prazo, porque é produzida por todas as formas de comunicação da empresa, pela necessidade de coerência entre todas estas formas é que achamos útil apresentar algumas ideias, muito simples sobre Imagem e também sobre Identidade.

**IMAGEM** - É um conceito ligado à recepção da

comunicação. É a representação da empresa impressa no espírito do público.

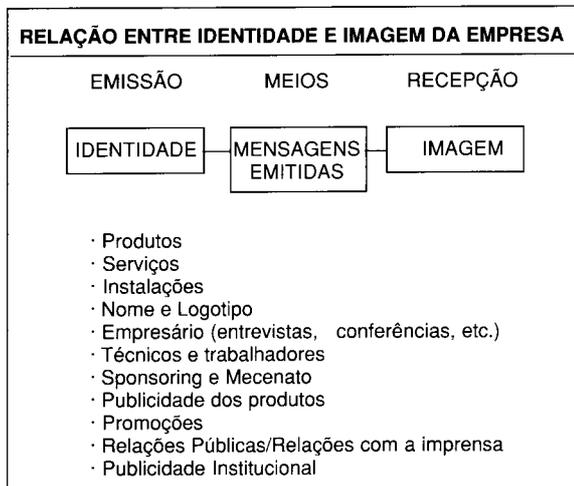
É um resultado que depende da maneira como o público descodifica os sinais (as mensagens) provenientes dos produtos, das marcas, dos serviços, da publicidade, dos comunicados de imprensa, das promoções, dos patrocínios, das entrevistas dos empresários e técnicos, dos edifícios, das cartas, do atendimento telefónico, do atendimento pessoal das recepcionistas, das viaturas e da sua condução, das afirmações e opiniões dos seus trabalhadores, etc.

A imagem é sempre a imagem (a representação, o resultado) de qualquer coisa.

É por isso que, se se quiser construir uma IMAGEM da empresa, que seja verdadeira, que esteja de acordo com a realidade da empresa, com o modo como se "fazem as coisas" no seu dia-a-dia, se tenha que começar por definir o que é a empresa, qual a sua história, qual a sua vocação, o que lhe é específico, quais as suas ambições e objectivos, quais as suas facetas específicas, o que lhe é singular. Em suma, definir-lhe a sua IDENTIDADE.

**IDENTIDADE** - da empresa será portanto um conceito ligado à emissão da comunicação.

A relação entre IDENTIDADE e IMAGEM pode ser representada da seguinte forma:



3

### QUE IMAGEM?

Sem este trabalho prévio de definição da IDENTIDADE da empresa, que para ser eficaz tem que ser

amplamente participado, corre-se o risco de toda a IMAGEM INSTITUCIONAL que se pretenda criar não ser mais do que uma IMAGEM DE FACHADA (logo falsa), uma IMAGEM COSMÉTICA ao sabor da última moda, "retocada" para consumo externo mas sem qualquer relação com a verdadeira empresa.

É a IDENTIDADE que ao definir o que é específico e particular na empresa, possibilita criar uma IMAGEM diferente da dos concorrentes.

É ela que deve ser o "cimento" aglutinador de todo o conjunto das comunicações externas e internas da empresa, garantindo a sua coerência.



Esta procura de coerência não significa que a empresa tenha como objectivo agradar a todos os públicos (externos e internos). Como um ser humano ela possui defeitos mas também qualidades e ambições.

O importante é que ela tenha uma dinâmica específica e uma expressão pessoal, diferenciada.

E que esta expressão esteja correlacionada com a sua acção quotidiana.

Os desafios actuais e futuros que se põem ao conjunto das empresas portuguesas leva-nos a considerar que ninguém está interessado (em princípio), até por simples questão de sobrevivência

em criar Imagens de Fachada e/ou Cosmética (muito embora tenha sido esta, muitas vezes a prática do passado).

O interesse e a necessidade obrigam a criar, não só uma IMAGEM REAL, mas também MOTIVADORA.

Imagem real passa, como vimos, por se realizar em 1º lugar, uma profunda reflexão interna sobre o que foi, o que é, e o que queremos que seja a empresa, completada com um diagnóstico de imagem e uma auditoria da comunicação.

Isso obriga a uma vontade expressa e a um profundo empenhamento ao mais alto nível das empresas.

Mas imagem motivadora também porque:

- Por um lado este processo de reflexão interna, de auditoria e de diagnóstico, que leva à definição da identidade deverá ser amplamente participado pelos trabalhadores da empresa. Esta participação deverá gerar, só por si, uma dinâmica de motivação, que poderá ser mantida através do desenvolvimento de uma adequada comunicação interna.

- Por outro lado, porque os trabalhadores, para além de serem um importante vector de informação sobre a empresa no exterior, fazem parte do público em geral - receptor da comunicação externa - para quem a divulgação da Imagem da Empresa irá particularmente motivar. Se ela for verdadeira, e além disso, tiver sido participada, irá provocar a sua adesão.

Para a IMAGEM INSTITUCIONAL ser eficaz terá que ser real, credível e motivadora desenvolvendo a participação de toda a empresa na sua formulação e provocando a adesão de todos na sua implementação.

### CONCLUSÃO

A elaboração e divulgação da IMAGEM DA EMPRESA - verdadeira e coerente - externa e internamente - deve apoiar-se na formulação de uma estratégia de comunicação (externa e interna).

Esta estratégia é fruto da definição da Política de Imagem que deriva, necessariamente, da reflexão interna mais ou menos profunda, para determinar a Identidade da Empresa.

Estas etapas, que correspondem às fases de diagnóstico, fundamentação/definição, planeamento, organização e gestão para produzir um resultado (a IMAGEM INSTITUCIONAL) podem ser visualizados no quadro seguinte:



Quando de facto se realiza, este exercício preliminar (participado) de definição da IDENTIDADE EMPRESARIAL ele não é importante somente como suporte à transmissão da IMAGEM INSTITUCIONAL real que se quer criar.

É também importante como variável do Pessoal-Mix e como instrumento de Marketing pela coerência que possibilita à utilização das outras variáveis de Marketing-Mix.

Finalmente é um exercício importante como nova base de reflexão estratégica proporcionada pela auditoria das formas de comunicação e como suporte à formulação da estratégia global da empresa.

\* Engº. Químico

Marketing Manager da FACE/Grupo Central

---

---

# CENJOR

## Um amigo do Jornalismo

JOÃO MONTEIRO \*



Contribuir para a criação de um jornalismo à altura das exigências do público e das transformações sociais e tecnológicas é, segundo o director, Dr. João Marques de Almeida, o lema do CENJOR (Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas).

Pretendendo satisfazer as diferentes necessidades sentidas pelo país fora, o CENJOR desenvolve acções de formação em todos os sectores da Comunicação Social, em empresas espalhadas por Portugal Continental, e Regiões Autónomas. No seguimento da Política Nacional de Cooperação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, este Centro também se esforça por contemplar esses povos com acções de formação.

Com pouco mais de um ano de existência, o CENJOR está a crescer e a ganhar credibilidade no meio.

As crescentes solicitações de que o CENJOR tem sido alvo, obrigam o Centro a um constante alargamento dos seus quadros técnicos. Se no início contava com dezasseis formadores, completado um ano de existência já tem cerca de 40 formadores, monitores e colaboradores.

Jornalistas de reconhecido valor profissional, professores universitários e outros técnicos, transmitem os seus conhecimentos nas acções que o Centro desenvolve.

Tentando colmatar as diferentes necessidades sentidas nas empresas jornalísticas ao nível da formação e da valorização profissional, o CENJOR promove diversas actividades. Seminários sobre "Sistemas editoriais e impressão a cores" ou sobre "Novas tecnologias e fontes de informação", contando com a presença de especialistas portugueses e estrangeiros, foram já realizados. Acções de curta,

média e longa duração, dirigidas a jornalistas, estagiários, colaboradores e candidatos à profissão, têm sido promovidas em várias zonas do país.

Estas acções não se limitam a Portugal Continental. No dia 22 de Maio terminaram duas iniciativas sobre "Tratamento da Informação - Imprensa" desenvolvidas na Madeira.

### **COOPERAÇÃO COM ÁFRICA**

O CENJOR deslocou, também, os seus técnicos à Cidade da Praia, em Cabo Verde. Foram criadas três acções de aperfeiçoamento e reciclagem na área da Rádio e da Fotografia. A utilização das novas tecnologias existentes fez, também, parte destas acções.

### **QUE SERVIÇOS PRESTA**

De um modo geral o conjunto das Acções de Formação do CENJOR destina-se a jornalistas e a outros trabalhadores de empresas de Comunicação Social, bem como a candidatos à profissão com perspectivas de colocação.

Este Centro surge de uma antiga aspiração da classe jornalística e das empresas jornalísticas se modernizarem e aperfeiçoarem. Tudo se concretizou num protocolo estabelecido entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional, Direcção Geral da Comunicação Social, Associação da Imprensa Diária, Associação da Imprensa Não Diária e o Sindicato de Jornalismo.

### **NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO**

A modernização das empresas jornalísticas, a valorização dos seus profissionais e o contributo para uma adaptação eficaz às novas tecnologias, são razões de existência do CENJOR. A velocidade com que as notícias correm e o fácil acesso à informação, criam um público cada vez mais exigente e "desconfiado". A crescente competitividade entre os vários homens de comunicação e a rapidez com que as notícias tem de sair para a rua, não facilita que a formação seja feita no próprio local de trabalho.

Os formadores do Centro receberam preparação pedagógica através de um curso organizado conjuntamente pelo Centro de Formação de Formadores e o CENJOR, que durou cerca de quatro meses.

O curso foi complementado com duas acções de aperfeiçoamento. Uma delas em colaboração com professores de Jornalismo da Universidade de Colúmbia, nos Estados Unidos e a outra com forma-

dores do Centro de Formação de Jornalistas, de Paris.

Os jornalistas do CENJOR, vindos da Imprensa, Rádio e TV, aliaram "os seus conhecimentos técnicos a uma preparação em termos pedagógicos, necessária à transmissão de conhecimentos", afirma a Dr<sup>a</sup>. Rosa Costa, responsável pelo departamento de coordenação pedagógica.

Como forma de valorização constante dos seus técnicos, o Centro vem mantendo contactos com Centros congéneres estrangeiros: o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Jornalistas de Paris e a Escola Superior de Jornalismo de Lille.

Complementarmente tem mantido colaborações com individualidades ligadas à Universidade da Califórnia e ao Centro de Comunicação Social da Universidade Fordham (também Americana).



### **TÉCNICAS E TECNOLOGIAS**

Este Centro tem lutado com problemas de instalações. Só em finais do ano passado lhe foi cedida a totalidade do espaço das antigas instalações da ANOP. Deste modo, só agora se está a efectuar a montagem dos estúdios de rádio e de audiovisuais e o laboratório de fotografia, tão necessários para a execução de um bom trabalho.

O CENJOR, dispõe de moderno equipamento, tendo uma sala equipada com computadores para que os seus formandos "saíam preparados para a utilização das novas tecnologias já existentes nas redacções portuguesas", ideia perseguida pelo director, Dr. Marques de Almeida.

A perfeita simulação do esquema de trabalho das redacções, com todo o material necessário, é aquilo que o Centro pretende criar nas acções que desenvolve na sua sede. Neste local está a decorrer desde Outubro, o primeiro curso de Formação Geral em Jornalismo, com a duração de nove meses.

Durante este período, os alunos têm adquirido diferentes tipos de conhecimentos teórico-práticos com vista a uma integração rápida na rotina jornalística.

No final do curso os 19 formandos, quase todos vindos da imprensa regional, terão ainda a possibilidade de frequentar um estágio de dois meses num jornal de Lisboa.

Paralelamente, o CENJOR tem feito nas suas instalações outras acções de duração mais curta. Nomeadamente de tratamento da informação.

### PELO PAÍS FORA

O "grosso" das actividades deste Centro tem-se dirigido para outras zonas do país, tão necessitadas de profissionais da Comunicação Social. A imprensa regional e as rádios locais, através da divulgação feita pelos Centros de Emprego regionais, têm solicitado constantemente os serviços do CENJOR.

Nestes casos, o Centro organiza reuniões com a entidade dinamizadora, sendo elaborado um levantamento das necessidades. Desta forma se definirá qual a acção mais adequada e as disciplinas necessárias para a sua concretização.

Foram já desenvolvidos cursos de aperfeiçoamento e reciclagem e seminários em Lisboa, Setúbal, Oliveira de Azeméis, Reguengos de Monsaraz, Montemor-o-Novo, Coimbra, Guarda, Évora e Chaves. Algumas destas acções ainda decorrem e a maioria são feitas em horário pós-laboral e têm o mínimo de dez alunos.

Na zona de Évora o Centro realizou um curso de Tratamento de Informação - Imprensa e "dada a qualidade da formação, o convívio e a convivência entre os formandos, levou a que três antigas rádios da zona se unissem para disfrutarem da única frequência atribuída", afirma a Dr<sup>a</sup>. Rosa Costa. Esses mesmos formandos "tomaram a iniciativa de criar um curso de formação de rádio que já começou".

Na cerimónia de encerramento do curso "Tratamento de Informação" de Reguengos, os alunos "movimentaram toda a região, convidando empresas, presidente da Câmara, chefe dos bombeiros...", congratula-se a Dr<sup>a</sup>. Rosa Costa, afirmando que o número de acções feitas "ultrapassaram já todas as expectativas".

#### CENJOR

Rua Júlio Andrade, 5 1100 LISBOA  
Telf. 579041/579091/579141  
Telefax 560834  
Telex 62607 CENJOR P

\*Aluno do Curso de Formação Geral em Jornalismo do CENJOR

## 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

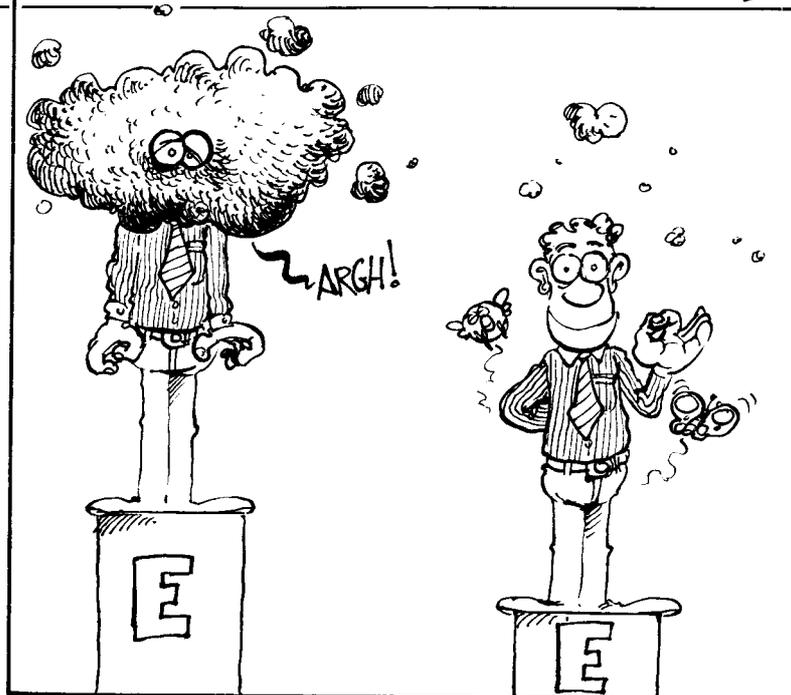
CÓD. (32679)  
EX.MO(A). SR(A).  
MACIEL BASTOS  
AV. DA BOA HORA, 32 1º  
2830 BARREIRO

(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

POLUIÇÃO ATMOSFÉRICA



ES  
D  
A  
R  
T  
E

CONSUMO DE  
ENERGIA

HOJE

AMANHÃ

# ENERGIA PARA TODOS... MAS

LUÍSA PRISTA \*

## 1 ENERGIA E DESENVOLVIMENTO

Um quarto da população mundial (os cidadãos dos países industrializados) consome três quartos da energia total do mundo, ao passo que nos países em vias de desenvolvimento, onde se concentram

· cinco em cada dez são analfabetas;

· o seu consumo médio de energia é seis vezes mais baixo que o dos países industrializados.

Mais tarde ou mais cedo, porém, esta situação está destinada a mudar e o desenvolvimento industrial destes países (por todos nós esperado) resul-

**A população actualmente está a aumentar a um ritmo de 2.5 pessoas por segundo. Isto significa que, em cada 3 anos, uma população igual à que hoje reside nos Estados Unidos vem acrescentar-se à população mundial.**

os restantes três quartos da população, se consome apenas um quarto da energia.

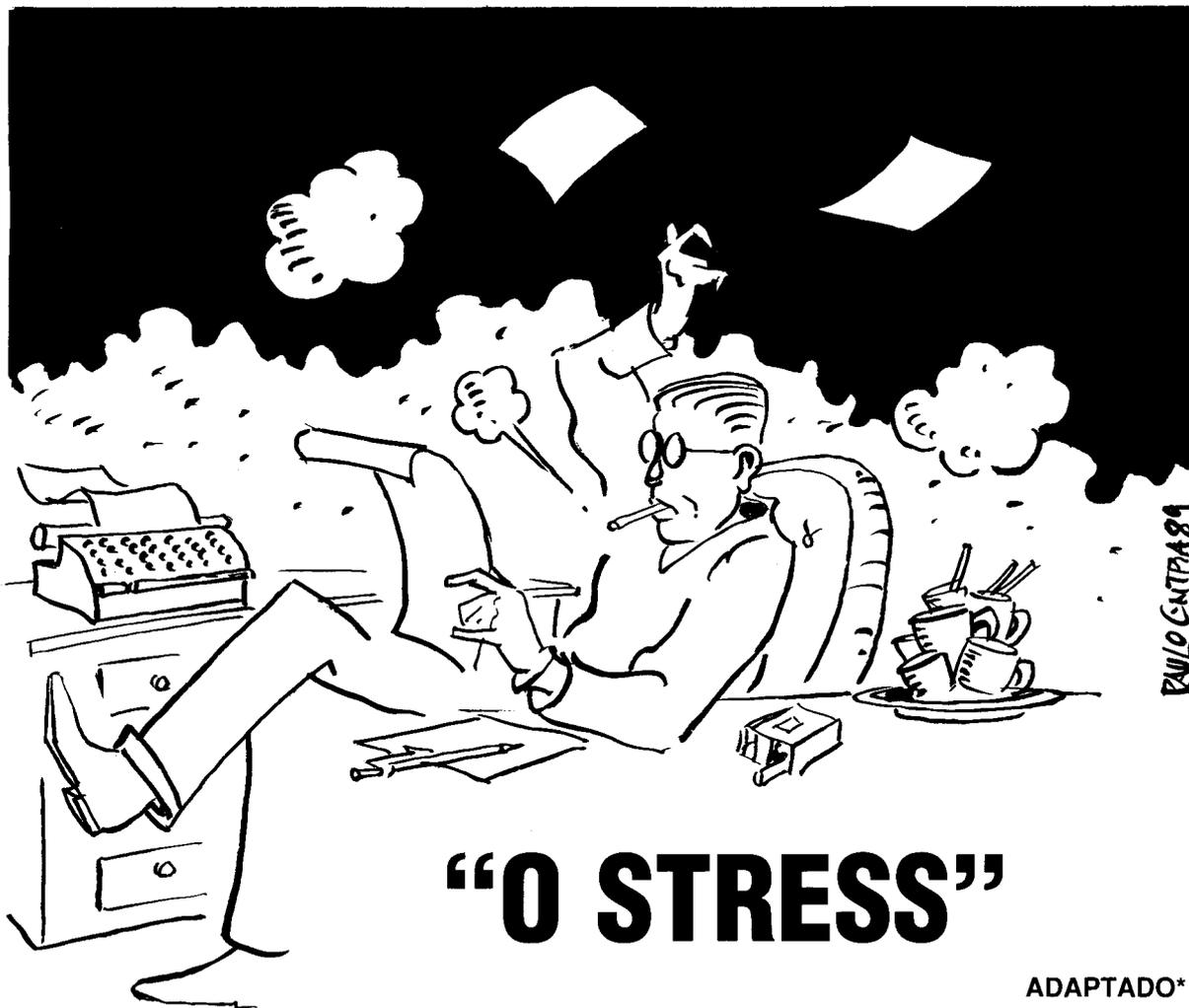
O fosso existente entre estes dois "mundos" é enorme:

· em média, o rendimento nos países do Terceiro Mundo é dez vezes inferior ao do dos países ricos;

· duas em cada dez pessoas sofrem de fome e de malnutrição;

tará num maior consumo de energia...

Com os actuais ritmos de desenvolvimento, prevê-se que, dentro de trinta anos, o uso de energia nos países do Terceiro Mundo quadruplicará. Ao mesmo tempo, a população destes países quase que duplicará, pelo que se pensa que o seu consumo energético será 1.5 vezes mais elevado do que o actual consumo mundial.



## “O STRESS”

ADAPTADO\*

"Stress" é uma palavra que entrou no nosso vocabulário, como entrou na nossa vida. É um sinal dos tempos, consequência da nossa sociedade e do nosso ritmo de vida. Habitámo-nos a tê-lo em conta, mas por vezes esquecemo-nos das consequências nefastas que pode representar para a nossa saúde. Com efeito, quando em demasia, pode afectar a saúde em geral e a capacidade de tomar decisões e organizar a vida eficientemente. Pode também aumentar o risco de contrair doenças graves.

### O QUE É O "STRESS"?

O "stress" é a reacção de cada um às pressões que encontra na vida quotidiana. Para mostrar como o nosso organismo pode reagir face a uma crise eminente, sem que disso tomemos sequer consciência, vejamos o que poderá acontecer se, por exemplo, virmos um trabalhador na eminência

de ter um acidente (ver caixa).

Muitas das transformações que se vão passar no organismo destinam-se a prepará-lo para a acção - no nosso exemplo a acção seria correr para evitar o acidente. Há, no entanto, situações em que essas transformações não vão chegar a ser aplicadas porque não há oportunidade para agir fisicamente. É o caso, por exemplo, da situação de enervamento que se pode dar quando se conduz em "hora de ponta". Para certas pessoas, algumas destas transformações (ou ainda outras) podem ocorrer em resposta a pequenos problemas do dia-a-dia ou a outras mais importantes mas que ainda vêm longe. Causas vulgares de "stress" são os problemas de trabalho, uma mudança de residência, um divórcio, problemas financeiros ou jurídicos, doenças, ruído ambiente, etc. Como as pessoas são diferentes, reagem de forma diferente; umas podem até prosperar em condições idênticas às que podem levar outras a uma depressão nervosa.

## REAÇÃO DO ORGANISMO A UM PERIGO EMINENTE

### EXEMPLO: UM TRABALHADOR TEM UM ACIDENTE DE TRABALHO

- Os olhos e ouvidos recebem o sinal de alarme.
- O cérebro regista que o trabalhador está em perigo e envia mensagens de aviso através dos nervos.
- Os músculos contraem-se prontos para a acção
- As pulsações cardíacas aumentam de intensidade para que o sangue seja bombeado mais rapidamente para os músculos, onde é mais necessário.
- Os produtos químicos do cérebro desencadeiam uma série de modificações hormonais no organismo. O sangue transporta essas secreções para os seus destinos, reforçando as modificações físicas já então ocorridas. Entre as principais hormonas do "stress" estão a adrenalina e a noradrenalina
- A audição torna-se mais sensível
- A pele empalidece, porque o sangue ocorre onde faz mais falta.
- Os brônquios dilatam-se, deixando entrar mais ar.
- A respiração torna-se mais rápida, para fornecer mais oxigénio.
- A pressão arterial aumenta, para que o oxigénio chegue mais rapidamente aos músculos, ao coração e ao cérebro.
- A glicose é lançada no sangue, para fornecer energia para o coração e para os outros músculos.
- A digestão abranda ou cessa completamente, podendo assim o sangue ser levado para o coração e para os outros músculos.
- A transpiração aumenta, ajudando a baixar a temperatura do corpo, que as restantes acções tendem a fazer subir.
- Os mecanismos de coagulação aumentam, para ocorrer em caso de possíveis feridas.
- Pode-se ter sensações de desmaio, porque a

ansiedade ou medo podem fazer acelerar a respiração (hiperventilação), fazendo baixar a pressão sanguínea no cérebro.

## O "STRESS" É PREJUDICIAL?

Qualquer pessoa pode ficar em "stress" sem que isso represente um perigo em si mesmo. Mas se, devido à situação, uma pessoa começa a beber mais álcool ou a fumar mais do que o normal, a ter dores de cabeça ou no pescoço, a sentir-se preocupada, cansada, com problemas para dormir ou para se concentrar, irritável ou tensa - isso poderá significar que não consegue viver bem com o "stress".

Há especialistas que pensam que a incapacidade de lidar com o "stress" - especialmente quando as causas se tornam frequentes ou prolongadas ou quando várias causas ocorrem ao mesmo tempo - pode levar a uma deterioração da capacidade de lidar com a vida de todos os dias e aumentar os riscos da doença.

Alguns investigadores pensam que para certas pessoas, o "stress" pode contribuir para desencadear uma doença para a qual já estavam predispostas, como por exemplo:

- Doenças cardíacas, por causa do aumento da pressão arterial;
- Dores nas costas ou no pescoço, por causa das tensões musculares;
- Bronquite asmática, por causa da constrição nos brônquios;
- Dermatites e eczemas, por causa das alterações da pele;
- Diabetes, por causa do aumento dos níveis de glicose;
- Dores de cabeça, por causa da alteração de calibre dos vasos sanguíneos;
- Úlceras pépticas (gástricas), por causa da alteração do equilíbrio dos sucos digestivos.

Uma situação de "stress" prolongado pode causar uma redução do sistema de imunização e ter assim incidência em certos tipos de cancro. Por outro lado, pode incidir no aumento dos riscos de dependência das drogas e do álcool e em problemas psicológicos, como a ansiedade, a depressão e as fobias.

**PARA SI, O "STRESS" É UM PROBLEMA?**

Para se ter uma ideia de até que ponto se é afectado pelo "stress", pode-se procurar estabelecer a SILHUETA DO "STRESS", respondendo às perguntas postas.

Embora este não seja coisa que se possa medir exactamente, o traçado da SILHUETA DO "STRESS" pode dar uma ideia mais clara das causas que o provocam.

**SILHUETA DO STRESS**

**COMO RESPONDER ÀS QUESTÕES E COMO TRANSPORTAR OS RESULTADOS PARA O QUADRO**

As perguntas estão agrupadas em secções, duas delas específicas: para pessoas com mais de 60 anos ("Envelhecimento") e para mulheres ("Problemas das mulheres").

Leia com atenção cada pergunta e, se se aplicar ao seu caso, classifique o grau em que o problema por ela exposto o afecta.

Depois some as pontuações obtidas em cada secção e inscreva-as no quadrado branco que aparece na barra do título da secção.

Utilize as pontuações para sombrear, no quadro ao lado, a parte da barra correspondente. Se ficar uma linha em branco, isso significa que as perguntas dessa secção não se aplicam ao seu caso ou que não existe qualquer problema dessa espécie.

**HÁBITOS SOCIAIS** Total

**ÁLCOOL** 0 1 2  
Nada Leve Méd/Elev

Grande/Médio bebedor: 4 ou mais bebidas diárias (copos de vinho, cálices de aguardente ou canecas de cerveja), ou quantidades maiores mesmo que com menos frequência.

**FUMO** 0 1 2  
Nada Leve Méd/Elev

Grande/Médio fumador: 15 ou mais cigarros diários (ou 2 a 3 charutos, ou 2 a 3 cachimbadas).

**CHÁ E CAFÉ** 0 1 2  
Nada Leve Méd/Elev

Grande/Médio bebedor: 5 ou mais chávenas diárias

**PRESSÕES SOCIAIS** Total

**Está descontente com a sua situação actual de emprego?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

Dê a resposta adequada desde que esteja a trabalhar, seja a tempo inteiro, em part-time ou ainda se não trabalha.

**Se as suas actividades recreativas exigem concentração mental, até que ponto isso o afecta?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

Exemplo: jogar xadrez, competições desportivas ou outras.

**Sente a falta de um relacionamento íntimo, com o qual se sinta capaz de comunicar?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**Se é casado ou vive com alguém, essa relação tem problemas?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**Tende a ocultar os seus sentimentos?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**Se geralmente não se dá bem com as outras pessoas até que ponto isso o afecta?** 0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**ACONTECIMENTOS DA VIDA QUOTIDIANA**Total **Problemas emocionais.**

Por exemplo: Noivado, casamento, separação, gravidez indesejada ou nascimento de um bebé.

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**Problemas vivenciais extra profissionais.**

Exemplos: Encontros sociais, actividades locais, acontecimentos domésticos - comprar carro novo, o rebentamento de um cano da água, etc.

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**Problemas vivenciais no trabalho/estudo.**

Exemplos: Promoção no emprego, ganhos ou perdas financeiras, despedimento, reprovação nos exames.

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**Problemas de saúde.**

Do próprio ou de outros, mas sem que haja perigo de vida, como por exemplo, operações bem sucedidas, bronquites, alergias, artrites.

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**Problemas de doença grave ou morte.**

Doença grave relacionada com o próprio ou com os que lhe são próximos ou morte de um amigo íntimo ou de um parente.

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**ANSIEDADE E DEPRESSÃO**Total 

Sente-se nervoso, receoso, tenso, incapaz de se concentrar, com ataques de pânico?

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

Até que ponto sofre de transpiração, tremor das mãos, palpitações, frequência urinária, falta de ar, desconforto abdominal?

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

Até que ponto se sente desamparado, desesperado indigno, incapaz de concentração, com falta de interesse, com falta de apetite, com ideias de suicídio, choroso?

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**PROBLEMAS SEXUAIS**Total 

Se não tem satisfação com o sexo, em que medida isso o afecta?

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

Se existe algum problema físico no seu relacionamento, isso afecta-o?

0 1 2 3

Nada Pouco Médio Muito

**PROBLEMAS COM O SONO**Total 

Quanto tempo demora normalmente a adormecer?

0 1 2

até 30 m 30/60m Mais

Quanto tempo decorre normalmente entre o verdadeiro acordar e a hora habitual de se levantar?

0 1 2

até 30 m 30/60m Mais

Normalmente quantas vezes acorda durante a noite?

0 1 2

0 ou 1 2 ou 3 4 ou Mais

**Até que ponto se sente repousado ao acordar?**

0 1 2  
Muito Bastante Não Muito

**CORAÇÃO**

Total

**Até que ponto se preocupa com a pressão arterial, ou com o estado do coração?**

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**ENVELHECIMENTO**

Total

**Sente-se entristecido com a sua maneira actual de viver?**

Por exemplo: aborrece-se se não consegue fazer as coisas como dantes, por não ter uma ocupação que considere útil ou por já não poder dar aquela "mãozinha" nos trabalhos de "bricolage" ou jardinagem?

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**Os problemas físicos afectam-no?**

Por exemplo: surdez, visão deficiente, artrite.

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE MULHERES**

Total

**Tem problemas com os períodos?**

Por exemplo: abundantes, escassos, dolorosos, irregulares.

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**DAS PERGUNTAS SEGUINTE RESPONDA APENAS À QUE SE APLICAR AO SEU CASO**

**Se ainda é menstruada, costuma ter sintomas**

**desagradáveis nos 10 dias anteriores ao aparecimento do período?**

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**Se os períodos estão a desaparecer (menopausa), tem sintomas desagradáveis?**

Por exemplo: afrontamentos, depressão

0 1 2 3  
Nada Pouco Médio Muito

**COMO LIDAR COM O "STRESS"**

A SILHUETA DO "STRESS" deve utilizar-se como um guia, as indicações que damos a seguir estão agrupadas segundo as secções do questionário - mas podem ajudar noutras áreas da vida, incluindo as que não são tratadas aqui: envelhecimento, problemas específicos da mulher e problemas sexuais.

E não aumente o "stress" já existente por querer mudar tudo de repente!

**HÁBITOS SOCIAIS**

**ÁLCOOL.** O álcool em pequenas quantidades pode realmente ajudar a descontrair - é por isso que beber pouco é pontuado na SILHUETA DO STRESS com "0". Mas o álcool a mais durante muito tempo pode prejudicar o coração, o fígado e o sistema nervoso.

Como as reacções individuais são muito diferentes, não há qualquer regra que possa indicar exactamente o grau de risco.

Geralmente pensa-se que não é de recear que a saúde seja prejudicada a longo prazo se se respeitarem os seguintes limites máximos semanais:

HOMENS	MULHERES
5 Garrafas de Vinho ou 9 litros de cerveja	2 Garrafas de Vinho ou 6 litros de cerveja
1 litro de aguardente ou combinação equivalente	0,8 de aguardente ou combinação equivalente

	Ligeiro			Fraco			Moderado			Acentuado			Elevado			Mt.º Elevado		
HÁBITOS SOCIAIS	1			2			3			4			5			6		
PRESSÕES SOCIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ACONTECIMENTOS DA VIDA QUOTIDIANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
ANSIEDADE E DEPRESSÃO	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
PROBLEMAS SEXUAIS	1			2			3			4			5			6		
PROBLEMAS COM O SONO	1		2		3		4		5		6		7		8			
CORAÇÃO	1						2						3					
ENVELHECIMENTO (ACIMA DOS 60)	1			2			3			4			5			6		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS DA MULHER	1			2			3			4			5			6		

É melhor, no entanto, repartir o consumo por toda a semana do que beber tudo numa ou duas vezes, e deve-se evitar beber fora das refeições.

**FUMO.** Muitos fumadores pensam que um cigarro pode ajudar a descontraír. Os danos para a saúde, no entanto, são muito superiores a qualquer benefício dessa espécie. O fumo não só afecta os pulmões como aumenta o risco das doenças coronárias, da bronquite crónica, do efisema pulmonar e do cancro (especialmente do cancro do pulmão). E, de um modo geral, a saúde dos fumadores tende a ser pior do que a dos não fumadores.

**CAFEÍNA.** É aconselhável tentar reduzir a quantidade de cafeína que se toma, principalmente se se tiverem problemas de sono ou palpitações.

A cafeína estimula o sistema nervoso e os músculos cardíacos.

São as seguintes as quantidades médias de cafeína:

- café instantâneo: 90 mg por chávena;
- café de filtro: 200 mg por chávena;
- chá: 40/70 mg por chávena, aumentando com o tempo que se deixa o chá a abrir;
- bebidas de cola: 40 mg por lata;
- chocolate: 30/100 por tablete de 150g (30 mg no chocolate de leite e 100 mg no sem leite).

Pode-se tentar tomar café sem cafeína, em tisanas ou bebidas com leite.

#### PRESSÕES SOCIAIS

Procure identificar as áreas de tensão no dia-a-dia e tente reduzi-las. Tente conviver, ampliar ou aprofundar amizades e alterar o que se consideram as prioridades da vida.

Conversar a respeito dos problemas, pode ser uma maneira de aliviar as preocupações, porque ajuda a vê-los mais objectivamente e também a partilhá-los.

**AS FÉRIAS.** Faça por sair de casa, mesmo só durante um fim-de-semana. Terá mais oportunidades de ver os problemas sob um aspecto diferente, e também de pensar noutra coisa.

**OS PASSATEMPOS.** Podem ser uma boa maneira de encontrar outras pessoas e de se descontraír e divertir. Os animais domésticos também podem ser uma grande companhia, especialmente para quem vive sozinho.

**SER ESCUTADO E ACONSELHADO.** É bom procurar outras ajudas além da dos amigos ou da família, como, por exemplo, um padre para quem tiver convicções religiosas. Um médico de clínica geral pode verificar se não existem problemas de ordem física e pode dar conselhos na consulta ou encaminhar para quem possa dá-los.

**PROBLEMAS PROFISSIONAIS.** Se o trabalho for particularmente causador de "stress", há algumas coisas que se podem melhorar - a iluminação, baixar os níveis de ruído, reduzir a confusão, por exemplo. Algumas empresas procuram ajudar os empregados a evitar o "stress" no ambiente de trabalho.

#### ACONTECIMENTOS

#### DA VIDA QUOTIDIANA

Normalmente não se pode evitar os acontecimentos causadores de "stress", mas pode-se procurar

que alguns não aconteçam ao mesmo tempo por exemplo, marcar reuniões com pequeno intervalo de tempo entre elas, para não correr o risco de, caso uma se prolongar, ter que chegar atrasado à segunda ou faltar ao fim da primeira.

**AGRESSIVIDADE.** É uma resposta normal para os acontecimentos que não se podem controlar. Uma boa válvula de escape será manifestar essa agressividade em vez de a reprimir. Cada um deve procurar saber e fazer o que o pode ajudar a descontrair e a controlar a agressividade. Por exemplo, andar depressa, fazer "jogging", jardinagem ou limpar qualquer coisa.

### ANSIEDADE E DEPRESSÃO

Quando os sintomas são graves, os medicamentos ou os tratamentos receitados pelo médico podem ser úteis no imediato, principalmente quando há problemas com o sono.

Mas os medicamentos actuam apenas nos sintomas e não nas causas dos problemas, e apesar de actualmente não causarem dependência física como acontecia dantes, existe sempre o risco da dependência psicológica.

**SONO.** Quando se tem problemas com o sono, é bom tentar reduzir o consumo de cafeína, o álcool e o tabaco. Não se deve tomar refeições pesadas à noite, mas também não se deve ir para a cama com fome. Um leito confortável e uma temperatura agradável no quarto também ajudam.

O exercício diário pode ajudar, porque já se estará fisicamente cansado quando se vai para a cama.

Principalmente, não se preocupe por não dormir, pois isso pode tornar-se um problema ainda maior do que a falta de sono.

**ESTADO DE SAÚDE.** Quando se está preocupado com a saúde, vale a pena fazer um "check-up" médico (exame geral). Além de se parar de fumar, de se ter em conta o que se come e o que se bebe, há outras coisas a fazer para melhorar a saúde e ajudar a lidar com o "stress".

**Exercício regular.** Feito várias vezes por semana, ajuda a fortalecer os músculos, incluindo os do coração. Pode também ajudar a libertar-se dos sentimentos reprimidos, a aliviar a depressão e a sentir-se mais activo, menos cansado e mais descontraido. Os exercícios prolongados podem ajudá-lo a libertar-se das gorduras do sangue, especialmente as produzidas nos períodos de "stress". É preciso, no entanto, ser cuidadoso com os exercícios, principalmente se já não se praticam há muito tempo.

**Descontração.** Devia ser um hábito diário; pode ajudar a reduzir a pressão sanguínea elevada e a descontrair os músculos do estômago, do pescoço e dos ombros (ver caixa).

### EXERCÍCIOS DE DESCONTRACÇÃO

#### Respiração controlada

A respiração pode ser uma indicação do grau de "stress" - quando se está tenso, a respiração é mais rápida e superficial; quando se está descontraido, a respiração é mais lenta e profunda.

Para se acalmar, tente respirar lenta e profundamente durante algum tempo, empurrando o ar com força pela boca nas primeiras expirações.

#### Massagem

Aumenta o fluxo superficial do sangue, auxiliando a descontração.

#### Meditação

É uma boa forma de relaxar. Uma das formas de meditação é o ioga. Há, no entanto, outras formas de descontração cujas técnicas se podem encontrar ou em livros ou em fitas gravadas. A música pode também ajudar bastante à descontração, assim como trabalhos manuais.

\* DO ARTIGO COM O MESMO NOME DA REVISTA PRÓTESTE

## SABE PORQUE É QUE NESTA ORGANIZAÇÃO PARECE QUE ESTÁ TUDO ALVOREADO?



É QUE NINGUÉM SABE BEM O QUE TEM DE FAZER...

LUÍS CARDIM \*

A descrição de funções (ou postos de trabalho) é um registo das principais tarefas atribuídas a um indivíduo (ou a uma equipa), descrevendo a finalidade do seu trabalho.

**UTILIDADE:** Clarifica os objectivos do trabalho a executar por cada profissional. Define a autoridade e a responsabilidade de cada trabalhador e das suas chefias. No que respeita à organização da empresa, esclarece quem é quem e evita duplicação de tarefas. Facilita a selecção de pessoal e permite definir com rigor as necessidades de formação; fornece dados para a programação das acções.

**QUEM A FAZ?** O serviço de pessoal. Ou quem tem funções de chefia e se preocupa com a organização do trabalho.

**CUIDADOS A TER:** Actualizá-la regularmente, pois tal como as empresas as funções modificam-

-se continuamente. Discuti-la com os interessados e pedir a sua colaboração. Isso trará vantagens para a chefia e para os subordinados: ambos conhecerão melhor as funções em causa.

**REGRAS A SEGUIR:** Ser sintético. Não entrar em pormenores excessivos que não ajudem a compreender melhor o objectivo final da função. Incidir sobre as principais tarefas e ignorar deveres acidentais ou extraordinários. Se um fiel de armazém pode, ocasionalmente, atender chamadas telefónicas para a sua função isso não é significativo. Essa tarefa não se encontra associada à sua função básica. Ignore-a.

Começar todas as frases por um verbo activo no infinito (ex. conservar, preparar, pintar, etc.) Evitar termos vagos e ambiguidades, tais como fazer, etc.. Ser o mais concreto possível: escrever como se quem vai ler não soubesse nada sobre o posto de trabalho em causa.

- O QUE INCLUIR:**
- 1 - Título da Função
  - 2 - Nome do(s) Titular(es)
  - 3 - Quem o(s) substitui
  - 4 - Descrição sucinta das principais tarefas
  - 5 - Quem se subordina ao titular da função
  - 6 - Responsabilidade que tem
  - 7 - Autoridade que tem (para fazer face a essa responsabilidade)

**NOTA:**

A autoridade consiste em:

- **Determinar** o início de determinados trabalhos
- **Suspender** esses serviços
- **Inspeccionar** o serviço para verificação do cumprimento das normas
- **Requisitar** material
- **Aprovar** normas ou métodos de execução
- **Comprar** equipamentos, matérias primas, etc.

\* GESTOR DE RECURSOS HUMANOS  
TÉCNICO SUPERIOR DO I.E.F.P.



**FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

TÍTULO DA FUNÇÃO:

NOME DO TITULAR:

SUBSTITUÍDO NOS IMPEDIMENTOS POR:

DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DE FUNÇÃO (1)

É SUBORDINADO A:

SUPERVISIONA (2):

É RESPONSÁVEL POR (3)

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

g) \_\_\_\_\_

TEM AUTORIDADE PARA (4):

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_

Ass. da Chefia

Ass. do Titular

- 1) Indique sumariamente as principais tarefas
- 2) Pessoal que chefia
- 3) responsabilidades atribuídas
- 4) autorizações que pode conceder

# CONHEÇA A MEDIATECA DO LNETI

ISABEL POLICARPO \*



## COMO SURTIU A MEDIATECA

A mediateca do Centro de Formação Técnica do LNETI nasceu há cerca de 20 anos, com a aquisição dos primeiros filmes de 16 mm.

Qualquer mediateca possui, para além dos suportes escritos (livros, revistas, documentos, etc.) comuns a qualquer biblioteca tradicional, todo um conjunto de suportes audiovisuais, de que os filmes de 16 mm são apenas um exemplo.

Por isso mesmo se considera que a verdadeira mediateca do LNETI existe sensivelmente há 5 anos, altura em que começou a apetrechar-se com uma maior diversificação de meios audiovisuais, como os diapositivos, os diaporamas, os videogramas e os "packages" vários.

## OBJECTIVOS DA MEDIATECA

A criação da mediateca visou por um lado contribuir para a actualização pedagógica dos técnicos, investigadores e formadores do LNETI em geral e do Centro de Formação em especial. Por outro lado, através da cedência, ou apresentação nas instalações do Centro, dos documentos audiovisuais existentes contribui também para o desenvolvimento técnico-industrial do país.

## OS DOCUMENTOS AUDIOVISUAIS

A mediateca do LNETI possui essencialmente 4 tipos de documentos audiovisuais:

### VIDEOGRAMAS

Formatos disponíveis:

U-MATIC

VHS

BETA

Temas abordados:

Estudo do trabalho  
Engenharia Genética  
Gestão

Marketing  
Técnicas de video  
Vendas

**DIAPORAMAS**

Temas abordados:

Análise do valor Técnicas de diaporama	Qualidade
---	-----------

**"PACKAGES"**

Os "packages" são constituídos por textos, transparências, diapositivos, cassetes audio e video.

Temas abordados:

Economia Estudo do trabalho Formação de formadores	Gestão Química
--	-------------------

**OS FILMES (Formato 16 mm)**

Temas abordados:

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comportamento humano na empresa</li> <li>· Comunicação</li> <li>· Controle de Qualidade</li> <li>· Corrosão</li> <li>· Design industrial</li> <li>· Energia solar</li> <li>· Tecnologias</li> <li>· Vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudo do trabalho</li> <li>· Management/ Técnicas de organização</li> <li>· Marketing</li> <li>· Organização do trabalho, etc.</li> </ul>
--	---

**CONDIÇÕES DE ACESSO AOS DOCUMENTOS**

Todos os documentos audiovisuais podem ser solicitados por empresas ou serviços.

Contudo há documentos que não podem sair das instalações do LNETI. É o caso dos videogramas e dos "packages", que deverão ser apresentados nas próprias instalações do LNETI. Os filmes e os diaporamas podem sair para o exterior, sendo o transporte dos mesmos da inteira responsabilidade dos serviços ou empresas que os requisitem.

Sempre que se trata de um documento que não pode sair do LNETI ou sempre que os serviços ou

empresas interessadas não disponham das condições necessárias à realização das suas sessões, o Centro de Formação Técnica/Núcleo de Audiovisuais poderá promovê-los nas suas próprias instalações, podendo fornecer sala, equipamento e projeccionista.

Todas as requisições de material audiovisual deverão ser endereçadas com uma antecedência mínima de 2 semanas ao:

**CENTRO DE FORMAÇÃO TÉCNICA DO LNETI**

Núcleo de Audiovisuais  
Azinhaga do Lameiros  
(À Estrada do Paço do Lumiar)  
LISBOA

Telf: 7582712 / 7586141 / 7587211 / 7589181

Das requisições deverão constar os seguintes elementos:

- Título / Assunto do documento
- Local e data de projecção
- Nome e endereço do serviço / empresa

Responsabilidade do serviço / empresa pelos documentos que forem solicitados, durante o período da sua utilização

**Os documentos da mediateca são cedidos nas seguintes condições:**

Instituições Públicas	Gratuito
Organizações sem fins lucrativos	50% da tabela de aluguer
Outras organizações privadas	pagamento integral segundo a tabela

Por ex., o aluguer de um filme — 16 mm custa entre 8.000\$00 e 9.000\$00 por um período de três dias

\* PSICÓLOGA

---

---

## LISTA DE FILMES DISPONÍVEIS NO LNETI

### **Comportamento Humano na Empresa**

A reforma - F 132  
O caso Rousselt - F 133  
Análise transaccional - F 134

### **Comunicação**

Comunicação - F 148

### **Economia/Finanças**

A formação do capital - F 84

### **Ensino/Formação**

Aplicação dos computadores à formação - F 71  
Como preparar e ministrar a formação - F 89  
Utilização pedagógica de meios  
audiovisuais - F 129  
Técnicas de formação:  
o papel dos audiovisuais - F 135

### **Estudo do Trabalho**

O estudo do trabalho e as pessoas - F 141

### **Gestão**

Como delegar - F 81  
Motivação - F 142  
A gestão do tempo - F 143  
O contramestre - F 144  
Auto-organização - F 145  
Ultrapassando o Superior - F 146  
Disciplina - F 147  
A função do dirigente - F 73  
Revisão da actuação e potencial  
de dirigente - F 74  
O caso COLT - F 75  
A Gestão do Recursos Humanos - F 78  
O caso das "Missing Magnets" - F 87

### **Marketing**

O marketing como elemento de ligação - F 88

### **Movimentação de Materiais**

Transporte e movimentação de materiais  
- de F100 até F109

### **Planeamento**

O emprego do caminho crítico - F 65  
A linha de equilíbrio - F 86

### **Produtividade**

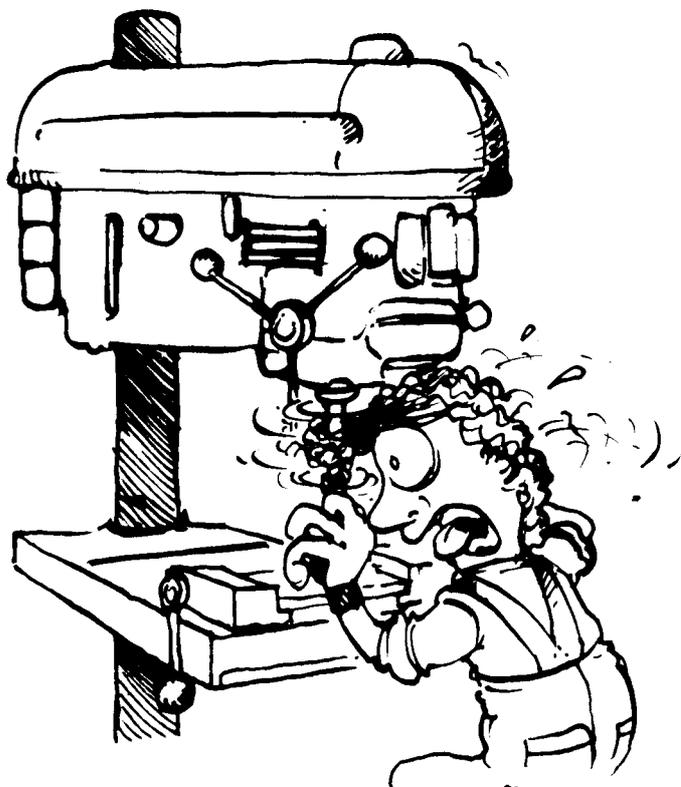
Os factores de produção - F 83

### **Relações Industriais**

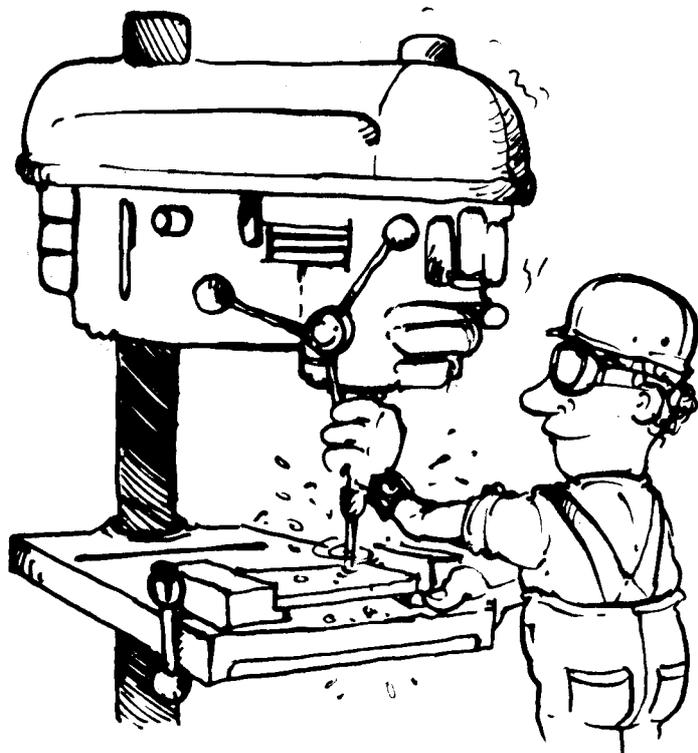
Seguindo o chefe - F 70  
Conflito na empresa Forsyth's - F 136  
Uma nova era - F 137

### **Vendas**

Seja organizado - F 40  
O momento da decisão - F 64  
Como lidar com as objecções - F 67  
Vender benefícios - F 68  
Conduzindo uma entrevista - F 69  
Como utilizar o telefone - F 76  
Aprendendo pela experiência - F 77  
Como iniciar uma entrevista - F 79  
Quem destruiu a venda - F 80



EDUARDO ES.



## É SÓ AOS OUTROS...

ADAPTADO POR FERNANDO OLIVEIRA \*

Fernando M. de 25 anos, trabalhava há cerca de três meses com um engenho de furar sensitivo, onde se executavam furos em chapas de aço macio com 5 mm de espessura.

Ao baixar-se para apanhar a chave da bucha, os seus cabelos compridos e soltos foram apanhados pela árvore do engenho em movimento, tendo sofrido um arrancamento do couro cabeludo, numa superfície de 20 cm.

Este tipo de acidente é muito comum em empresas de metalomecânica, equipadas com máquinas ferramentas.

### **MÁQUINA FERRAMENTA**

É a máquina portadora de uma ferramenta capaz de realizar trabalho, através de mecanismos e órgãos destinados a sujeitar a peça e dar movimento mecânico a esta ou à ferramenta. Destina-se a modelar a matéria, por corte (com ou sem arranque da apara).

### **ESTUDO DESTE ACIDENTE**

#### **CAUSAS**

O acidente deveu-se a duas causas:

- 1) Ausência de um sistema de protecção da árvore.
- 2) Os cabelos compridos de Fernando não se encontravam resguardados por uma boina, touca ou fita.

#### **CONSEQUÊNCIAS**

Fernando M. esteve dois meses hospitalizado, perderam-se 360 horas de trabalho, e a empresa teve necessidade de deslocar outro trabalhador para o posto de trabalho deixado vago.

#### **PREVENÇÃO**

O Fernando M. não deveria usar o cabelo comprido, ou se o usasse, deveria utilizar uma boina, ou touca para o proteger.

A árvore do engenho devia possuir um resguardo de protecção em metal ou plástico.

### **REGRAS A SEGUIR PARA EVITAR OS ACIDENTES COM MÁQUINAS-FERRAMENTAS**

- Conservar os locais de trabalho limpos e arrumados.
- Utilizar os equipamentos de protecção para os órgãos das máquinas.
- Usar vestuário adequado, evitar fatos largos, cabelos compridos, anéis e relógios.

- Verificar, antes do arranque da máquina, se os dispositivos de montar, fixar e apertar as buchas, assim como as peças, não estão em local que possam ser projectados.

- Segurar as peças a furar (no caso dos engenhos) com uma prensa ou torno de mão.

- Montar ou desmontar sempre as peças fora dos pratos, prensas ou buchas com a máquina em movimento.

- Evitar atingir um comando ou retirar um objecto ou peça, situado atrás da árvore do engenho, quando a máquina está em movimento.

- Não retirar as aparas com as mãos.

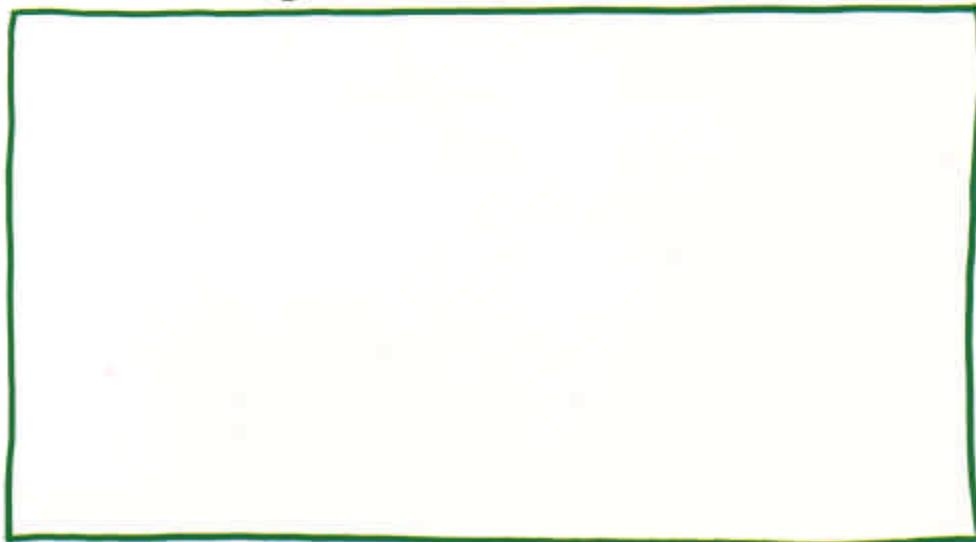
- Limpar ou apagar com um utensílio adequado, nunca com as mãos.

Existem contudo outras causas indirectas de acidentes a que devemos estar atentos, nomeadamente as que se prendem com a má iluminação (natural ou artificial), resultante da acumulação de poeiras nas vidraças e/ou lâmpadas e que contribuem para dificultar a visibilidade e podem, por consequência, contribuir para o aparecimento do acidente.

Este acidente que acabámos de analisar é infelizmente comum na indústria metalomecânica. No entanto, se atendermos às normas de segurança, quer no que respeita ao equipamento de protecção individual, quer ao colectivo, muito se pode evitar. Pense nisso...

\* TÉC. F. PROFISSIONAL DO IEFP  
Adaptado da revista D.G.S.H.T.

# LISTA DAS EMPRESAS QUE NO ANO 2000 SUBSISTIRÃO SEM PESSOAL QUALIFICADO\*



## \* PREVISÃO

Se há previsões fáceis de fazer, esta é uma delas. Portanto, Sr. empresário, já sabe o que tem a fazer: promova a formação profissional do seu pessoal. É fácil atingir esse objectivo! Basta aliar a sua iniciativa ao dinamismo do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Porque o I.E.F.P. promove, participa e apoia acções que

visam a formação, a informação e a orientação profissional, a reabilitação e a colocação de trabalhadores.

**Não hesite. É do futuro da sua empresa que estamos a falar.**

**Contacte os Centros de Emprego do I.E.F.P.**

**Eles existem para o apoiar.**



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

# FIQ/90

FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE QUADROS



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL