

MAIO
JUNHO
JULHO 90
200.00

DIRIGIR

13



SUA Magestade
O CLIENTE

A TELEFONISTA

A ARTE DE
BEM SERVIR



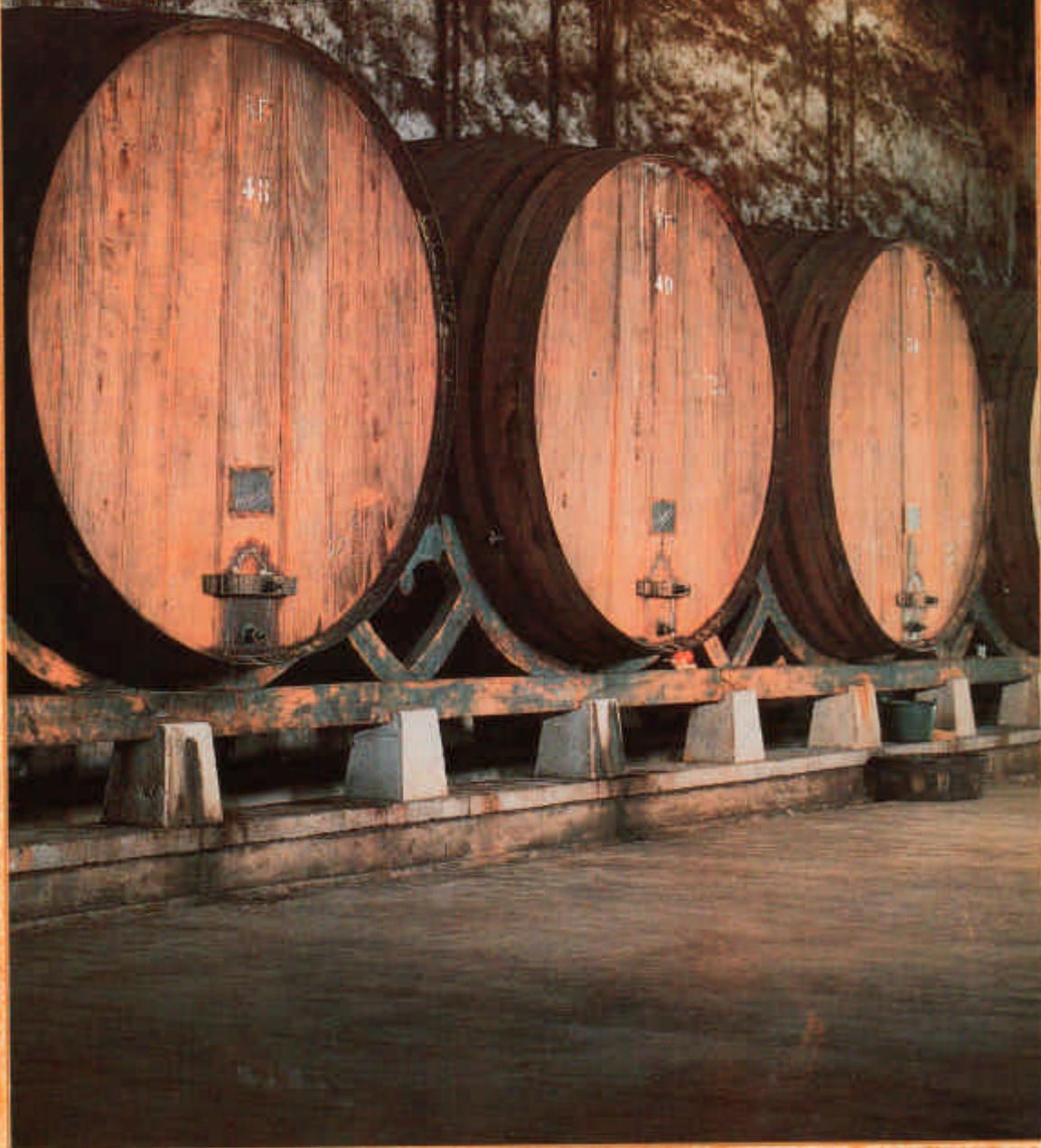
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

4 • n.º 19 • 20 • publicação bimestral • 1989

150\$00

ALIMENTAR

revista do Centro de formação profissional do sector



EDITADA POR:
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SECTOR ALIMENTAR
AV. 25 DE ABRIL, 32-B (PONTINHA) — 1675 LISBOA TELEX 64 907 CFPSPA P
TELEFS.: 479 64 62 / 479 32 36 / 479 37 67 TELEFAX: 479 61 20

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adelaide Palma, José Casqueiro Cardim, Júlio Freches, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto.

COLABORADORES: Ana Cristina Paulo, Antonieta Romão, Carlos Nabais, Idalina de Jesus, José Cardim, João Valente, Lemos de Azevedo, Lidia S. Branco, Luís Ciraca, Madalena Avillez, Manuel Abreu, Pinto e Castro, Rogério de Sousa, Tavares dos Santos.

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Dinra, Paulo Ramalho, Sérgio Rebelo, Vasco.

FOTOGRAFIA: Luis Fradinho, arquivo Robinson, museu C.T.T., C.M.L.

APOIO ADMINISTRATIVO: Inês Santos, Isabel Alexandra Tavares, Isabel Domingues

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/CHQ
- Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros -
Telefone: 858 47 01, Ext. 2373,
Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas
- Rua das Flores, 14 - 2º - 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO:
Sociedade Tipográfica, S.A.
R. D. Estefânia, 195 - 1000 LISBOA

PERIODICIDADE: 5 números/ano

TIRAGEM: 32 000

Depósito Legal nº17519/87

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: 858 47 01/2/3 / Ext. 2373

"NÃO FAÇAS AOS OUTROS O QUE NÃO GOSTAS QUE TE FAÇAM A TI"

"Não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti" é uma máxima de inspiração muito antiga que, se fosse aplicada seriamente, daria resultados espantosos em todos os sítios em que se atende o público ou em que se trabalha para ele - ou seja na quase totalidade dos postos de trabalho, porque como fim último da quase totalidade dos produtos ou serviços está um público, está um cliente, está um consumidor. Mas as máximas, mesmo de muita boa inspiração, mesmo simples e profundas como esta, não são de aplicação fácil... Quem não esperou já largos minutos numa fila que afinal estava para encerrar ou quem não foi informado da falta daquele documento que, dias antes, ninguém lhe dissera ser imprescindível? Mas também quantos dos "mal tratados" não se vingaram já destas e outras pequenas afrontas, tratando o seu próprio cliente, visível ou invisível, de forma perfeitamente idêntica?

E o trabalho mal executado, o serviço prestado com negligência, a informação mal dada... A falta de sintonia com os interesses últimos do trabalho leva muita gente em muitos locais a considerar que a organização estaria perfeita se... não fosse os clientes!... sejam eles alunos, doentes, consumidores, ou público que é, finalmente, a razão de ser da actividade que se desenvolve na empresa ou na instituição...

Porque razões desvalorizamos ou simplesmente desfocamos tanto os nossos objectivos essenciais? Há um sem número de explicações: a forma como nós próprios somos tratados, a educação que não sublinha estas questões (eis uma coisa que se deveria aprender mais e mais na escola) o desencanto, o cansaço ou a consideração de que ao fim e ao cabo sempre se fez assim, que no atendimento ao público adopta a fórmula sofisticada de que "o público é malcriado..." e, também, ao próprio comportamento de muitas chefias que preferem a contemporização cúmplice e cómoda com atitudes erradas dos subordinados, à assumpção clara das suas responsabilidade no serviço! É essencial que todos tomemos consciência de que, sem uma sintonia clara no cliente, sem uma orientação clara das organizações e dos trabalhadores dos diversos níveis para o consumidor, para o mercado e para o público, não há a evolução completa de mentalidades que, como todos sabemos, é essencial para a maior competitividade das nossas organizações e, ao fim e ao cabo, do nosso País.

Um dos desafios que devemos enfrentar a todos os níveis - quem atende o público, o gestor que orienta a empresa, mas também a chefia que, no dia-a-dia dirige o pessoal - é este afinal bem velho e simples: tratar os outros como gostaríamos que nos tratassem a nós.

José Casqueiro Cardim



SUMÁRIO

CAPA: JOÃO MACHADO

		EDITORIAL
EDITORIAL	José Cardim	2
		DESTAQUE
SUA ALTEZA O CLIENTE	Lemos de Azevedo	3
TELEFONISTA - SERVIÇO DE PACIÊNCIA DE CARINO	Madalena Avillez	7
		FORMAÇÃO
O CASO DA EMPRESA "AZERT"	Ana Cristina Paulo	11
A FORMAÇÃO E FUNÇÃO DO CHEFE	Antonieta Romão	14
NEIL SENDELBACH - O HOMEM DA FORD	Madalena Avillez	17
CINDOR	Rogério de Sousa	21
		IDEIAS
FÉRIAS DIFERENTES	Lídia Branco	24
		HISTÓRIA E CULTURA
A ESSÊNCIA DO COMÉRCIO	Fernando Pessoa	27
		GESTÃO
DISSE SOBRE GESTÃO		30
EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL	José Cardim	31
ROBINSON	Lídia Branco	34
ARTE DE BEM SERVIR	Idalina de Jesus	40
		PREVENÇÃO
PREVENÇÃO DROGA	Madalena Avillez	44
		COMUNICAÇÃO
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO	Manuel Abreu	46
HOJE COMO ONTEM		52
		TESTE
O BESTIÁRIOS DO GESTOR DE CONFLITOS	Luís Graça	53
INQUÉRITO		59
		NOVAS TECNOLOGIAS
SEGURANÇA NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	João Valente	61
		ECONOMIA
COMO INTERPRETAR UM BALANÇO (II)	Carlos Nabais	65
		73
LIVROS A LER		73
1990 - A DÉCADA DO SERVIÇO	Luís Graça	77
		79
O QUE É O JUST-IN-TIME	Pinto e Castro	79
		83
BREVES		83

SUA ALTEZA O CLIENTE



A primeira vista tudo parece perfeitamente óbvio. E é realmente óbvio que quem compra um electrodoméstico, quem envia uma carta ou quem utiliza o telefone, o que pretende é retirar benefícios e satisfação deles. Quer que eles sirvam. Quer que a carta chegue rapidamente ao destino, quer que o telefone o ponha em contacto com o interlocutor, que a máquina de lavar lave eficientemente.

Mas o que é óbvio para quem compra não é igualmente óbvio para quem produz e vende. O produtor vendedor pára frequentemente na produção e na venda, desinteressando-se da utilidade, do serviço que prestará ao comprador, razão essencial que o levou a comprar.

Nos últimos anos muitas empresas criaram serviços de após-venda, exactamente para assistir o comprador na utilização e fruição dos produtos ou serviços vendidos. Mas, salvo em raras excepções, algumas fortemente lucrativas, como no sector automóvel, o serviço após-venda foi encarado essencialmente como actividade marginal, a trans-

ferir sempre que possível, para terceiros, de modo a diluir responsabilidades e a não afectar nem o prestígio nem os proveitos da marca. O serviço final ao utilizador ou consumidor quase nunca esteve realmente incluído na compra-venda de produtos e serviços.

As actuais condições de mercado, porém, exigem outra coisa.

O comprador, em muitíssimos casos, não vê nas características do produto sinais convincentes de preferência. Entre três automóveis ou vídeos de marcas diferentes, entre dois ou três hotéis, entre vários jornais, o consumidor não consegue descortinar razões objectivas para preferir uns aos outros.

As empresas produtoras têm necessariamente que propôr razões preferenciais de compra, que vençam a indecisão dos compradores e lhe dêem a elas vantagens sobre os concorrentes. A publicidade, as promoções e o merchandising já não bastam. O preço nunca é muito flexível, pelas

razões que se conhecem. A inovação tecnológica é sol de pouca dura. Resta o serviço como arma para seduzir os consumidores e vencer os concorrentes. No futuro, será quase impossível vender produtos ou serviços sem serviço incluído.

O serviço é, pois, uma vantagem concorrencial apreciável, nalguns casos a única de que as empresas podem dispor. E trata-se de uma vantagem do presente e, sobretudo, do futuro. O serviço fideliza os consumidores, transformando-os em clientes. Prolonga a relação para lá do acto de compra até à fruição do produto. Comprador de produto com serviço incluído volta seguramente. Mero comprador de produto não se sabe se voltará.

O serviço devolve a importância ao cliente na área do mercado como a democracia assegura o primado do cidadão na área política. Sua alteza o cliente-rei.

QUALIDADE DO PRODUTO E QUALIDADE DO SERVIÇO

O tema da qualidade conduz-nos também a concluir pela relevância do serviço aos clientes. Vejamos.

O consumidor escolhe qualidade, isto é, satisfação máxima das suas necessidades e expectativas. Essa satisfação resulta tanto do acesso como do gozo do produto. Se o produto estiver fora do prazo de validade, se o consumidor não souber utilizá-lo adequadamente, se não tiver quem lho repare, de pouco servirá possuí-lo. A qualidade total é, por conseguinte, tanto qualidade do produto como qualidade do serviço, que nele tem de estar incluído.

Nunca é demais sublinhar por que razão o consumidor escolhe, cada vez mais, qualidade. Por um lado, porque os mercados são cada vez mais abertos e concorrenciais. Há concorrência nos pregos, nas vassouras, nos restaurantes, nos fósforos, nas profissões. Por outro lado, porque o consumidor está melhor informado e mais consciente dos seus direitos. Exige mais atenções e quer ser ele a decidir.

Por influência dos japoneses, os concorrentes do Extremo-Oriente que invadiram todos os mercados do mundo, durante a década de 80 falou-se de qualidade total, sobretudo na perspectiva dos produtores. Em Portugal, o movimento da qualidade, como tem acontecido com tantos outros movimentos, chegou tarde e tem tido dificuldade para implantar-se.

Mas não há dúvida de que a batalha pela qualidade é para as empresas portuguesas, uma questão de sobrevivência. Estamos colocados no centro do furacão concorrencial e as moratórias para não abrir completamente as fronteiras de pouco nos vão valer. Importa, por conseguinte, mobilizar todas as energias para a qualidade total, qualidade do produto e qualidade do serviço.

BOM SERVIÇO É O QUE OS CLIENTES DESEJAM

O serviço, que estimula a atracção dos compradores e os transforma em clientes fieis, é o que eles desejam e não o que as empresas decretam.



Se, na compra de um esquentador, o que mais me interessa for uma assistência pronta e eficaz, de nada valerá a oferta do isqueiro para me fazer optar por uma de entre várias marcas. A oferta de brindes, em muitos casos, é apenas isco para seduzir os incautos. Não fideliza os compradores.

Em serviço, é essencial escutar os clientes, compreender as suas necessidades e expectativas.

O marketing vulgarizou os estudos de mercado como instrumento de escuta do cliente. São ferramentas imprescindíveis. Mas não é a sua comprovada falibilidade que torna necessário o recurso à escuta directa, pessoal e permanente dos clientes. Estes dois instrumentos não se substituem, completam-se. Isto é, é necessário utilizar ambos. Os clientes, seres humanos, têm semelhanças com os outros seres humanos e são também, cada um deles, irredutivelmente únicos. Os estudos de mercado descobrem as semelhanças e o contacto pessoal identifica as diferenças.

Entre nós, nem uma nem outra destas formas de escuta dos clientes conseguiu número significativo de aderentes.

Predomina ainda a mentalidade de que os bons produtos, tecnicamente é claro, têm sempre compradores e de que os desejos dos clientes são estáticos e facilmente perceptíveis. É puro engano, que não nos traria graves prejuízos se ainda vivessemos em mercado fechado.

SER DIFERENTE EM VEZ DE SER MELHOR

Em serviço é mais avisado procurar ser diferente do que ser melhor. As razões são várias.

Os critérios que nos levam a dizer que isto é melhor do que aquilo são quase sempre subjectivos. Finalmente, quando digo que o meu carro é melhor dos que os de outrem, não estou a fazer um juízo objectivo mas simplesmente a enunciar a minha preferência, a dizer que gosto mais deste carro do que daquele, e gostos não se discutem. Ora, no acto de compra, o comprador pondera os motivos de compra e solicita ao vendedor características objectivas para poder apreciar. E os produtos ou serviços oferecidos têm frequentemente qualidades muito próximas.

Um vendedor de café dirige-se ao gerente dum bar para lhe vender 100 Kg. de café. Decide oferecer-lhe serviço de afinação da máquina para o poder conquistar para a marca. Um segundo vendedor, de outra marca, quer fazer melhor e oferece-lhe afinação mensal da máquina e do moinho. O primeiro, para não perder o cliente, oferece-lhe moinho e máquina de substituição. O segundo, para não ficar atrás, sobe a parada, oferecendo além do moinho e da máquina,



a substituição do equipamento, sempre que necessitar de reparação. A escalada continuará com a vitória do vendedor que tiver mais dinheiro para comprar o cliente.

O cliente ficará momentaneamente satisfeito mas ninguém poderá livrá-lo de vir a pagar, e com juros, o seu oportunismo. Porque, muito provavelmente, ele estava objectivamente mais interessado noutra tipo de serviço, como o fornecimento atempado de café ou produtos mais variados a oferecer aos clientes. Provavelmente seria outro o serviço que faria prosperar mais o seu negócio.

Uma coisa, porém, é certa. Quem vende prejudica-se quando opta pela óptica do melhor e não pela óptica do diferente. E faz seguramente mau negócio, porque em negócio não deve haver nem vencidos nem vencedores.

MOBILIZAR AS PESSOAS

As empresas que decidirem optar pelo serviço como vantagem concorrencial terão que assegurar o envolvimento generalizado e permanente dos seus membros nesse sentido. Se assim não acontecer, o serviço nunca chegará a constituir referencial para os clientes. Não será de boa intenção ou de elemento de propaganda, igual a tantos outros.



Os vendedores podem esmerar-se, as telefonistas podem respirar simpatia, os distribuidores podem apresentar-se impecavelmente limpos e a horas. Se o Director-Geral não tiver tempo para estar com os clientes, se a empresa não responder a reclamações, se os chefes de vendas tiverem comportamentos manipuladores, o serviço murchará. Clientes insatisfeitos são como nódos de azeite em pano branco. A insatisfação propaga-se imediatamente e por longe.

Creio que reside aqui a principal dificuldade para as empresas adoptarem a estratégia do serviço. Muitas querem mas poucas conseguem realmente mobilizar as pessoas.

Por outro lado, as empresas, sobretudo as grandes, padecem de auto-suficiência. Os clientes são encarados essencialmente como instrumento para gerar proveitos, a par de outros, como a bolsa ou os câmbios. No limite, algumas gostariam até de passar sem os clientes. Por outro

lado, os trabalhadores, que não têm contacto directo com os clientes, actuam exclusivamente dentro das funções que lhe estão atribuídos, funções onde se fala de tarefas mas não de vendas nem de clientes. Canalizam todas as suas energias para o cumprimento do dever, um dever que pode ser processar salários, embalar brindes, dactilografar cartas, conferir facturas, introduzir dados...

Todas estas e outras tarefas são inevitáveis e imprescindíveis. É necessário fazê-las, não há dúvida. E os que as executam não raro têm intenção de contribuir para o sucesso global da empresa. Quando solicitados, porém, a prestar um serviço extra para responder a clientes de carne e osso, respondem simplesmente: "Não cabe nas minhas funções. É com os vendedores ou qualquer outro sector. O patrão paga-me para cumprir o meu dever, e é tudo".

A mobilização de que falamos implica duas coisas: que a empresa encare, realmente, os clientes como associados no negócio e que os trabalhadores desfuncionalizem e descompartmentem o trabalho respectivo.

TÉCNICA E SORRISO

Os chineses dizem, e com razão, que quem não souber sorrir não deverá abrir loja. Sorrir é prestar atenção individualizada a cada cliente, ser atencioso e amável.

Quem compra considera sempre o seu caso especial e,



como tal, quer vê-lo tratado.

É conhecida a nossa proverbial afabilidade e cordialidade... Então, porque razão nas lojas, nas repartições públicas, nos restaurantes se tratam os clientes à pedrada?

Acontece que, o que alimenta o atendimento do público geralmente não está em sintonia com ele e considera-se que o negócio está fora do âmbito da amizade e da cordialidade. Não dizemos nós "amigos, amigos, negócios à parte!"?

Claro que há duas situações de negócio em que sorrimos. Uma é quando queremos "enfiar o barrete" ao comprador.

Nessa ocasião desfazemo-nos em amabilidades, de resto sem qualquer sentimento de culpa, porque a venda é vista como actividade mais ou menos manipulatória, própria de minorias menos qualificadas ou de pessoas com poucos escrúpulos. Quando quem compra é dos nossos, oferecemos toda a espécie de vantagens e atenções. Daí a preocupação doentia de ter alguém conhecido na loja ou na repartição. É isso que tranquiliza o nosso justo medo de sermos enganados e defende o direito, que todos temos, de sermos tratados com toda a atenção. Não basta, porém, sorrir. Não há sorriso que resista à anarquia das entregas, à reserva prometida e não cumprida, à fiabilidade não verificada, à reclamação não respondida. Cumprir prazos, assegurar as características do produto, fazer manutenção dos equipamentos, responder a reclamações, exige técnica.

Há quem diga que a arte suprema do circo é cavalgar simultaneamente dois cavalos. O bom serviço resulta seguramente da combinação permanente de técnica e de sorriso.

* RESPONSÁVEL DE FORMAÇÃO NA NESTLÉ, S.A.

DIRIGIR



TELEFONISTA: Serviço de Paciência e de Carinho.

Quem o diz é a Sr^a. D. Teresa Lopes, telefonista recentemente reformada da Função Pública, com 40 anos de serviço. Natural de Almeida, veio para Lisboa com uma irmã aos 14 anos. Em 1950 entra para a Mocidade Portuguesa, como servente, passando depois a contínua.

Quando a Mocidade resolve meter telefonista, a Sr^a. D. Teresa dirigiu-se à assessora da Comissão Nacional e disse "Porque não me põe lá a mim? Eu sei ler e gostava muito de ser telefonista...!"

De então até hoje, o seu desempenho foi exemplar. Preocupada sempre em prestar o melhor serviço, transmitindo assim uma óptima imagem dos organismos onde exerceu, soube sempre satisfazer os seus "clientes" internos e externos.

Facilitadora da comunicação, com ela ninguém se pode queixar de ter sido mal atendido, ou de ter ficado "pendurado na linha"...

DIRIGIR: A Sr. D. Teresa entrou para a Mocidade há 40 anos. Nessa altura não havia, como hoje, formação profissional. Como aprendeu a ser Telefonista?

TERESA LOPES: Eu fui para o telefone com uma caixa pequenina, que tinha duas ou três linhas! No primeiro dia foi lá o empregado dos telefones explicar-

me como se usava aquele PBX. Depois ficou um bocado ao pé de mim, para ver se eu fazia algum erro.

No dia seguinte quando cheguei de manhã pensei "Ai valha-me Deus, eu já não me lembro do que o homem me ensinou! O que é que eu vou fazer?!" No andar de cima era a Delegacia. Então resolvi ligar para lá e avisei que ia fazer umas experiências. Foi assim que eu aprendi, não fiz nenhum curso.

Passado tempo quiseram-me levar para outro serviço, também como telefonista, mas para trabalhar com um aparelho muito maior. Aceitei. Havia muito mais trabalho. Eu estava de tarde, e outra colega fazia o turno da manhã. Fazíamos 5 horas cada uma.

E fui aprendendo à minha custa.

Uns anos antes de me reformar o Director falou-me em que eu devia ir frequentar um curso. Mas eu respondi "Para quê, Sr. Dr.? Para mim já chega. Se me obrigarem, vou, mas já não vou a tempo de precisar de aprender a mexer nessas máquinas novas..."

DIRIGIR: O Serviço onde a D. Teresa foi telefonista teve sempre muito boa imagem no Ministério da Educação. Acha que o seu desempenho como telefonista contribuiu para isso?

T. L.: Não sei. Talvez. A pessoa que está ao telefone tem que ter boa disposição, não pode falar com maus modos, nem deve deixar as pessoas imenso tempo nas linhas à espera.



A telefonista tem a obrigação de procurar encontrar as pessoas. Se a pessoa não está num gabinete pode estar noutra. Eu sempre fiz isto. Um dia disseram-me que se dizia no Ministério que o nosso Instituto tinha muito boas telefonistas - quando se ligava e as pessoas não estavam, a telefonista não desistia enquanto não encontrava a pessoa.

DIRIGIR: A D. Teresa já nos disse que não teve cursos. Como aprendeu então a ser tão boa profissional?

T. L.: Sabe, tudo o que fiz foi sempre de boa vontade. Se a pessoa faz as coisas contrariada e de má vontade, não dá rendimento. Às vezes dizem-me: "A Sr^a. tem tanta idade e tão boa cara, parece tão nova!!" Sabe porquê? Porque tudo quanto faço é com boa disposição. As pessoas não têm culpa dos nossos problemas.

A mim, acho que a formação não me fez falta.

Eu sou uma pessoa curiosa, gosto de aprender com os outros.

Procurei sempre melhorar.

Há pessoas que dizem que eu fiz as coisas bem demais "Habitou-os muito mal" disse-me uma colega um destes dias. Habituei-os muito mal, não. Eu exerci a minha função como eu achei que devia exercer, e cada um exerce segundo o seu critério.

Por exemplo, umas vezes as pessoas davam os números, outras não, e a telefonista tem que os ir procurar. Se o número era de uma terra pequena e eu não o encontrava na lista, ligava para os Correios ou para os Padres. Eles sabem tudo nas terras pequenas.

Depois guardava os papéis com os números num envelope, daí passava-os para uns livrinhos.

Ainda há tempos me procuraram por causa de um número. Procurei num dos livros e encontrei. Porque eu guardo tudo o que seja velharia - umas vezes por outras pode dar jeito.

As pessoas espantavam-se também porque eu conseguia pôr uma pessoa de fora a falar com um funcionário que estava em serviço fora do Instituto, tudo a partir do PBX do Instituto. Eram normalmente situações urgentes.

Uma vez aconteceu isto com uma ligação do estrangeiro. Ligaram para uma funcionária a dizer que a mãe estava doente. A funcionária estava em serviço externo. Então eu disse "Não desligue que eu faço já a ligação. Porque é que havia de estar a desligar de lá, se eu podia fazer a ligação? Nós temos que procurar facilitar a vida às pessoas."

DIRIGIR: O que é que a D. Teresa acha das salas onde as telefonistas estão hoje - isoladas e à prova de som?

T. L.: Quando mudei da Mocidade para o Instituto o PBX estava num sítio de passagem. Via as pessoas que entravam e saíam dos gabinetes, mas apanhavam-se certas correntes de ar terríveis. Ultimamente as telefonistas estavam num gabinete isolado. Até queriam fechar a janela, calcule. Eu disse-lhes "Não façam isso. Quando tiver falta de ar preciso de abrir a janela. Se é pelas pessoas que vêm

aqui ao lado tomar café, não me incomodam nada. Até gosto. E eu não falo tão alto que as possa incomodar a elas".

Nestes gabinetes isolados, todos forrados a cortice a pessoa sente-se muito só. Até tinha uma tabuleta que dizia "intransponível"... Ora não é bom para a telefonista aquele isolamento.

Na sala onde estava o meu gabinete puseram uma máquina de café - metia-se uma moeda e tirava-se o café. Às vezes as pessoas viam-se aflitas com as moedas e eu resolvi arranjar um saquinho com moedas. As pessoas precisavam de trocos e eu dizia-lhes "vão aí à gaveta, está aí um saquinho com moedas..."

Quando a máquina avariava, as moedas ficavam lá e o café também...!

No outro dia quando vinha o senhor, eu tinha tomado nota das reclamações e informava-o "olhe, os senhores tal e tal ficaram lá com o dinheiro empatado..." Depois ele dava-me a guardar o dinheiro e eu entregava-o às pessoas. Não era coisa da minha competência, mas não me custava nada.

Assim eu convivía, as pessoas iam lá, falavam comigo.

DIRIGIR: E a D. Teresa conhecia todos os funcionários do Instituto?

T. L.: Ultimamente entrava e saía muita gente. Havia pessoas que eu só conhecia através do telefone. Mas aprendi a fixar as vozes pelo telefone. Assim que ouvia a voz cumprimentava logo a pessoa pelo nome. E as pessoas gostavam muito e achavam até curioso como eu as conhecia.

DIRIGIR: Será que a má impressão que temos hoje do atendimento ao telefone está relacionada com esse isolamento forçado que a D. Teresa tão bem soube ultrapassar?

T. L.: Sabe, eu acho que há muitas pessoas que estão numa profissão para ganhar o ordenado ao fim do mês. E uma telefonista não pode. Deve ter boa disposição, interesse pelo trabalho, e interesse pelas pessoas.

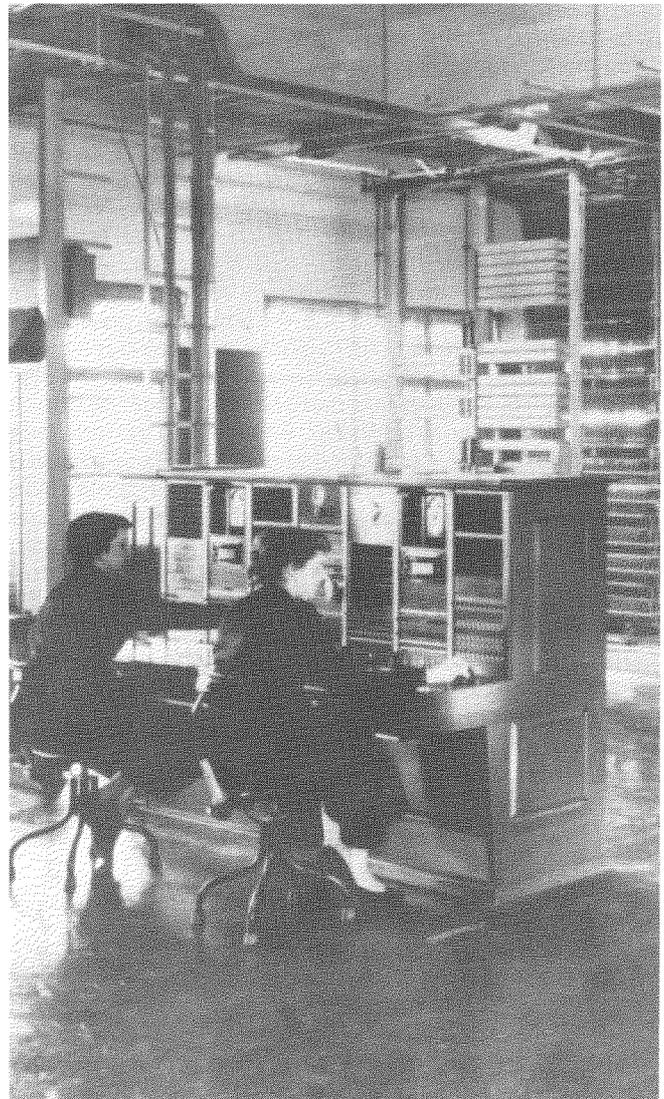
Claro, o isolamento não favorece nada disto.

DIRIGIR: Quais são os principais defeitos de uma telefonista?

T. L.: Um dos principais defeitos é ser antipática e agressiva. Uma vez liguei para um sítio, e a colega foi tão agressiva que eu disse: "faça o favor, colega, de não me responder dessa maneira. Se a colega tem serviço, eu também tenho, e portanto não podemos resolver o problema assim. Não é com esses modos que se encontra uma solução. Temos que ter paciência".

Sabe, este nosso serviço é um serviço de paciência. Paciência e carinho com as pessoas. Porque se a gente não tem carinho com as pessoas, elas não gostam de nós e nós passamos a sentirmo-nos mal no nosso lugar.

DIRIGIR: A vida de telefonista é muito dura?



T. L.: Sim, é dura - é o dia inteiro a atender pessoas. Por isso é que não podemos ter um horário muito sobrecarregado.

DIRIGIR: Quais são as características indispensáveis para uma telefonista?

T. L.: Precisa de boa memória para fixar as extensões, e alguns números, e também para fixar as vozes das pessoas.

Tem que ser organizada. Eu entrava às vezes um bocadinho antes do meu horário e aproveitava para fazer as contas porque as chamadas eram todas pagas, e era eu quem tomava nota da extensões, dos períodos. No fim do mês tirava as contas e mandava para a contabilidade.

Chegaram a querer acabar com as chamadas particulares, e eu insurigi-me, e disse "Isso não pode ser. As



peessoas passam aqui o dia, têm uma mãe doente, um filho doente, têm que comunicar. Isso não pode ser”.

Fui muito sobrecarregada mas não me importo.

A telefonista tem que organizar as chamadas que tem em linha: de vez em quando vai à linha e diz: “olhe, tem que aguardar mais um bocadinho”. Tem que ir tentando localizar as pessoas, e atendendo ao mesmo tempo as chamadas que vão chegando.

Esta moda agora da música enquanto as pessoas esperam, poupa a telefonista, mas acho muito antipático. A voz da telefonista é bem mais agradável.

E depois a telefonista tem que ser amiga das pessoas, e ser capaz de dedicação. As coisas que fazemos precisam de dedicação.

A telefonista também tem que saber lidar com os outros - às vezes há pessoas agrestes. A telefonista tem que lhes falar correctamente e explicar que por exemplo se não dá o número é porque está interrompido. Mas com calma. Não é a irritar-se que vai resolver as coisas, e as pessoas acabam por compreender que não podemos fazer tudo ao mesmo tempo. É preciso é dizer isto sem se zangar, porque se a pessoa se zangar, arranja problemas.

DIRIGIR: Se a D. Teresa organizasse hoje cursos de formação para telefonistas, quais eram as áreas de formação que incluía?

T. L.: Mais importante do que aprender a mexer nas cavilhas é aprender a lidar com os outros. Mas acho que deviam aprender uma coisa e outra.

DIRIGIR: Portanto acha importante a formação em Relações Humanas?

T. L.: Pois claro, aprender a respeitar os outros, porque muitas vezes as pessoas não se respeitam.

DIRIGIR: Se o tempo voltasse para trás, que profissão é que a D. Teresa escolhia?

T. L.: Escolhia a mesma porque gostei muito. Gosto muito de comunicar com as pessoas. Gosto muito de sentir gente à minha volta.

Saio à minha mãe, sabe. Ela tinha uma casa de comidas. Era especialista em coelho à caçador. Tinha um tacho só para fazer coelho à caçador. O tacho andava de cá para lá, com encomendas de caçadores. Chegou a mandar coelhos para o Porto!

Fui habituada com muita gente à minha volta.

DIRIGIR: Gostava de dedicar uma mensagem às suas colegas?

T. L.: Para se ser telefonista tem que se dar o máximo. Quando se entra ao serviço, tem que se esquecer os problemas lá de fora porque se se está a trabalhar com os problemas de casa, não dá. É preciso boa disposição, não

falar às pessoas com maus modos, nem deixar as pessoas imenso tempo nas linhas à espera.

DIRIGIR: Agora que está reformada, como vai preencher o seu tempo livre?

T. L.: Além do trabalho em minha casa passei a frequentar o convívio de 3ª idade do meu bairro. Ofereci-me para ajudar no Bar. Uma vez por mês atendo as pessoas ao balcão.

E olhe que a minha experiência de telefonista tem sido bem útil: as pessoas querem ser atendidas todas ao mesmo tempo! Ora é preciso calma. E eu digo isso às pessoas, mas digo a rir. Zangar-mo-nos não adianta nada.

Lá no convívio encontramos pessoas. É bom. Eu não posso ficar parada, enquanto puder tenho que me mexer. O que não tenho já é muita força.

De vez em quando vou ao Instituto visitar as amigas.

Sou amiga das pessoas. No dia a seguir à minha saída, falei para a telefonista que me foi substituir e disse-lhe “Eu venho-me pôr ao seu dispor. Se se vir atrapalhada, geralmente estou sempre em casa.” Achei que era o que devia fazer, porque se eu estivesse nas mesmas condições também gostaria que a colega fosse simpática comigo.

DIRIGIR: Obrigado por ter concedido esta entrevista à “DIRIGIR” e muitas felicidades.

T. L.: Muitas felicidades também.

* COORDENADORA DA “DIRIGIR”

O CASO DA EMPRESA "AZERT"



A INFORMATIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NA "AZERT"

A empresa de máquinas de escrever "AZERT" pensava adoptar um sistema informático de controlo numérico das máquinas-ferramenta (CNC) que afectaria significativamente os cerca de 250 trabalhadores distribuídos pelas duas fábricas que formavam a empresa.

A Administração da "AZERT" compreendia que a sobrevivência e sucesso das empresas depende cada vez mais do investimento em novas tecnologias que aumentem a sua competitividade. O mercado da "AZERT" tinha exigências

crescentes, relativas à qualidade e preço dos produtos, às quais a empresa pretendia responder através do investimento do novo sistema.

Com efeito, com esse investimento a "AZERT" esperava poder alcançar vantagens que aumentassem o seu nível de competitividade: melhoria da qualidade, maior variedade de produtos e redução do tempo de produção.

A informatização da produção implicaria que operações anteriormente realizadas pelos operários fossem pré-determinadas por instruções fornecidas às máquinas, que reproduziam automaticamente as operações até à obtenção do número desejado de peças.

A Administração decidira não impor métodos uniformes de adopção do CNC: cada Direcção adoptaria as estratégias que considerasse mais adequadas para implantar e utilizar o sistema na sua fábrica.

AS ESTRATÉGIAS DE ADOÇÃO

Um mês após a adopção de novo equipamento o chefe Matos, da fábrica do Porto, encontrou na sua secção o Cunha, seu colega da fábrica de Santarém.

Durante o almoço o principal tema da conversa foi o novo sistema.

O Cunha deslocara-se ao Porto para frequentar uma acção de formação que a empresa fornecedora do equipamento ministrava ao pessoal que trabalharia com as novas máquinas.

O Matos admirou-se: o Cunha tinha paciência para essas coisas, depois de tantos anos de serviço? Ali na fábrica do Porto tinha-se decidido que a formação só era obrigatória para o pessoal que entrara de novo, os operadores do novo equipamento.

O Cunha encolheu os ombros: cada cabeça, sua sentença... Na fábrica de Santarém a Direcção reunira com as chefias directas tendo decidido em conjunto que era preferível para as chefias e para os operários da fábrica saber o que era o novo sistema, como funcionava e quais as suas vantagens. E pessoal novo, quase não existia. Os operários que lá trabalhavam há anos eram bons profissionais davam-se bem com as chefias e a produtividade era sempre elevada.

O Matos achava que isso não iria dar bom resultado: pessoal tão antigo, a trabalhar com o novo equipamento? Ali acreditava-se que as novas máquinas precisavam de "sangue novo", tendo sido recrutado bastante pessoal.

O Cunha concluiu a conversa dizendo que só o futuro diria quem tinha seguido a melhor estratégia.

O PROBLEMA

Passado um ano, na reunião da Administração convocada para se fazer o balanço da adopção do CNC, foram apresentados os relatórios das Fábricas do Porto e de Santarém pelas respectivas Direcções:

RELATÓRIO SOBRE A ADOÇÃO DO CNC À ADMINISTRAÇÃO DA "AZERT"

Santarém, 12 de Novembro

Como decidido pela Administração da "AZERT", o sistema CNC foi adoptado na fábrica situada em Santarém há cerca de 11 meses.

Cabe agora à sua direcção fazer o ponto de situação sobre a estratégia seguida e os resultados obtidos.

Foi opção da Direcção considerar que os conhecimentos que o pessoal possuía deviam ser valorizados.

Assim, todos os operadores das máquinas - ferramenta são operários especializados, que após trabalharem vários anos com máquinas tradicionais frequentaram uma acção de formação intensiva de dois meses em CNC.

Verificou-se que a antiguidade na fábrica não foi obstáculo na aprendizagem e que o pessoal aderiu bastante bem aos novos métodos de trabalho.

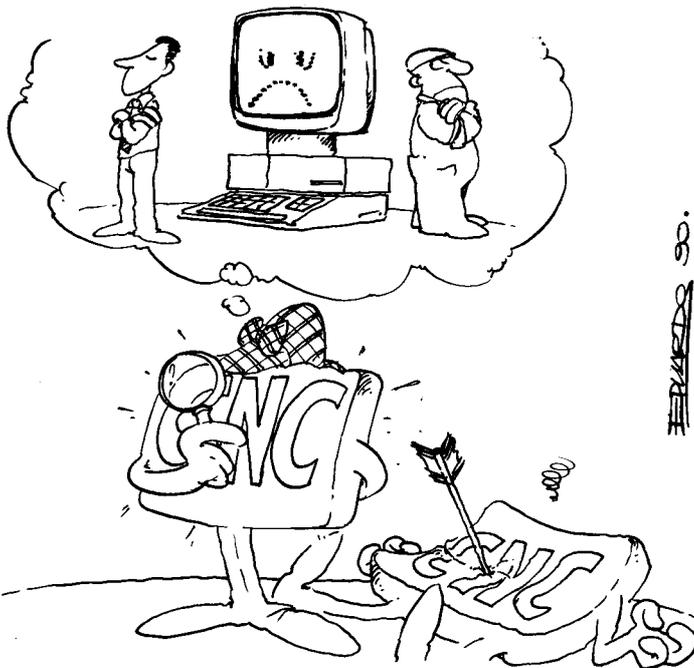
Foi no entanto necessário recrutar novo pessoal: desenhadores e sobretudo programadores, pois nem os operários nem as chefias possuíam os conhecimentos necessários para programar as máquinas.

Incentivou-se um trabalho conjunto entre o pessoal existente na fábrica e o recrutado de novo, com bons resultados: os programadores adaptaram os programas às características específicas do processo produtivo e os desenhadores conceberam instrumentos acessórios para a produção de certas peças através das máquinas-ferramenta. Apesar da presença dos programadores, decidiu-se que a aprendizagem, da programação pelos operários deveria ser incentivada.

Alguns operadores fazem já um pouco de programação para as peças mais simples o que é possível porque cada máquina se encontra agregada a um micro-computador.

As funções das chefias alteraram-se. Os chefes criaram e coordenam em cada sector equipas de trabalho, compostas por indivíduos com funções tão diferentes como os programadores e os operários.

Estas equipas de trabalho revelaram-se bastante eficientes, reunindo em média uma vez por semana e



discutindo em comum os problemas surgidos com a utilização do novo equipamento.

O balanço da utilização do CNC é bastante positivo. A produtividade duplicou relativamente ao ano passado, a taxa de não-qualidade dos produtos foi reduzida e passou-se bastante mais facilmente de uma gama de produtos a outra. Pensamos no entanto ser ainda possível melhorar os resultados obtidos, se for utilizada igualmente a operação de Concepção/Desenho (sistema CAD).

É uma sugestão que deixamos à consideração da Administração.

Pela Direcção

(assinatura ilegível)

RELATÓRIO SOBRE A ADOPÇÃO DO CNC À ADMINISTRAÇÃO DA "AZERT"

Porto, 10 de Novembro

De acordo com o pedido pela Administração, faz-se neste relatório um balanço sobre a adopção e utilização do sistema CNC na fábrica do Porto.

O sistema foi introduzido na fábrica há aproximadamente um ano.

Prevendo que a adaptação dos operários mais antigos ao novo equipamento seria prolongada e custosa, decidiu a Direcção desta fábrica implementar um sistema de reformas antecipadas. Os lugares em aberto foram posteriormente ocupados por novo pessoal, recrutado a prazo, que nunca trabalhara com máquinas-ferramenta. Para além de operadores foram ainda admitidos programadores e desenhadores.

Estes novos trabalhadores e o pessoal que não aderiu às reformas antecipadas frequentaram um curso de formação em CNC de dois meses.

A frequência desse curso pelas chefias directas não foi considerada necessária, dado que as suas funções não exigiam qualquer tipo de contacto técnico com o novo equipamento.

Algumas das funções que anteriormente pertenciam a essas chefias, como definição de tarefas e da carga de trabalho dos operadores, foram transferidas para os programadores, pois eram aqueles que melhor podiam especificar as necessidades do bom funcionamento do CNC.

Procedeu-se aliás a uma nova definição e distribuição de funções entre todo o pessoal.

O trabalho de concepção de programas e da sua adequação foram tarefas atribuídas exclusivamente ao

grupo dos programadores, cabendo aos operários apenas a função de operarem as novas máquinas

O serviço de manutenção, foi exclusivamente deixado a cargo da empresa fornecedora do novo sistema. Pensámos assim disponibilizar o pessoal disponível, atribuindo a cada categoria funções bem definidas e parcelares

O balanço de utilização do CNC nesta fábrica não é aquele inicialmente previsto.

Como a Administração poderá verificar através dos dados em anexo, a taxa de produtos defeituosos diminuiu em 20%, mas a produtividade desceu, devido a um maior número de tempos mortos e a uma maior taxa de sub-utilização do equipamento. Também o absentismo laboral aumentou em 15%, relativamente aos valores do ano passado.

Têm ainda sido registados alguns problemas na informatização e manutenção das máquinas - ferramenta, afirmando a este propósito os programadores que existe falta de colaboração por parte dos operadores, que se recusam a resolver qualquer problema surgido com as máquinas "porque isso não faz parte das suas funções"

Também as chefias demonstram algum descontentamento face aos novos métodos de trabalho, afirmando que são monótonas e desinteressantes.

Assumindo que a estratégia adoptada para implementar o CNC não foi a melhor, está a Direcção desta fábrica a elaborar um relatório em que se propõem medidas alternativas a adoptar, e que colocará à consideração da Administração a curto prazo.

Pela Direcção

(assinatura ilegível)

Comente as estratégias seguidas na adopção do CNC nas fábricas de Santarém e do Porto, propondo ainda medidas que possam ser apresentadas pela Direcção desta última à Administração, tendo em vista a resolução ou o atenuar dos problemas existentes.

* SOCIÓLOGA
ESTAGIÁRIA DE INVESTIGAÇÃO NO CENTRO DE
FORMAÇÃO TÉCNICA DO LNETI



A FORMAÇÃO É FUNÇÃO DO CHEFE?

Recentemente a minha mulher e eu decidimos jantar fora. A senhora que tomou nota das reservas pelo telefone parecia nervosa e então voluntariamente contou que era nova no restaurante não estando por isso a par de todas as normas da casa. Não havia problema, a reserva estava feita. Aparecemos para jantar e o restaurante estava cheio. Procurámos em vão o nosso lugar. O chefe de mesa aproximou-se e perguntou "Quando telefonaram para cá não vos informaram que à sexta-feira não funcionamos com reservas?". Ouvi-o fazer a mesma observação a várias pessoas que chegavam. Não tenho a certeza, mas provavelmente é justo pensar que ninguém instruiu a senhora de como receber chamadas telefónicas e informar os potenciais clientes da actual situação do restaurante.

Em vez disso, o chefe de mesa desculpava-se vezes sucessivas mas parte dos clientes, tal como minha mulher e eu, desistiam de jantar no restaurante e tudo porque uma empregada não tinha sido convenientemente formada.

As consequências da formação insuficiente de um trabalhador podem ser muito mais graves. Vejamos o caso de uma máquina sofisticada que sofreu há alguns anos, numa fábrica de têxteis, uma ligeira desafinação.

A operadora dessa máquina, tal como a empregada do restaurante era nova no serviço. Recebeu formação relativamente às operações básicas de uma máquina, mas não lhe foi ensinado a reconhecer os sinais de mau funcionamento.

Assim, continuou a operar com a máquina, submetendo-a ao seu trabalho diário como se esta estivesse em perfeitas condições de funcionamento. Resultado: quando a situação foi detectada já tinha passado pela máquina material no valor de mais de 250.000 contos, o qual teve que ser substituído. Como o tempo de reposição do material foi de duas semanas o problema agravou-se porque se verificou uma paragem nas entregas a clientes.

Casos como estes são muito frequentes no dia a dia das organizações. Pessoal com uma preparação insuficiente, apesar das suas melhores intenções, cria situações de deficiência nos produtos, agravamento nos custos, insatisfação na clientela e põe por vezes em risco a sua própria segurança. A importância da formação torna-se rapidamente óbvia ao chefe que lida diariamente com estes problemas.

A questão é saber até que ponto o chefe deve assegurar a formação do seu pessoal ou se essa tarefa pertence a outros, como por exemplo a consultores externos especializados. Eu diria que há muitas vantagens em ser o chefe e enumeraria algumas.

MOTIVAÇÃO

A produtividade de um chefe depende do rendimento da sua equipa e este tem duas formas de aumentar o desempenho profissional dos seus colaboradores: aumentando a sua motivação, o desejo de cada pessoa em fazer bem o seu trabalho e/ou aumentando a capacidade individual e é aqui que entra a formação.

A Formação é uma das actividades de maior impacto que uma chefia pode realizar.

Considere a possibilidade de apresentação de uma série de quatro seminários para os membros do seu departamento. Vamos contar com três horas de preparação por cada hora de curso - doze horas de trabalho no total. Digamos que tem dez formandos na sua sala. No próximo ano eles irão trabalhar no total de cerca de 20.000 horas na sua empresa. Se os seus esforços de formação resultarem num melhoramento de um por cento no desempenho dos seus subordinados a sua empresa ganhará o equivalente a 200 horas de trabalho como resultado do custo das suas doze horas.

DIAGNÓSTICO

Por definição é a identificação de uma "doença" pelos seus sintomas: o chefe pode facilmente efectuar o diagnóstico da sua área por ter um conhecimento concreto do sistema.

TRADUÇÃO EM NECESSIDADE DE FORMAÇÃO

Há uma análise que é muito específica de cada identidade, que não existe em análises de necessidades já estereotipadas para determinados grupos, classes, etc.. O chefe está em condições ideais para traçar uma matriz de conhecimentos a criar após a formação, traduzindo algumas necessidades da organização em necessidades de formação.

A capacidade de intervenção do chefe na organização aumenta e este pode implicar os seus colaboradores no processo de formação.

DESENVOLVIMENTO E ANIMAÇÃO DA FORMAÇÃO

Na fase de desenvolvimento da formação, independentemente da existência de um serviço próprio de formação na organização e quer se trate de uma formação de integração, contínua ou de reconversão tecnológica, esta não deve ser feita apenas no posto de trabalho: em sala há sempre um determinado nível de abstracção, no posto de trabalho é necessário sempre supervisionar as actividades de aplicação.

Da experiência tem resultado que os chefes são os interlocutores melhor escutados.

Se você é um bom modelo como chefe também pode sê-lo como formador.

A FORMAÇÃO COMO UM PROCESSO E NÃO COMO UM ACONTECIMENTO

Para que a formação seja eficaz é também necessário manter uma presença segura e constante. Os empregados devem poder contar com algo que seja sistemático e previsível e não um esforço de salvação chamado a resolver o problema do momento: há todo um ciclo que pode ser percorrido com vantagem pelas chefias independentemente do nível a que se encontram na empresa. Uma atitude de implicação directa na formação por parte das chefias, tem consequências como o aumento da sua capacidade de intervenção e uma melhor adaptação da formação às necessidades reais da organização. Pode conseguir-se por exemplo uma melhor adequação da formação às necessidades reais da organização. Pode conseguir-se por exemplo uma coordenação entre as diferentes áreas e a elaboração de um "catálogo de formação da empresa" que combine os mais diversos âmbitos a abranger nas acções de formação.

Por outro lado os próprios chefes, acreditando na formação preocupam-se com o seu desenvolvimento pessoal através da formação permanente.

O QUE FARIA
SE SE VISSE A BRAÇOS
COM OS PRINCÍPIOS DA FORMAÇÃO?

Não há necessidade de percorrer um processo empírico deixando todo o trabalho da organização, preparação e desenvolvimento da formação entregue a critérios como a sua maior ou menor sensibilidade para estas questões. Existem apoios institucionais de organismos estatais e privados que dispõem de instrumentos, "Know-How" e apoio logístico, entre outros, podendo as chefias, directamente ou através dos sistemas de formação na sua organização, recorrer e aproveitar tais recursos.

O IEFP dispõe de uma rede de centros espalhados pelo país e tem ainda na sua estrutura duas unidades orgânicas - o Núcleo para o Desenvolvimento de Chefias e Quadros e o Centro Nacional de Formação de Formadores - que podem apoiar as chefias e os responsáveis da formação a diversos níveis.

No final verá que quando um processo de formação vai bem não há nada que dê mais satisfação. Essa satisfação só é abafada pelo sentimento de entusiasmo que tem quando um empregado põe em prática algo que lhe ensinou. Saboreie essa satisfação e entusiasmo.

**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 O SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigada

A DIRIGIR

* Adaptado de um artigo de Andrew S. Grove

* TÉCNICA DE FORMAÇÃO DO I.E.F.P.

NEIL SENDELBACH O HOMEM DA FORD



A convite do ILAF, Neil Sendelbach deslocou-se a Portugal no passado mês de Março, para realizar um seminário sobre "A formação e o desenvolvimento dos quadros médios".

O Dr. Sendelbach integra presentemente o "Departamento de planeamento e desenvolvimento estratégico dos empregados", da Ford, sendo o responsável pelo desenvolvimento e implementação do programa de desenvolvimento e educação em liderança.

Licenciado em Ciências da Educação pela Universidade de Wayne, tem também um Master em "Curriculum e Instrução" e um Ph. D. em "Aprendizagem e Cognição" pela Universidade de Michigan.

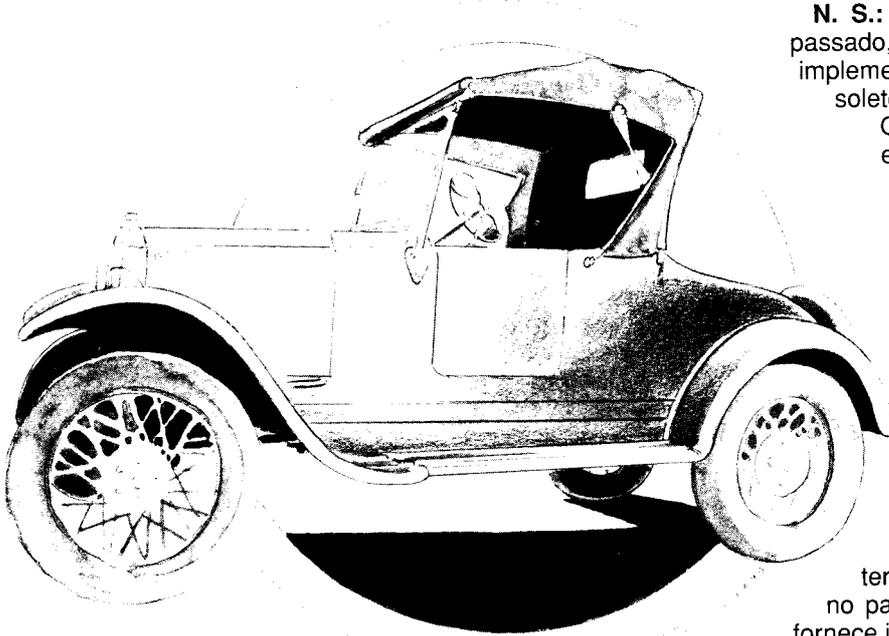
A importância e o carácter inovador do programa de formação que a Ford implementou para as chefias intermédias, justificam esta entrevista. Este projecto, centrado na pessoa, é ao fim ao cabo parte de uma estratégia de mudança que alterou a gestão naquela multinacional, tornando-a mais participativa.

DIRIGIR: Pode descrever as actuais funções das chefias intermédias da FORD?

NEIL SENDELBACH: Na FORD MOTOR COMPANY as chefias intermédias são os que garantem que o trabalho se

faz. São os que recebem as directrizes, conhecem o produto, e têm o maior contacto com a força do trabalho que está na linha de produção.

A sua função é, por um lado, perceber aquilo que tem de ser feito, traduzir isso num plano de acção e supervisionar



a força do trabalho, no sentido de garantir que o plano seja concretizado.

DIRIGIR: No passado essas funções eram idênticas? Ou parece-lhe que alguma coisa mudou?

N. S.: Penso que as funções delas mudaram, como aliás tudo tem vindo a mudar, em consequência de todas as evoluções a que assistimos.

No passado a chefia intermédia era quem garantia a estabilidade da organização, era quem assegurava o cumprimento de todas as políticas e procedimentos. No mundo competitivo de hoje, a chefia intermédia precisa de compreender o que vai ter de ser mudado. Hoje a chefia intermédia procura definir o que tem de ser feito, mas tem que saber fazê-lo sem para isso, manter o status-quo.

O conceito de evolução contínua, pressupõe que as mesmas coisas, no futuro, não serão mais feitas como eram feitas no passado. Mas como fazer melhor? Como melhorar, não só o produto, mas também o processo? Esta é a questão de fundo, que envolverá mudanças fundamentais.

No passado, era fácil para quem trabalhava na FORD, assumir uma atitude funcional e enquadrar a sua função nessa perspectiva simplista.

Hoje temos uma perspectiva integrativa de várias áreas funcionais, muito mais centrada no cliente, mesmo internamente. Hoje identificamos o que estamos a fazer, e a quem isso é dirigido - ao cliente, interno dentro da organização, em vez de dizermos simplesmente "façam o vosso trabalho porque é disso que o cliente precisa".

DIRIGIR: Portanto não lhe parece que no futuro a função do quadro médio corre o risco de se tornar obsoleta?

N. S.: Se o quadro médio se apegar às funções do passado, limitando-se a receber as directrizes do topo e a implementá-las na base, corre o risco de se tornar obsoleto.

O quadro médio tem hoje uma função muito diferente: é a função de fornecer informação de apoio, à gestão de topo, sobre a realidade e especificidade de uma situação que aquele nível de gestão tem de compreender para poder definir uma estratégia correcta, que leve a empresa para diante.

Portanto, os quadros médios não são apenas mais uns níveis que estão ali para dar corpo à estrutura, mas uma área intermédia que fornece informação de suporte à gestão de topo, e que traduz a visão e a estratégia que esta lhe transmite em acções concretas e específicas, facilmente entendidas pelos níveis de base.

Daí que, na minha opinião, a função da chefia intermédia se esteja a tornar muito mais rica do que era no passado. Eu diria que o quadro médio do futuro fornece imenso valor acrescentado à organização.

DIRIGIR: No seminário de ontem falou-nos de um importante programa de formação para chefias intermédias que a FORD levou a cabo. Um dos objectivos era evitar a obsolescência do quadro médio?

N. S.: A FORD atravessou um período de profunda transformação durante a década de 80.

Foi um período em que os factores externos, como o embargo petrolífero, e diversas pressões do governo, conduziram a FORD à beira do desastre.

As características da competitividade no mundo da indústria automóvel, mudaram de uma forma drástica, e a FORD, nos anos 80, teve que parar e analisar a forma como estava a trabalhar.

Foi assim forçada a iniciar uma profunda revolução cultural.

Este processo implicava um grande esforço por parte dum grande número de pessoas em diferentes níveis.

O aspecto essencial deste processo foi o desenvolvimento e a disseminação daquilo a que chamamos os "valores de missão" e os "princípios gerais de orientação", que na verdade definem não só o que a Companhia faz, mas o como e o porquê o faz.

A partir daqui avançámos para um seminário de desenvolvimento dos gestores executivos de topo.

Como consequência deste programa surgiu a necessidade de uma acção dirigida às chefias intermédias - e criámos assim o "Programa de liderança".

DIRIGIR: Quais eram os principais objectivos desse programa?

N. S.: Foi nossa intenção desenvolver um programa para chefias intermédias, que abordasse as principais necessi-

dades com que se debatem, e as questões permentes que têm que enfrentar hoje.

Os objectivos principais eram:

1. Favorecer a integração no processo de mudança por que estavam a passar os gestores seniores.

2. Levá-los a adoptar uma atitude centrada no sistema global em que estão a operar.

Nós achamos que a liderança é a questão principal a ter em conta relativamente à forma como operamos hoje.

Actualmente, já não é possível à chefia intermédia, desempenhar correctamente as suas funções, se se limitar simplesmente a cumprir o seu papel de chefe.

Recorremos aos conceitos de liderança global e de liderança empresarial como conteúdo do programa, e utilizámos o conceito de competitividade como estrutura conceptual, como cenário ou contexto.

Estruturámos o programa em função das questões que os quadros médio têm que enfrentar diariamente, questões que a FORD considera vitais para assegurar a sua competitividade. - o enfoque no cliente e na qualidade, e a evolução contínua.

Logo no início do programa transmitimos às chefias intermédias uma visão global da estratégia e da orientação da companhia para termos a certeza de que existia sintonia quanto à missão da companhia.

DIRIGIR: Gostava que descrevesse rapidamente como foi “desenhado” este programa e quais foram os procedimentos que implementaram para avaliar os seus resultados?

N. S.: Este programa não foi “desenhado” por um grupo do “staff” da FORD, isoladamente.

Criámos um grupo de trabalho que integrava gestores executivos, e investigadores da Universidade de Michigan, tendo existido entre eles um espírito de profunda colaboração e participação.

Os gestores executivos e os Universitários intervieram no programa ao nível da concepção do mesmo, mas também ao nível da respectiva difusão.

Os Universitários foram muito importantes para fornecer a estrutura conceptual básica, se quiser, o conteúdo do programa. Mas os executivos da FORD providenciaram o contexto - só eles sabem falar da FORD em termos de o que é, o que faz, para onde vai... claro que todo o programa era muito, muito centrado no participante - não recorria a métodos expositivos.

Procurámos portanto fornecer às pessoas um quadro de referências, para que depois trabalhassem e reflectissem em grupo.

O programa foi estruturado em três partes:

Primeira parte - cinco dias e meio em sala, durante os quais transmitimos às pessoas um quadro de questões e de princípios básicos, e demos a todos a oportunidade de as entender completamente.

Ao longo dos cinco dias, os participantes têm tempo para

reflectir sobre o que viveram em cada dia, e sobre a forma como as aprendizagens estão relacionadas com o seu trabalho.

Segunda parte - seguem-se seis a oito meses no posto de trabalho, onde têm oportunidade de avaliar novas formas de fazer o seu trabalho, resultantes da aplicação dos conceitos e princípios aprendidos.

Terceira parte - a última fase do programa - dois dias e meio, novamente em sala.

É feita uma avaliação dos resultados do programa a partir dos relatos de cada um sobre a forma como aplicaram o que aprenderam, no trabalho que desenvolveram nos últimos 6 a 8 meses.

DIRIGIR: Disse que as chefias intermédias não tinham o hábito de reflectir sobre a sua experiência. Acha que este programa os ajudou a mudar isso?

N. S.: Sabe que a falta de tempo é uma questão que hoje nos atinge a todos. As pressões de mudança são tantas e tão exigentes, que todos somos tentados a fazer o estritamente necessário.

Raros são os que arranjam tempo para reflectir calmamente sobre o trabalho que desenvolvem, e sobre as opções possíveis em termos de alterar esses hábitos de trabalho.

O Programa de Liderança deu à chefia intermédia oportunidades para

— reflectir sobre hábitos de trabalho

— estruturar um novo referencial para reflectir sobre os paradoxos e dilemas que tem que enfrentar diariamente

Graças a este programa o quadro médio pôde distanciar-se do seu trabalho, e, juntamente com alguns colegas, teve



DIRIGIR

tempo e oportunidade para reflectir sobre o porquê e o como do que estava a fazer.

DIRIGIR: Acha que este programa também ajudou as chefias intermédias a lidar melhor com o “stress” decorrente da sua posição na estrutura?

N. S.: O stress é algo, a que qualquer trabalhador, em qualquer nível da estrutura, está hoje sujeito.

Voltamos ao problema do meio envolvente, que nos condiciona a todos.

O chefe intermédio sente-se tremendamente responsável pelo que está a acontecer no seio da organização a que pertence. É ele quem sofre as maiores pressões no sentido da produção de resultados.

Ora a natureza das mudanças que a FORD tentou implementar, aumenta o stress a que estão sujeitos, porque mudar causa stress!

Então, como é que o programa os ajudou, perguntará? Pois ajudou-os na medida em que lhes forneceu um quadro de referências, de valores. Eu acho que o stress pode ser reduzido se tivermos um quadro de referências que dê sentido ao que fazemos, em vez de agirmos mecânicamente.

DIRIGIR: Ontem no seminário disse que “Aprender é viver”. Foi possível à FORD integrar este conceito no Programa de Liderança?

N. S.: Hoje exige-se que a aprendizagem se confunda com a vida!

O processo de aprendizagem ocorre logo quando se juntam várias pessoas para formar um grupo de reflexão, num programa com estas características. Mas também acontece, a cada um de nós, no dia a dia no nosso trabalho. Penso que cerca de 90% do que aprendemos ocorre no local de trabalho.

O Programa de Liderança teve o mérito de familiarizar as pessoas com a componente de reflexão, do processo de aprendizagem.

Se a pessoa em formação for imediatamente confrontada com situações concretas, chegando às conclusões sem passar por um processo de reflexão, terá decerto chegado às conclusões baseada apenas na sua experiência passada. Foi um processo que não abriu novas perspectivas!

Ora, se tiver tempo para reflectir, a pessoa vai poder ver o que mudou e quais são as outras formas possíveis de fazer melhor o que vem fazendo há anos. É isso: ajudamos as pessoas dizendo-lhes “Tomem o tempo que precisarem para pensar e reflectir sobre o que está a acontecer, e de que forma é que podia acontecer de outra maneira”.

DIRIGIR: Como é que, na sua opinião se motivam as chefias intermédias?

N. S.: Bem, na minha opinião as chefias intermédias não precisam de ser motivadas! Basta o facto de terem tido sucesso na organização e de ter chegado ao nível que chegaram, para estarem motivadas.

A questão não é tanto motivação no sentido tradicional do termo, mas apoio. A gestão deve fornecer-lhes as ferramentas e a informação de que eles precisam para fazerem, com excelência, um trabalho que eles estão mais que dispostos a realizar.

Portanto temos que assegurar que eles estão a receber a informação correcta, que estão direccionados na linha certa e que compreendem qual é a missão da companhia.

DIRIGIR: Uma última pergunta. Em Portugal costumamos dizer que “Querer é poder!” mas também se diz que “Só muda quem quer!”. O que acontecerá se as chefias intermédias não quiserem mudar?

N. S.: Mais uma vez eu recordo que mudar é muito difícil! A mudança é algo que a maioria não quer nem ouvir falar!

Na área da indústria e dos negócios temos uma vantagem - é a questão da competitividade. É o próprio ambiente de competitividade que exige a mudança! Se uma empresa não quiser mudar tem sempre a hipótese de mudar de ramo!

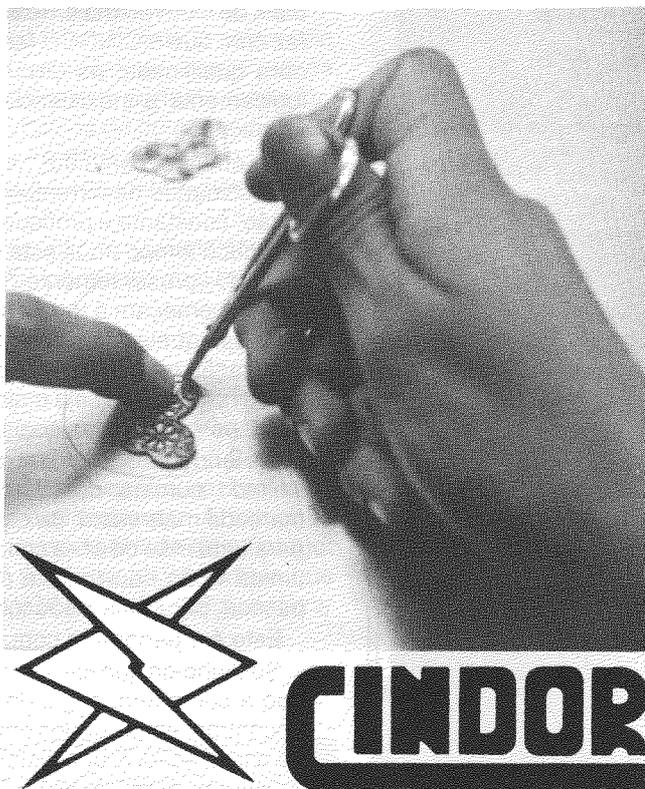
Portanto este quadro é em si mesmo, altamente motivador - impele-nos a sermos competitivos num mercado global onde competimos.

Mesmo numa organização é possível dizer-se: “Nós não queremos mudar, vamos continuar a fazer tudo da mesma maneira”.

Se continuarem a ter sucesso, óptimo! Assim já não terão que mudar!

Mas a última palavra, quem a dirá será o mercado onde a empresa compete.

* COORDENADORA DA DIRIGIR



"Queremos ser o motor do sector"

O CINDOR - Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria - iniciou a construção de um novo edifício, orçamentado em 350 mil contos.

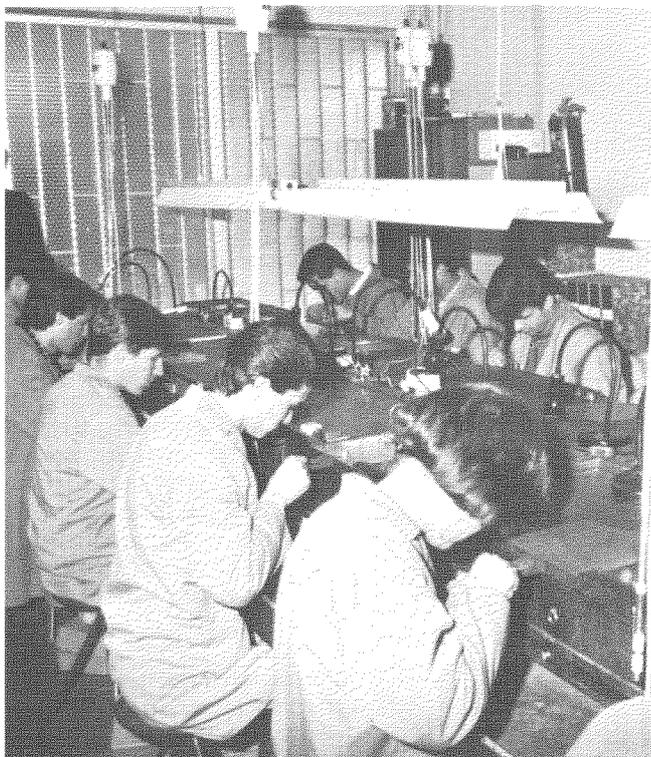
Em 1992 com a inauguração da nova sede, serão finalmente ultrapassadas as dificuldades com instalações, que têm dificultado o aumento da capacidade formativa do centro.

Até 92 a aposta vai ser na qualidade e não na quantidade.

"A formação pretende preservar aquilo que é artesanal e característico e, ao mesmo tempo, não esquecer a vertente

industrial. Tentamos melhorar, cada vez mais, a qualidade da formação por modo a que seja possível ir ao encontro das necessidades sentidas pelos industriais da Ourivesaria e Relojoaria".

Estes são os objectivos do Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria salientados à "DIRIGIR" pelo seu director, José Carlos de Sousa, que acrescenta: "É nossa meta favorecer o sector com a melhoria dos seus recursos humanos, tanto mais que a nossa aposta para os próximos anos - pelo menos até 1992, período em que o CINDOR não vai aumentar nem o seu



Aula de cravação

número de formandos nem de acções de formação - é a da qualidade". Opção justificada pelas dificuldades sentidas no que diz respeito a instalações.

"Se os planos não têm sido cumpridos ou concretizados, tal fica-se a dever à falta de condições, mais precisamente quanto a instalações, sem as quais não poderemos levar avante todos os nossos projectos. Só será possível em 1992, altura que se assistirá à conclusão do edifício. Entretanto, até lá vamos desenvolver uma formação em termos não quantitativos, mas sim qualitativos, essencialmente através de uma formação de curta duração: seminários e conferências" - explica José Carlos Sousa.

"QUEREMOS SER O MOTOR DO SECTOR"

Esta dinâmica do CINDOR resulta das presentes necessidades desta indústria, da sua evolução e do seu crescimento, em termos de mercado, que têm procurado acompanhar, visto que "queremos ser, senão o motor, pelo menos uma roda dentada do sector".

Aliás, "a razão de ser desta instituição, da sua existência, continua presente ainda hoje, com mais incidência ainda do que quando foi criada em 26 de Dezembro de 1984, através de um protocolo assinado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação dos Indus-

trias de Ourivesaria e Relojoaria do Norte (AIORN). O que fez com que o CINDOR fosse criado foi a falta de mão-de-obra qualificada, as dificuldades no seu recrutamento e logicamente a inexistência de um organismo que desse formação.

No entanto, como diz, hoje os desafios são maiores e as necessidades decorrentes exigem do centro uma "colaboração" constante e profícua. A comprová-lo está o facto de há pouco tempo atrás esta indústria ser de âmbito familiar; contudo, presentemente "as organizações confinadas à família começam a tornar-se empresas. O industrial já não pensa naquela gestão de tipo mercearia, mas sim numa orientação empresarial", o que leva a que a sua implementação no mercado seja mais fácil e se afaste o aspecto "das diversas crises pelas quais o sector passou no passado".

Pretende-se que evolua de um negócio suportado por um limitado número de clientes, para uma perspectiva de mercado mais vasto, de uma mão-de-obra desqualificada, para uma mão de obra com formação específica, e de uma tímida visão nacionalista de mercado passa-se, ou já se passou, para uma visão internacional.

Este é o panorama com que esta indústria vive.

Sublinhe-se que são cerca de quatro mil os trabalhadores que a compõem, segundo dados da AIORN, os quais se encontram empregados em cerca de 614 empresas filiadas na associação. É um sector que subsiste pelo seu carácter artesanal - cerca de 80% - e está centralizado na região do Grande Porto. 60% das empresas estão localizadas no conselho de Gondomar, sede do CINDOR que é de âmbito nacional.

"98 MIL PARA A QUALIDADE"

Atendendo ao aumento progressivo, efectuado ao longo dos anos, da capacidade formativa, à evolução do sector e às necessidades de formação, o CINDOR prevê, para o prosseguimento da sua política de formação de qualidade, um orçamento da ordem dos 98 mil contos.

Grande parte desta "tranche" será canalizada para despesas correntes, ligadas ao desenvolvimento das acções de formação previstas, já que o centro investirá pouco em equipamentos, conforme deu a conhecer o seu director.

O CINDOR vai continuar com os cursos de Ourivesaria/Filigranas, de Joalheria/Gravação, de Ourives Prateiro e de Ourives Cinzelador. Os cursos de Ourivesaria/Filigranas e de Joalheria têm 3 anos e os de Ourives Prateiro e Ourives Cinzelador, 2 anos.

No corrente ano, terão início dois novos cursos - Cravador e Gravador - em horário pós-laboral, bem como a realização de acções dirigidas a industriais, chefias e quadros de empresas que versarão sobre organização, economia, produção, incentivação, higiene e segurança no trabalho.

O CINDOR, tem feito uma formação voltada, essencialmente para o industrial, consciente de que "o sector não vive só do que produz mas, também, da qualidade da criatividade. Temos que completar esta parte da nossa formação com cursos de design, cursos de pequena duração em horário pós-laboral, o que só será possível quando o CINDOR estiver instalado nas futuras instalações definitivas".

Para José Carlos Sousa, as dificuldades de formação verificam-se, muito em especial, por causa da duração dos cursos.

"Temos dificuldades em fazer compreender que a formação neste sector não é igual a qualquer outra. Existe a necessidade de uma formação de prolongada duração porque entendemos que uma formação inferior a três anos não é cuidada" - salienta o responsável pelo CINDOR. Frise-se que toda a actividade deste centro desenrola-se em instalações provisórias, em Gondomar. A formação profissional dada, possui uma probabilidade de emprego, face à procura, da ordem dos 90% aos 100%, índices que fazem acreditar, ainda mais, no CINDOR. Muito há por fazer mas só o futuro irá permitir".

"INSTALAÇÕES DE 92 CUSTAM 350 MIL CONTOS"

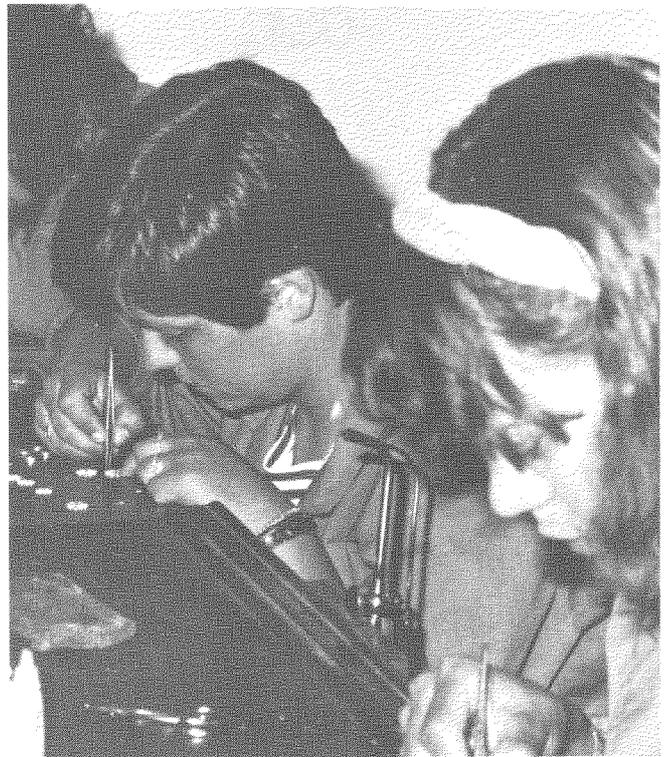
A questão da falta de instalações adequadas arrasta-se já desde a criação do Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria, em 1984, altura em que o problema foi levantado, pelos responsáveis do respectivo centro. Provisoriamente a sede social do CINDOR encontra-se em instalações cedidas pela Câmara Municipal de Gondomar, numa área residencial, com cinco pólos afastados, num total de oito salas de formação.

O projecto, que contempla um complexo com uma área de 6.200 m², catorze salas de aula práticas e seis de teóricas, laboratórios, salas de apoio, zona administrativa e social, encontra-se na Comissão Executiva do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Serão dispendidos cerca de 350 mil contos para a sua construção que, como referiu José Carlos Sousa, será iniciada este ano, terminando, provavelmente, em 1992. Entretanto, a sua aprovação "prevê-se para breve".

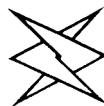
Com este novo fôlego que se delineia no horizonte, os responsáveis pelo CINDOR sonham já reestruturar o centro e fazer recrudescer todas as suas actividades.

"A nível do sector de Ourivesaria, não vão surgir grandes alterações porque o desenvolvimento do sector vai continuar a acontecer de forma acelerada. Contudo, esta é uma indústria que não produz um bem de primeira necessidade. Quanto ao centro, especificamente, não vai mudar nada de especial a não ser a nossa preocupação quanto à qualidade da formação dada. Vamos aumentar o número de forman-



Aula de filigrana

dos, e a diversidade das acções, vamos admitir novos quadros" - sublinha José Carlos Sousa, que finaliza salientando que "na altura certa - em 1992 - o centro irá ser reestruturado, por forma a responder à realidade e às necessidades que advirão da nossa maior capacidade de resposta. Nessa altura, então, vamos investir". Uma promessa em tempo de cumprir.



CINDOR CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA
INDÚSTRIA DE OURIVESARIA E RELOJOARIA

**R. Serafim Rosas, n.º 296/318
4420 Gondomar**

* JORNALISTA

DIRIGIR





FÉRIAS DIFERENTES

O N.º 13 da "Dirigir" sai no período de férias!
Imaginamos os nossos leitores, em família debatendo aquelas questões "crónicas"...

"Para onde vou? Quero algo diferente...mas onde?"

Estou farto de trabalhar, de horários... Num hotel é que era!...Bem... talvez seja mais em conta arrendar uma casa...mas também todos os anos é o mesmo...chego tão cansado como quando parti! Este ano mereço algo diferente?!"...e decidimos dar-lhe uma ajuda!

Portugal é lindo! Se os estrangeiros nos visitam não é só porque a vida cá é mais barata mas também, porque há muito para ver!

Queremos propor-lhe umas férias bem portuguesas, passadas numa pousada.

O que é uma "Pousada"? É o que o próprio nome indica: pausa... descanso...paragem...,é um estabelecimento de pequena ou média dimensão, cujo o número médio de quartos raramente ultrapassa os 20, o serviço é personalizado e os clientes tratados pelo nome.

Em Portugal existem dois tipos de "Pousadas", as Regionais que surgiram com a inauguração da Pousada de St.ª Luzia em Elvas, em Abril de 1942, e as Históricas que só surgiram posteriormente.

As Regionais foram construídas segundo a arquitectura



A ESSÊNCIA DO COMÉRCIO

Aqui há anos, antes da Grande Guerra, correu os meios ingleses, como exemplo demonstrativo da insinuação comercial alemã, a notícia do caso curioso das “taças para ovos” (egg-cups) que se vendiam na Índia.

O inglês costuma comer os ovos, a que nós chamamos “quentes”, não em copos e partidos, mas em pequenas taças de louça, do feitio de meio ovo, e em que o ovo portanto entra até metade; partem a extremidade livre do

ovo, e comem-no assim, com uma colher de chá, depois de lhe ter deitado sal e pimenta. Na Índia, colônia britânica, assim se comiam, e naturalmente ainda se comem os “ovos quentes”. Como é de supor, eram casas inglesas as que, por tradição aparentemente inquebrável, exportavam para a Índia as taças para este fim.

Sucedeu, porém, que, alguns anos antes da Guerra, as firmas inglesas exportadoras deste artigo notaram que a

procura dele na Índia decrescera quase até zero. Estranharam o facto, buscaram saber a causa, e não tardou que descobrissem que estavam sendo batidas por casas exportadoras alemãs, que vendiam idêntico artigo ao mesmo preço.

Se as casas alemãs houvessem entrado no mercado indiano com o artigo a preços mais baixos, sem dúvida que os agentes dos exportadores ingleses teriam advertido estes sem demora. Mas, como o preço era igual, e a qualidade igual também, não era necessário o aviso; nem houve receio senão quando se verificou que havia razão para mais que receio - isto é, quando se verificou que, nestas condições de duvidosa vantagem para um novo concorrente, o artigo alemão vencera por completo.

Feita a averiguação ansiosa da causa deste mistério, não tardou que se descobrisse. Os ovos das galinhas indianas eram - e naturalmente ainda são - ligeiramente maiores que os das galinhas da Europa, ou, pelo menos, das da Grã-Bretanha. Os fabricantes ingleses exportavam as taças de tipo único que produziam para o consumo doméstico. Essas taças, evidentemente, serviam de um modo imperfeito os ovos das galinhas da Índia. Os alemães notaram isto, e fizeram as taças ligeiramente maiores próprias para receber esses ovos. Não tinham que alterar qualidade (podiam, até, baixá-la), nem que diminuir preço: tinham certa a vitória por o que em linguagem científica se chama adaptação ao meio. Tinha resolvido, na Índia e para si, o problema de comer o ovo de Colombo.

Esta história, em aparência tão simples, encerra um ensinamento que todo o comerciante, que o não seja simplesmente por brincar às vendas, devia tomar a peito, compreender na sua essência. Um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor público; e recebe uma paga, a que chama o seu "lucro", pela prestação desse serviço. Ora toda a gente que serve deve, parece-nos, buscar agradar a quem serve.

Para isso é preciso estudar a quem se serve - mas estudá-lo sem preconceitos nem antecipações; partindo, não do princípio de que os outros pensam como nós, ou devem pensar como nós - porque em geral não pensam como nós - mas do princípio de que, se queremos servir os outros (para lucrar com isso ou não), nós é que devemos pensar como eles: o que temos que ver é como é que eles efectivamente pensam, e não como é que nos seria agradável ou conveniente que eles pensassem.

Nada revela mais uma incapacidade fundamental para o exercício do comércio que o hábito de concluir o que os outros querem sem estudar os outros, fechando-nos no gabinete da nossa própria cabeça, e esquecendo que os olhos e os ouvidos - os sentidos, enfim - é que fornecem os elementos que o nosso cérebro há-de elaborar, para com essa colaboração formar a nossa experiência.

O estudo do público, isto é, dos mercados, é de três ordens - económico, psicológico e propriamente social. Isto

é, para entrar num mercado seja doméstico ou estranho, é preciso saber as condições de aceitação económica do artigo, e aquelas em que trabalha, e em que oferece, a concorrência; conhecer a índole dos compradores, para, à parte de questões de preço, saber qual a melhor forma de apresentar, de distribuir e de reclamar o artigo; averiguar quais são as circunstâncias especiais, se as houver, que, de ordem profunda e social ou política, ou superficial e de moda ou de momento, obrigam a determinadas correcções no resultado dos dois estudos anteriores.

É espantoso - não: é pavoroso - o número de comerciantes que cotam (1) para um mercado, estrangeiro e até nacional, espontaneamente ou solicitados, sem averiguar se não estarão cotando um preço que seja um disparate de tal ordem que os desqualifique intelectualmente - e a desqualificação intelectual é por vezes pior que a moral - no espírito dos que recebem a oferta.

Quando um comerciante, que use a cabeça para fins mais interiores que a colocação do chapéu, verifica que lhe é impossível cotar convenientemente para certo mercado, deve responder a um pedido de cotação que, dadas estas ou aquelas circunstâncias, não pode cotar neste momento; ou que oferece a um preço mais alto que o do mercado (mas mostra que conhece o preço do mercado), porém que o artigo, se é mais caro, é porque é melhor; ou que, por não ter nesse momento disponível senão um tipo desse artigo, não pode cotar senão em determinadas condições.

A maioria dos comerciantes - sim, e infelizmente, a maioria - não faz isto, nem nada que disto se aproxime. Cota um preço, porque esse preço lhe dá certo lucro e não olha a mais. Não lhe passa pela cabeça sequer, que é preciso, às vezes, não cotar com lucro, sendo essa ausência de lucro uma autêntica despesa de publicidade. E porque não lhe passa isto pela cabeça? Porque vive só no presente, e tem casa comercial sem amanhã.

Porque não pensa que, mesmo quando se não possa cotar convenientemente, se deve atrair convenientemente; e que a demonstração de inteligência e de estudo das conveniências e necessidades alheias é uma demonstração da posição sobre os ombros de uma cabeça que contém miolos.

O estudo psicológico do mercado é também importante, mas, ao passo que o seu estudo económico é essencial e fundamental em qualquer género de comércio, é o comércio de retalho, e as formas do outro comércio (de origem directamente industrial) que com ele têm semelhança, que mais têm que atender a este elemento. A maneira de fabricar, de apresentar, de distribuir e de reclamar um artigo varia conforme a índole geral dos indivíduos que compõem o mercado onde se pretende vendê-lo. Num meio de gente educada as condições são diferentes, para todos estes casos, do que num meio de analfabetos. Um meio provin-

(1) *Fixar a taxa; indicar os preços correntes das mercadorias.*

ciano - educado ou não - tem uma psicologia distinta da de um meio de cidade.

O modo de encarar a vida, ou, pelo menos, certos aspectos da vida, varia de país para país, de região para região. A humanidade, sem dúvida, é a mesma em toda a parte. Sucede, porém, que em toda a parte é diferente. É a mesma nas coisas essenciais, nos sentimentos fundamentais; mas as mais das vezes, não são as coisas realmente essenciais que ela tem por essenciais, nem os sentimentos fundamentais que a preocupam como fundamentais. Em todos os tempos, em todas as terras, é o local, o superficial, o ocasional o que mais tem preocupado a humanidade. Ora é ao que mais preocupa a humanidade, e constitui portanto as suas necessidades, que o comércio essencialmente se dirige. E é por isso que o comerciante que deveras o seja, tem para consigo mesmo o dever de estudar psicologicamente, e um a um, os agrupamentos humanos a que se destina os seus artigos.

O estudo propriamente social do meio, é aparentado com o seu estudo psicológico, mas, ao mesmo tempo, distinto dele. O estudo psicológico tem por objecto a mentalidade típica dos componentes de um determinado meio comercial; o estudo propriamente social tem por objecto os hábitos puramente exteriores, as convenções, permanentes ou de acaso (e a estas últimas chamam-se modas), e os caprichos incaracterísticos desses mesmos indivíduos. É claro que esses hábitos e essas convenções formam parte da índole dessa gente; mas é uma parte "externa", que não pode ser adivinhada através de um estudo cuidadoso dos indivíduos, mas tem que ser conhecida; mais propriamente, através do estudo do meio em que eles vivem, considerado como destacado deles.

Suponhamos que temos que introduzir determinado artigo em Itália. Nem para todos os artigos se dará - mas sem dúvida haverá alguns para cuja colocação importe considerar (à parte as circunstâncias económicas, de que não estamos agora tratando) o italiano como italiano; o italiano

como romano, veneziano, genovês, etc.; o italiano como governado pelo regime fascista; o italiano como crescentemente detestador da França; e assim indefinida, mas ao mesmo tempo, muito definida-mente.

Um industrial, que inventasse e produzisse um tipo de whisky novo, bom e barato, teria um mercado certo nas ilhas britânicas; mas, se tivesse a lembrança de ornar as garrafas desse



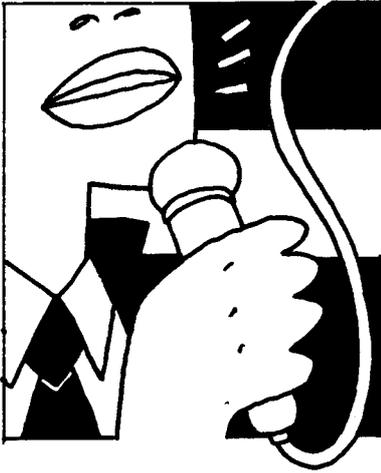
líquido de um rótulo com a bandeira daquele império, não deveria admirar-se de ver a maioria dos habitantes do Estado Livre da Irlanda impôr-se o horroroso sacrifício de o não beber. O produto estava psicologicamente certo para esse meio, mas estava "socialmente" errado. Parece-nos que, assim transmitimos claramente ao leitor a ideia da distinção entre o critério psicológico, e o, por assim dizer, sociológico no estudo comercial dos mercados.

EM RESUMO

O comerciante é um servidor do público; tem de estudar este público, e as diferenças de público para público se o artigo que vende ou explora não é limitado a um mercado só. O comerciante não pode ter opiniões como comerciante, nem deve fazer comercialmente qualquer coisa que leve a crer que as tem. Um comerciante português que faça um rótulo encarnado e verde, ou azul e branco, comete um erro comercial: quem segue a política das cores do rótulo não lhe compra o produto por isso, e quem segue a política oposta deixa muitas vezes de o comprar. Por um lado não ganha, por outro perde.

Mais incisivamente ainda: o comerciante não tem personalidade, tem comércio; a sua personalidade deve estar subordinada, como comerciante, ao seu comércio; e o seu comércio está fatalmente subordinado ao seu mercado, isto é, ao público que o fará comércio, e não brincadeira de crianças com escritório e escrita.

* Artigo escrito e editado por Fernando Pessoa, na Revista "de Comércio e Contabilidade", em 1926.



DISSE SOBRE GESTÃO

Hoje é mais fácil trabalhar na indústria, e ter uma formação superior. Ajuda muito porque dá umas bases muito boas. Se os jovens empresários, hoje, se quiserem sacrificar um bocadinho podem chegar muito mais longe e mais depressa do que os empresários do meu tempo. Presentemente as pessoas sabem que uma gestão personalizada conduz ao fracasso. Eu próprio tenho essa experiência, porque se não fosse o meu filho e o meu genro ajudar-me a gerir a empresa, provavelmente hoje não estaria aqui. Se não pudesse contar com eles, quando os meus antigos sócios me quiseram comprar a minha parte eu tê-la-ia vendido.

Manuel Epífanio, empresário, in PME



“A capacidade de actuação das empresas em ambiente de rápida e constante transformação, depende, cada vez mais, da possibilidade de mobilizar o potencial criativo dos seus recursos humanos.”

Jorge Ferreira Cardoso in VESTIR



“Conceitos aparentemente inconciliáveis, como reflexão, estratégia, velocidade e agilidade, vão, nos ‘Anos 90’, tornar-se, no seu conjunto e na respectiva interpretação, virtudes capitais do sucesso”

António Alfaiate in VESTIR



Os consumidores são estatística. Os clientes são pessoas.

Stanley Marcus, Presidente Honorário da Neiman Marcus



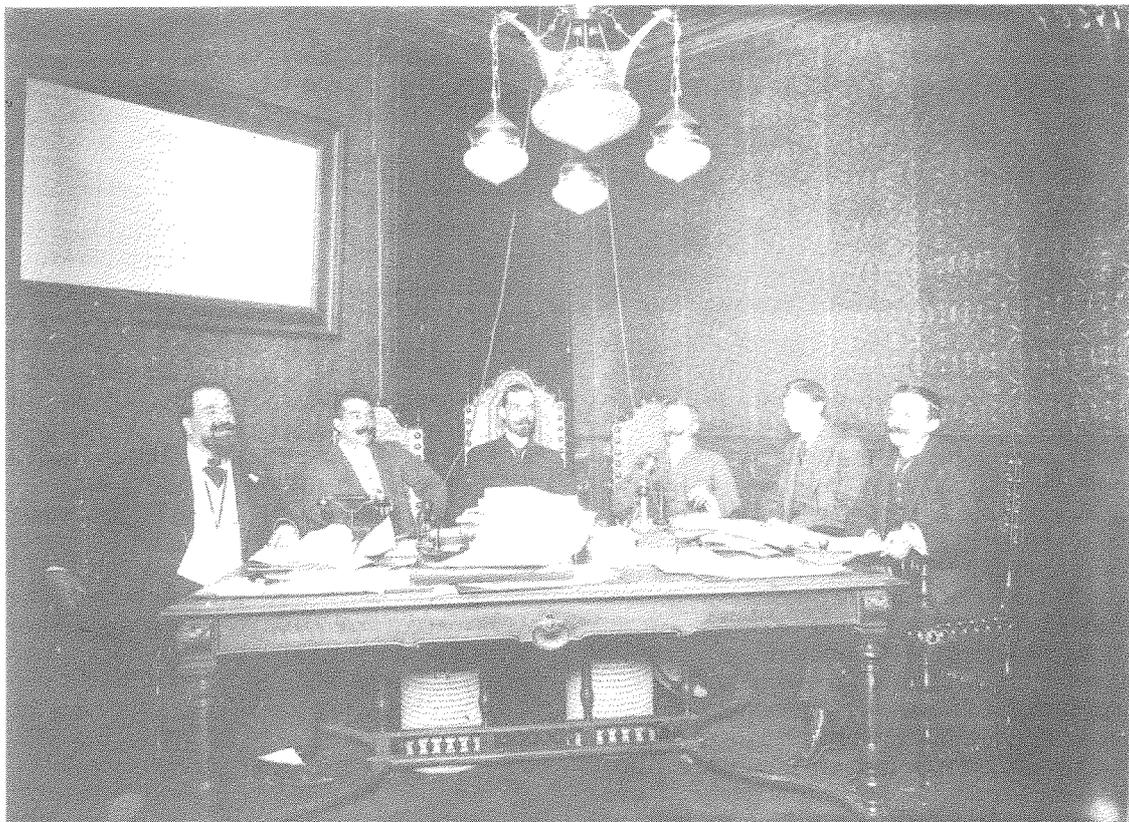
Encontramos os melhores dirigentes entre os quadros com um carácter pouco ortodoxo. Em vez de resistir à inovação, simbolizam-na.”

David Ogilvy, a Publicidade segundo Ogilvy



O homem sensato adapta-se ao mundo; o homem insensato faz o possível para adaptar o mundo a si próprio. Daí resulta que todo o progresso depende dos homens insensatos.

George Bernard Shaw



Os corpos dirigentes da Companhia de Seguros Portugal Previdente.

EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL

(1.^a PARTE)

Nem todos os dirigentes, quer sejam Empresários, Ministros ou Encarregados, são iguais. Nem todos obtêm resultados semelhantes ou o fazem da mesma forma. Também as formas de dirigir têm variado com as épocas, com as organizações, os costumes, hábitos e ideias que cada geração tem. Alguns dos países que no mundo apresentam melhores níveis de desenvolvimento consideraram no passado, e consideram no presente, de forma muito especial a preparação dos seus dirigentes, fazendo

de cada chefe e de cada empresário um especialista não só no conhecimento dos produtos, dos mercados e das técnicas de produção, como, também, um conhecedor dos homens e dos problemas concretos do planeamento e organização que existem em qualquer actividade. Ao longo dos próximos números da *Dirigir*, propomo-nos analisar como evoluiu Portugal no campo das concepções de direcção, nos aspectos essenciais das práticas existentes e, ainda, na própria produção teórica que se têm realizado

DIRIGIR

entre nós, ou simplesmente no movimento editorial mais notório que alimentou o crescente interesse que estes temas têm merecido no nosso País. É no entanto importante frisar que o plano que nos interessa nesta abordagem é o da micro economia e o da micro sociologia, nível de intervenção interno às organizações e de conteúdo operativo que tem tradições muito limitadas entre nós.

DO INICIO DO SÉCULO A II GRANDE GUERRA

Comparativamente ao que sucedeu noutros Países, os temas de gestão e de sociologia de trabalho foram alvo de interesse tardio em Portugal, o que se explica pelo atraso industrial português e pelo conjunto de debilidades induzidas por esse atraso: classe média fraca, particularmente na sua componente industrial, e um débil desenvolvimento das ciências sociais. Apesar disso já em 1906, acompanhando o incipiente arranque industrial surgem alguns trabalhos, nomeadamente o Boletim do Trabalho Industrial, título significativo e revelador quer de preocupações, quer da necessidade da documentação de fenómenos deste tipo, que emergia na sociedade Portuguesa.

É no entanto durante a 1ª República que surgem iniciativas com maior expressão neste campo. Pode-se citar um artigo publicado em 1917 na Revista Portugal Médico relacionando o taylorismo e a reeducação profissional (Jorge Marques). Na linha das preocupações com a organização científica do trabalho foi criado em 1925 o Instituto de Orientação Profissional. Um outro exemplo extremamente interessante do interesse crescente pelos temas de gestão, são os textos publicados em 1926, por Fernando Pessoa, em vários números de revistas de comércio e contabilidade (reeditados em 1969 por iniciativa da CINEVOZ).

Esta revista iniciou a sua publicação em 1926, tendo publicado seis números, aliás num período em que houve mais iniciativas semelhantes. O conjunto de artigos reeditados pela CINEVOZ integra um leque de artigos com a clareza, a simplicidade e simultaneamente a profundidade de análise que caracterizam o brilho e o génio do autor. Fernando Pessoa escreveu artigos que vão desde a própria essência da teoria e da prática, e das suas relações, à organização, à análise dos princípios de gestão de Henry Ford, à análise precursora dos estilos de Chefia, ao comércio e às suas características, e a questões de carácter muito concreto como o arquivo, a documentação, a correspondência e a publicidade.

A contabilidade mereceu a meados da década de 20 um interesse particular atestado pelo número de revistas com esse tema, surgidas na época, e que tiveram aliás vida efémera.

A implantação do Estado Novo, marcou até à 2ª Grande Guerra um período de crescimento muito lento da indústria, o que aliado ao carácter autoritário do regime, que não reconheceu a utilidade social das ciências humanas, e ao próprio isolamento internacional do País, bloqueou não só o desenvolvimento de estudos neste campo como o simples acompanhamento do que se fazia noutros Países. A gestão

aparece assim confundida com a "racionalidade técnica dos engenheiros" sendo a empresa concebida mais como negócio que como organização. (Jorge Marques).

DO PÓS GUERRA AOS ANOS 60

A estabilidade e o crescimento económico generalizados do pós-guerra, induziram, em Portugal evolução idêntica, ainda que abaixo das tendências dos países mais desenvolvidos. De facto, permitiram uma enorme estabilidade social e política, proporcionando uma concentração de capital lenta mas segura, com aproveitamento crescente, mas limitado, dos recursos do Império - mercado potencial enorme, que permaneceu desaproveitado até muito tarde. No País foi implementado o Plano de Electrificação em 1944, e em 1945 promulgada a Lei de Fomento e Reorganização Industrial. Foram também, projectadas grandes indústrias de base e modernizadas algumas grandes empresas (CUF, CP, etc). (Pires de Lima).

Apesar disto Portugal permaneceu drasticamente arredado do contexto Europeu e Norte-Americano, sendo a camada empresarial emergente de origem marcadamente nacional, privilegiando-se o "espírito de negócio", e o aproveitamento intensivo da mão-de-obra abundante e pouco qualificada.

Reduzindo-se o recurso ao mercado internacional de capitais, não se acelerou o ritmo de crescimento, mas evitaram-se os "riscos" de uma industrialização rápida. No plano das ideias, as designações e as teorias reflectiam esta situação. Economia era poupança.

Falava-se de "despesas" e não de "investimentos".

Economizar era poupar e gerir era essencialmente economizar. Os problemas económicos, para além do acesso ao crédito, eram o equipamento - **a produção** - sendo a mão-de-obra um factor de custo quase residual e, consequentemente, a organização do trabalho quase irrelevante.

A ideia geral neste campo era a de que o essencial, na fábrica, "é a disciplina, a arrumação e a limpeza", aliás, tal como em casa. O respeito pela autoridade e a disciplina, na fábrica tal como no País, foram factores essenciais para obter a rápida integração do camponês na indústria.

O Mercado Nacional, protegido pela existência de condicionamentos ao investimento, espartilhou a concorrência dentro de limites relativamente seguros. Recorreu-se também ao mercado colonial, como mercado de recurso, para colocar produtos dos sectores tradicionais e de baixa exigência técnica. A protecção do Mercado Nacional, as dificuldades criadas ao investimento externo até à década de sessenta, a própria tipologia de produção da Indústria Nacional e as ligações estreitas entre a alta Finança e o Poder, sedimentaram um meio económico, cuja pressão sobre as organizações era, na generalidade, baixa, ou de exigência suportável sem grande adaptação e mudança interna. Por outro lado, a falta de liberdade sindical, reduzindo a capacidade reivindicativa dos trabalhadores atenuou os estímulos ao crescimento da produtividade por encarecimento da mão-de-obra.

Tudo isto deve ser associado, evidentemente, às dificuldades do acesso ao crédito, ao alto preço do equipamento, e à pequenez do nosso mercado de bens de consumo mais sofisticados, cuja grande expansão se localiza já na década de sessenta.

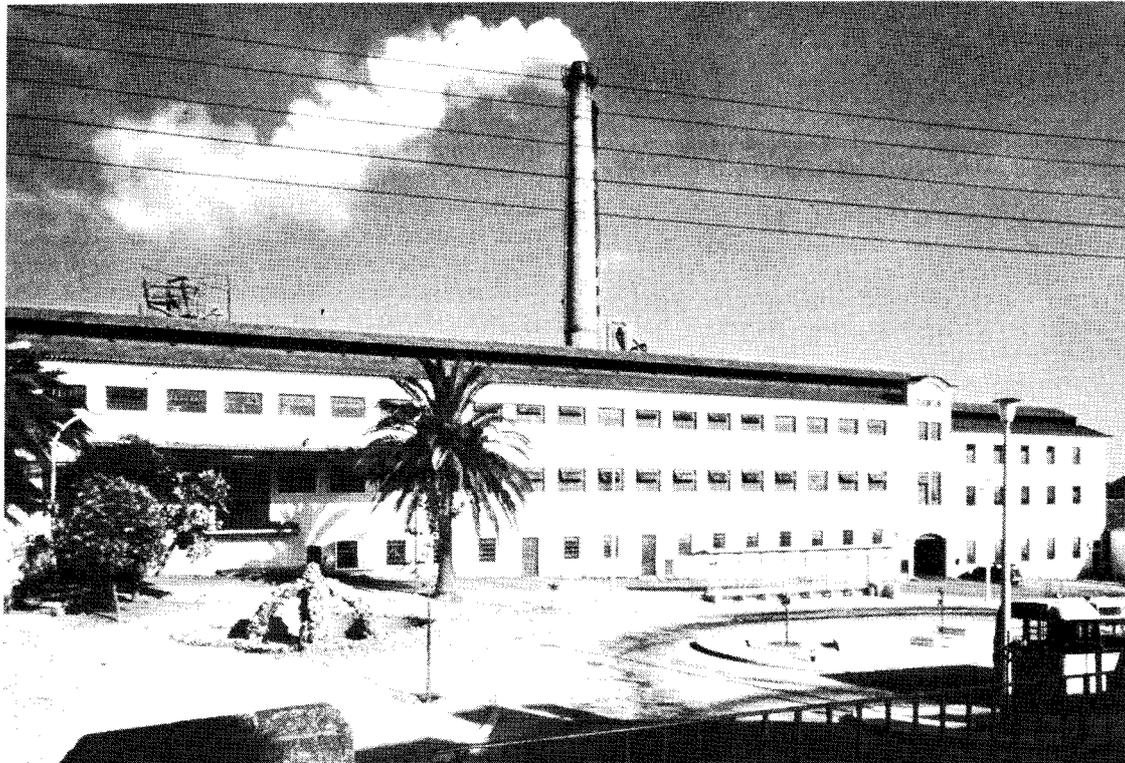
concebido como o produto, e o prolongamento da sua própria acção de dono e chefe e, uma outra, visível nas grandes organizações, mais estruturada mas mais rígida, que transpôs para a economia a experiência das organizações militares. Tanto numa como noutra tendência há fortes marcas autoritárias e nenhuma abertura à análise de outras experiências de direcção, quer Europeias, quer Norte-Americanas. Na generalidade quer nas empresas quer mesmo nos cargos de Direcção da Administração Pública onde se executava a gestão macro económica e financeira do País, dominaram até à década de sessenta os engenheiros e os juristas. (A. Romão)



Este conjunto de condições criou um modelo próprio de chefia autoritária centrada na obtenção compulsiva do máximo rendimento do trabalho, sem uma motivação séria para a melhoria de resultados através de uma direcção mais qualificada.

Num terreno em que a generalização é sempre perigosa podemos tentar tipificar duas tendências manifestadas até ao início dos anos sessenta: a do desenvolvimento da empresa ligada ao patrão hábil que emergiu no negócio

* Director da Dirigir



Instalação em Portalegre.

ROBINSON

REFORÇAR A CULTURA DA EMPRESA

DIRIGIR: Para começar, queria-lhe perguntar o porquê da denominação inglesa da Fábrica, Robinson?

ENG.º PULIDO VALENTE: Isso tem muito a ver com o facto da família Robinson, ter tido um papel muito importante, no desenvolvimento da própria cidade e da região. Existe uma Rua Jorge Robinson em Portalegre. Há uma ligação muito forte a essa família, é portanto não era muito leal, nem justo, estar a mudar o nome. Eles foram elementos fundamentais em toda a industrialização deste concelho, e do próprio Distrito. Inclusive em termos sociais, o Robinson, filho, era uma pessoa muito evoluída. Esteve na fundação do apoio social, da organização dos trabalhadores e do próprio sindicato.

Dirigir: E a própria fábrica em si, quando é que foi fundada?

Eng.º Pulido Valente: A fábrica começou em 1840 numa pequena oficina junto ao cemitério. Depois foi transferida para aqui num núcleo inicial pequeno, que depois foi alargando rapidamente.

Dirigir: Naquela altura quantos trabalhadores tinham?

Eng.º Pulido Valente: É difícil dizer. Sei que houve alturas em que atingiu os mil mas isso deve ter sido na transição do século, já depois da introdução da máquina a vapor. Nessa altura, a mão-de-obra era relativamente barata e todo o movimento de cortiça era feito manualmente: as pessoas subiam às pilhas e apeavam o material.

Dirigir: E havia também pessoas na extracção da cortiça?

Eng.º Pulido Valente: Havia, no início principalmente.

Dirigir: Também eram contratados da Robinson?

Eng.º Pulido Valente: Sim, no início. Hoje em dia já não acontece isso, mas no início havia uma ligação mais forte à própria produção do sobreiro, do tratamento do sobreiro e da recolha de cortiça. Hoje não. Compramos a cortiça a proprietários da região e mesmo de fora da região, e quando muito fazemos a extracção. Temos aí pequenas equipas, de pessoal externo ou até de operários de cá que, nas horas livres, fazem a extracção de algum tipo de cortiça, não é de todo.

Dirigir: Qual é o peso do número de encarregados, em relação ao conjunto dos trabalhadores?

Eng.º Pulido Valente: Neste momento tem à volta de 16 encarregados no total da fábrica, para trezentos e tal pessoas. É evidente que, se formos a considerar só os sectores de produção, temos à volta de 16 pessoas lá em cima no branco, ligadas directamente à produção, e temos à volta de 60 aqui em baixo, portanto 220 pessoas. Por exemplo, para essas 160 pessoas, temos à volta de uns 12 encarregados.

Dirigir: São todos homens?

Eng.º Pulido Valente: Tudo homens. Nunca houve mulheres à frente das secções. As mulheres, inclusivamente, penso que é geral na cortiça, têm uma posição um pouco inferior aos homens, mesmo em termos salariais. Sempre foi assim no sector corticeiro.

Dirigir: Qual é o trabalho das mulheres?

Eng.º Pulido Valente: Normalmente as mulheres têm trabalhos mais leves. Tradicionalmente, por exemplo trabalham na escolha dos mosaicos. É um trabalho muito característico das mulheres, praticamente não há homens a fazer isso. É um trabalho de esforço de vista, no sentido de ver defeitos do material, de escolher tons, portanto cores diferentes, seleccionar cores, etc.. Há mulheres também em máquinas, mas normalmente em máquinas em que não é preciso grande esforço físico. A fábrica produziu rolas até determinada altura. Hoje em dia não produz. Elas estavam muito ligadas à parte de rolas, como é tradicional também lá em cima no Norte, à escolha, não ao fabrico propriamente na broca.

Dirigir: E a taxa de absentismo?

Eng.º Pulido Valente: Depende das épocas do ano.

Dirigir: Porque é que depende?

Eng.º Pulido Valente: As pessoas ainda estão muito ligadas ao campo. Isso hoje, com os rapazes mais novos

não se sente. Mas, as pessoas têm todas alguma coisa para fazer lá fora: têm sempre a azeitona em Setembro, Outubro, muitas vezes guardam as férias para essa altura, também, há muita gente a querer gozar as quintas feiras para ir para a caça.

Dirigir: Quer dizer que o absentismo é mais nos homens que nas mulheres?

Eng.º Pulido Valente: Sim, embora haja também situações de apoio a familiares, que levam às vezes as mulheres a faltar.

Dirigir: Qual era e qual é a função do encarregado?

Eng.º Pulido Valente: A empresa, é muito antiga, quer em termos de estrutura quer em termos de idade - faz este ano 150 anos. Em termos de funcionamento era uma empresa tradicional, em que o encarregado tinha mais uma função de vigiar o comportamento das pessoas...

Dirigir: Isso antigamente?

Eng.º Pulido Valente: Exacto. Era muito comum encontrar o encarregado agarrado às máquinas a substituir o operário que faltava. Portanto a função deles era um bocado esvaziada do seu conteúdo de programação e de gestão do seu sector. Neste momento, tentamos seleccionar encarregados com idades mais baixas. Aqui há quatro anos, tínhamos encarregados em que a média de idades andava pelos 50 anos. Hoje essa média de idades baixou bastante. A consciência dos problemas é completamente diferente. São pessoas, com uma mentalidade muito mais evoluída. Em relação à comunicação (que era um problema grave, difícil de ultrapassar nas pessoas mais tradicionais e mais antigas) a situação alterou-se bastante, com esta gente nova. São muito mais comunicativos, são menos fechados dentro do seu sector. Havia a tendência das pessoas se fecharem, não comunicarem, não ensinarem. Tentavam mesmo controlar o seu sector ao ponto de não deixar que ninguém que viesse de fora ou mesmo dentro, lhes fizesse frente ou concorrência. Hoje em dia as pessoas mais novas, já não têm essa perspectiva limitada. Têm uma perspectiva da empresa como interesse principal, e trabalham para a empresa e não para o seu feudozinho, com aquela preocupação de não ensinar ninguém.

Dirigir: A antiguidade pesava e pesa ainda na selecção dos encarregados?

Eng.º Pulido Valente: Exacto. Isso tem um bocado a ver com o tipo de indústria: a indústria corticeira é muito especializada, muito específica, com muitas pequenas coisas que só a experiência de muitos anos é que consegue dar. Houve tendência para prolongar até mais tarde essa situação de encarregados que não tinham sequer a 4ª classe, mas tinham o mais importante, eram considerados muitos bons operários, da confiança de quem estava acima, estavam lá

há muitos anos, etc.. Com a entrada de pessoas novas, com mentalidades novas, foi-se alterando esta tendência e hoje em dia, estamos mesmo a finalizar um período de transformação que levou à substituição de muitos encarregados, por terem atingido o limite de idade, por gente mais nova, com formação. Neste momento os trabalhadores que têm sido puxados para a posição de encarregados, são pessoas no mínimo com o 9º ano. Têm uma noção do funcionamento global da empresa e não só uma visão do seu sector. Em termos de relacionamento humano, e de gestão de pessoal já são pessoas também com uma atitude completamente diferente. Tem sido esse o esforço desenvolvido nestes últimos anos, porque é a única forma que nós temos de manter a empresa competitiva.

Dirigir: Como é que fazem a selecção dos encarregados?

Eng.º Pulido Valente: Neste momento a selecção implica a passagem em determinados sectores da empresa, como por exemplo o laboratório de controle de qualidade, e depois a atribuição de certas responsabilidades. Ao mesmo tempo é dada alguma formação.

Dirigir: Qual foi e qual é a formação dada aos encarregados?

Eng.º Pulido Valente: Antigamente iam a Lisboa, e frequentavam umas acções ligadas ao Ministério do Trabalho. Actualmente tenta-se aproveitar aquilo que vai existindo aqui no concelho, principalmente na cidade. Internamente também se tem feito algum esforço. Fez-se uma acção para encarregados em 88, organizada por nós com a colaboração dos engenheiros, integrada no plano de formação da empresa, e orientada para a área da motivação. O ano passado, houve uma acção externa, promovida pelo Núcleo de Empresários, que decorreu aqui com o apoio da COPRAI. Destinava-se a chefias directas e participaram alguns dos nossos encarregados. Portanto tem sido feito um esforço no sentido de melhorar o desempenho dos encarregados.

Dirigir: Só a nível técnico ou também de recursos humanos?

Eng.º Pulido Valente: Há sempre uma componente ligada à Gestão de Recursos Humanos porque é um dos aspectos fundamentais, e porque é precisamente nessa área que eles têm sentido dificuldades. Agora a situação mudou bastante, mas havia um bocado a tendência para que os problemas do pessoal fossem tratados a níveis mais acima, portanto os encarregados muitas vezes não lidavam com esse tipo de problemas. Hoje em dia não. Mesmo a questão das faltas, a questão da substituição, a questão da cedência do pessoal, está-se a tentar que sejam os próprios encarregados a tratar desses problemas.

Dirigir: Como é que a Robinson tem conseguido



Visita ao laboratório.

conciliar as exigências do trabalho industrial com os hábitos rurais enraizados nas pessoas desta região?

Eng.º Pulido Valente: A mão de obra existente aqui na região é uma mão de obra com um mínimo de formação, sempre foi. E portanto o nosso esforço neste momento também passa um bocado por melhorar o nível de formação geral. Cada vez que entra aqui alguém de novo, exige-se-lhe uma qualificação mínima. Esta é uma questão que se põe hoje a qualquer empresa.

Dirigir: A nível de habilitações literárias qual é o grupo que sobressai mais?

Eng.º Pulido Valente: Continua a ser o grupo das pessoas com muito pouca formação. Sem habilitações de base, temos 252 pessoas num total de 342, portanto ainda uma percentagem muito elevada. Mas é evidente que isso tem a ver com o nível de antiguidade das pessoas e com o nível etário. Continuamos a ter um nível etário muito elevado: a média de idades das mulheres é de 46 anos, a dos homens é de 40 anos. Este valor aqui há 4 anos era capaz de estar nos 45 anos. Temos tentado baixar a média do nível etário.

Dirigir: Na Robinson dá-se muita importância à formação?

Eng.º Pulido Valente: Sim. Embora o que se tem verificado é que os problemas internos são muitos, e a disponibilidade para a formação não é muito grande. Tentou-se fazer formação ou tem-se vindo a fazer formação desde 85 até agora, integrada em planos apresentados ao Instituto do Emprego. É evidente que as empresas também têm que formar, ou têm que ter uma estrutura a funcionar, mas isto

é um bocado “uma coisa puxa a outra”. O apoio que vem do exterior, devia obrigar as empresas a formar essa estrutura interna e quando ela estivesse a rolar então podia-se dispensar um pouco esse apoio.

Dirigir: Quais os níveis a que se destina a formação que desenvolvem e em que áreas incide?

Eng.º Pulido Valente: Nós temos ideia de fazer para todos os níveis. Por exemplo, para o pessoal da manutenção, fizemos pequenas acções, a alertar para certos tipos de problemas relacionados com a manutenção preventiva, com as preocupações a ter com os materiais. Às vezes também fazemos formação de base, porque é necessário dar-lhes noções muito simples, mas que são importantes no seu trabalho do dia a dia. Em 87 tentou-se fazer alguma coisa no sentido de lhes dar a noção do que é a empresa, partindo do princípio de que é fundamental que as pessoas não se desliguem da empresa, saibam quais são os problemas da empresa, e o que é que representa para a empresa o seu trabalho. Temos feito também alguma coisa na área da Informática, introduzindo as pessoas na micro informática.

Dirigir: Ouve dizer que também fazem formação de bombeiros. Porquê?

Eng.º Pulido Valente: Porque tem a ver com a tradição. Já vem de há muitos anos. O Corpo de Bombeiros da Robinson foi formado antes do Corpo de Bombeiros ou da Associação de Bombeiros Voluntários de Portalegre. Portanto já tem muitos anos de actividade...

Dirigir: A fábrica continua a ter um Corpo privativo de Bombeiros?

Eng.º Pulido Valente: Continua a existir e é independente dos bombeiros lá de fora. Estes bombeiros normalmente não exercem lá fora. São 22 elementos e o comandante. Têm uma formação continua porque temos que manter ao máximo a actualidade e a intervenção desse corpo. O trabalho deles é principalmente fazer a vigilância às instalações, quando a fábrica não está em actividade. Por exemplo, hoje como isto está parado, há um piquete de bombeiros, em permanência nas 24 horas. No tempo de Jorge Robinson a legislação previa que uma fábrica destas dimensões, e com este tipo de actividade tinha que ter um Corpo Privativo de Bombeiros. É uma tradição que os trabalhadores levam muito a sério e gostam muito. Quando entra cá um elemento novo, normalmente pergunta-se se ele está interessado em integrar o corpo de bombeiros. Temos umas quatro cinco situações de incêndio anualmente aqui na fábrica, portanto compensa sempre o investimento e o dinheiro que se gasta com isso.

Dirigir: Analisemos agora a produção. Que tipo de produtos fabricam?

Eng.º Pulido Valente: Praticamente temos duas fábricas dentro desta unidade fabril. Temos uma fábrica, que podemos designar por fabrica de aglomerado negro, que tem meios e tem pessoal específico, e que fabrica aglomerado de isolamento para tectos ou placas de isolamento vibratório para as máquinas. Portanto essa é uma área específica, tem matéria prima diferente, tem um processo de fabrico completamente diferente, tem meios humanos distintos. Temos outra zona da Fábrica que nós designamos por aglomerado branco, que faz os revestimentos para paredes, e para chão, os parquets. Envolvem processos completamente diferentes em termos tecnológicos, mas o apoio em termos de outras áreas, como aprovisionamentos, o transporte de cargas de movimentação, etc...., são comuns. Embora haja secções que dão apoio aos dois sectores, é como se tivéssemos duas fábricas aqui dentro.

Dirigir: O produto é comercializado no nosso País?

Eng.º Pulido Valente: Praticamente 90% ou mais do que produzimos, é para exportação. As exportações em 87 foram 93% , em 88,93,5 % em 89, 93,3 %, foram sempre além dos 90%. No aglomerado negro o nosso principal cliente é a Inglaterra, e no aglomerado branco o principal cliente é o Japão. Temos uma relação privilegiada com o Japão.

Dirigir: Porquê ?

Eng.º Pulido Valente: Pela qualidade que o produto da Robinson tem. Os Japoneses são muito exigentes em termos de qualidade, são muito rigorosos em certas coisas e têm encontrado na Robinson resposta às suas exigências. É evidente que temos outros clientes importantes. Os Estados Unidos foram durante muitos anos um cliente muito importante, hoje perderam um bocado esse peso, mas de qualquer maneira continua a ser relevante. Quanto ao aglomerado negro o principal cliente é a Inglaterra, mas temos também a Alemanha que vem aqui muitas vezes buscar material e a França. Relativamente ao aglomerado branco há uma diversidade maior de clientes: vai desde a Holanda, a França, a Inglaterra, a Alemanha, isto na Europa, depois a Nova Zelândia, Austrália, e o Japão...

Dirigir: Quer dizer que estão preparados para concorrência a nível mundial?

Eng.º Pulido Valente: Sim estamos. Neste momento, em termos de mercado externo temos uma boa posição. A questão é a do custo do preço de venda, não é o da relação preço de venda/qualidade. As pessoas podem ter uma noção que não é descabida, nem é despropositada de que a Robinson tem preços um pouco acima do preço normal do mercado em termos de outros concorrentes. De facto, temos uma qualidade que os outros não têm e por alguma razão, mantemos clientes tão importantes como o Japão, como a Inglaterra, ou como a Austrália. O nível de reclamações que temos é bastante baixo.





Cortixa virgem de podas, mais conhecida por "Falca".

Dirigir: Têm um bom sistema de controle da qualidade?

Eng^o. Pulido Valente: Temos um bom sistema de controle, apesar da cortixa ser um produto muito traçoeiro. Não é possível garantir a estabilidade depois de fabricado.

Principalmente nos produtos dos aglomerados brancos em que a estrutura da cortixa não chega a ser destruída, há muitas situações em que a estabilidade continua a ser um problema. Nós estamos constantemente a estudar essa questão, procurando estar sempre em cima do acontecimento...

Dirigir: Fazem controle nas várias fases do fabrico?

Eng^o. Pulido Valente: Há um laboratório de controle de qualidade, que para além do controle regular e sistemático sobre os produtos, nas várias fases de fabrico, desenvolve alguma investigação. Nesse laboratório temos uma Engenheira responsável, mais cinco pessoas. A investigação é feita principalmente nas áreas de estabilização do produto. Acompanhamos o produto ao longo do tempo, para ver o seu comportamento, com condições adversas e diferentes em termos de humidade e temperatura, principalmente porque são produtos que têm um tempo de transporte muito grande: saem daqui num determinado mês, e se calhar só chegam ao Japão três ou quatro meses depois...

Nós vendemos o produto em natural, sem nenhum revestimento, mas também o vendemos com verniz, com

cera, eventualmente com pinturas. Aí também fazemos alguma investigação tentando encontrar outras soluções decorativas que sirvam melhor o cliente. A Robinson sempre teve o prestígio da qualidade, e tem que continuar a ter. É isso que nos preocupa, porque se perdermos essa vantagem, podemos perder inclusive o mercado.

Dirigir: Quanto à segurança no trabalho. Há muitos acidentes?

Eng^o. Pulido Valente: Neste momento a situação é bastante melhor. O grande salto foi dado, quando se introduziu o controle da alcoolemia aqui dentro. Embora tivéssemos dados concretos, havia muitas situações, quer de acidentes quer inclusive de absentismo, que estavam ligados a isso. O controle foi introduzido, para aí, há dois anos...

Dirigir: E como é que fazem esse controle?

Eng^o. Pulido Valente: Com um aparelho igual ao da polícia. Fazemos um sorteio em computador, e seleccionamos uns dez ou vinte empregados. Cada pessoa tem uma ficha com os valores que vão sendo registados, e vai-se, controlando.

Temos um regulamento interno que define o que é que acontece às pessoas que são detectadas com uma taxa de alcoolemia superior a um determinado valor. Inicialmente o valor penso que era 0,8, mas depois desceu para 0,5.

Há um ano não há praticamente problema nenhum em

relação a isso. A situação levou talvez um ano a estabilizar, mas a partir de certa altura as pessoas aceitaram. Há trabalhos extremamente perigosos aqui dentro, com máquinas que são mesmo perigosas. Se uma pessoa comete algum desleixo, alguma irregularidade, põe em risco muitas pessoas.

Dirigir: Têm alguma comissão de Higiene e Segurança?

Eng.º Pulido Valente: Temos, uma Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho, que tem a participação de operários, de representantes dos operários, de um médico da empresa e de um responsável que é o representante da própria empresa, que normalmente é um engenheiro, ligado à produção ou a outro sector. Neste momento sou eu. Vamos fazendo o controle dos acidentes, temos estatísticas, fazemos relatório anual sobre os acidentes verificados, tentando ver, o que é que se está passando, e tentando eventualmente melhorar alguma coisa que haja a melhorar. É evidente que a estrutura da fábrica é uma estrutura muito antiga, e que não facilita muito a defesa contra os acidentes. Há muitas movimentações de andares diferentes, para níveis diferentes, às vezes a própria arrumação é difícil porque a fábrica é antiga, foi crescendo ao longo do tempo muitas vezes com algumas dificuldades. Resultaram "ratoeiras" que complicam a prevenção da segurança.

Dirigir: Quais são as metas futuras da empresa ?

Eng.º Pulido Valente: O principal é a nova fábrica. Existe um projecto, de avançar com uma nova unidade fabril.

Dirigir: Porquê?

Eng.º Pulido Valente: Esta aqui coloca problemas concretos de dificuldade de trabalho de movimentação. Temos muita mão de obra, envolvida em pequenas movimentações, falta-nos um lay-out bem estudado. As instalações para responder às necessidades foram crescendo e têm hoje uma disposição no terreno que já não é aceitável. A filosofia da nova fábrica será completamente diferente daquela que está envolvida no design destas instalações. Por outro lado, actualmente estamos implantados no meio da cidade, normalmente estas fábricas são colocadas fora dos grandes centros, fora das localidades. A ideia é de implantarmos a fábrica nova na zona industrial, onde já temos um terreno há alguns anos.

Existe já um ante-projecto para a instalação duma nova unidade com uma capacidade de produção um bocadinho superior a esta.

Dirigir: E em que medida a administração pensa envolver os seus encarregados na planificação e até na concretização desse crescimento?

Eng.º Pulido Valente: Há consciência de que nessa pas-

sagem, nessa modificação para uma nova unidade com uma tecnologia um pouco mais avançada e eventualmente, com meios humanos um pouco diferentes dos actuais, o papel dos encarregados vai ser fundamental. Portanto se não tivermos um quadro de chefias directas bem formado, a dar todo o apoio à administração e aos quadros superiores é evidente que vai ser muito difícil arrancar com essa nova unidade fabril.

Neste momento a coisa ainda está muito a nível de engenheiros, que acompanham esse processo das novas instalações tentando estudar todos os problemas e principalmente os tecnológicos que se levantam ao nível da nova fábrica.

Dirigir: A Robinson vai iniciar uma nova etapa no seu processo de crescimento. Para terminar gostaria que nos falasse da importância disso.

Eng.º Pulido Valente: A empresa dentro da área da cortiça é uma empresa com uma posição muito forte, com um prestígio muito grande, e com possibilidade de ter o mercado assegurado. No entanto tem que reduzir custos, e reduzir custos exige, no fundo, uma nova unidade fabril. Em termos de pessoal, tem havido uma evolução muito grande, tentando melhorar o nível de qualificação das pessoas, quer exigindo uma formação de base um pouco melhor, quer depois acompanhando-as e dando-lhes formação. Depois também há uma alteração ao nível da maneira como se trabalha.

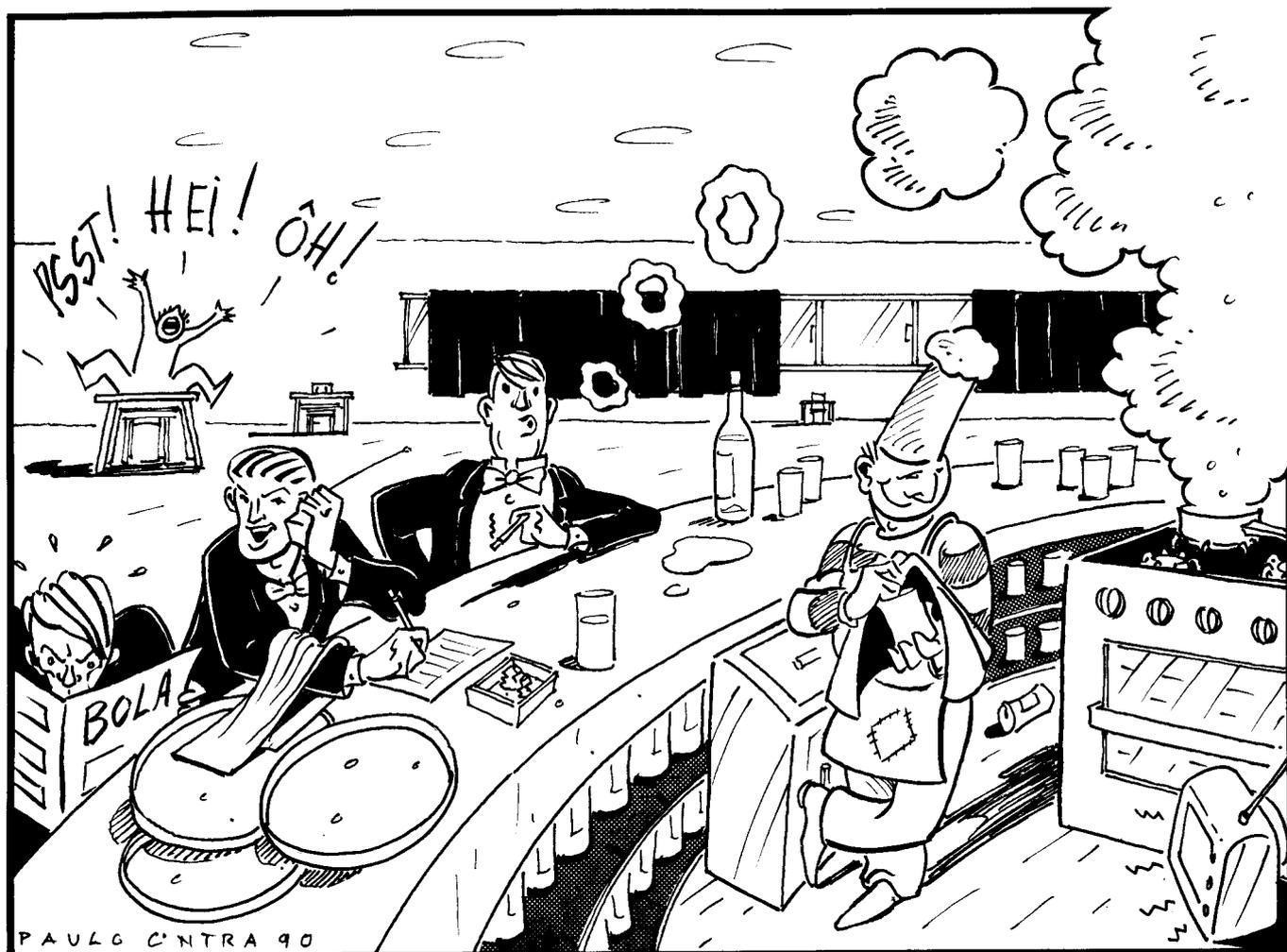
Trabalhava-se um bocado por intuição, e de uma forma pouco científica em relação a determinados aspectos. Hoje em dia isso também se alterou, mesmo ao nível dos recursos humanos e ao nível tecnológico. Ao nível do processo produtivo as coisas são muito mais científicas. Ao nível da selecção das pessoas, da avaliação das pessoas, o acompanhar das pessoas, o dizer se a pessoa é boa ou se é má em termos de desempenho profissional, também envolve hoje um processo científico de avaliação.

No futuro a maneira de trabalhar vai passar a ser muito mais apoiada em critérios científicos e correctos e não na maneira de ser de cada um, nas ideias particulares de cada pessoa.

A Robinson está-se a fortalecer como organização, como empresa. Possui uma cultura própria, de empresa, que não é apenas o somatório da cultura de cada um dos indivíduos. É esse o grande objectivo: que a empresa reforce a sua cultura, a sua filosofia, a sua maneira de trabalhar.

Dirigir: Felicidades para a Robinson.

* Bacharel Direcção de Recursos Humanos



A ARTE DE BEM SERVIR

Quando se aproxima o Verão lembramo-nos das férias, do sol e da praia. Mas, ocorrem-nos igualmente as esperas infundáveis nos restaurantes e as caixas de vasilhame já vazias e abandonadas à vista de todos... Nem tudo é mau, mas nem tudo são rosas.

Pedimos a uma Excelente Profissional de Hotelaria, a D. Idalina de Jesus, que respondesse a seis questões, no sentido de ajudar quantos se dedicam a esta actividade e os que a ela recorrem como clientes: da sua leitura podemos ganhar todos.

A DIRIGIR

Que fazer, no caso de um restaurante em que um cliente pede a diferentes empregados um serviço e nenhum actua?

Em princípio, uma situação dessas nunca deveria acontecer. E isto porque, num Restaurante, Pastelaria ou outros, o serviço é distribuído por turnos em que, a cada empre-

DIRIGIR

gado (ou conjunto de empregados) são atribuídas x mesas. Logo, esse, ou esses, empregados são responsáveis por essas mesas.

Agora, esta é uma orgânica interna da Empresa, ou seja, o trabalho de bastidores, com o qual o cliente nada tem a ver. Assim, a não actuação por parte de qualquer empregado, face ao pedido do cliente, ou ainda a resposta que muitas vezes é dada "eu não pertença a esta mesa" ou "isso é com o meu colega", é absolutamente anti-bom serviço e anti-profissional.

Qualquer dos empregados a quem o cliente se dirija deve accionar os mecanismos de modo a que ele seja atendido de imediato, resolvendo depois internamente a questão "quem era quem, que deveria servir o quê".

Que fazer se as coisas não funcionarem assim? Primeiro deverá chamar-se o responsável de serviço e pô-lo ao corrente da situação para que ele tome conhecimento e possa impedir a sua repetição, tão prejudicial à Empresa e conseqüentemente, àqueles que nela trabalham.

Segundo, ao abrigo da lei vigente todos os estabelecimentos Hoteleiros e Similares são obrigados a ter livro de reclamações. Todas as reclamações nele feitas terão, obrigatoriamente, que dar entrada na Direcção Geral de Turismo, no prazo máximo de 48 horas para posteriormente serem analisadas e sancionadas, se for caso disso. Esta, em meu entender, é uma boa defesa para os consumidores destes serviços, desde que os organismos competentes actuem mesmo.

Verifica-se que muitos restaurantes têm o vasilhame à vista dos clientes e de quem passa. Que conseqüências isso tem para a hotelaria, nomeadamente para esse mesmo estabelecimento e como pode ser evitado?

A questão do vasilhame coloca-se mais ao nível de Restaurantes, Cafés, Pastelarias, etc., em locais de veraneio (Praias, Feiras, Campo, etc.) do que propriamente nos centros urbanos. A primeira conseqüência para o estabelecimento é de natureza económica, pois hoje em dia o vasilhame custa já muito dinheiro, e colocá-lo à mercê de quem o possa levar é prejuízo.

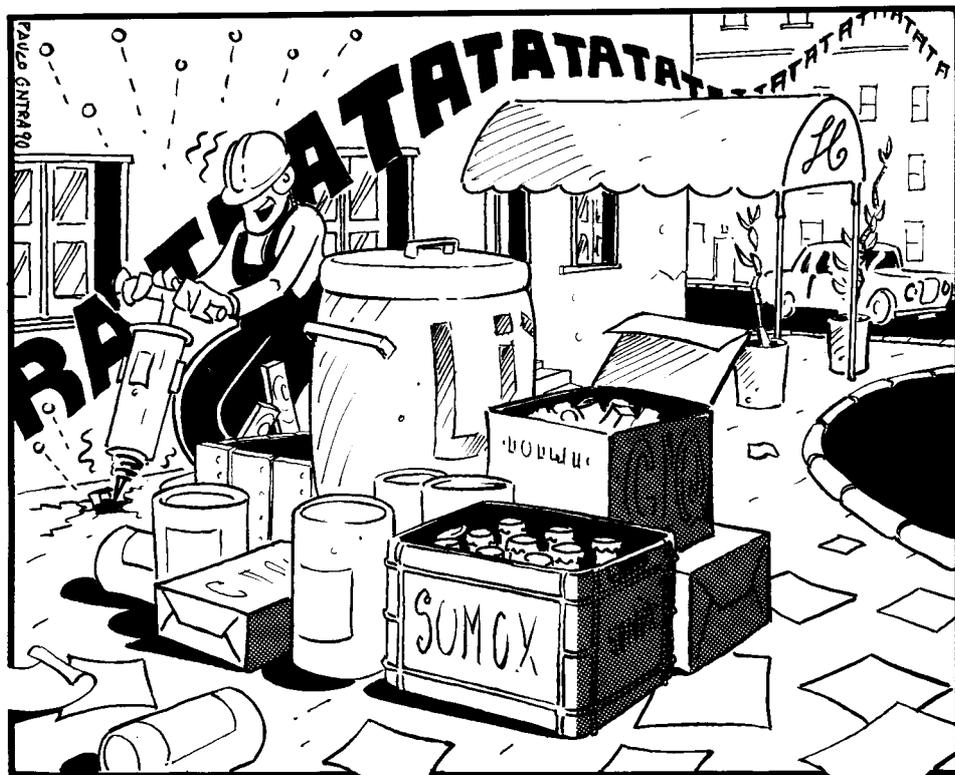
Para a Hotelaria, ou antes, para o Turismo em geral, é a degradação da imagem da qualidade de serviços em que todos falam... mas que ninguém parece ouvir.

Como evitá-lo? Criando normas que obriguem esses estabelecimentos a terem um espaço próprio para armazenamento de vasilhame e fazendo cumpri-las, sob pena de pesadas multas.

Como proceder quando há falta de água ou de electricidade?

Em princípio todos os Hotéis deverão estar equipados com um gerador (que tenha uma correcta manutenção preventiva de modo a estar sempre apto a arrancar em caso de necessidade!). Assim, a unidade continuará o seu normal funcionamento. No caso de não existir esse gerador, o estabelecimento deverá estar SEMPRE preparado com velas e candeeiros "Petromaxes", bem como lanternas que facilitem a deslocação rápida do pessoal do Hotel na resolução de eventuais problemas. Uma das precauções que se deve tomar de imediato é verificar se não há ninguém nos elevadores e desligá-los.

Quanto à água, também deve sempre existir um depósito com capacidade para fazer face às necessidades primárias dos clientes e dos principais serviços do Hotel. Em qualquer dos casos, dever-se-à avisar os clientes do que se está a



DIRIGIR



passar, das razões que motivaram essas faltas e do tempo que se prevê que o problema subsista.

Que fazer, caso haja necessidade urgente de efectuar obras num estabelecimento hoteleiro?

Em primeiro lugar é preciso definir que tipo de obras se pretendem fazer. Se se tratar apenas de alguns "remendos" ou de "lavagem de cara" aqui e ali, bastará isolar a parte em obra do contacto com os clientes, evitando grandes ruídos no período compreendido entre as 18 e as 10 horas do dia seguinte.

Se, pelo contrário, se pretende fazer remodelações de fundo, com vista a enfrentar calma e conscientemente os desafios com que vamos ter de nos defrontar num futuro muito próximo, aí, há que optar pelo:

— Fecho temporário da unidade, o que é altamente prejudicial, uma vez que o Hotel fechado sai imediatamente das brochuras dos operadores turísticos, o que significa sair da comercialização e ter depois que se iniciar todo um novo processo, que leva muito tempo e tem custos muito elevados. Temos ainda a questão do pessoal da Empresa, que terá sempre também que ser considerado; ou

— Fazer a obra com o Hotel em funcionamento. Nesse caso há que elaborar toda uma "mise-en-place", de modo a que os clientes sofram o mínimo possível, isolando totalmente a parte em obra da parte em laboração, impedindo assim qualquer tipo de contacto cliente-obras. Também aqui há que ter um supremo cuidado de modo a que os ruídos de ferramentas como martelos pneumáticos, serras, maçaricos, etc., cessem a partir das 18 horas e até às 10 do dia seguinte.

Devem ser avisados os operadores turísticos e habituais clientes, bem como deverá haver informações quer na Recepção, quer nos elevadores e quartos no sentido de manter os clientes a par da situação.

Depois disto, haverá, como é evidente, toda a parte burocrática da questão que, sendo, em meu entender, secundária, nem por isso é menos importante e complicada.

Qual é a importância da animação num estabelecimento hoteleiro? (ou para a indústria Hoteleira)?

Houve tempos em que o nosso sol, o nosso sorriso, o nosso bom acolhimento e os nosso preços eram material mais do que suficiente para atrair o Turismo ao nosso País. Hoje, perdidos quase todos esses atributos sem que nada se lhes tenha dado em troca, o turista começou a procurar outros destinos, procura essa que lhe foi extremamente facilitada, quer pelo progresso das vias de comunicação, quer pelos inúmeros e atractivos novos Países que estão a investir poderosamente naquilo a que chamam "a galinha do ovos d'ouro" - o Turismo.

Penso que, para que possamos competir com tudo aquilo que esses Países oferecem, teremos obviamente que rever toda a nossa política de investimentos no sector turístico, nomeadamente numa animação bem integrada na comunidade em que cada unidade se encontra localizada. Para muita gente a animação é ainda, e só, um centro de custos. Em minha opinião, esse é um pensamento que pertence ao passado, porque os novos segmentos da procura querem algo mais para além da segurança, do conforto e da alta qualidade de serviços: Também querem divertir-se, ou fazer desportos que os descontraíam, ou ter bons espectáculos. Mas cuidado! Muitas vezes, e porque a animação não é considerado um produto hoteleiro, dá-se à exploração extra Hotel. Aí há que estabelecer contratos que obriguem a entidade que vai explorar esse produto a cumprir rigorosamente as normas que lhe foram impostas, para que aquilo que deverá ser um polo de atracção de clientes não se transforme num factor de reclamações, como por exemplo o cliente que quer jogar ténis, chega aos campos e não está lá ninguém que o atenda, ou ainda que

o Grupo que estava anunciado para actuar no Restaurante ou no Bar não apareceu, etc., etc., etc.. Estas falhas terão sempre os seus reflexos negativos na unidade hoteleira.

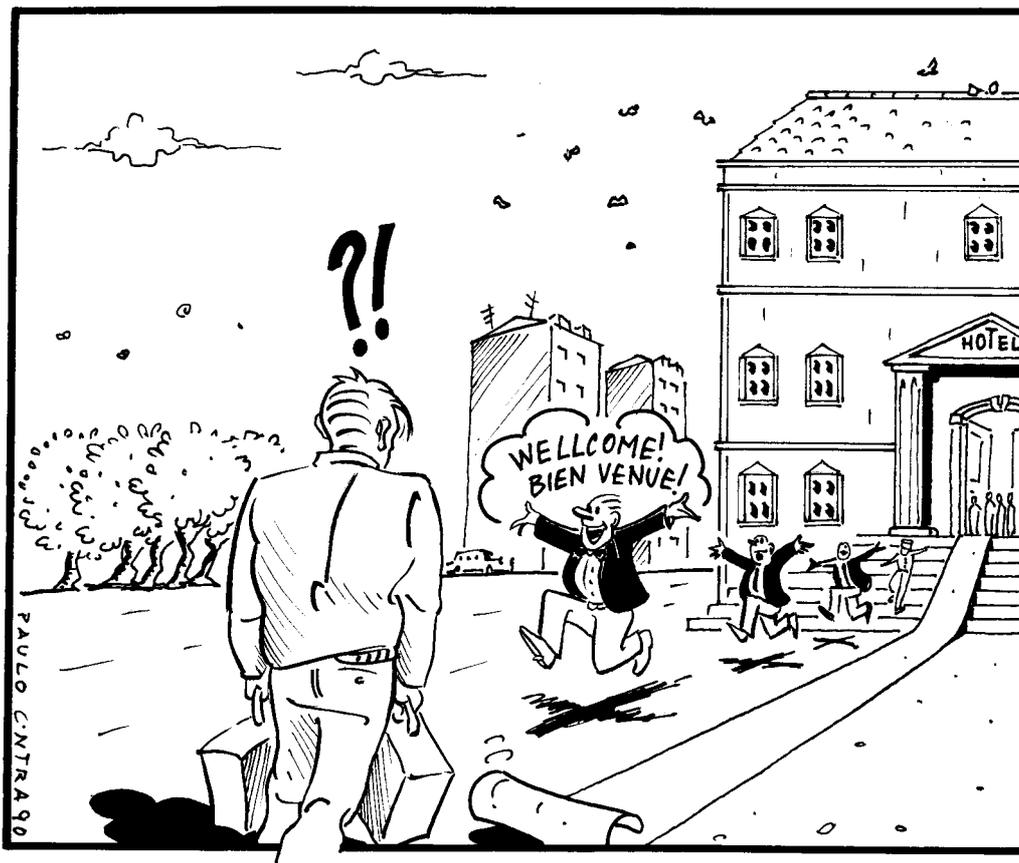
Que fazer quando o cliente reclama com razão?

Bom, a primeira resposta para esta pergunta é que o cliente nunca deveria ter razão para reclamar. Mas, infelizmente, isso não acontece porque a Indústria Hoteleira, como indústria de prestação de serviços, quase totalmente dependente do factor Humano, onde, sobretudo entre nós, a tecnologia está muito aquém das necessidades reais e a formação técnica do nosso pessoal anda a passo de caracol, está muito longe de atingir os padrões de qualidade que a internacional defesa do consumidor exige. Daí a reclamação, bem merecida, muitas vezes. A co-responsabili-

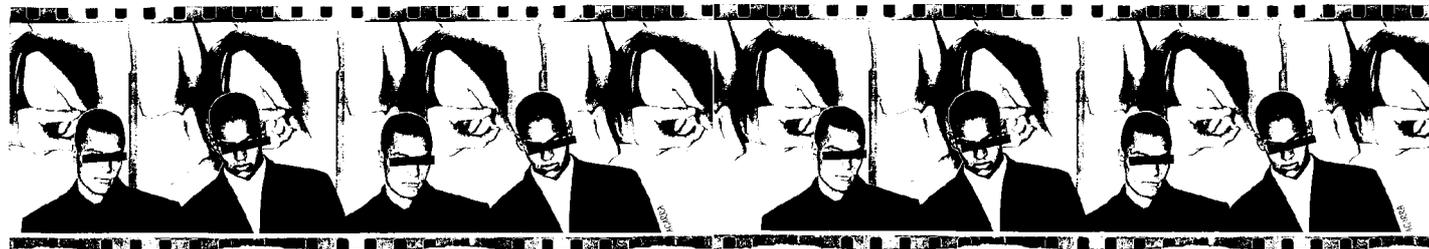
dade aos diversos níveis parece ser ainda letra morta, entre nós; e isto porque o verdadeiro Espírito de Empresa parece ser ainda em Portugal qualquer coisa de muito abstracto. Penso que, em matéria de Recursos Humanos, temos que elevar muito a imagem do pessoal de Hotelaria, e isso só se conseguirá com formação permanente e uma constante melhoria das condições de trabalho.

Que fazer? Em minha opinião dever-se-à falar com o cliente, ao nível da Direcção do Hotel. Tentar compensá-lo, ou através de um tratamento diferenciado (VIP), ou com um desconto na estadia, ou ainda, se a reclamação é grave e somos mesmo culpados, oferecer-lhe a estadia completa.

Enfim, fazer tudo por tudo para que a Imagem da Empresa não seja abalada e que o cliente não só continue a ser nosso cliente como possa ainda ser angariador de muitos outros.



Idalina de Jesus,
DIRECTORA DO HOTEL FÉNIX



PREVENÇÃO DROGA

A *DIRIGIR* não pode deixar de colaborar no momento difícil que os pais vivem com a droga. A divulgação, junto dos nossos leitores, de informação sobre esta questão, em especial, quanto à troca de ideias e à reflexão, estabelece uma ligação com associações e instituições, tornando-se uma das produções da colecção *Projeto Vida*. O *Projeto Vida* tem o apoio da Direcção Regional de Saúde Pública, que adaptamos num pequeno artigo, esperando contribuir assim para a prevenção deste grave problema social!

O QUE É O MUNDO DA DROGA?

- O tráfico e consumo de drogas ilegais, como o haxixe, a marijuana, a heroína ou a cocaína,
- mas também, o abuso de drogas legais, como o tabaco ou o álcool
- e ainda de certos medicamentos utilizados de forma excessiva, como comprimidos para dormir ou para emagrecer.
- Tudo isto é o mundo da droga.

PODEM OS PAIS AJUDAR A PREVENIR O CONSUMO DE DROGAS?

Claro que sim: podem e devem. Os pais são o melhor apoio que os jovens podem ter contra o consumo de drogas.

COMO PODE AJUDAR OS SEUS FILHOS A CRIAREM RESISTÊNCIAS AO SEU CONSUMO?

Se está a educar e a criar os seus filhos com amor, dando-lhes todo o apoio para se orientarem na vida, está no bom caminho.

As crianças crescem e desenvolvem-se aprendendo com os pais. Converse muito com os seus filhos.

Um ambiente de estabilidade e de comunicação, ajuda os seus filhos a desenvolver os valores individuais e a autoconfiança que lhes permitem resistir às solicitações e tentações exteriores.

Mas atenção: não se esqueça que a pressão dos amigos e colegas, podem ter uma forte influência sobre os seus filhos.

O QUE PODE FAZER MAIS?

Pode dar aos seus filhos conselhos úteis sobre a droga. Se os filhos vivem só com o pai ou só com a mãe, é muito importante que aquele com quem os filhos não vivem, se sinta igualmente responsável pelo seu desenvolvimento afectivo.

É pois necessários estar disponível para apoiar o seu filho acompanhando o seu crescimento.

MAS FALAR QUANDO, E COMO?

Antes que o problema surja!

Durante a instrução primária, é provável que o seu filho já saiba alguma coisa sobre droga.

Mas é provável que o que ele sabe não esteja certo, ou pior que isso, não se aperceba dos perigos da droga.

Por isso deve conversar com os seus filhos desde muito pequenos.

Aborde o assunto com naturalidade e compreensão, de forma a que o seu filho se sinta interessado na conversa.

Pode dizer-lhe que as drogas impedem quem as toma de ter uma vida saudável.

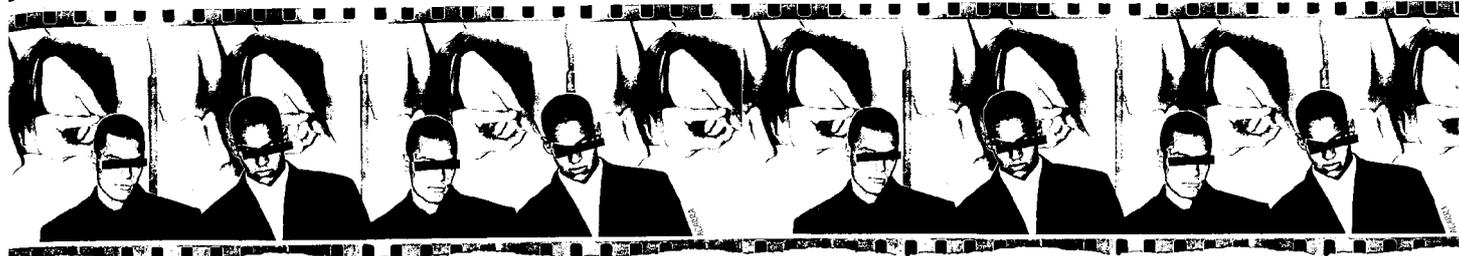
Que quando se começa é difícil voltar a trás.

Que as drogas conduzem a uma vida vazia e desinteressante.

COMO É QUE PODE SABER SE O SEU FILHO CONSOME DROGAS?

Há sinais que o podem alertar:

DROGA ♦ PREVENÇÃO DROGA ♦ PREVENÇÃO DROGA ♦ PRE



- * Comportamento agressivo ou estranho;
- * Súbita quebra de rendimento;
- * Não cumprimento de horários;
- * Pedidos insistentes de dinheiro;
- * Roubos;
- * Um grande segredo sobre o que faz ou possui;
- * Convívio inesperado com amigos de hábitos diferentes;
- * Se encontrar na sua posse, um livro de mortaldas, uma barra de cor castanha escura, um pó dentro de uma pequena embalagem, é possível que ele esteja a consumir droga.

NÃO PENSE QUE ISSO SÓ ACONTECE AOS FILHOS DOS OUTROS

Observando o seu filho sem o fiscalizar, tentando conhecer os seus amigos, falando com ele sobre os mais variados assuntos, incluindo a droga, terá possibilidade de se aperceber se o seu filho está ou não envolvido no consumo de drogas.

SE O SEU FILHO SE DROGA, QUE FAZER?

- * Mostre-lhe como isso o preocupa.
- * Diga-lhe quais as consequências físicas, mentais e sociais que as drogas provocam.
- * Diga-lhe que não há drogas boas e que todas fazem mal.
- * Diga-lhe que as drogas não são solução para coisa nenhuma.
- * Diga-lhe que todas as drogas criam dependência, e é difícil parar.

Mas não fale com ele apenas sobre droga. Procure interessar-se sobre outros aspectos da vida do seu filho. Procure interessar-se pelo seu filho. Motive-o para outras actividades e vá com ele a uma consulta onde lhe podem indicar o que há a fazer.

Tenha coragem.

Não tenha medo de exprimir as suas suspeitas se o seu filho demonstrar sintomas de consumo de droga.

Você também pode precisar de ser apoiado para ajudar o seu filho.

Há **Serviços Públicos** que o podem ajudar a si e ao seu filho.

PORQUE NÃO OS PROCURA?

**Não fique parado, nem faça como se nada se estivesse a passar.
 Não tente resolver o problema à tarefa ou expulsando o seu filho de casa.
 Isso só agrava a situação.
 Esteja atento.
 Não dramatize.
 Mas também não queira ser o último a saber.**

ONDE PODE RECORRER

	TRATAMENTO	CONSULTAS	PREVENÇÃO	ATENDIMENTO
Centro Regional de Lisboa (Estudos de Prevenção da Droga)	Centro Regional do Sul Av. do Restelo, 36 1400 Lisboa Tel: (01) 61 42 85 7 e 61 59 52	2. ^a a 6. ^a Feira das 9.00 às 12.30 e 13.30 às 17.00	Centro Regional Sul Divisão Psico-Social Equipa de Prevenção Primária Rua de Alcátara, 1 (provisório) 1400 Lisboa Tel: (01) 61 59 53/5	2. ^a a 6. ^a Feira das 9.30 às 17.00
	Centro Regional do Centro Rua Pinheiro Chagas, 88 3000 Coimbra Tel: (039) 7221 10	Equipa A: 2. ^a a 4. ^a 10 às 12 h 5. ^a Feira 10 às 12 h e das 14.30 às 16.30 Equipa B: 2. ^a a 4. ^a 14.30 às 16.30 5. ^a 10.30 às 16.30 h	Centro Regional do Centro Divisão Psico-Social Equipa de Prevenção Primária Rua Bernardo de Albuquerque, 86 3000 Coimbra Tel: (039)-34 081/34 041	2. ^a a 6. ^a Feira 9.30 às 12.30 +4.00 às 17.30
Centro em Estudos de Prevenção da Droga	Centro Regional do Norte Rua Carlos Cal Brandão, 129 4100 Porto Tel: (02) 69 02 14/66 79 63	1. ^a Consulta R. Carlos Cal Brandão, 129 2. ^a a 5. ^a Feira das 9 às 16 h 6. ^a das 9 às 14 h	Centro Regional do Norte Divisão Psico-Social Rua Carlos Cal Brandão, 129 4100 Porto Tel: (02) 69 02 14/66 79 63	2. ^a a 6. ^a Feira das 9 às 16 h
	Hospital de Santo Maria Av. Prof. Egas Moniz - 1600 Lisboa Consulta de Toxicodpendência - Piso 1 Tel: (01) 71 05 20/73 06 91	4. ^a Feiras das 14 às 16 h		
Centros de Apoio	Centro das Tapas Rua das Tapas, 20 - 1200 Lisboa Tel: (01) 36 25 84/5 32 71 55/6-32 40 84 Tapas - Informação Droga (01) 32 85 85	1. ^a Cons: 2. ^a a 6. ^a 9.12 e das 14.17 h Serv. Urg. 24 h/dia Consultas: 2. ^a a 6. ^a 16.30, 4. ^a 9.30 às 12.14 às 16.30 h	Tapas - Informação Droga Tel: (01) 32 85 85	
	Extensão: Centro de Saúde de Oeiras Av. Salvador Aliende - Oeiras Tel: 243 78 41			
Hospital de São João (Porto)	Hospital de São João Consulta de Toxicodpendência Tel: (02) 49 71 51/61	Consulta de Toxicodpendência 5. ^a feira das 14 às 16 h		
	SPAT - Serviço de Prevenção e Apoio a Toxicodpendentes Largo José Afonso, 12 - 8000 Faro Tel: (089) 2 88 14 (provisório)	Consulta: 2. ^a a 6. ^a das 11 às 13 h e das 14 às 19 h Tel: (089) 2 88 14 Faro Consulta: 2. ^a a 6. ^a das 11 às 13 h e das 14 às 17 h Rua João Trigueiros 8700 Olinho Tel: (089) 7 20 80	SPAT Largo José Afonso, 12 - 8000 Faro Tel: (089) 2 88 14 (provisório)	2. ^a a 6. ^a das 11 às 12 h e das 13 às 19 h
CDJA (Madeira)	Região Autónoma da Madeira Centro de Dia e Apoio à Juventude Rua Beis de Santiago, 17 - 9000 Funchal Tel: (089) 2 14 87	2. ^a a 6. ^a feira das 9 às 12 h		

TODOS ESTES SERVIÇOS SÃO DO ESTADO E SÃO GRATUITOS

DIRIGIR



★O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO



Algumas ideias e sugestões

MANUEL ABREU*

OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E O PÚBLICO

(PARTE V)

Ao longo de 6 números, a DIRIGIR propôs aos seus leitores algumas ideias e sugestões de reflexão sobre o problema do Atendimento Público. Fechamos esta série num número dedicado ao cliente, "mártir" do atendimento, "ignorado ou considerado incômodo" por profissionais incompetentes e irresponsáveis. E como "água mole em pedra dura tanto dá até que fura ...", temos esperança de ter contribuído para mudar um pouco a atitude dos atendedores, e a estratégia das empresas onde trabalham.

"A DIRIGIR"

INSTALAÇÕES ADEQUADAS AO ATENDIMENTO DO PÚBLICO

A LOCALIZAÇÃO DO SERVIÇO NO CONTEXTO DA COMUNIDADE

No caso dos Serviços da Administração Pública é a própria Constituição que estabelece que os mesmos se devem estruturar de modo a aproximarem-se das populações, indicando-nos claramente o caminho a seguir: instalar os serviços o mais próximo possível dos seus utilizadores.

Como também já referimos, será importante que o façam de forma integrada, para comodidade do seu público.

Quer isto dizer que, numa pequena comunidade, serviços como o Cartório Notarial, a Conservatória do Registo Civil, a Conservatória do Registo Predial, o Tribunal, a Repartição de Finanças, a Tesouraria da Fazenda Pública, a Delegação Escolar, a Subdelegação de Saúde e os Serviços Municipais de maior acesso do público, dever-se-iam instalar num espaço físico comum.

Ao nível das grandes comunidades dever-se-iam disseminar núcleos semelhantes a estes.

Evitava-se assim que os seus utentes tivessem de palmilhar toda uma cidade, gastando tempo e dinheiro para cum-

prir um determinado procedimento administrativo.

No caso da actividade privada, todas as empresas sentem essa necessidade e tudo fazem para encontrar o lugar ideal para se aproximarem dos seus clientes.

A LOCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS COM MAIOR AFLUÊNCIA DE PÚBLICO

Estamos perante a necessidade de decidir em que local do edifício devemos instalar os serviços de maior afluência de público. Solução: o mais próximo possível da entrada, tendo em atenção o volume de afluência de público de cada serviço.

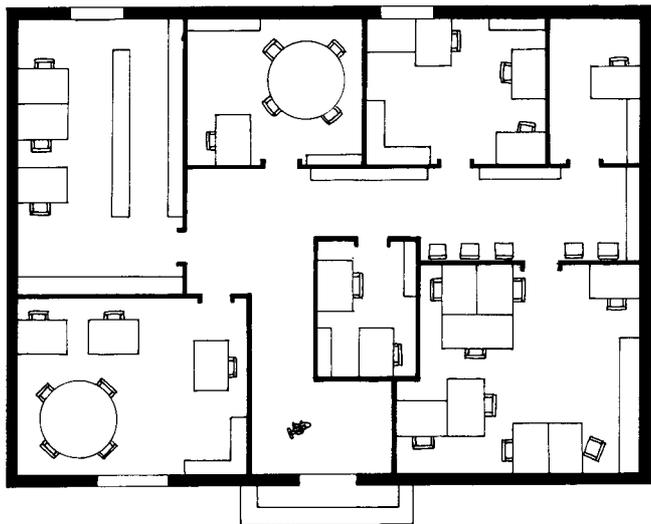
Se dispusermos de mais do que uma entrada possível, devemos escolher aquela que seja mais ampla e que, naturalmente, chame mais a atenção do público, quer pela sua forma arquitectónica quer pela sua localização.

No "hall" de entrada devemos colocar em destaque os serviços comuns, tais como: Informações e Encaminhamento, Venda de impressos, valores selados e publicações, etc.

A ORGANIZAÇÃO E ARRANJO DOS ESPAÇOS

Em relação a este tema apetecia-nos começar por dizer: “abaixo os postigos nas paredes e portas”; “abaixo os lugares esconcos”; “abaixo as cores cinzentas e neutras”; “abaixo os corredores e escadas escuras e estreitas”...

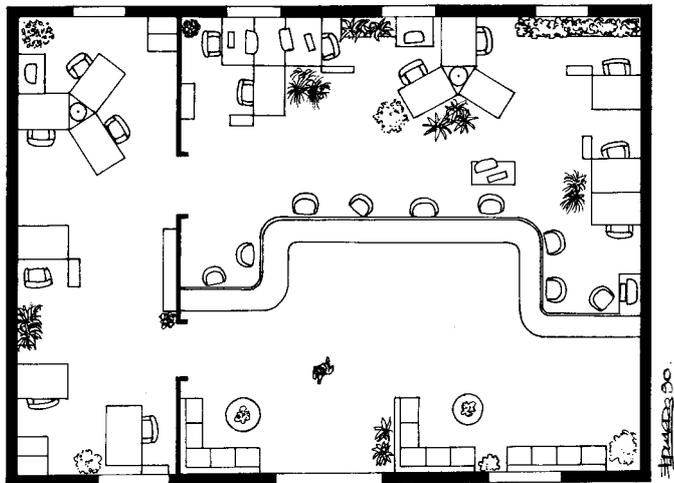
A Administração Pública deve ser transparente e acolhedora. As instalações dos seus Serviços têm que corresponder a estes atributos.



Situação anterior.

Para isso, e no caso particular das destinadas ao atendimento do público, devem ser:

- representativas, mas não necessariamente luxuosas;
- inseridas na fachada mais significativa do edifício e à sua entrada, respeitando-se os princípios que apresentamos a propósito de sinalização;
- funcionais, para permitir a fácil circulação do público e o bom funcionamento dos serviços;
- modernas e dinâmicas mas esteticamente equilibradas;
- confortáveis e estimulantes, tanto para quem chega, como para quem nelas trabalha, podendo para isso recorrer-se a plantas naturais e a mobiliário e equipamento de cores diferenciadas e harmoniosas;
- flexíveis na sua concepção interna, permitindo facilmente qualquer eventual reimplantação dos diferentes sectores e postos de trabalho;
- com possibilidades de ampliação;
- com boa iluminação e bom condicionamento acústico e ambiental (temperatura, renovação de ar e humidade);



Nova situação.

- com espaços de “espera” bem dimensionados e bem localizados e com mobiliário confortável;
- com locais especiais para afixação de informação, mas que não impeçam a fácil circulação de pessoas;
- com equipamento disponível para que o público possa comodamente preencher formulários, impressos ou outros documentos.

Que meios devemos ter disponíveis para atender o Público?

A cada função e especialidade correspondem instrumentos muito específicos. Só será possível darmos uma resposta genérica, que pode funcionar como conclusão às reflexões que fizemos: devem estar disponíveis todos os meios necessários e suficientes para servirmos os utentes com eficácia e em tempo oportuno, sem descuidarmos a sua comodidade e bem estar.

O médico deve ter disponíveis os meios que lhe proporcionem tanto a prevenção da doença como o seu diagnóstico rápido e fiável.

O professor necessita de meios que lhe permitam promover a aprendizagem dos seus alunos em geral e de cada um em particular.

Quem presta informações precisa de fontes fiáveis e rápidas para atender os pedidos de quem as solicita.

A telefonista carece de meios eficazes para encaminhar e executar chamadas com a máxima rapidez e sem ocorrência de erros.

Sem pormos em causa o que dissemos, pensamos que há meios comuns que podem ser considerados em todas as situações. É o caso das instalações e mobiliário, que tratamos no ponto anterior.

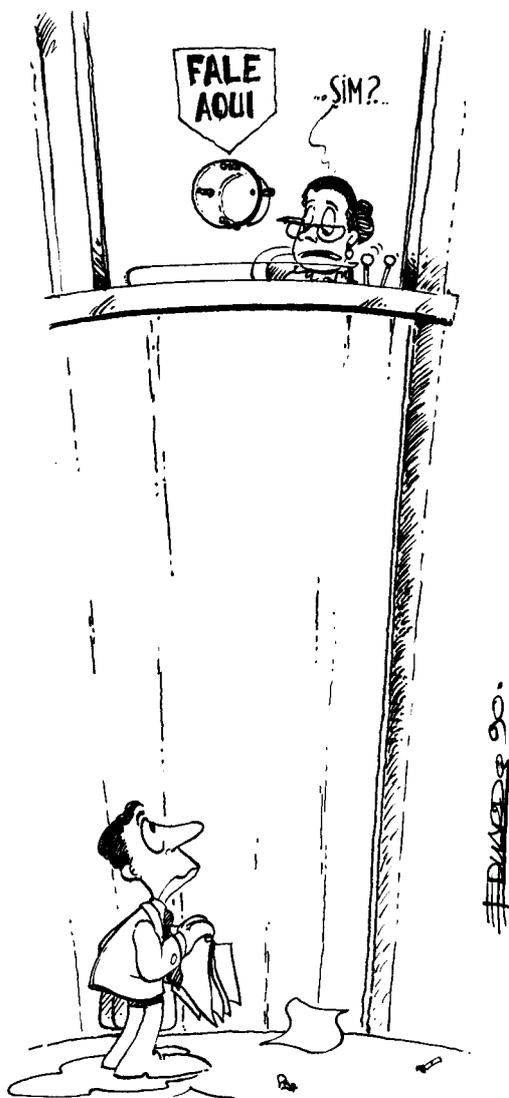
É igualmente o caso dos meios necessários à recolha, tratamento e consulta de informação.

Na sociedade actual só terá pertinência falarmos dos equipamentos de tratamento automático da informação, tão suficientemente “banalizados”, ao ponto de existirem micro-computadores com boa capacidade de armazenamento e tratamento, cujo preço ascende a pouco mais de uma centena de contos.

Têm a grande vantagem de permitir uma rapidíssima, fácil e fiável consulta e recuperação da informação, substituindo os múltiplos ficheiros, livros e listas que tínhamos que manusear.

Mesmo que em toda a organização não esteja implementada esta tecnologia, ela pode isoladamente ser muito útil em serviços com atendimento do Público.

Seria muito melhor se a sua utilização fosse generalizada. Ligados aos outros serviços, teríamos automaticamente alimentados os nossos “ficheiros” de informação.



Outros meios existem e que, em certas situações, é importante que tenhamos disponíveis. É o caso de:

- Folhetos de informação e/ou manuais de utilizadores, onde se esclareça o público sobre as formalidades e condições para cumprir os deveres a que está sujeito ou obter os diferentes serviços disponíveis.
- Formulários pré-impressos, que possam ser completados com os dados individuais de cada um dos interessados, sem ser necessário recorrer à sua cópia completa.
- Equipamentos de apoio, como fotocopiadora, para facilitar a reprodução de documentos necessários à constituição de qualquer processo; “escrevaninha” e lapiseiras, para facilitar o preenchimento de formulários ou outros documentos necessários; cabine telefónica, para que o público possa contactar com o exterior sem ter de sair à rua; máquina de fotografias; etc...



UMA REFLEXÃO FINAL COM A AJUDA DA 'SABEDORIA POPULAR'

Chegados ao fim desta série de artigos, ficamos todos, nós e vós, com a sensação de que nada do que foi abordado constitui verdadeira novidade.

Já todos sabíamos quase tudo.

Sabíamos que o PÚBLICO tem expectativas em relação às Organizações, ao nosso serviço e nós, como seus trabalhadores/funcionários.

Conhecíamos quais as atitudes a evitar e quais a cultivar.

Sabíamos que a comunicação requer, da nossa parte, atenções muito especiais.

Sabíamos ainda que à condições organizacionais que facilitam tanto a vida dos utentes do nosso serviço como a nossa e que devemos, pouco a pouco, procurar implementar.

Também sabíamos que, quando nos "apanhamos" a fazer coisas bem feitas, nos sentimos mais satisfeitos e melhores.

É tudo verdade.

Não há nada de novo que lhes pudéssemos trazer a não ser criar um espaço e uma oportunidade para reflectirmos em conjunto e trazer à nossa memória consciente tudo o que tínhamos latente no nosso inconsciente.

Façamos ainda uma última reflexão, agora na primeira pessoa do singular, acompanhando alguns adágios populares, aos quais, à margem, podem acrescentar outros.

Muito atura quem precisa Devo procurar que o público do meu serviço não se lembre destes provérbios.



Quem espera desespera Tenho de ser eficaz e rápido e não me perder em actividades que me desviem da minha principal função. Tenho de ser pontual na hora de entrada devendo estar devidamente preparado no meu posto quando o serviço abre ao público. Se um colega meu tem muito público a atender e eu não, não posso hesitar em ajudá-lo.



Não é com palha que se apaga o fogo Em situações embaraçosas, fortemente emotivas, não me posso deixar envolver.

Antes que fales, vê o que dizes Não devo reagir ao primeiro impulso se não tenho a certeza da situação em que estou envolvido ou esta é muito emotiva

Mão segura não treme Devo procurar estar seguro das posições que defendo o que implica estar bem informado sobre o problema ou situação de que estou a tratar. Não me posso esquecer de que o público tem expectativas e espera ouvir de mim aquilo que quer ouvir.

O bom julgador por si se julga Cuidado com as atitudes que tomo, com as informações que dou e com os serviços que presto.

Não faças aos outros o que não queres que te façam a ti Tenho de imaginar-me do outro lado do do balcão, guichet, secretária ou telefone, no lugar da pessoa que estou a atender. Se proceder assim, tudo será mais fácil.

Não se caçam lebres tocando tambores Devo evitar actuar ou responder no mesmo tom. Só agravará a situação. Devo deixar que a ebulição passe, tendo paciência para ouvir e tudo de acalmará.



Mais apaga a boa palavra que a caldeira d'água

Se um utente é indelicado ou mesmo injurioso... não devo actuar da mesma forma. Essa reacção não conduz a nada.

Porque o burro deu um coice não se lhe vai cortar a perna

Tenho de procurar compreender a sua fúria e desespero...
...Talvez já esteja cansado de tanto esperar, bater a tantas portas e cumprir tantas formalidades, sem ter conseguido resolver o problema que o aflige.

Pelos frutos se conhece a árvore

Não me devo esquecer que simpatia e compreensão são apenas atitudes que se recomendam no atendimento do público.
Não é este o objectivo que ele procura alcançar quando me contacta.
Pretende que lhe preste um serviço, satisfaça uma necessidade ou resolva um problema.
Se o não consegue, sentir-se-á frustrado e ludibriado pela minha atitude simpática que não conduziu a nada.
Assim como a macieira se conhece pelas maçãs que produz, assim os serviços das Organizações se conhecerão pelos produtos que disponibilizam ou pelos serviços que prestam.

Nem só a rosa é flor

Tenho de ser simpático e atencioso para todos aqueles



que me contactam e não só para aqueles que o são comigo. Por trás de uma cara dura ou de um aspecto menos cuidado está, porventura, aquele que mais precisa da minha atenção e compreensão.

Amigos, amigos, negócios à parte

Devo ser independente, sem deixar de ser interessado. Devo esclarecer-me, sem me apresentar como bisbilhoteiro. Tenho de ser justo, sem deixar de procurar resolver o problema individual que me é posto.



Como falares, assim ouvirás

Hoje e no meu posto de trabalho, sou eu que atendo, disponibilizo o produto, dou a informação, presto o serviço...

Como semeares assim colherás

Amanhã e no posto de trabalho da pessoa que estou a atender, será ela que me dará a informação, disponibilizará o produto e prestará o serviço de que necessitarei.



Não há regra sem excepção

Por outro lado, são feitas em contextos sócio-económicos muito específicos para dar resposta a interesses da comunidade que estão em evolução constante. Por isso, não será legítimo recusar, liminarmente, uma pretensão que não esteja enquadrada pela legislação ou normas em vigor. Devo aceitá-la e promover a sua análise. Pode ser justa e representar um sinal da evolução que se está a verificar nas necessidades da comunidade. Devo partir do princípio de que o público tem sempre razão. Em situações destas é evidente que tenho de informar o utente do que se passa e de que, no caso da decisão lhe ser desfavorável, poderá ter acesso aos motivos que a fundamentaram.



Mais são os casos que as leis

As leis e os regulamentos não prevêm, nem podem prever todas as situações.

A cada um aquilo que é seu

No caso da Administração Pública, tal como prevê a Constituição, os seus Serviços visam satisfazer as necessidades colectivas da comunidade, nelas se integrando as necessidades e interesses dos particulares - os cidadãos.

O seu a seu dono

Por outro lado, sei que são os cidadãos, como eu, que financiam a Administração, ao pagarem os seus impostos?!... No caso da actividade privada, todo o cliente tem direito a ser correctamente atendido, a receber em bom estado o produto ou serviço que adquiriu.

Não deixes para amanhã o que podes fazer hoje

Chegou a hora de fecho. O local de atendimento está cheio de pessoas, que porventura, se estendem em bicha pela rua fora... Vai ser duro, mas há quanto tempo essas pessoas esperam a vez de serem atendidas?... Será de as fazer voltar amanhã e obrigá-las a mais uma deslocação e longas esperas?...

Homem prevenido vale por dois

As funções de contacto com o Público são muito exigentes e não se compadecem com indecisões e falta de informação.

Quem vai ao mar, avia-se em terra

O Público não tem tempo para longas esperas... Tenho de preparar-me e informar-me devidamente, para que estas situações não possam acontecer.

Batendo o ferro é que se fica ferreiro

Não posso passar de besta a bestial num ápice, mas posso "construir" pedra a pedra, dia a dia.

O maior carvalho saiu de uma bolota

Apanhe-me a fazer coisas bem feitas e elogie-me... Apanhe-me a fazer coisas mal feitas e critique-me... Os cursos de formação e aperfeiçoamento profissional são importantes, mas mais importantes são os ensinamentos que tiro do dia a dia, se estiver atento...

Barco parado não faz viagem

Que é isso de não ser capaz?!...

A dormir não se alcançam vitórias

Já Mc Gregor (1) dizia que nenhuma organização, por mais perfeita que seja, consegue utilizar mais de 70% do potencial das pessoas que nela trabalham. Será preciso esforço... mas sem ele nada conseguirei

(1) Investigador de Psicologia conhecido pela sua teoria X e Y

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

HOJE... COMO ONTEM

A IMAGEM POSITIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO
PASSA SEMPRE POR UM EFICIENTE ATENDIMENTO

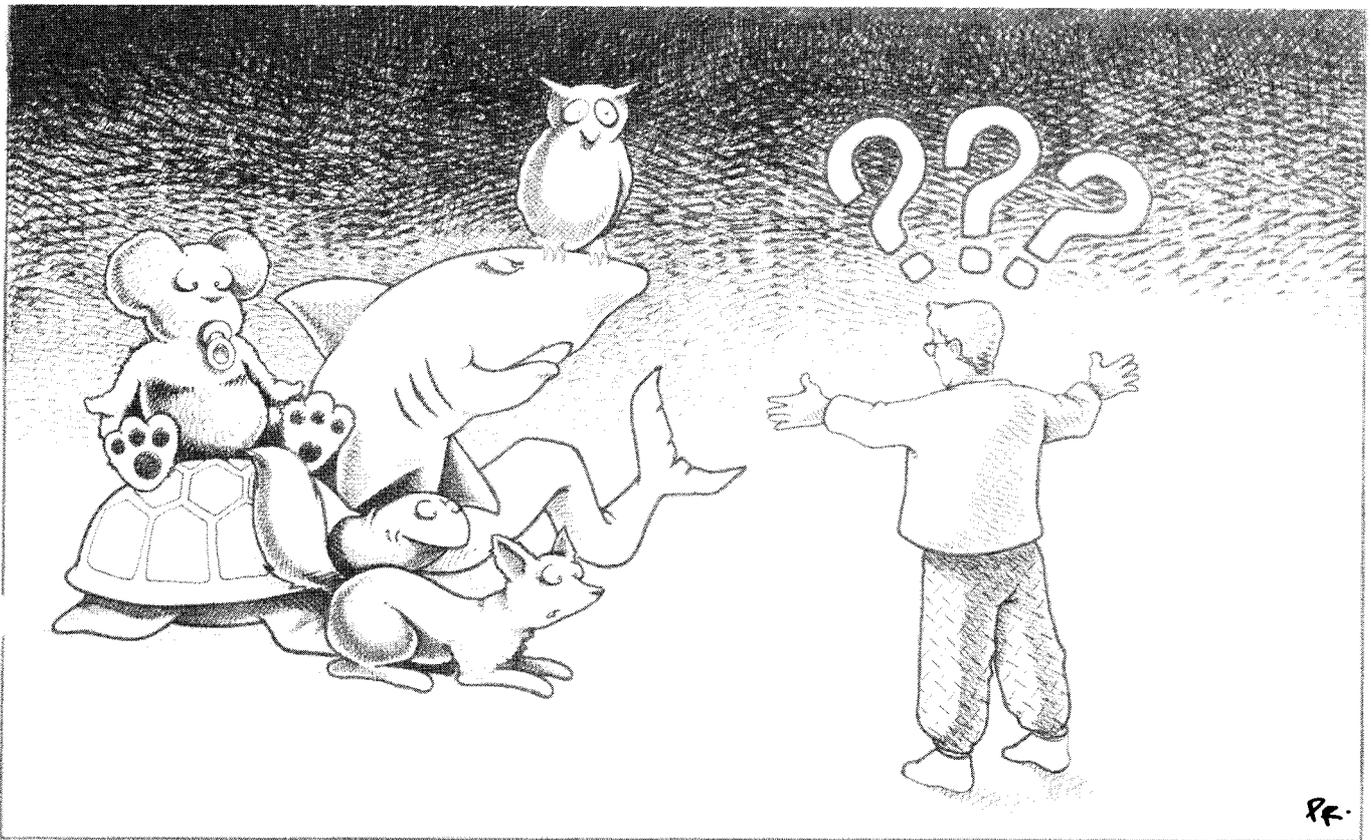
CAP. 59.º — Que sejam bem tratados os mercadores.

ÍTEM. Hũa das principais couzas em que conciste nosso serviço hé que os mercadores y pessoas que trautam em nossas Caazas y em especial na Caza da India sejam favorecidos em seus negocios, bem ouvidos, respondidos, y despachados de todos nossos officiaes y de modo que sempre possam hir contentes y do seu bem livrados, y com rezam y justissa, e que em nenhũa couza possam receber agravo nem escandallo. Porem, antre todas as couzas, encomendamos e mandamos ao ditto nosso Feyttor que sempre tenha nisso tal temperansa y resguardo como assy se faça, y que sempre os mercadores y pessoas que nas dittas Cazas trautarem y negocearem louvem o modo de que sam tratados y se nam escandalizem de couza algũa, porque conciste nisto muyto nosso serviço; e aquelles que mais grossamente trautarem sejam com mais favor trautados, porque assy hé muyta rezam; nem consentam que por nenhum official da Caza o contrario se faça, aos quais emcomendamos y mandamos que nisto, como em todas outras couzas de seus officios, nos sirvão assy bem como delles confiamos.

REGIMENTO DAS CASAS DAS INDIAS E MINA (1509)

LUÍS GRAÇA*

O BESTIÁRIO DO GESTOR DE CONFLITOS



Cada um de nós tem uma determinada maneira de lidar com os outros, na família entre os amigos no local de trabalho, etc. Cada um de nós tem um determinado estilo de comportamento em grupo. Por exemplo, há diferentes modos de gerir os conflitos entre duas ou mais pessoas. E disso todos temos experiência...

Esse estilo é, de certo modo, pessoal e único. Mas também não é rígido, tipo chapa 1. Mesmo o Chefe, lá na empresa muda de tática de vez em quando...

Em todo o caso esse estilo remete para valores, atitudes percepções, experiências, comportamentos, etc. que foram modelando a nossa maneira de ser e de estar no mundo.

O leitor, que no seu trabalho do dia-a-dia tem de lidar com outras pessoas, tomar decisões, resolver problemas, etc., terá concerteza curiosidade em conhecer o seu estilo de gestão dos conflitos, a maneira como habitualmente aborda e resolve as situações de conflito.

Por isso, e antes de prosseguir a leitura deste artigo, responda ao teste "Qual é o seu animal de estimação?".

TESTE

Qual é o seu animal de estimação?

1 INSTRUÇÕES:

Leia com atenção os 35 provérbios populares a seguir listados. Eles vão-lhe aparecer por ordem alfabética e numerados de 1 a 35. Cada um deles reflecte uma determinada atitude em relação aos conflitos em geral.

Utilizando uma escala, graduada de 1 a 5, assinale o seu grau de concordância ou de discordância em relação a cada um deles, pondo um círculo no respectivo algarismo. Por exemplo se **discorda totalmente** do provérbio "Quem se mete em bulhas, sai arranhado", marque 1; se **discorda**, mas só até certo ponto, marque 2; se **não discorda nem concorda**, se não sabe ou não tem opinião, marque 3; se **concorda totalmente**, marque 5; se **concorda**, mas só até certo ponto, marque 4.

Exprima sempre a sua opinião, seja ela positiva (5,4), ou negativa (1,2), procurando evitar tanto quanto possível a posição neutra correspondente a "Não discordo nem concordo" (3).

Tenha sempre presente a maneira mais ou menos característica como você aborda e resolve as diferentes situações de conflitos nas suas relações com os outros (a mulher ou o marido, os filhos, os amigos, o grupo de trabalho, etc.).

PROVÉRBIOS

1. A verdade e a razão fogem quando ouvem disputas

1 2 3 4 5

2. A verdade, ainda que amarga, se traga

1 2 3 4 5

3. Ao amigo molestar, nem a rir nem a brincar

1 2 3 4 5

4. Bom é ter amigos, nem que seja no inferno

1 2 3 4 5

5. Cem amigos é pouco, um inimigo é muito

1 2 3 4 5

6. Contra força de vilão, ferro na mão

1 2 3 4 5

7. Deus disse que quem ganhasse que se risse

1 2 3 4 5

8. Deus manda lutar, não manda vencer

1 2 3 4 5

9. Dos fracos não reza a História

1 2 3 4 5

10. Escutando, falando e errando, é que se aprende a falar

1 2 3 4 5

11. Estorninhos e pardais, todos somos iguais

1 2 3 4 5

12. Guarda-te do alvoroço do povo e de travar com o doido

1 2 3 4 5

13. Mais vale astúcia que força

1 2 3 4 5

14. Mais vale um cobarde vivo que um herói morto

1 2 3 4 5

15. Mais vale um pássaro na mão que dois a voar

1 2 3 4 5

16. Melhor é alguma coisa que nada

1 2 3 4 5

17. Muito vale e pouco custa ao mau falar boa resposta

1 2 3 4 5

18. No jogo se perde o amigo e se ganha o inimigo

1 2 3 4 5

19. No meio é que está a virtude

1 2 3 4 5

20. Não sabe governar quem a todos quer contentar

1 2 3 4 5

21. O dente morde na língua, mas mesmo assim vivem juntos

1 2 3 4 5

22. O preto no branco fala como gente

1 2 3 4 5

23. Os homens conhecem-se pelas palavras e os bois pelos cornos

1 2 3 4 5

24. Ouve, vê e cala, viverás vida folgada	1	2	3	4	5
25. Quem a um castiga, a cem fustiga	1	2	3	4	5
26. Quem deixa o certo pelo incerto, é pouco esperto	1	2	3	4	5
27. Quem não quer perder não joga	1	2	3	4	5
28. Quem não quer ser lobo, não lhe vista a pele	1	2	3	4	5
29. Quem parte e reparte, e não fica com a melhor parte, é porque é burro ou no partir não tem arte	1	2	3	4	5
30. Quem seu inimigo poupa, às mãos lhe morre	1	2	3	4	5
31. Quem tem cú tem medo	1	2	3	4	5
32. Quem tudo quer, tudo perde	1	2	3	4	5
33. Se um burro te zurrar, não lhe zurras	1	2	3	4	5
34. Um dia vale dois para quem diz "já" e não "depois"	1	2	3	4	5
35. Veste-te em guerra, arma-te em paz	1	2	3	4	5

2 DETERMINAÇÃO DO SEU ESTILO DOMINANTE

Utilizando para o efeito a tabela seguinte, veja qual foi a pontuação que deu a cada um dos 35 provérbios, identificados pelo respectivo número de ordem seguido do sinal de igualdade (=). Essa pontuação só poderá ser de 1 a 5. No fim, some a pontuação por colunas.

A pontuação de cada coluna pode ir de 7 (mínimo) a 35 (máximo).

Há 5 maneiras diferentes de ver e abordar os conflitos. A cada uma delas corresponde um simpático bichinho. Um desses bichinhos será porventura o seu animal de estimação ou a sua mascote... Quanto maior for a pontuação dada, tanto mais você se parece com esse bichinho. E vice-versa: quanto mais baixa for a pontuação, menores serão as pareências...

Por exemplo, se a sua pontuação fosse 33, 29, 21, 15, 7, nas colunas 1.9, 5.5, 1.1, 9.9 e 9.1, respectivamente, a sua atitude em relação aos conflitos seria claramente a do ursinho de peluche. Em contrapartida, você nada teria a ver com a família dos tubarões (ou de outros temíveis predadores)...

ESTILOS	TARTARUGA (1.1)	TUBARÃO (9.1)	URSIÑO PELUCHE (1-9)	RAPOSA (5.5)	MOCHO (9.9)
Provérbios (Pontuação)	1=	6=	3=	8=	2=
	12=	7=	4=	13=	10=
	14=	9=	5=	15=	20=
	24=	25=	11=	16=	21=
	27=	29=	17=	19=	22=
	28=	30=	18=	26=	23=
	31=	35=	33=	32=	34=
TOTAL					

3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a conhecida grelha de Blake e Mouton (1968), e tendo em conta o contributo de outros autores que têm estudado estas coisas, tais como Burke (1970), Filley (1976), Jonhson e Jonhson (1982), etc., podemos definir cinco estilos de abordar as situações de conflito nas organizações.

ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITOS

Essa grelha é construída a partir das duas dimensões críticas do comportamento do gestor, medido numa escala de 1 a 9:

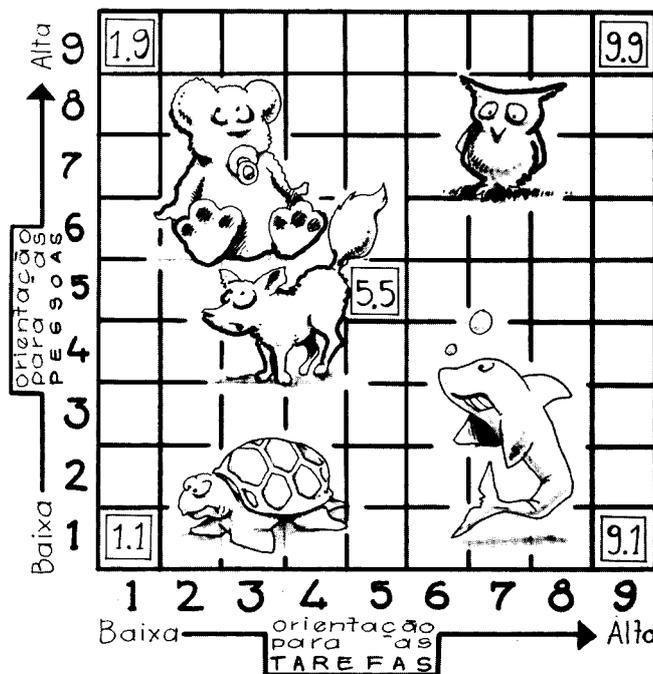


Figura 1 — Estilos de gestão dos conflitos.

1. A maior ou menor orientação para as pessoas: o chamado comportamento expressivo, de apoio ou de relacionamento (Elogiar, ouvir, aconselhar, etc.)

2. A maior ou menor orientação para as tarefas: o chamado comportamento instrumental ou directivo, virado para a realização dos objectivos (Estruturar, produzir, controlar, etc.).

O estilo **1.1** é o estilo do Chefe-não-te-rais, o que tem a mais baixa orientação (grau 1) quer para as pessoas, quer para as tarefas. É no outro extremo, o estilo **9.9** é o do Gestor-de-equipa, aquele que tem uma elevada orientação (grau 9) quer para as pessoas quer para as tarefas e que, portanto, consegue, através de métodos como a gestão participativa por objectivos, integrar justamente aquilo que é sempre difícil de conciliar em qualquer empresa: as necessidades, as expectativas e os valores do indivíduo, do grupo e da organização...

Em matéria de gestão do conflito organizacional, o estilo **1.1** corresponde ao gestor-tartaruga e o **9.9** ao gestor-mocho. Estes e os restantes estilos-tipo são a seguir identificados e caracterizados com mais pormenor.

TIPOLOGIA DOS ESTILOS DE GESTÃO DOS CONFLITOS

1.1 Você é um **gestor tartaruga**, EVITA o conflito. De preferência nunca se mete ao barulho, procurando não se envolver em situações em que tenha de tomar partido. Quando não pode mesmo evitar essas situações, fica à espreita da melhor ocasião para bater discretamente em retirada, mal as coisas se tornem feias...

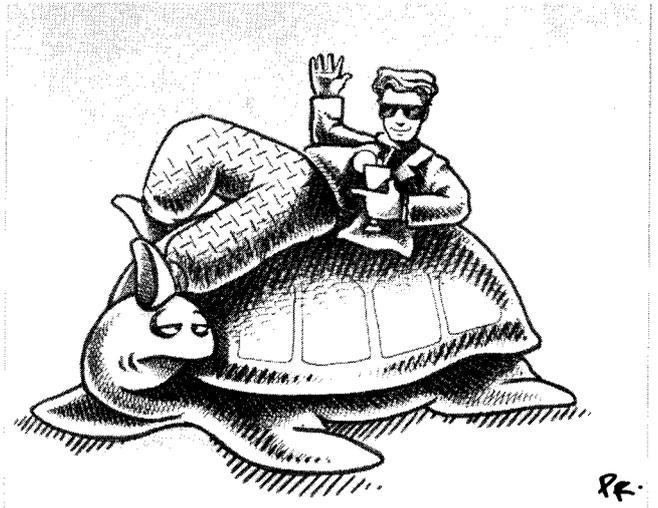
Há várias maneiras de evitar o conflito: por exemplo, meter baixa na véspera de uma importante reunião em que se vão tomar decisões difíceis; adiar a resposta a um problema urgente; nunca dizer que não; nunca punir nem premiar os colaboradores, etc.

Quando você não pode bater em retirada, fecha-se na sua concha, optando pela "estrita neutralidade". Não se compromete com ninguém, não toma o partido de ninguém, alega não ter opinião pessoal, joga sempre à defesa: "Ainda não estudei o assunto... Vou levar o dossier para casa... Talvez no próximo fim de semana tenha tempo de me debruçar sobre o caso... Ainda não tenho luz verde por parte da Direcção"...

A experiência ter-lhe-á ensinado que a melhor maneira de lidar com situações explosivas é evitá-las, é não lançar achas para a fogueira, é esperar que os ânimos se acalmem. Para si, o inferno são os outros. É muito provável até que tenha uma experiência negativa de anteriores situações de conflito, situações essas que foi incapaz de gerir, ou que geriu mal, e cujo desfecho representou, para si, uma derrota humilhante.

A autopreservação, o ficar quieto no seu lugar, parece ser o seu único móbil. "Não fazer ondas, não chamar a atenção"... É claro que, com um gestor destes, o clima de

trabalho à sua volta acaba por se ressentir. O Gestor-tartaruga demite-se do seu papel, provoca ansiedade nos seus subordinados, causa mal-estar entre os seus superiores hierárquicos.



No fundo, detesta claramente o que faz, como chefe, e acaba por se sentir realizado fora do trabalho, lá onde tem as suas fantasias, os seus "hobbies", o seu aquário tropical...

Por seu turno, os seus colaboradores e subordinados sentem-se frustrados e desorientados, os problemas arrastam-se sem soluções à vista. Enfim, um estilo de abordar as situações de conflito - ou melhor, de as evitar! - em que decididamente todos perdem...

1.9 Você é um **Gestor-ursinho de peluche**, procura ATENUAR tudo o que é diferença de opinião ou divergência de interesses susceptíveis de levar a situações de ruptura. De preferência você põe a ênfase nos grandes sentimentos, nos aspectos positivos, nos pontos em comum, nos consensos fáceis; faz apelos ao bom senso, ao coração e à razão. Mas por detrás do seu sorriso fotogénico de Pai Natal, há muita insegurança, muito medo irracional.

No fundo, o que você mais teme na vida é deixar de ser amado pelas outras pessoas, é ter de experimentar emoções negativas, sentimentos de rejeição e frustração, etc. Em contrapartida, procura o calor humano, a aprovação, a popularidade.

Preocupado em ser aceite pelos outros, é incapaz de usar métodos duros. De um modo geral, tem dificuldade em viver debaixo das grandes tensões provocadas pelos conflitos. Daí o seu discurso racionalizador, pacifista e paternalista: "Trabalhem, não se metam na política... a vida é bela, a gente é que dá cabo dela... Façam amor e não guerra... Não se exalte, olhe o coração... Somos todos uma grande família", etc.

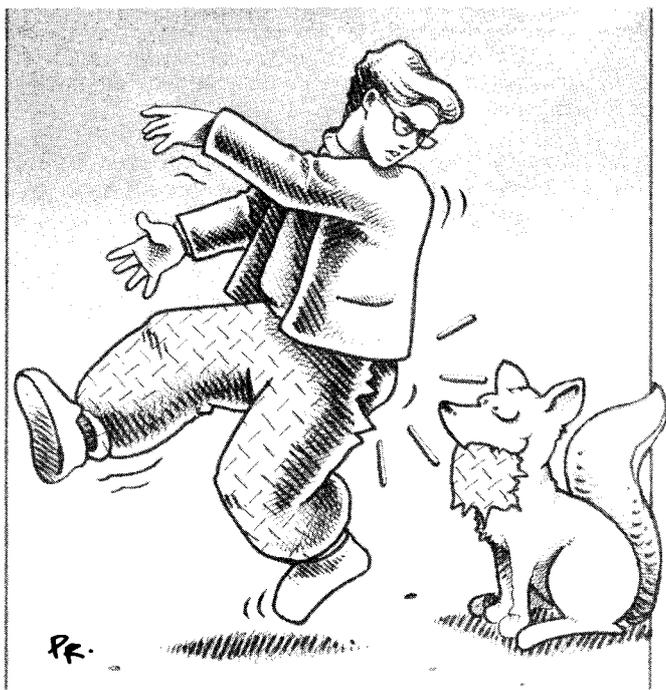
Tal como o Gestor-tartaruga, você, sempre que pode, também evita o conflito, adiando a solução para os problemas, deixando que as emoções arrefeçam, pensando com

os seus botões que nada melhor remédio que o tempo para fazer esquecer...

Todos o consideram um "tipo porreiro", amável, polido, bem-educado. Mas o seu patrão tem o olho em si. Acha-o um mau gestor, e se calhar tem razão. Você é o género de pessoa que se preocupa demais com o bem-estar do seu pessoal e esquece o resto. Infelizmente a sua empresa não é propriamente um clube recreativo ou uma colónia de férias...

5.5 Você é um **Gestor-raposa**. Para si, gerir é como fazer política. É a arte do compromisso, por excelência. **NEGOCIAR** é, para si, a arte de encontrar o meio termo, a solução equitativa que agrade a gregos e troianos. "No meio é que está a virtude", eis o seu lema.

Prefere as soluções práticas e os métodos mais fáceis como o voto. Joga para o empate, para a solução possível no imediato, desde que minimamente satisfatória. Adora as manobras de bastidores e os truques da diplomacia, mas impacienta-se quando as negociações se tornam difíceis, consumindo muito tempo.



É um estilo que pode ser eficaz e necessário em dadas situações. Reconhece-se que o conflito nas organizações é inevitável e que é preciso saber lidar com ele.

Além disso, o Gestor-raposa é uma pessoa aberta ao diálogo, experiente e sensata; gosta de ouvir e analisar os prós e os contras das soluções para os problemas, etc.. Em todo o caso, entra facilmente em choque com os subordinados que são directos e frontais, inconformistas e criativos, e que detestam as soluções de meias-tintas.

O Gestor-raposa acaba, muitas vezes, por ser conservador e demasiado cauteloso na tomada de decisão. Ao

mesmo tempo não motiva os subordinados em termos de participação, criatividade, imaginação, etc..

É um estilo em que, afinal, quase sempre todos perdem: o gestor, o subordinado e a organização...

9.1 **FORÇAR** é o seu estilo característico. Você é um **Gestor-tubarão**. Por sistema procura atingir os seus objectivos pessoais sem se preocupar com os objectivos, os valores, as necessidades ou a sequer a simples aceitação dos outros.

Há um verbo que você decididamente não gosta de conjugar na 1ª pessoa do singular: é o verbo "perder"... Para si, perder é sinal de fraqueza intolerável, representando uma diminuição humilhante do seu "status" e uma baixa considerável na sua auto-estima. Ganhar, pelo contrário, é realizar-se, é sinal de domínio e de poder.

Este estilo pode criar imensos problemas a uma organização: o conflito é suprimido mas as suas causas nunca serão discutidas nem sanadas. E, claro, na melhor oportunidade vêm à superfície...

9.9 O conflito não só é inevitável como é necessário nas organizações: eis o que você, **Gestor-mocho** pensa e bem. A sua sabedoria e experiência ensinaram-lhe que o conflito pode ser uma força criativa, ao trazer à superfície questões ignoradas, escamoteadas ou recalçadas, e portanto pode constituir um importante factor de mudança.

Directo, lúcido e frontal, para si o estilo que acha mais eficaz e que resulta de uma estratégia ganhadora, é a **CONFRONTAÇÃO**. Os problemas são equacionados e resolvidos de uma maneira construtiva (Ver, os 10 mandamentos do Gestor-mocho).

ESTRATÉGIAS SUBJACENTES

A estratégia do Tubarão é claramente a da "Ganho eu, perdes tu" (Fig. 2). Pode ser exemplificada nas reuniões em que se recorre ao voto e em que há uma maioria que ganha e uma minoria que perde.

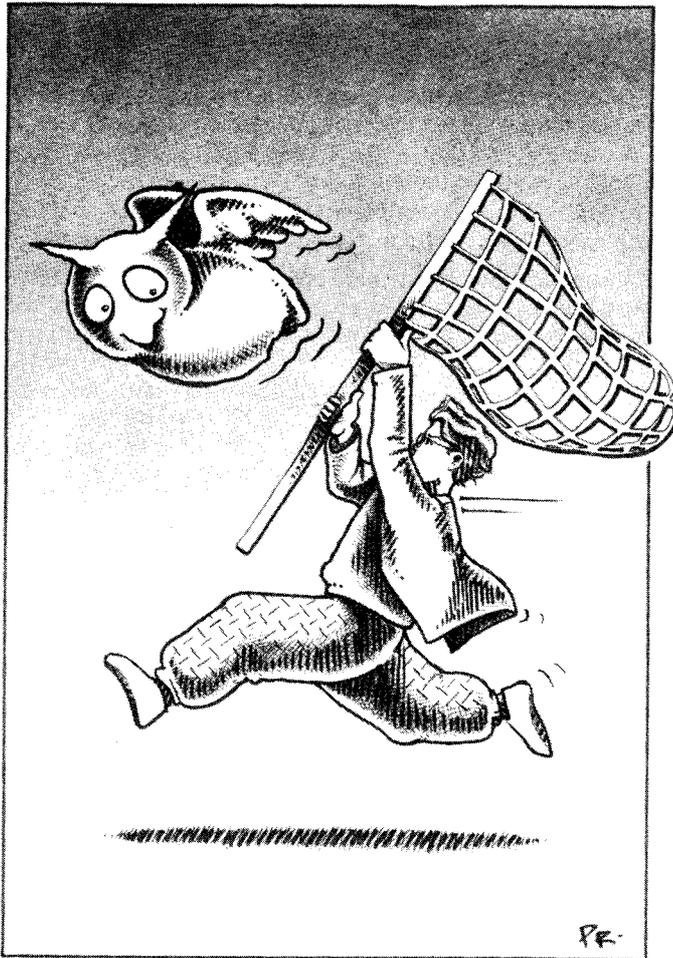
O Chefe autocrático, fechado no seu gabinete, é o exemplo desta estratégia: ele tem sempre de ganhar por causa do seu poder posicional, da sua autoridade, do seu prestígio... Os seus subordinados ou colaboradores, em contrapartida, acabam por gastar imensa energia para lhe fazer face, esforçando-se por comunicar o menos possível e evitar situações perdedoras.

Em última análise toda a gente perde:

a) o gestor, porque os problemas, entretanto escamoteados, só surgem quando já é demasiado tarde;

b) o pessoal, transformado em "bode expiatório"; e

c) a empresa, porque as energias são dissipadas em acções de "guerrilha"...



	GANHO EU	GANHAS TU	PERCO EU	PERDES TU
GANHO EU		3		1
GANHAS TU	3		1	
PERCO EU		1		2
PERDES TU	1		2	

Fig.2 - Três estratégias na gestão do conflito

As estratégias da Tartaruga, do Ursinho de Peluche e da Raposa também elas são perdedoras.

Para a Raposa, "mais vale um pássaro na mão, do que dois a voar", o que quer dizer que nenhuma das partes consegue realmente o que quer. Fica-se pelo empate...

Mais notoriamente, tanto a Tartaruga como o simpático Ursinho de Peluche evitam o conflito aberto por causa da confrontação pessoal.

Em qualquer dos casos, não há tensão disruptiva, mas as soluções encontradas são geralmente mediócras. Ninguém ganha. Isso leva muitas vezes a que os participantes não se impliquem profundamente na implementação da solução escolhida, acabando esta por se tornar ineficaz.

ESTILOS DE GESTÃO DOS CONFLITOS	RESOLUÇÃO EFECTIVA		RESOLUÇÃO NÃO-EFECTIVA	
	Nº DE CASOS	%	Nº DE CASOS	%
TARTARUGA	0	0,0	5	9,4
URSIÑO DE PELUCHE	0	0,0	1	1,9
RAPOSA	6	11,3	3	5,7
TUBARÃO	13	24,5	42	79,2
MOCHO	31	58,5	0	0,0
OUTROS	3	5,7	2	3,8
TOTAL	53	100,0	53	100,0

Fig.3 - Eficácia relativa dos diferentes estilos de gestão dos conflitos, segundo a experiência de meia centena de gestores. FONTE: adap. de Burke (1970).

A estratégia "Ganho eu, ganhas tu" visa encontrar soluções para os problemas organizacionais na base de 2 critérios-chave:

- a) Alta qualidade ou racionalidade da solução
- b) Elevado grau de aceitação ou empenhamento dos actores que a vão implementar

Esta estratégia é a única que corresponde à atitude Mocho e é de todas sem dúvida a mais eficaz (Fig. 3).

OS DEZ MANDAMENTOS DO GESTOR-MOCHO

- 1 - Todas as pessoas envolvidas num conflito são **parte interessada** no resultado desse conflito, e acreditam que têm possibilidade de resolvê-lo de maneira efectiva.
- 2 - O conflito não está tanto nas pessoas, individualmente, como sobretudo na **relação** entre as pessoas.
- 3 - Nunca personalizar o conflito mas também não ignorar ou escamotear os **diferentes pontos de vista**.
- 4 - "**Meter-se na pele do outro**" para tentar compreender o problema.
- 5 - Raramente a razão está só de um lado. Há o **verso e o reverso** da medalha.

6 - Saber identificar o problema é tão (ou mais) importante do que saber resolvê-lo.

7 - Examinar as suas próprias **atitudes e comportamentos** (reserva, hostilidade, etc.) antes de estabelecer um primeiro contacto com a outra parte e, tanto quanto possível, atenuar as diferenças (de estatuto, de poder, etc.) que possam constituir obstáculo à comunicação e ao trabalho em conjunto.

8 - Nunca agir como o advogado na barra do tribunal, segundo a crença de que a melhor defesa é o ataque.

9 - Evitar as situações em que é preciso "salvar a face".

10 - Compreender porque é que os outros gestores (as Tartarugas, os Ursinhos de Peluche, as Raposas e os Tubarões) são, de uma maneira geral, menos eficazes na resolução dos conflitos.

* SOCIOLOGO , Docente na Escola Nacional de Saúde Pública

1.º INQUÉRITO "DIRIGIR"

Ao atingirmos o nosso 13^a número achamos ter chegado o momento de conhecer melhor os nossos leitores. Com este inquérito pretendemos tomar contacto com a sua realidade laboral e avaliar o trabalho que temos vindo a desenvolver, para melhorar a nossa capacidade de intervenção.

Gostaríamos de fazer da DIRIGIR um verdadeiro espaço de diálogo e debate.

Para atingir estes objectivos construímos um questionário de resposta simples que nos deverá ser enviado logo que preenchido, no envelope RSF que vai junto.

A colaboração de cada um dos leitores é fundamental para a realização de um trabalho válido. Apesar de o nome ser facultativo, as respostas são confidenciais.

Para responder ao questionário de forma correcta leia atentamente as perguntas e preencha apenas a sequência proposta.

Uma boa revista só se faz com "paixão". E isso quer dizer interesse, envolvimento, de quem cria cada número, e também de quem os lê.

As cartas que nos enviam são umas vezes estímulos importantes, outras fonte essencial de inspiração!

Uma revista é, ao fim ao cabo, um meio muito especial de comunicação.

Comunique-nos as suas críticas, envie-nos os seus elogios.

Não perca tempo: preencha já o questionário e devolva-o na volta do correio.

Sabemos que podemos contar consigo!



CORREIO DOS LEITORES

Exmos. Senhores

Foi com bastante satisfação que tomamos conhecimento e lemos pela primeira vez a vossa Revista DIRIGIR nº 10.

Dada a importância e utilidade que reveste para um trabalhador de função de Chefia ou de Direcção, que gere recursos humanos e materiais, na área da Saúde, a nível da Província, Distrito ou mesmo numa Unidade Sanitária, requeremos a V. Ex^ª. se digne mandar os números da Revista acima referida imprimida até ao momento.(...)

Antecipadamente mui grato pela atenção a dispensar

Carimo Haje
Tete, aos 18 de Janeiro de 1990
O Supervisor Principal de Enfermagem



Exmos. Senhores

Ao ser-me possibilitada a leitura de dois números da Revista DIRIGIR, não resisti ao interesse despertado, venho em primeiro lugar dar os parabéns a essa brilhante equipa, em segundo lugar pedir para me considerarem a partir de já assinante dessa excelente revista de Administração e Gestão.

Se for possível enviarem-me os números já editados, excepto o nº10 que já tenho em meu poder, fico muito grata.

Com os mais sinceros cumprimentos e votos de felicidades.

Um muito obrigado

M.^ª J.M. Rodrigues

Eng.^ª Chefe - H.D.V.F.Xira

RESPOSTA AO CORREIO DOS LEITORES

Temos hoje duas cartas de leitores com origens geográficas muito diferentes, mas de um sector profissional comum à saúde. Pensamos, tal como estes nossos correspondentes, que a "Gestão" se aplica a qualquer sector de actividade, e por isso sem dúvida também à saúde.

Se a leitura "cuidadosa e integral" do nosso trabalho, resultarem contribuições e análises críticas, gostaríamos de receber o vosso "feed-back"!

Até lá, desejamos boas leituras das revistas que nos pedem, e enviamos o nosso melhor abraço!

A "DIRIGIR"

SEGURANÇA NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Com a tecnologia actual não é possível garantir a segurança dos sistemas de informação a 100 %. Contudo é possível implementar normas de segurança que protejam os nossos sistemas contra alguns dos riscos actuais.

O RISCO COMO TERCEIRO FACTOR

As tendências actuais dos sistemas de informação transformaram-nos numa peça fundamental e imprescindível da empresa moderna. Imprescindível, porque uma grande parte dos negócios se baseiam hoje em sistemas de informação rápidos, consistentes e eficientes.

Por outro lado a evolução dos meios de tratamento de informação tornaram impossível o regresso a meios manuais.

Até agora qualquer investimento num sistema de informação tomava em consideração dois factores, o custo e o benefício. Nos tempos actuais um terceiro factor tem de ser acrescentado: o risco.

QUE RISCOS HOJE?

Os riscos que afectam os sistemas de informação hoje são de vários tipos, os riscos provocados pelos actos do destino, como incêndios, terremotos, etc., e, agora cada vez mais importantes, os riscos provocados por actos humanos. Esses problemas podem surgir tanto de acções involuntárias como de acções criminosas.

RISCO, um factor a considerar, nos sistemas de informação.

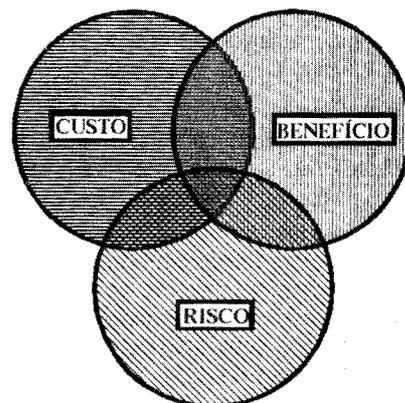


FIGURA 1
Será que os nossos sistemas de informação são seguros?

Destas últimas gostaria de salientar as provocadas por:

Hackers, do inglês HACK (pequeno machado), e Hacker (partir aos bocadinhos). Na história da Informática os Hackers tiveram um papel preponderante, e sempre foram considerados heróis, pois eles é que conheciam os sistemas por dentro. Também tradicionalmente os hackers eram pessoas úteis numa empresa. Hoje com o avanço das técnicas e dos métodos os hackers tornaram-se um perigo pois quer internamente quer externamente estão sempre à escuta para procurar "furar o sistema".

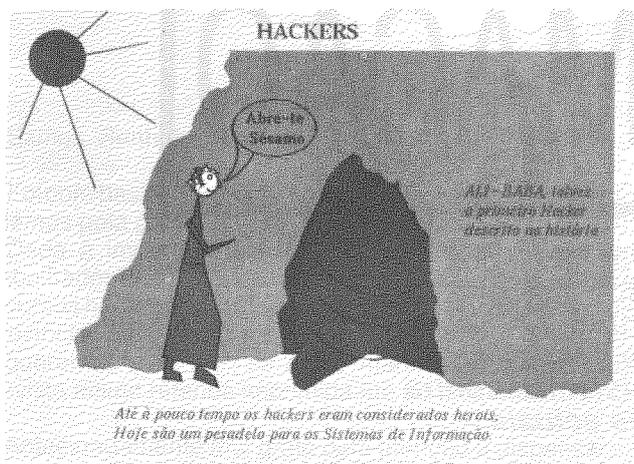


FIGURA 2

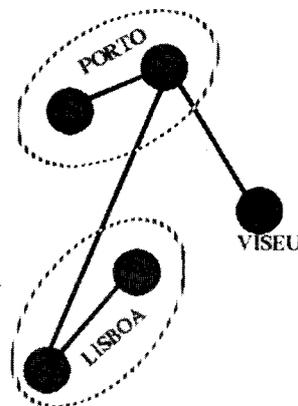
Espionagem, a espionagem, quer científica quer comercial, sempre foi um problema nas empresas. Hoje o problema em vez de estar simplificado, agudiza-se e continuam válidos os velhos ditados: 'O segredo é a alma do negócio'.

Vírus e vermes, mais recentemente os vírus e os vermes são um mal da nossa época informática.

Por outro lado algumas das principais tendências actuais dos sistemas de informação contribuem para os tornar cada vez mais vulneráveis no que respeita à segurança, por exemplo:

· **Sistemas abertos**: as tendências actuais apontam para a necessidade de adopção de standards de abertura para o exterior. Esta abertura para o exterior vai possibilitar trazer do exterior novos tipos de problemas. Já não basta ter um sistema seguro dentro de um edifício, é necessário contar com os factores externos.

· **Descentralização**: cada vez mais é necessário descentralizar a informação, esta descentralização essencial nas empresas modernas, vai obrigar a uma perda de controlo sobre a informação existente que vai ficar espalhada por várias localidades no país, pela Europa e até pelo Mundo.



DESCENTRALIZAÇÃO: essencial para os Negócios, mas é sem dúvida um risco adicional nos sistemas actuais.

FIGURA 3

· **Pirataria e Software**: a proliferação de sistemas semelhantes, como PC's e sistemas UNIX, leva hoje à troca de software sem medidas nenhuma de segurança, isso leva a um enorme aumento de risco nestes sistemas.

Cada vez mais se começa a ouvir falar de ataques a sistemas de informação. Já saímos do campo da ficção com os "Jogos de Guerra", para entrarmos na realidade mais dura do "Chaos Computer Club" de Hamburgo que promove o que é designado pela criatividade caótica.

Este clube de Hackers de Hamburgo passa o tempo a tentar furar os sistemas de informação militares, estatais e de empresas particulares e o seu campo de actuação cobre o mundo inteiro.

Os riscos estão aí, não só na imprensa e nos livros, mas são reais hoje e afectam os nossos sistemas em Portugal. Não estamos de modo nenhum isolados do mundo. Por outro lado quanto lhe custa uma hora sem computadores na sua empresa? Quantos clientes perde ou ficam insatisfeitos? Quanto tempo demora a recuperar de uma tragédia? Será que consegue recuperar?

Esta é realmente a problemática da segurança em sistemas de informação. É necessário pensar e investir segurança.

A POLÍTICA DE SEGURANÇA

A definição, implementação e manutenção de uma política de segurança, é o ponto fulcral num sistema seguro. Essa política envolve quer aspectos físicos (acessos, contingência, etc.).

A política de segurança em qualquer empresa tem que ser mantida com o apoio de gestão auxiliada por um responsável dentro da empresa pela segurança.

A implementação de segurança lógica dos meios e do Software envolvido envolve, por um lado a segurança interna dos sistemas e aplicações, e, por outro, a ligação ao mundo exterior.

Baseado nas classificações de segurança propostas pelo departamento de defesa Norte Americano, foram já certificados alguns sistemas operativos comerciais hoje disponíveis como sistemas seguros. É o caso do sistema VAX/VMS da DIGITAL, e o UTX - 32 da GOULD, por exemplo.

Para implementar um esquema de segurança de alto nível é necessário a existência de um modelo de referência. Este modelo de referência verifica todos os acessos e tentativas de acesso aos objectos por parte de agentes suspeitos.

Um agente suspeito é um utilizador, uma aplicação, etc.. Os objectos são qualquer entidade no sistema de informação, como discos, memória, ficheiros, periféricos, campos, registos, etc..

Assim o monitor de referência verifica os acessos em bases de dados de segurança, quer sejam associadas aos Utilizadores quer aos objectos. Nomeadamente associados aos objectos podem existir Access Control Lists, nas quais é possível discriminar em detalhe quem tem acesso à informação.

Associado a este monitor de referência é possível gerar alarmes de segurança e tentativas de acesso, utilização de privilégios, etc..

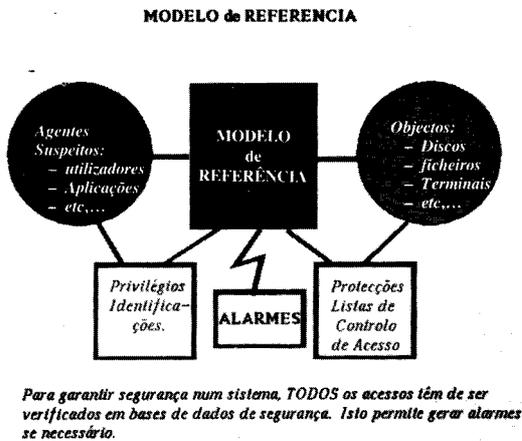


FIGURA 4

É necessário também repensar a segurança externa dos nossos sistemas, quer contra ataques directos das redes públicas de dados, quer com outros problemas mais prementes, hoje, como a intromissão de Vírus e Vermes.

Com métodos de implementação referidos acima é possível ter um sistema seguro, com alarmes provenientes dos acessos através da rede.

Embora seja impossível garantir a segurança total, é possível dificultar ao máximo a intrusão nos nossos sistemas.

VÍRUS E VERMES

Março de 1989: Notícias em toda a imprensa Portuguesa referem que os Computadores do Banco de Portugal estão a ser atacados por um Vírus. Felizmente que esse vírus era benigno e só abalou ligeiramente a imagem do Banco. Contudo, isto prova que todas as instituições estão sujeitas a ataques deste tipo.

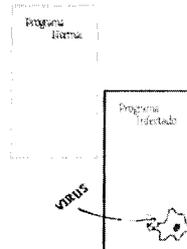
A palavra VÍRUS, faz já parte integrante do vocabulário informático. Outra se lhes juntou mais recentemente, WORM ou VERME.

Os VÍRUS ou VERMES, são derivações de entidades ou programas, destinados a destruir ambientes informáticos normais.

As suas acções podem ser benignas, no sentido em que mal se notam ou malignas podendo provocar, nesses caos, uma degradação de performance, ou o crash dos sistemas ou, ainda, a destruição completa da informação.

Têm outras característica que é a sua propagação sem controlo para outras entidades, quer sejam outros computadores em rede quer seja outros discos ou conjuntos de informação.

VIRUS



Programas PARASITAS

Propagam-se entre programas, ficheiros, discos, etc

Podem viver sem serem notados

Actuam como CAVALOS de TROIA

*- periodicamente
- permanentemente
- esporadicamente*

FIGURA 5 — VÍRUS

O nome foi utilizado em associação com os vírus orgânicos que vivem sempre de uma forma parasitária e têm a grande capacidade de poderem viver inactivos no corpo do portador, ou em ambientes hostis, por exemplo indeterminados e de se poderem activar por causas externas. Outra característica dos vírus é a sua grande velocidade de reprodução e multiplicação, dentro do organismo portador, e contaminação de organismos exteriores.

Não têm existência própria, estão embutidos em outros programas, 'Vivem' latentes e são despoletados por acontecimentos.

tecimentos estranhos e exteriores a eles e ao próprio programa portador, como por exemplo uma data específica (sexta feira 13, ou 25 de Dezembro).

Uma vez activados podem também funcionar sem deixar rasto, o que do ponto de vista do utilizador, provoca uma dificuldade adicional de tentar diagnosticar os problemas e de os tratar pela raiz.

Recentemente, estão a ser distribuídos embebidos em muitos produtos de software que correm de mão em mão.

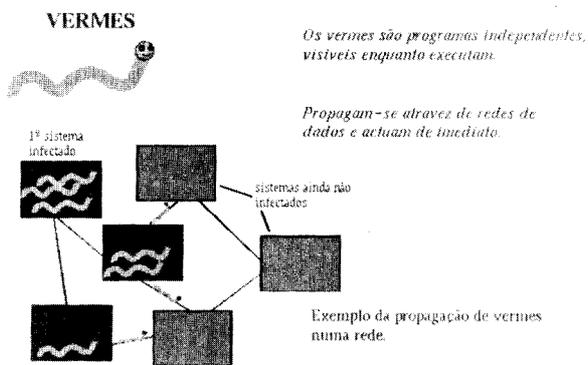


FIGURA 6 — VERMES

São programas isolados, visíveis enquanto estão activos.

Contrariamente aos vírus, as suas acções são imediatas e, por exemplo no caso do Verme que recentemente atacou a ARPANET em Novembro de 1988, conseguiu em menos de 24 horas paralisar uma parte significativa dessa rede. Cerca de 7000 máquinas da UNIX foram atacadas numa só noite.

Propagam-se muito rapidamente através das redes de dados e têm aspectos destrutivos semelhantes aos vírus.

UTILIZADORES

É nos utilizadores que começa a prevenção de segurança nos sistemas.

Assim, a sensibilização e a educação dos utilizadores para absorverem normas de segurança internas, compreenderem-nas cumprirem e fazerem cumprir, é o ponto fundamental de toda a estratégia de segurança.

Normas simples tais como:

- Não use "passwords" evidentes e publicas.

- Não abandone os terminais de trabalho com sessões activas.

- Proteja o seu PC, não execute nele programas de que não conheça a origem.

Convém manter sempre presente que normas deste estilo serão os alicerces de toda e qualquer política de segurança.

Nos próximos anos todos os sistemas de informação e todas as empresas vão ter que, de uma forma ou de outra, investir na sua própria segurança.

A proliferação de sistemas que são inseguros de base, vai agravar esta situação (PC's e UNIX p.ex). Contudo, é possível implementar sistemas seguros, e sobretudo pensar em segurança.

Gostaria de citar algumas acções importantes na implementação de segurança:

- nomeação de um responsável ou gestor de segurança
- criação de planos de contingência
- sensibilização dos utilizadores

Comece já hoje a investir em segurança. Os seus negócios podem depender disso.

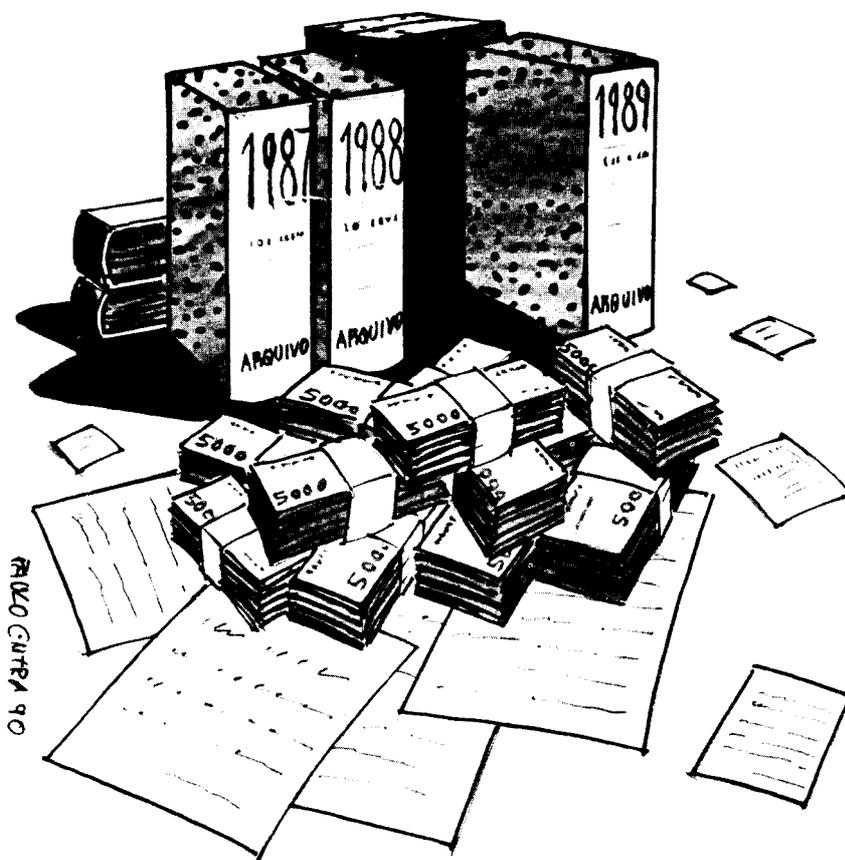
(TM) UNIX é um Trade Mark da AT & T.

* ENGENHEIRO ELECTROTÉCNICO FEUP;
CONSULTOR; DIGITAL EQUIPMENT PORTUGAL



COMO INTERPRETAR UM BALANÇO (II)

(Análise financeira)



Na análise económica do Balanço não podemos deixar de referir a estrutura financeira da empresa como um dos factores determinantes da rentabilidade. Assim sendo, vamos passar à análise financeira para completar a interpretação do Balanço iniciada no nº12 da DIRIGIR. Sobre este tema surgem algumas questões:

1. Qual é a composição do património da empresa?
2. O que é a estrutura financeira da empresa?
3. Quando é que a empresa se encontra numa situação de equilíbrio financeiro a curto prazo?
4. Como se determina a solvabilidade da empresa?
5. Como se analisa a estrutura financeira?

1 QUAL É A COMPOSIÇÃO DO PATRIMÓNIO DA EMPRESA?

A empresa para poder exercer a sua actividade, necessita de ter máquinas, edifícios, matérias primas, dinheiro, de contrair dívidas, etc. Isto é, precisa de ter um património. Este conjunto variado de elementos, inclui três subconjuntos:

BENS: Máquinas, mercadorias, dinheiro, etc.

DIREITOS: Créditos concedidos aos clientes

OBRIGAÇÕES: Dívidas a pagar a fornecedores ou ao Estado, etc...que a empresa administra para realizar os seus fins e para alcançar os objectivos previamente fixados.

Estes elementos podem ser reunidos em grupos que desempenham a mesma função económica ou financeira.

Assim temos:

- ACTIVO (Bens e direitos)

- PASSIVO (Obrigações)

Outro aspecto importante no património diz respeito ao seu valor. Este, que se designa por Situação Líquida ou Capital Próprio, é determinado pela diferença entre o Activo e o Passivo.

Os três conjuntos referidos, ACTIVO, PASSIVO e CAPITAL PRÓPRIO ainda se podem subdividir tendo em conta a função que cada um desempenha no património.

Esquemáticamente temos:

conjunto de bens adquiridos com a utilização de meios financeiros.

Esquemáticamente temos:

ORIGENS DE FUNDOS		APLICAÇÃO DE FUNDOS	
MEIOS PRÓPRIOS	Capital Social Lucros não distribuídos	Máquinas Terrenos Equipamento	ACTIVO FIXO

* A estrutura financeira da empresa resulta da comparação entre a origem de fundos e o emprego que deles é feito

* Uma das finalidades dessa comparação é determinar o grau de exigibilidade (com base nos prazos das dívidas) dos meios financeiros, e o grau de liquidez (ritmo de transformação dos valores activos em dinheiro) dos bens e direitos adquiridos, e ainda estabelecer relações entre os graus de liquidez e de exigibilidade.

Assim é conveniente:

* Determinar, o montante global das origens de fundos, repartindo-os em meios próprios e meios alheios.

* Calendarizar as origens dos fundos segundo prazos de exigibilidade

* Determinar o montante global dos bens e direitos adquiridos com os meios financeiros

* Calendarizar essas aplicações de fundos segundo o grau de liquidez, isto é com base num prazo em que se tornam disponíveis.

BALANÇO DA SOCIEDADE CUNHA & PINTO, LDA
em 1989/12/31
(em contos)

ACTIVO		CAPITAL PRÓPRIO	
IMOBILIZADO		Capital	380
Imob. Corpóreas	300		
Inv. Financeiros	150		
	450		
EXISTÊNCIAS		PASSIVO	
Mercadorias	400	DÉBITOS A M/L/ PRAZO	
		Empréstimos obtido	358
CRÉDITOS			
Clientes	170	DÉBITOS A CURTO PRAZO	
		Fornecedores	300
DISPONIBILIDADES			
Caixa	10		
Depósitos à Ordem	8		
	18		
	1038		1038

2 O QUE É A ESTRUTURA FINANCEIRA DA EMPRESA?

* Todas as empresas dispõem de meios financeiros, quer próprios (valor inicial dos sócios, lucros, etc.), quer alheios (créditos de fornecedores, empréstimos bancários, etc.)

* O Passivo e o Capital Próprio constituem a origem de fundos

* O Activo representa a estrutura económica, ou seja, o

A análise destas questões permite-nos ajuizar se:

* A estrutura financeira está equilibrada, visto que a empresa terá de liquidar as origens de fundos, que se vão tornando exigíveis, com as aplicações de fundos que se vão tornando disponíveis.

* Certas categorias de capitais faltam à empresa ou encontram-se em excesso.

Com base na relação origem e aplicação de fundos podemos enumerar a regra de equilíbrio financeiro:

Os capitais utilizados pela empresa para financiar uma imobilização, um stock ou qualquer outro valor activo, devem ficar à disposição da empresa durante um prazo que corresponda pelo menos à duração do valor adquirido por esses capitais.

O cumprimento desta regra pode não ser suficiente, porque para muitas empresas verifica-se que não basta a igualdade entre o Activo Circulante e o Exigível a curto prazo.

É necessário que o primeiro tenha um valor superior.



PORQUÊ?

Enquanto as dívidas a curto prazo são certas nos seus montantes e datas de liquidação, os valores dos capitais circulantes (créditos e stocks) não apresentam o mesmo grau de certeza, tanto nos montantes como no momento de disponibilização.

- * Os clientes podem não liquidar as dívidas em parte ou na totalidade e nos prazos estabelecidos.
- * Os stocks podem ter uma fraca rotação
- * Os stocks podem ser vendidos a preços inferiores aos previstos.

ASSIM

É necessário a existência de uma margem de segurança - O FUNDO DE MANEIO.

a) O que é o fundo de maneio?

É o excedente do activo circulante em relação às dívidas a curto prazo. É constituído pela parte do activo circulante que não é financiada pelos débitos a curto prazo, mas pelos capitais permanentes (débitos a médio e longo prazo e capitais próprios).

Uma empresa tem liquidez quando o seu fundo de maneio é suficiente para permitir fazer face aos riscos resultantes da lentidão com que valores activos se transformam em dinheiro. Se isso não acontecer pode provocar desequilíbrios na tesouraria.

Uma boa gestão financeira exige um baixo fundo de maneio. Um excesso de meios de liquidez significa subaproveitamento de meios financeiros e por conseguinte elevados encargos financeiros.

O fundo de maneio deve ser controlado. O seu montante é condicionado pelo:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Cliente} \times 12}{\text{Vendas}}$$

(Indica-nos o prazo médio de transformação dos créditos em disponibilidades)

Rotação dos stocks

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores} \times 12}{\text{empresas}}$$

(permite-nos determinar o prazo de exigibilidade das dívidas)

SE, SE VERIFICAR:

- * Rotação lenta dos stocks
 - * Aumento do prazo médio de recebimento
 - * Diminuição do prazo médio de pagamento
- A empresa precisa de uma margem de segurança adicional.

b) O que é, e como se pode avaliar a liquidez?

O Fundo Maneio é uma medida absoluta e pouco utilizada para fazer comparações no tempo, sendo mais eficiente recorrer a um quociente.

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Débitos a curto prazo}}$$

$$\text{Liquidez reduzida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Stocks}}{\text{Débitos a curto prazo}}$$

A liquidez é a capacidade da empresa para solver os seus compromissos a curto prazo (um ano)

No caso de o rácio de liquidez geral ser inferior a 1, isso pode não significar dificuldades de tesouraria, desde que se verifique uma elevada rotação do Activo Circulante.

Quando isso acontece há que:

- * Diminuir o prazo médio de recebimento
 - * Promover o aumento do prazo médio de pagamento, sem contudo prejudicar a imagem da empresa.
 - * Aumentar a rotação dos stocks
- Se assim fizer, melhora a liquidez sem recorrer a autofinanciamento ou a crédito bancário.

No caso de o rácio de liquidez geral ser igual a 1 a situação é instável.

Se o rácio de liquidez for superior a 1 origina uma certa margem de segurança que tem o seu custo.

Qual é o valor óptimo a apresentar por este rácio? E pelo rácio de liquidez reduzida?

É muito relativo, no entanto em empresas bem geridas os valores do rácio de liquidez geral variam entre 1,3 e 1,5 e o rácio de liquidez reduzida entre 0,9 e 1,1

**O QUE É A SOLVABILIDADE?
COMO SE DETERMINA?**

É a capacidade da empresa para solver os seus compromissos a médio e a longo prazo.

Para conhecer essa capacidade de resposta, a empresa recorre ao rácio de solvabilidade

Capitais Próprios/Activo	Capitais Próprios/Passivo
(1)	(2)

Qual é a solvabilidade óptima?

Se os valores apurados em (1) e (2) forem superiores ou iguais a 1/3 e 1/2 respectivamente, podemos afirmar que a solvabilidade é boa e que a empresa apresenta uma certa independência financeira em relação aos seus credores.

Como actua se a solvabilidade for fraca?

A empresa deverá auto-financiar-se e verificar se pode reduzir certos valores activos (stocks, dívidas dos clientes, etc.)

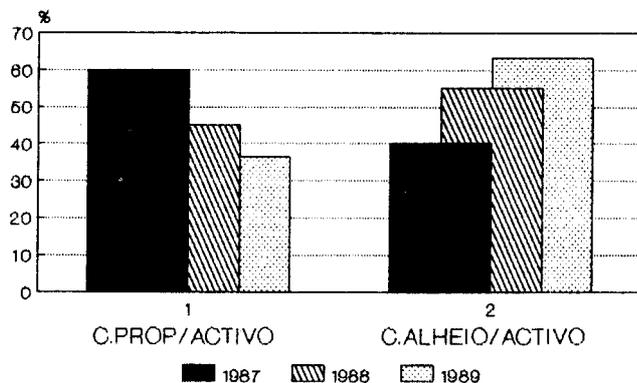
**COMO SE ANALISA
A ESTRUTURA FINANCEIRA?**

Consideremos o balanço da empresa Cunha & Pinto, Lda. e passemos à análise da sua estrutura financeira.

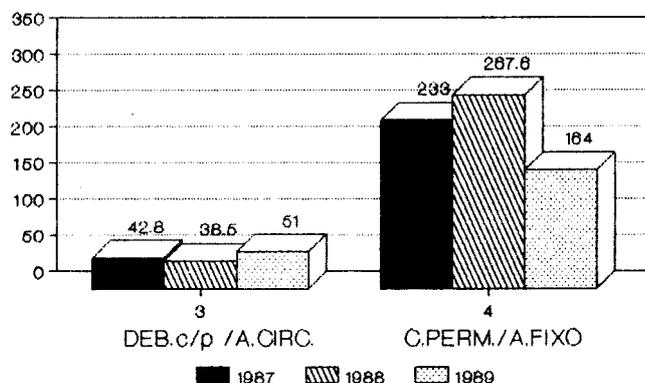
	1987	1988	1989
1 - <u>Capitais Próprios</u> x 100 Activo	60%	45%	36,6%
2 - <u>Capital Alheio</u> x 100 Activo	40%	55%	63,4%
3 - <u>Débitos c/ P</u> x 100 A.Circulante	42,8%	38,5%	51%
4 - <u>Capitais Permanentes</u> x 100 Activo Fixo	233%	267,6%	164%

5 - Liquidez Geral	2,3	2,6	1,96
6 - Liquidez Reduzida	0,8	0,83	0,63
7 - <u>Capitais Próprios</u> Activo	0,6	0,45	0,366
OUTROS DADOS (em contos):			
	1987	1988	
ACTIVO			
Disponibilidade	30	22	
Créditos	140	160	
Existências	320	390	
Imobilizado	210	210	
	700	782	
PASSIVO			
Débitos a c/ prazo	210	220	
Débitos a m/l/ prazo	70	210	
	280	430	
CAPITAL PRÓPRIO	420	352	
	700	782	

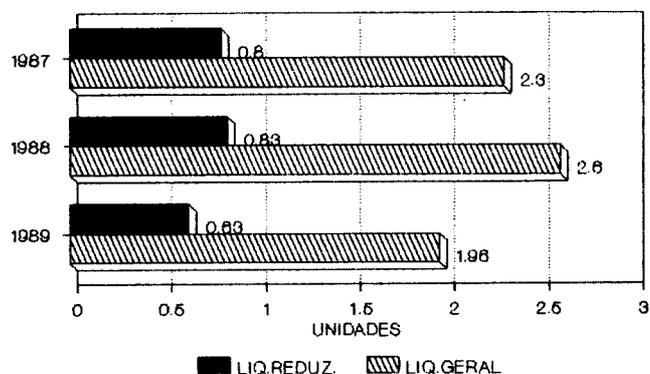
GRAU DE DEPENDENCIA FINANCEIRA



FINANCIAMENTO DO ACTIVO



LIQUIDEZ



A análise do quadro e dos gráficos permite concluir o seguinte:

1) Em 1987 e 1988 os capitais próprios são amplamente suficientes para cobrir as imobilizações e parte do Activo circulante.

2) Em 1989 a empresa tem outra estrutura, tendo agora de cobrir uma parte das imobilizações e das existências com empréstimos a médio e longo prazo.

3) O grau de dependência financeira aumentou de 1987 para 1989.

4) A solvabilidade sendo boa em 1987 e em 1988 piora em 1989, mas está no limite considerado normal. O Activo foi financiado com mais meios alheios diminuindo a sua autonomia.

5) A situação de liquidez reduzida apresenta-se em 1987 e 1988 abaixo do normal, e em 1989 atinge o valor de 0,63, muito abaixo do normal. A previsão aponta para dificuldades de tesouraria apesar do rácio de liquidez geral estar acima do normal.

Então há que:

- melhorar a rotação dos stocks
- diminuir o prazo médio de recebimento
- promover o aumento do prazo médio de pagamento

Após quase duas horas de análise do balanço, o meu amigo teria agora melhores bases para interpretar as contas da sociedade.

"Agora sim. Penso que já fiquei com uma ideia de como interpretar as contas finais da sociedade" - disse o meu amigo.

"Ainda bem" - disse eu, ao mesmo tempo que lhe mostrava um programa em GW-Basic que executava a análise financeira.

E também você leitor poderá recorrer ao programa FINA para mais facilmente compreender estes assuntos. Experimente e verá se não é mais fácil.

PROGRAMA FINA

```

10 REM**ANÁLISE FINANCEIRA**
15 CLS
16 SOUND 523,7
17 SOUND 880,7
18 SOUND 698,7
20 SOUND 523,7
21 SOUND 880,7
22 SOUND 698,7
25 N$="FUNDO MANEIO"
30 M$="LIQUIDEZ GERAL"
40 V$="TESOURARIA IMEDIATA"
50 K$="LIQUIDEZ REDUZIDA"
60 W$="SOLVABILIDADE"
70 R$="PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO"
80 P$="PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO"
90 Q$="ROTAÇÃO DOS STOCKS"
100 PRINT"ANÁLISE FINANCEIRA"
105 LOCATE 4,4
110 PRINT "VALORES EM: "
120 LOCATE 6,1
130 INPUT "DISPONIBILIDADES....";A
140 INPUT "CRÉDITOS A C/P.....";B
150 INPUT "EXISTÊNCIAS.....";C

```



```

160 INPUT "DÉBITOS A C/P.....";D
170 INPUT "DÉBITOS A M/L/P.....";E
180 INPUT "CAPITAIS PROPRIOS...";H
185 LOCATE 22,45
190 INPUT "OS VALORES ESTÃO CORRECTOS(S/N)";Y$
200 IF Y$="N" OR Y$="n" THEN CLS:GOTO 100
210 CLS: PRINT "ANÁLISE FINANCEIRA"
220 LOCATE 3,8:PRINT N$
230 LOCATE 5,8:PRINT M$
240 LOCATE 7,8:PRINT V$
250 LOCATE 9,8:PRINT K$
260 LOCATE 11,8:PRINT W$
270 LOCATE 22,45:PRINT "PRESSIONE UMA TECLA"
280 IF INKEY$="" THEN GOTO 280
290 CLS:PRINT "— R E S O L U Ç ã O —"
300 FM=A+B+C-D
310 LR=(A+B)/D
400 TI=A/D
410 S=H/(D+E)
420 LG=(A+B+C)/D
430 LOCATE 3,1
470 PRINT N$;" = " ;FM
480 PRINT K$;" = " ;LR
485 PRINT
490 IF LR>=.9 AND LR<=1.1 THEN PRINT "A EMPRESA ESTA A SER BEM GERIDA"
495 PRINT
500 PRINT V$;" = " ;TI
505 PRINT
510 IF TI>1 THEN PRINT "A EMPRESA APRESENTA UM EXCESSO DE CAPITAIS DISPONIVEIS"
515 PRINT
520 PRINT W$;" = " ;S
522 PRINT
525 IF S>1/2 THEN PRINT "A SOLVABILIDADE É BOA.Hã AUTONOMIA FINANCEIRA"
528 IF S<1/2 THEN PRINT "A SOLVABILIDADE É FRACA.A EMPRESA ESTã DEPENDENTE DOS CREDITORES"
530 PRINT :PRINT
532 PRINT M$;" = " ;LG
533 IF LG=1 THEN PRINT"ESTAMOS PERANTE A REGRA DE EQUILIBRIO FINANCEIRO MÍNIMO"
535 IF LG>1 THEN PRINT"   RELAÇÃO FAVORãVEL QUE TEM O SEU CUSTO.EM EMPRESAS BEM GERIDAS O VALOR
DESTE RãCIO VARIA ENTRE 1.3 E 1.5."
537 IF LG<1 THEN PRINT "O FUNDO DE MANEIO É NEGATIVO,MAS ISSO PODE NãO SIGNIFICAR DIFICULDADES
DE TESOURARIA.TAL SITUAÇÃO DEPENDERã DA COMPOSIÇÃO DO ACTIVO CIRCULANTE,DOS PRAZO MÈDIO DE
RECEBIMENTOS E DE PAGAMENTOS."
540 LOCATE 22,45:PRINT "PRESSIONE UMA TECLA"
542 IF INKEY$="" THEN GOTO 542
545 PRINT "QUER ANALISAR A ROTAÇÃO DO ACTIVO CIRCULANTE(S/N)?"
546 INPUT X$
548 IF X$="S" OR X$="s" THEN GOSUB 805
550 CLS:LOCATE 22,45:INPUT "QUER CONTINUAR(S/N)";Z$
570 IF Z$="S" OR Z$="s" THEN GOTO 15
580 END
805 CLS
810 PRINT "VALORES EM : "
820 LOCATE 4,1
830 INPUT "CLIENTES   :";J
840 INPUT "FORNECEDORES :";N
850 INPUT "VENDAS ANUAIS :";S
890 INPUT "COMPRAS ANUAIS :";P
900 INPUT "CUSTO DAS VENDAS:";L

```

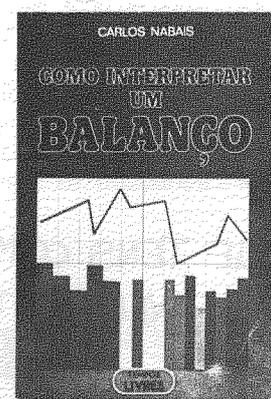
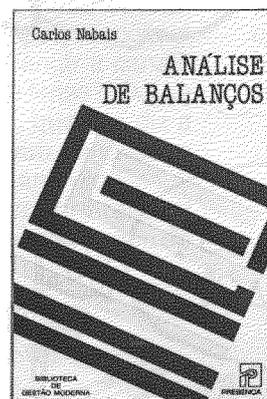
```

910 INPUT "STOCK MÉDIO :";SM
920 LOCATE 22,45:PRINT "PRESSIONE UMA TECLA"
930 IF INKEY$="" THEN GOTO 930
940 CLS
950 PMR=J*12/S
960 PMP=N*12/P
970 RS=L/SM
980 PRINT "ROTAÇÃO DO ACTIVO CIRCULANTE"
990 PRINT "-----"
1000 LOCATE 4,1
1010 PRINT R$;"-CLIENTES*12/VENDAS ANUAIS";" = ";PMR
1020 PRINT P$;"-FORNECEDORES*12/COMPRAS ANUAIS";" = ";PMP
1030 PRINT Q$;"-C.VENDA/STOCK MÉDIO ANUAL";" = ";RS
1040 LOCATE 22,45:PRINT "PRESSIONE UMA TECLA"
1050 IF INKEY$="" THEN GOTO 1050
1100 RETURN
    
```

*Escritor e Investigador; Autor de livros na área Contabilidade e Finanças. Professor no Colégio Valsassina.

Este artigo e o que o antecedem, foram feitos com base nos livros do autor, editados pela Presença:

- ANÁLISE DE BALANÇOS
- COMO INTERPRETAR UM BALANÇO



FRANCO 89.





LIVROS A LER

LER EM FÉRIAS

Amigo leitor, não queremos que lhe falte nada! Nestas férias é nosso desejo que descanse mesmo, na companhia da DIRIGIR, e que leia muito.

Foi a pensar nisto que resolvemos seleccionar um conjunto de livros que nos pareceram muito oportunos. Já que vai ter tempo livre, porque não dedicar-se a arranjar a canalização da sua casa de férias? Ou, se preferir a carpintaria, que nos diz a ideias engraçadas para, renovar os móveis do seu apartamento?

Depois uma pausa para reflectir sobre as voltas que o mundo deu do

ponto de vista económico.

Mas como decerto lhe vai apeter ler coisas leves, para não cansar demais a sua esgotada cabeça, aconselhamos-lhe uma colecção da Editorial Inquérito, com temas variados.

Para finalizar, e para desdramatizar a situação de consumidor-cliente que cada um de nós é em férias, uma leitura obrigatória - Serviço incluído.

Por hoje é tudo!

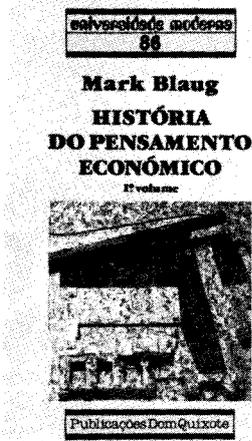
Divirta-se, descanse e leia muito.



90.

DIRIGIR





HISTÓRIA DO PENSAMENTO ECONÓMICO (1º VOLUME)

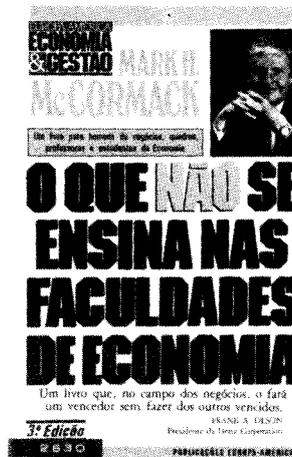
História do Pensamento Económico (1º Volume), do Prof. Mark Blaug, é uma obra que nenhum economista pode ignorar.

Publicada originalmente em 1962 com o objectivo de desenvolver uma investigação histórica, tem sido utilizada nas universidades e amplamente referida por especialistas um pouco por toda a parte.

É pela primeira vez lançada em Portugal através das Publicações D. Quixote. Depois de ter sido objecto de várias revisões e reedições, conserva toda a sua actualidade face ao recente desenvolvimento da ciência económica.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: História do Pensamento Económico
COLECCÃO: Universidade Moderna - 86
AUTOR: Mark Blaug
EDITORA: Publicações D. Quixote



O QUE NÃO SE ENSINA NAS FACULDADES DE ECONOMIA

Este livro foi escrito por um dos empresários norte-americanos de maior sucesso. Fala-nos dos caminhos que percorreu para chegar onde chegou, revelando o que há de mais precioso na sua bagagem de executivo prático e sagaz.

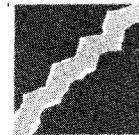
Se é dirigente de uma importante empresa, vendedor, estudante de gestão de Empresas ou simplesmente um cidadão interessado em abrir um pequeno negócio, aconselhamos a leitura deste livro onde encontrará resposta às inúmeras dúvidas que o assaltam.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: O que não se ensina nas Faculdades de Economia
COLECCÃO: Economia & Gestão
AUTOR: Mark H. McCormack
EDITORA: Publicações Europa-América



Maria José Constâncio NOÇÕES BÁSICAS DE ECONOMIA



NOÇÕES BÁSICAS DE ECONOMIA

As Publicações D. Quixote e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, iniciaram, com o lançamento deste livro uma colaboração, que visa, simultaneamente, uma cada vez maior adequação das obras desta colecção às necessidades efectivas do meio empresarial português, e a difusão, através do mercado livreiro, de trabalhos editoriais produzidos no âmbito da actividade do IAPMEI.

"Noções Básicas de Economia", tem por objectivo fornecer uma visão acessível do quadro económico em que a empresa se move, de modo a que os empresários e gestores se preparem para ultrapassar os comportamentos de sobrevivência e para conceber, criticamente e de forma dinâmica, o relacionamento da empresa com os outros agentes económicos: consumidores, trabalhadores, Estado, fornecedores nacionais e estrangeiros, e instituições financeiras.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Noções Básicas de Economia
COLECCÃO: Biblioteca de Economia e Gestão
AUTOR: Maria José Constâncio
EDITORA: Publicações Dom Quixote - IAPMEI



APRENDA EM MEIA-HORA...

Somos filhos do audiovisual e do... cronómetro. Estranho casamento!, dirá o leitor... Mas talvez não. Se reparar, a sua vida é regulada por um ciclo a que os franceses chamam, com graça, métro-boulot-dodo (isto é casa/emprego/casa, com passagem pelas várias estações do calvário que, em Lisboa, têm nomes bem portugueses: CP, RN, Transtejo, Metro, Carris, Ponte 25 de Abril, 2ª Circular, Marginal, etc...).

O cronómetro lá está, logo à entrada da oficina ou do escritório, mesmo que não funcione ou que o chefe seja um cristão sempre pronto a perdoar as nossas faltas de pontualidade... Chama-se relógio de ponto e serve para lembrar-nos que das 9 às 5 não somos donos do nosso tempo...

O audiovisual, esse, tem outra função, a de climatizar os nossos pesadelos. Chama-se televisão e é uma espécie de versão electrónica dos antigos deuses ou fadas do lar... Invade a nossa privacidade, por satélite, por cabo e por outros meios engenhosos, e em troca do nosso tempo de lazer e da nossa alma diz o que devemos saber, pensar, sentir, consumir... Em suma, zela pela nossa felicidade, tutela-nos, protege-nos... Como os antigos deuses ou fadas do lar...

Foi talvez a pensar em pessoas como nós, caro leitor, que já deixámos de ter tempo, ou menos ainda tempo para ler, que a Editorial Inquérito lançou a colecção "Aprenda em meia hora"... É um "novo conceito de livro", se é que podemos chamar livro a uma pequena brochura de vinte páginas, mas que se lê exactamente em meia hora, entre a ham-

burger no pão, o fino e a bica, de pé, junto ao balcão metalizado, desses horrorosos Snack-bars de Lisboa, outrora tascas e cafés, sítios por excelência da antiga cultura da palavra, escrita e dita...

Só por curiosidade, eis alguns dos títulos já publicados (e outras tantas sugestões de leitura):

- A Gestão do Tempo - estranha ironia!
- 7 Técnicas de Criatividade - olhe, uma boa sugestão de leitura para o seu delegado sindical, que ainda não mudou a cassete desde o 25 de Novembro de 1975, e que nunca ouviu falar de "Tempestade Cerebral" (ou brainstorming)!
- Anime um Circulo de Qualidade - uma coisa que está na berra, essa da "c'olidade"!
- Anote Depressa, Anote Melhor - a dar a ler, de castigo, à rapaziada do seu grupo que nunca se oferece para secretariar uma reunião!
- Atenda Melhor, Venda Mais - um bom prémio de consolação para os vendedores que não caibam no quadro de honra da empresa ou, em alternativa, uma boa partida de carnaval para a menina dos telefones que é a gentileza em pessoa!...
- Leia Depressa, Leia Melhor - p'róos seus colegas que só leiam a Bola! Ou que só vêem os bonecos...
- Falar e Persuadir - se calhar, é o seu

ponto fraco, como encarregado, chefe ou supervisor: fala muito e convence pouco!...

- Valorize a Imagem da sua Empresa - que é como quem diz, não deixe os seus créditos por mão alheias!
- Negocie pelo Telefone - que, afinal, não serve só para namorar!...
- Anime as suas Reuniões - já algumas vez procurou saber porque é que as reuniões, na sua secção ou departamento, são tão chatas e tão pouco produtivas?

Aprender em meia hora é uma maneira de dizer, é um título sugestivo para uma colecção algo original. Mas é também, de certo modo, uma mensagem provocadora para aqueles - homens e mulheres - que nas nossas empresas e demais organizações procuram fazer o seu melhor, como encarregados, chefes ou supervisores.

Não se nasce líder, de acordo. Os líderes fazem-se, fazendo... liderança. Isto é: planeando, estruturando, organizando, motivando, negociando, comunicando, definindo objectivos, resolvendo problemas, tomando decisões, dando apoio, aconselhando, delegando, avaliando, punindo, recompensando, etc.

Ora nada disto se aprende realmente nos livros (ou só nos livros...) e, muito menos, em meia hora..Mas há ideias, sugestões, saberes, teorias, métodos, técnicas, modelos que, retirados dos



livros, nos podem ajudar a ser mais eficazes no nosso desempenho profissional, mais conscientes, mais críticos e mais exigentes no exercício das nossas funções.

Os livrinhos desta colecção são práticos, claros, concisos e precisos como as receitas de cozinha, são fáceis de transportar, cabem no bolso da bata de

trabalho, não ocupam espaço, não são caros - saem a dez paus por página! -, sempre são mais divertidos que os relatórios da direcção, podem levar-se discretamente para a casa de banho e em último caso - mas só em último caso, note bem! - até servem como leitura de férias, no Parque de Campismo, como alternativa aos livros do Tio Patinhas.

Já agora uma última informação, amável leitor: encontra facilmente os ditos livrinhos numa dessas grandes superfícies comerciais que fazem a delícia dos portugueses recém-chegados à CEE, motorizados ou a pé...

Recenseado por LUÍS GRAÇA



INICIAÇÃO ÀS CANALIZAÇÕES

Iniciação às canalizações, como o próprio título diz não lhe permitirá a realização completa da sua canalização, mas permitir-lhe-á desembaraçar-se nas situações pontuais. Encontrará neste livro conselhos práticos e alguns truques que lhe permitirão aguardar a chegada do canalizador.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Iniciação às Canalizações
COLECÇÃO: Como Fazer?
AUTOR: René Hiller
EDITORA: Edições CETOP



COMO CONSTRUIR "MÓVEIS MODERNOS"

Quem gosta de executar trabalho manual usando apenas madeira e ferramentas correntes, encontrará neste livro dezenas de desenhos originais para móveis, desde cadeiras, às camas, passando por sofás, mesas, armários, estantes, cómodas, etc.

Em pouco tempo poderá aprender a executar mobílias bem construídas, elegantes, duradouras e económicas.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Como Construir "Móveis Modernos"
COLECÇÃO: Como Construir
AUTOR: Mário Dal Fabro
EDITORA: Edições CETOP



INICIAÇÃO À ALVENARIA

Construir é útil e pode até ser agradável, o que é preciso como tudo na vida é que se tenha paciência e se preste atenção. Os trabalhos de alvenaria elementar são simples. Qualquer pessoa pode aprender a construir um muro, a fazer um revestimento ou um reboco, só precisando de chamar um pedreiro para trabalhos mais importantes.

Lendo este livro tomará contacto com esta profissão pouco conhecida e sentir-se-á útil fazendo muitas das reparações ligeiras nas alvenarias da casa e do jardim.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: Iniciação à Alvenaria
COLECÇÃO: Como Fazer?
AUTOR: René Hille
EDITORA: Edições CETOP



1990 - A "DÉCADA DO SERVIÇO"

* LUÍS GRAÇA

«A Literatura de Gestão está hoje na moda. Mais do que à moda, o segredo editorial deste livro é devido à ideia luminosa de senso comum que os autores desenvolvem, de que o "poder de compra" é um poder de vida ou de morte que cada um de nós exerce sobre o sistema industrial e comercial do país.»

Porto, 30 de Junho de 1989. Na casa do Sr. Silva vai um grande alvoroço. Daqui a umas horas a família parte, finalmente, para férias. Ultimam-se os preparativos, e resolve-se a contento o problema sempre delicado de quem fica com as chaves, rega as plantas e dá de comer ao periquito...

Há anos que o Sr. Silva sonhava com estas férias: passar quinze dias de papo para o ar, no Algarve, num T1 com pinheiros mansos e vista para a praia!... A sua recente promoção a encarregado da secção de controlo de qualidade, na fábrica de motores eléctricos onde trabalha, possibilitou-lhe a realização desse sonho. O resto ficou por conta da agência de viagens e turismo...

Albufeira, 15 de Julho de 1989. O sonho tornou-se pesadelo. A família regressa ao Porto, praticamente sem férias nem dinheiro... O Sr. Silva paga o resto da "dolorosa", não sem primeiro arrasar, à boa maneira tripeira, "a cambada de filhos da... da agência" que lhe tinham vendido gato por lebre... Tudo tinha saído "furado", desde o carro, acabadinho de vir da revisão e logo avariado a meio da auto-estrada, até à espelunca de apartamento que lhes calhara na rifa. Para o Sr. Silva, "Algarve, meus filhos, nunca mais!"...

Quantas histórias bem tristes como a do Sr. Silva não poderia você, caro leitor e amigo, contar-nos acerca de oficinas de automóveis, agências de viagens, hotéis, bancos, repartições de finanças, supermercados, clínicas médicas ou restaurantes!... Na verdade ainda vivemos num país onde o cliente está longe de ser rei e a qualidade do produto ou serviço que se vende não figura seguramente na lista das principais preocupações das empresas.

Para o Português que tem um negócio, o que importa é facturar, mesmo à custa da galinha dos ovos de ouro. O Algarve é, a esse respeito, um exemplo bem triste. Quando o Algarve perde um cliente - mesmo que esse cliente seja o Sr. Silva! - está a matar a galinha dos ovos de ouro...

Doutras histórias nos fala o livro que lhe propomos hoje para as suas leituras de Verão. Histórias de clientes felizes e de empresas de sucesso. Ele próprio, um livro de sucesso!

Mais modestos mas não menos ambiciosos do que o grande escritor francês Marcel Proust cujo sonho era "ser comprado na estação e lido no comboio", os autores de Serviço Incluído (Service Compris, na edição francesa

original) queriam apenas "escrever um livro fácil de ler na praia e indispensável no escritório" (p.9)...

As suas expectativas seriam, no entanto, largamente ultrapassadas pelos resultados: 30 tiragens, 130 mil exemplares vendidos, 150 mil participantes em conferências dadas pelos seus jovens autores... Dois deles, Philippe Bloch e Ralph Hababou, achando que as suas ideias não eram só boas como práticas, foram ao ponto de, em 1987, abandonar as suas profissões - jornalista especializado em economia, o primeiro; engenheiro comercial da IBM, o segundo - e de criar a sua própria empresa de consultoria, "especializada no aperfeiçoamento da qualidade do serviço ao cliente" (p.10).

A literatura de gestão está hoje na moda. Mas mais do que à moda, o segredo editorial deste livro é devido à "ideia luminosa" de senso comum que os autores desenvolvem, em tom coloquial, e que poderíamos resumir nestes termos: enquanto sociedade de consumo, temos vivido sob a tirania dos produtores e vendedores; uma cólera surda cresce em cada indivíduo, dividido em dois, produtor e consumidor; entretanto a meia metade de todos nós, enquanto clientes, consumidores ou utentes, começa a dar conta do seu poder, o poder de compra, "um poder de vida ou de morte que cada um de nós exerce sobre o sistema industrial e comercial do país" (p.214).

O mercado hoje deixou praticamente de ter fronteiras. Não compramos português ou coreano, por patriotismo ou por ser mais barato, ou até por ser melhor. "O que conta hoje é a relação qualidade-preço-serviço". E o serviço tem a ver muitas vezes, com "os pequenos nada que fazem as grandes diferenças" (p.93).

A década de 1980 foi provavelmente a da qualidade. A de 1990 será a da pós-qualidade, a "década do serviço" (p.9). Já não basta ser bom, é preciso ser excelente... O Japão e os Estados Unidos foram os primeiros a compreendê-lo. Mais do que ao marketing saber o que o cliente quer, é preciso que a empresa no seu todo saiba o que ele não quer e se mobilize para satisfazer as suas expectativas e necessidades. Em suma, nunca perder um cliente...

E porque o cliente é finalmente rei, haverá que inverter o organograma das nossas empresas: em cima o cliente, em baixo... o presidente!... Como diz o prefaciador português, "os clientes serão cada vez mais poderosos... As empresas têm felizmente a arma do serviço. Mas não a usa quem quer, só quem sabe"...

Receitas? Provavelmente não as há, mas podemos sempre aprender com os que têm e os que não têm sucesso. Veja-se a empresa do Sr. Silva que até há pouco tinha a parte de leão do mercado de motores eléctricos. Apesar de uma boa relação qualidade-preço, acomodou-se a uma situação de quase monopólio e descurou o serviço de apoio pós-venda. Com a entrada do País na CEE, começou a sentir os efeitos da concorrência e as vendas

DIRIGIR





têm vindo a baixar... Foi também a matutar nisto, do serviço incluído, que o Sr. Silva regressou ao trabalho no dia 16 de Julho de 1989. No final desse ano era o entusiástico animador do primeiro "circulo de qualidade" da empresa...

Razões para ler este livro? Todas... Assinale-se com agrado, o patrocínio dado por uma companhia de seguros portuguesa à edição deste livro.

Das páginas 209 a 210 transcrevemos as dezoito etapas que ajudam a melhorar o serviço ao cliente.

DEZOITO ETAPAS PARA MELHORAR O SERVIÇO AOS CLIENTES

1. ESTABELEÇA UM OBJECTIVO CLARO, CONSTANTE E PÚBLICO DE MELHORAR TUDO O QUE DIZ RESPEITO AO SERVIÇO E AOS CLIENTES.
2. SENSIBILIZE TODOS OS SEUS COLABORADORES PARA A NECESSIDADE VITAL QUE É UMA CLIENTELA BEM SERVIDA, SATISFEITA E FIEL.
3. FAÇA TUDO PARA QUE CADA UM DOS COLABORADORES SE PONHA NA PELE DO CLIENTE, SENDO CLIENTE DA EMPRESA.
4. VERIFIQUE AS COMPETÊNCIAS E ATITUDES DE TODOS AQUELES QUE, NA EMPRESA, ESTÃO EM CONTACTO COM OS CLIENTES.
5. EXAMINE COMO TRATA A SUA CLIENTELA, FAÇA UMA ANÁLISE PROFUNDA E ATURADA DA SITUAÇÃO.
6. OBSERVE COMO OS SEUS CONCORRENTES TRATAM OS CLIENTES. VEJA SE FAZ TÃO BEM COMO ELES E INOVE PARA FAZER MELHOR E DIFERENTE.
7. ESTEJA SEMPRE ATENTO AOS 'PEQUENOS NADAS' QUE FAZEM AS GRANDES DIFERENÇAS.
8. SIMPLIFIQUE PROCEDIMENTOS PARA SIMPLIFICAR A VIDA DOS SEUS COLABORADORES E DOS SEUS CLIENTES.
9. FIXE COM RIGOR E FLEXIBILIDADE LIMITES AO SEU SERVIÇO. SEJA-LHES FIEL E CUMPRE-OS.
10. ESTABELEÇA COM CADA UM DOS SEUS CO-

LABORADORES PONTOS DE CONTROLO E OBJECTIVOS MENSURÁVEIS. FAÇA REGULARMENTE ESSE CONTROLO.

11. RESPONSABILIZE O SEU PESSOAL E ACTUE COM ELE COMO GOSTARIA QUE ELE ACTUASSE COM OS CLIENTES.
12. INVISTA PERMANENTEMENTE EM FORMAÇÃO.
13. INFORMATIZE E INTRODUZA NOVAS TECNOLOGIAS PARA MELHORAR A EFICÁCIA DO SEU PESSOAL.
14. DESENVOLVA UMA ATITUDE GENERALIZADA DE SABER ESCUTAR.
15. INFORME PERMANENTEMENTE OS SEUS CLIENTES E O SEU PESSOAL DA VIDA DA EMPRESA E DOS SEUS SUCESSOS.
16. RECOMPENSE E MOTIVE OS QUE ADEREM COM MAIS ENTUSIASMO E EFICÁCIA À DIMENSÃO DO SERVIÇO.
17. CRIE NA EMPRESA UM SENTIMENTO PARTILHADO DE ADESÃO A VALORES COMUNS E DE PERTENÇA A UMA CULTURA.
18. INTEGRE O SERVIÇO COMO VALOR-CHAVE DO PROJECTO DE EMPRESA.

Extracto de: Bloch, Ph. et al.: Serviço Incluído: Clientes felizes fazem empresas de sucesso. Lisboa: Monitor, 1989, p. 209-210.



FICHA TÉCNICA

BLOCH, Ph; HABABOU, R.;
e XARDEL, D.:
Serviço incluído: Clientes felizes fazem empresas de sucesso
Lisboa: Monitor, 1989, 135p.
(Tr. do fr., Paris: Lattés, 198?)

* SOCIÓLOGO
ESCOLA NAC. SAÚDE PÚBLICA

DIRIGIR

O QUE É O JUST-IN-TIME



A GESTÃO NA ERA PÓS-MODERNA

A maior parte das pessoas que já ouviram falar do "Just-in-time" supõem tratar-se apenas de um método de produção destinado a reduzir ou mesmo eliminar os stocks, e por aí tendem a decidir se o assunto pode ou não interessar-lhes directamente. Alguns outros sabem que o sistema Kanban é uma das variantes mais difundidas do JIT, e que parece ter sido aplicado com vantagens a certas indústrias de montagem, na produção de coisas tais como automóveis, câmaras fotográficas, relógios e outras do género, concluindo rapidamente que não terá aplicação no ramo em que se ocupa.

Just-in-time consiste nesta ideia: só se deve comprar e produzir aquilo de que se necessita e quando se necessita

Decorre aqui que os stocks devem ser reduzidos ao mínimo, quer digam respeito a matérias primas e produtos auxiliares, a produtos em curso ou a produtos acabados.

Como é lógico, a redução dos stocks permite comprimir drasticamente os encargos com o capital circulante, sendo os ganhos tanto maiores quanto maior for a taxa de juro. Mas não é apenas, nem sequer principalmente, ao nível da diminuição dos stocks que se situam as vantagens do sistema JIT. Múltiplas experiências efectuadas revelaram que o JIT permite aumentar a competitividade e reduzir os custos, o que se consegue respondendo melhor e mais rapidamente às exigências dos clientes, impulsionando a flexibilidade, a qualidade e a produtividade e combatendo o desperdício sob todas as formas.

OS EFEITOS INDIRECTOS DO JUST-IN-TIME

Como é isto possível? Segundo os engenheiros japoneses, o mais grave nos stocks não são os seus custos directos, mas sim os indirectos. Os stocks não existem por acaso; alguém os criou, e por algum motivo. Em geral, os stocks escondem vários tipos de desperdícios e ineficiências. A sua retirada forçada permite pôr a nu os problemas e, por decorrência, estudar formas de superá-los. O dogma, se dogma existe, é este: a acumulação de stocks é uma forma de empilhar problemas que deveriam exigir atenção e que estão impedindo a plena utilização dos recursos produtivos afectos à empresa; logo, a redução dos stocks despoleta um conjunto de efeitos em cadeia que se reforçam mutuamente, conduzindo a um superior aproveitamento dos factores de produção.

Os stocks podem ser sintoma de: incumprimento de prazos por parte dos fornecedores; deficiências de qualidade; implantações deficientes e/ou problemas de movimentação; desequilíbrio da linha de produção; erros de programação; insuficiente fiabilidade dos equipamentos; tempos de preparação excessivamente longos; competição entre postos de trabalho provocada por sistemas de incentivos inadequados, etc., etc..

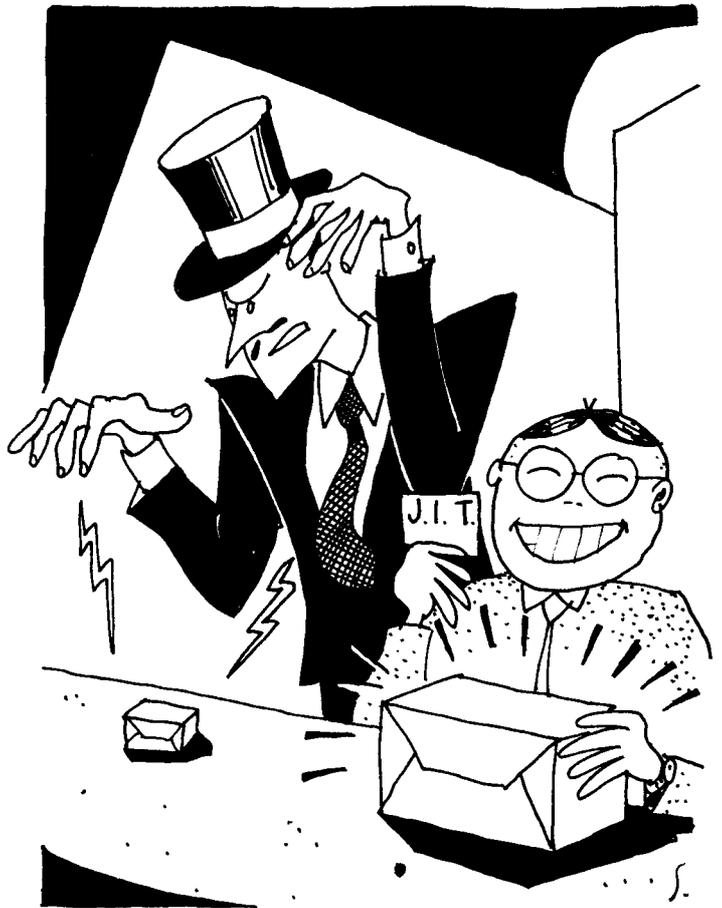
Just-in-time é sinónimo de política de verdade e antónimo do mau hábito de varrer as dificuldades para debaixo da alcatifa.

Consequentemente, o segredo da eficácia do JIT está no impacto do sistema sobre todo esse vasto conjunto de factores condicionantes da eficiência da empresa.

Expondo francamente os obstáculos ao progresso, suscita-se o interesse pela superação e estimula-se a focalização dos esforços comuns.

A LÓGICA DE FUNCIONAMENTO DO JIT

Escavando um pouco sob a superfície das coisas, prontamente se conclui que o JIT é muito mais do que uma mera técnica de gestão da produção. As suas implicações abarcam desde logo a gestão de conjunto da empresa, pondo



em causa a existência de fronteiras rígidas entre as diversas áreas funcionais da empresa: o JIT dirige-se tanto à função produção como ao marketing, às vendas, à gestão do pessoal, ao desenvolvimento, ao pessoal, etc..

Se quisermos ir direitos ao âmago do tema, o que essencialmente caracteriza o JIT é a abordagem profundamente inovadora do problema da regulação da produção no interior da empresa. Boa parte da originalidade do modelo japonês consiste na descoberta de que, na empresa como na economia nacional, o planeamento central não é a melhor solução para assegurar o progresso económico de um país. Todavia, e ao contrário do que sucede à escala de um país, não parece viável regular o funcionamento interno de uma empresa recorrendo à instituição de mercados que governem a intensidade e frequência das transacções e dos fluxos materiais.

Visivelmente, tornava-se necessário inventar outra coisa, um outro princípio de regulação. No sistema JIT, o princípio de regulação é o Controlo de Qualidade Total - uma ideia concebida pelos norte-americanos que os japoneses foram os primeiros a tomar a sério.

Esta afirmação poderá surpreender quem se habituou a ver o controlo de qualidade como um mero conjunto de

testes e técnicas estatísticas operados por uma organização de especialistas responsáveis pela aceitação ou rejeição da produção obtida, mas isto nada tem a ver com o CQT.

O PAPEL DA QUALIDADE TOTAL NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

No Controlo de Qualidade Total, a Inspeção da qualidade torna-se secundária. O essencial é criar a qualidade na origem incorporando-a no produto e nos meios utilizados para obtê-lo.

Nesta concepção, a qualidade não está em conflito com o custo, e a sua promoção é mesmo a principal forma de reduzir os custos e aumentar a produtividade. A explicação é simples: a progressiva melhoria da qualidade reduz as rejeições e os desperdícios, incrementa a produtividade conjunta dos inputs mobilizados para a produção e conduz à conquista dos mercados. Como se vê, a preocupação de reduzir a má utilização dos factores produtivos e suscitar ganhos de sistema é perfeitamente comum ao JIT e ao CQT.

A qualidade total não resulta de qualquer passe mágico, mas sim de princípios de gestão conducentes à descentralização da responsabilidade pela produção, à aprendizagem interrupta e ao aperfeiçoamento contínuo dos sistemas de produção implantados. Tais princípios assentam em formas de gestão da informação que aproximam (quando não fundem na mesma pessoa ou grupo) a produção, a interpretação e a utilização da informação.

Em vez de confluir dos diversos pontos da empresa para um corpo de especialistas que, muitas vezes, não sabem como utilizá-la, a informação mantém-se neste sistema sempre perto de quem está em condições de utilizá-la de forma positiva, instituindo-se assim um princípio de descentralização das decisões que, do mesmo passo, deixa a direcção da empresa livre para se ocupar dos problemas que, verdadeiramente, só a ela competem.

É esse sistema de informação - melhor dizendo, a essa tecnologia da informação - que se convencionou chamar Controlo de Qualidade Total.

Trata-se, em suma, de um engenhoso sistema de gestão da variedade, ou ainda, de uma forma de conservar sobre controlo sistemas de enorme complexidade através da redução da variação dos processos neles integrados.

DESAFIOS DA PÓS-MODERNIDADE E INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Na era pós-moderna, os gestores terão de rever algumas teorias e práticas que no passado podiam, sem grandes hesitações, aceitar como boas. O essencial não é "imitar o Japão", mas sim "aprender com o sucesso do Japão", pois ele tem causas profundas que entroncam nas transfor-

mações sofridas pelo mundo económico. Falar no "paradigma japonês" não passa de uma força de expressão, que melhor seria substituir por outra designação mais aproximada, pois as empresas japonesas representam apenas a ponta avançada de um estilo de gestão que, a pouco e pouco, tende a generalizar-se por todo o mundo.

A transformação dos modelos de gestão a que assistimos tem que ver com uma mutação civilizacional mais ampla, com expressão nos modos de vida, na cultura e nos valores sociais. Alguns filósofos têm-se esforçado recentemente por definir os contornos de uma pós-modernidade, ficando em aberto a questão de saber em que medida constitui um ruptura ou um simples aprofundamento dos ideais da modernidade, tal como foram formulados ao longo do último século.

Tais preocupações, de raiz acentuadamente cultural, não são alheias ao mundo empresarial. Como subproduto do ideal moderno da busca das economias de escala, as nossas empresas viram crescer as secções improdutivas criadas para controlar a conformidade do conjunto das operações.



O fenómeno tendeu a acentuar-se à medida que as responsabilidades de tomar decisões foram sendo retiradas dos escalões inferiores e transferidas para níveis superiores da hierarquia (controlo de gestão, órgãos centrais de concepção, planificação da produção e dos aprovisionamentos, etc.).

Cresceram então as barreiras entre os diversos departamentos, reduziu-se a cooperação, aumentaram as disfunções e os conflitos de competências.

Multiplicaram-se a burocracia e os custos que lhe estão associados. Aumentou a distância entre o topo e a base da hierarquia. Os de baixo estão divorciados dos objectivos e da cultura da empresa; os de cima desconhecem os problemas reais do dia-a-dia.

A informação é toda de segunda ou terceira mão; separar o trigo do joio (ou a informação do ruído) torna-se às tantas uma questão de vida ou de morte. Quando algo corre mal, o gestor é sempre o último a saber, pois a informação disponível é sempre ao mesmo tempo escassa e excessiva, irrelevante e promenorizada. Os próprios órgãos emissores de informação não sabem o que se espera deles. A empresa gigante montada segundo o modelo Taylor-fordista assemelha-se a uma Babel moderna.

A gestão da complexidade, muito em especial da complexidade informacional, é um dos desafios centrais que se colocam à empresa contemporânea. Conhecemos hoje os limites naturais à controlabilidade de um sistema a partir de um órgão de algum modo "exterior" às operações correntes produtoras de valor. A cibernética e a teoria dos sistemas sugerem a que princípios deve obedecer a construção de uma organização capaz de gerar a variedade necessária para reduzir a variedade do meio ambiente.

Não obstante esses conhecimentos adquiridos, a edificação prática de organizações que satisfaçam tais requisitos ideais está ainda nos seus primórdios. O Just-in-time e o Controlo de Qualidade Total, métodos e técnicas desenvolvidas no Japão em resposta a preocupações universais, constituem importantes passos nesse sentido.

Saberemos nós tirar daí, em tempo útil, as devidas conclusões?

* ECONOMISTA DA PORTUCEL

ERRATA

No n.º 12 da Revista "DIRIGIR", o interessante artigo "DO MÚSCULO À ENERGIA NUCLEAR" saiu com uma gralha que por certo dificultou a leitura do texto: o gráfico da página 75 não tinha as indispensáveis legendas!

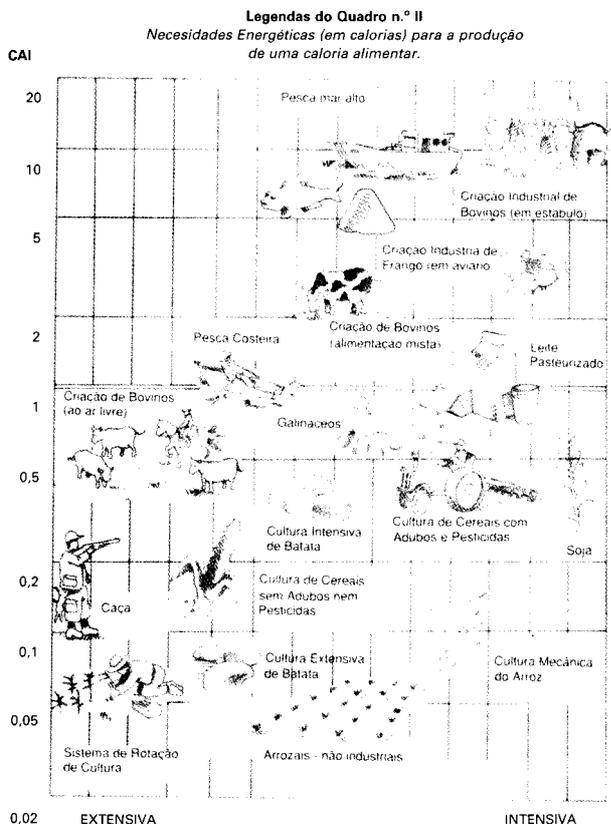
Do facto pedimos a maior desculpa à autora (esperando que não desanime, e continue a confiar em nós!) e aos leitores.

Publicamos neste número o referido mapa, já completo, com as legendas em falta.

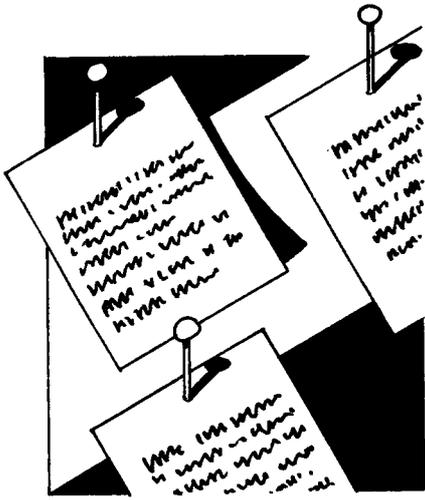
No artigo "MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS" as legendas dos esquemas da página 79 estão trocadas!

Também o primeiro parágrafo tem erros. A redacção correcta é como segue:

"A movimentação de materiais é definida pela American Handling Society como sendo a arte e a ciência que dizem respeito ao transporte, embalagem e armazenamento de toda a substância em qualquer estado e forma físicos."



BREVES



A COMUNIDADE EUROPEIA E OS JOVENS EM RISCO

Uma área particularmente importante para a nossa instituição, é aquela que respeita à Segurança Social dos Jovens e, de entre estes, de forma particular, dos jovens em risco.

(...) As mudanças demográficas, familiares e no mundo do trabalho trouxeram aos jovens vulnerabilidades até então consideradas de preocupação menor.

O desacompanhamento dos filhos enquanto os pais trabalham e a fragilidade daqueles perante os novos desajustamentos sociais - a droga, a liberalização sexual, a deficiente aprendizagem escolar e as dificuldades na obtenção do primeiro emprego - obrigaram os sistemas da Segurança Social a debruçar-se com atenção redobrada sobre os apoios a prestar aos jovens.

De entre os vários Comités de peritos, um há vocacionado para o estudo dos problemas que hoje mais afectam os jovens em risco. Tenho boas razões para acreditar que o aprofundamento das questões acima enunciadas permitirá equacionar novas e mais completas formas de apoio aos jovens mais desfavorecidos.

Dr. Luís Matias Rebelo
Revista da Casa Pia de Lisboa

PROFISSIONAIS DE LOBBYING

"To lobby", segundo rezam os dicionários, significa "frequentar as antecâmaras de uma assembleia legislativa com o propósito de influenciar os votos dos membros".

A origem deste termo pode ser encontrada no nome dado desde 1640, ao hall de entrada da Câmara dos Comuns britânica, local aonde os cidadãos se poderiam dirigir aos "MPs", abreviatura utilizada para designar os "Members of the Parliament".

É no entanto nos Estados Unidos da América onde, por razões de ordem cultural os lobbies denotam uma grande agressividade na defesa dos seus interesses, que em meados do sec. XIX aparecem os primeiros profissionais de lobbying.

in Revista da AIP

A propósito...

A KONCEPT, com o apoio do EXPRESSO, realizou no passado dia 14 de Maio o 1º Seminário de Lobbying. Durante um dia, especialistas em Lobbying como Jean Baptiste de Bellescize, Peter Chandler, Luk Joossens, José Miguel Júdice e Charles Straten Waillet, provocaram o diálogo sobre esta actividade e apresentaram alguns casos concretos.

TAP À FRENTE

Factores como a pontualidade, os horários praticados e a qualidade de serviço e refeições servidos a bordo foram analisados pelos leitores da revista norte-americana, "Conde Noester Traveller", para determinar os melhores operadores aéreos que servem os Estados Unidos.

A TAP - Air Portugal foi incluída entre as 20 melhores companhias de aviação, numa classificação liderada pela Singapore Airlines e pela Swissair.

O 15º posto atribuído à TAP colocou a companhia aérea à frente de outras congéneres europeias e americanas, coma a Air France, Ibéria, Alitalia e American West.

in VIDA EMPRESARIAL

INFORMAÇÕES EM BRAILLE

Pela primeira vez em Portugal e no Mundo, uma empresa de distribuição alimentar, a "Expressos Supermercados", assume publicar em simultâneo com a informação corrente, um espaço de informação escrito em caracteres braille.

Segundo uma fonte da empresa, "este serviço, lançado em Fevereiro último, é um exemplo de preocupação por uma pequena, mas importante faixa de mercado. A ideia surgiu da necessidade de preencher uma lacuna da área do sector alimentar português".

"Aos nossos clientes - acrescentou a mesma fonte - proporcionamos o transporte gratuito das suas compras sejam elas efectuadas pessoalmente na nossa loja, ou feitos os pedidos pelo telefone.

O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO... E IDEIAS

Quando um empresário quer introduzir com sucesso verdadeiras inovações, deve esquecer-se de todo o palavreado referente ao atendimento das sugestões do cliente e mostrar-se sensível em relação às suas necessidades; aquilo que tem a fazer é pedir uma estreita colaboração da clientela na fase de desenho dos produtos ou serviços.

As principais empresas de software contam com os seus maiores e mais antigos clientes para melhorar e acrescentar novas aplicações aos seus produtos.

As empresas de sistemas de alta tecnologia, como a IBM ou a Hewlett-Packard, dependem cada vez mais dos seus grupos de utentes para identificar e criar novas oportunidades técnicas. Até uma empresa de produção de móveis de escritório, Steelcase, a maior da América, chegou à conclusão que deve considerar os seus clientes como verdadeiros sócios da empresa.

In Correio da AESE

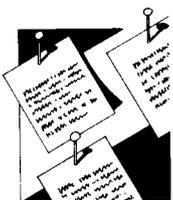
AS DELÍCIAS DO ATENDEADOR... !

Nada proporciona um prazer maior aos atendedores das lojas portuguesas do que não ter aquilo que os potenciais fregueses pretendem comprar. Sente-se que o acto sórdido e vexatório da venda os humilha e que, pelo contrário, escorraçar as pessoas pela porta fora de mão vazias obscuramente os exalta. "Não temos!", declaram eles com um sorrisinho rancoroso - e isto vingam-se de serem atendedores e de precisarem de atender. Lixaram o público.

Comparável à delícia de não ter, só ter e

DIRIGIR





não vender. Recentemente fui obrigado a comprar um aspirador. A vigésima quinta loja de electrodomésticos admitiu muito contrariada que talvez tivesse um aspirador. A menina atendedora suave ódio e deitava-me um olhar torvo, como se eu lhe estivesse a interromper uma meditação filosófica. Que aspirador queria eu? Eu queria ver aspiradores. A menina atendedora apontou para uma pilha de caixas fechadas com o propósito de me amedrontar. Eu resisti e coagi-a à baixaza de me atender, tarefa que lhe era obviamente dolorosa e estranha. Não sabia coisa nenhuma sobre aspiradores: nem como funcionavam, nem como se montavam e desmontavam, nem onde se adquiriam os respectivos sacos. Coisa nenhuma. Não conseguí sequer, após várias viagens aos fundos da casa, reunir todas as peças de um único aspirador. Ao fim de uma hora, estafado e quase a esganá-la, desisti. Ela viu-me sair sem aspirador, resplandecente de glória. Até tendo aspirador lixara o público.

REVISÕES - Vasco Pulido Valente
in O INDEPENDENTE, 28 de Julho 1989



**- ILAF -
PROGRAMA PARA 1990**
Acções Interempresas

JUNHO

25/26 Curso Prático de Supervisão

As Tarefas de Supervisão na Actividade Empresarial
A Gestão do Grupo de Trabalho
O Controle do Trabalho

NOTA: Inscrições até 8 de Junho. Entrevistas até 15

18/21 A Apreciação dos Colaboradores
Pedro Reis Santos

O Ciclo de Performance
O Modelo e os Problemas da Apreciação
A Implementação do Modelo
O Acompanhamento

18/19 Enquetes D'Opinion

25/26 A Simulação em Marketing
Luís Moutinho (Cardiff)

Análise de Mercados
Política de Produtos/Preços
Gestão da Publicidade/Vendas
Distribuição
Sistemas Periciais

27/29 Decision Support Systems for Operations Management.
Geoff Southern (Glasgow).

A Gestão da Capacidade
Distribuição e Controle de Stocks
A Gestão da Produção Assistida por Computador
Sistemas de Informação

Em inglês. Curso HANDS ON

JULHO

9/12 A Gestão da Função Formação
Pedro Reis dos Santos

A Relação Formação Empresa; A Análise das Necessidades
O Papel da Hierarquia na Implementação da Formação
A Avaliação



DEBATE SOBRE SERVIÇO

No passado dia 7 de Março, a Editora Monitor por ocasião do lançamento do livro "SERVIÇO INCLUIDO", realizou uma mesa redonda no Instituto Franco Português em que foram oradores, o Sr. Dominique Xardel, co-autor do livro, e ainda a directora do SUPA de Cascais, Dr^a. Isabel Mégre, o Director Comercial da Companhia Seguros Império, Dr. Madeira Correia, o Director Geral dos Laboratórios Garnier - Portugal, Sr. Michel Naquet - Radiguet, e o responsável do pós-venda da Renault, Sr. M. Joel Vaugeois.

Por se tratar de uma temática muito actual e pertinente pedimos ao nosso colaborador, Dr. Luís Graça, que fizesse, com o seu humor característico uma recensão da publicação, que encontrarão neste número da "DIRIGIR".

Damos aqui notícia breve, do interessante debate que se gerou em torno deste tema.

Foi Paul Valéry quem disse "Deus está no pormenor: Ora é a qualidade que mantém o cliente: qualidade de relação, qualidade do produto ou do serviço prestado.

Preocupados com esta verdade, a Renault inquirir por ano 25 mil clientes, e o SUPA procura manter "animados" os fornecedores, os empregados e os clientes, "triângulo mágico" que falhando, leva a que não seja mais possível satisfazer os clientes. Ora, a experiência da Garnier - L'Oréal leva à conclusão de que é necessário cumprir as "promessas de qualidade" feitas ao cliente.

É necessário ter coragem para conhecer a qualidade que o cliente exige e aquela que é possível dar, e saber dizer não com gentileza.

Para se chegar lá, não chega só teoria.

É necessário estudo, sim, mas também reflexão sobre casos reais.

Ouvir o cliente: saber ouvir e prestar um serviço rápido, eis as características do verdadeiro serviço.



5º CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE MANUTENÇÃO E III CONGRESSO NACIONAL DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Estes congressos que decorreram no passado mês de Outubro reuniram mais de 450 gestores, quadros e técnicos de vários países. A convite da Comissão Organizadora assistiu aos trabalhos o Sr. Bjorn Johannessen, Secretário-Geral da EFNMS - European Federation of National Maintenance Societies. Presentes, também por iniciativa da Comissão Organizadora, congressistas de Angola, Cabo Verde e Moçambique.

Ao apresentar as conclusões, a Comissão fez notar que, além de congressistas oriundos da actividade secundária, houve um alargamento dos participantes a áreas não tradicionais ou menos habituais: o chamado sector terciário. Este facto mostra a atenção com que esta actividade é olhada na via da melhoria da qualidade de vida.

Sob o tema: "A Manutenção, a Sociedade e o Futuro" foram seleccionadas, entre muitas dezenas, 50 comunicações, consideradas mais relevantes e representativas das tendências actuais da Manutenção. Durante o Congresso foram organizados 3 work-shops, 5 cursos de formação de curta duração e 12 visitas técnicas a empresas importantes da região de Lisboa.

A presença simultânea de tão grande número de congressistas e conferencistas oriundos de diversos países com culturas e estádios de desenvolvimento económico tão diferentes, permitiram obter informações importantes sobre a evolução da manutenção, suas necessidades, grau de avanço tecnológico e oportunidades de negócio.

Observam-se reacções por parte dos agentes económicos, no sentido de ganhos de competitividade, que se traduzem na prática na melhoria da qualidade da gestão nas empresas, e que são obtidos através de progressos nas áreas financeira, marketing, produção, recursos humanos, inovação, investigação e qualidade. Concluiu-se, portanto, que a manutenção deixou de ser considerada como uma função marginal na empresa: está hoje presente em todas as áreas de actividade e é uma condicionante decisiva para a obtenção dos resultados de gestão.

O desenvolvimento de novas técnicas de manutenção e a sua aplicação quotidiana reforçará o seu papel interdisciplinar e universal.

Portugal será o país organizador da próxima EUROMAINTENANCE 92, considerada internacionalmente a mais importante manifestação a nível mundial nesta área técnica e científica

DIRIGIR



vestir



TENDÊNCIAS
OUTONO / INVERNO 90/91

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA INDÚSTRIA:

Sim à reconversão e modernização

PRESIDENTE DO IEFP:

Qualidade, Seriedade, Rigor

ANUNCIE NA **vestir**

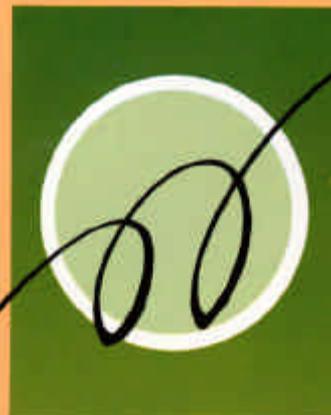
CONTACTE-NOS PELOS TELEFONES
(01) 74 15 39 — (01) 74 15 42

SOMOS UMA REVISTA TÉCNICO-
PEDAGÓGICA DA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÃO E VESTUÁRIO

EDITORES: CIVEC, IEFP E APIV



NÚCLEO



DESENVOLVIMENTO CHEFIAS E QUADROS

O QUE É?

Serviço integrado na Estrutura Orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional, que tem por missão facilitar a optimização das capacidades de gestão dos Empresários e Dirigentes, bem como desenvolver as competências humanas, técnicas e organizacionais dos Quadros das Organizações.

O QUE LHE COMPETE DESENVOLVER?

Inventariar e Diagnosticar

os pontos fortes e os pontos fracos da gestão.

Promover e Realizar

estudos de investigação e de aplicação nos diferentes domínios da gestão.

Participar

nos Programas do IEFP de apoio aos candidatos à criação do seu próprio emprego ou de pequenas empresas.

Cooperar

com outros órgãos do IEFP e com entidades exteriores na preparação, organização e realização de seminários para Empresários, Gestores e Quadros.

Dinamizar

projectos de formação e de integração de Quadros em unidades dos diferentes sectores de actividade económica e social.

Conceber, Desenvolver e Avaliar

programas de formação para Chefias Intermediárias e Quadros Superiores das Empresas.

Preparar e Organizar

programas e encontros, nacionais e internacionais, para Empresários, Gestores e Quadros.

Participar

em projectos de cooperação na área da formação em gestão, designadamente com os Países de Língua Oficial Portuguesa – PALOP'S.

Promover

a elaboração e difusão de documentação formativa e informativa para os diferentes níveis de gestão.

Assegurar

a gestão, a nível nacional, do Sub-Programa Operacional "Formação Profissional de Quadros e Empresários" – (PO 1.3).