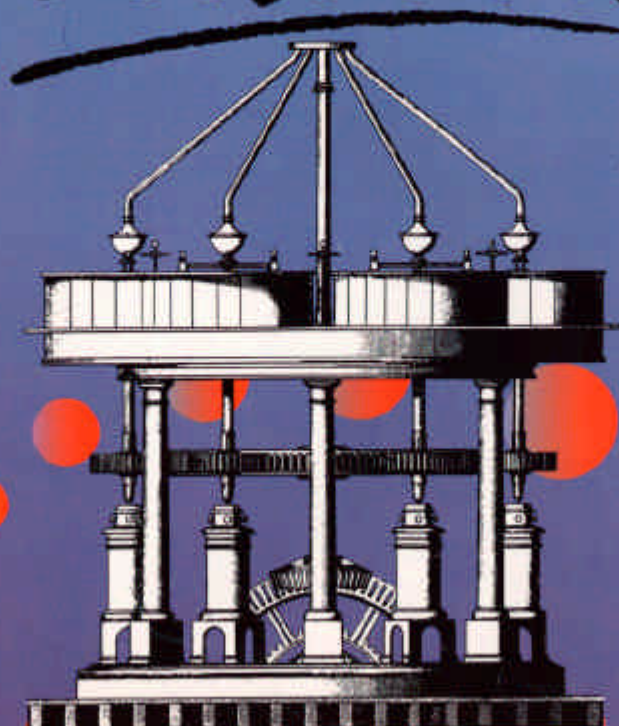


AGOSTO
SETEMBRO
OUTUBRO 90
200.00

DIRIGIR

14



ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL

DESENVOLVIMENTO DO PAÍS
APROVEITANDO OS ENSINAMENTOS,
OS SABERES DO PASSADO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

INDÚSTRIA GRÁFICA COM ARTE



A Torre • Cruzeiro Seixas • Prémio Soctip Artista do Ano | 1989

*Sim, os nossos clientes conhecem-nos há 53 anos nas “Artes Gráficas”.
Evoluímos para a “Indústria Gráfica”, continuando com “Arte.”*

A qualidade é um ponto fundamental, tanto na “Impressão Gráfica” como nas “Artes”.

Interlocutores responsáveis e motivados, importantes meios em recursos humanos e equipamentos com tecnologia de ponta e um parque de máquinas de 32 grupos impressores, realizam os vossos trabalhos, respeitam os prazos de entrega, a preços justos.

Primeira no apoio às “Artes” e líder na “Indústria Gráfica”.

Para vosso interesse e satisfação:

Soctip primeira em técnica...

Soctip primeira em serviço...

Soctip primeira em qualidade!

Consulte-nos e comprove.

Contacte o nosso Departamento Comercial.



SOCIEDADE TIPOGRÁFICA, S.A.

INDÚSTRIA GRÁFICA COM ARTE

RUA DE DONA ESTEFÂNIA, 195-1.ª Dt.ª - 1000 LISBOA - TELEF. 543280 - TELEX 65517 SOCTIP P - FAX 577926

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Maria Madalena Avillez

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

COLABORADORES: Américo Rainha, Francisco Mendes, Helena Antunes, Helena Ramalho, Irena Kovacs, Inês Santos, Isabel Figueiredo, José Cardim, Lúcia S Branco, Luís Martins, Luís Pessoa, Luísa Prieta, Madalena Avillez, Manuel D. Cartaxo, Paulo Ramos, Paulo T. Trindade, Ramalho Ortigão, Silva Serra

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Fernando Cardoso da Silva, Paulo Cintas, Paulo Ramalho, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Luís Fradinho, Madalena Avillez, Paulo Oliveira Ramos

APOIO ADMINISTRATIVO: Isabel Alexandra Tavares, Isabel Domingues

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/CHQ - Núcleo de Desenvolvimento de Chélias e Quadros - Telefone: 858 47 01, Ext.2378; Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Picoas, 14 - 9º - 1000 LISBOA

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

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. 2378

ANO III - Nº 14 - OUT. 1990

EDITORIAL

O DESTINO ESTÁ NAS NOSSAS MÃOS

No conto de Ramalho Ortigão que publicamos neste número da DIRIGIR é visível a marca profunda do pessimismo nacional e da descrença na sobrevivência de um negócio ameaçado por uma situação a que, aparentemente, ninguém escaparia senão pelo suicídio... Não obstante, fomos encontrar, mais de cem anos após, um sobrevivente no mesmo negócio e de tão boa saúde que os clientes não sabem como o substituir quando deixar a actividade...

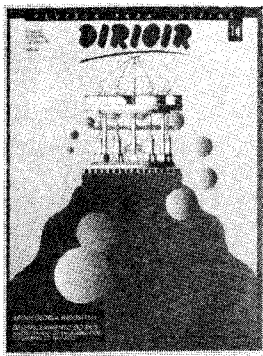
Não obstante mudanças já sensíveis, ainda não erradicámos completamente o pessimismo afadistado e a nossa crença sebastiânica em alguém, ou alguma entidade, que, sem intervenção nossa, resolva os problemas que consideramos o mero produto de "desgraças" ou da "má sorte"...

O peso dos constrangimentos que existem e que, diferentes dos do presente, existirão sempre sobre nós, sobre a nossa economia e a nossa vida são o produto de acções ou falta de acção que, pelo menos em parte, partem de cada um. Na nossa sociedade somos todos agentes e o futuro, para o bem e para o mal, depende não só de entidades abstractas e longínquas, sejam as forças do acaso, o governo, ou simplesmente os outros, mas também e muito concretamente de nós próprios, da acção que cada um ao seu nível e dentro da sua área de intervenção consiga realizar.

Todo o potencial de criatividade e iniciativa que existe em cada um de nós deve ser posto a render através de uma acção conjugada a cargo de quem, nas empresas e nas diversas instituições, pode ter intervenção directa na resolução dos problemas concretos. Sem a crença de que o nosso destino está nas nossas próprias mãos e de que não existem ameaças insuperáveis, estaremos efectivamente a desperdiçar oportunidades que existem e estão ao alcance das pessoas concretas que somos todos nós e da nossa própria capacidade de intervenção!



DIRIGIR



CAPA: JOÃO MACHADO

EDITORIAL

PREGO, PRODUTO EM DECLÍNIO ÚLTIMO PREGUEIRO

Manuel Duran Cartaxo e Helena Ramos

CEARTE CASO ADAIL CONHECE A REFA

Isabel Figueiredo
Carlos Nabais
Isabel Pais

O ÚLTIMO PREGO SOBRE A INDÚSTRIA DO FERRO ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL

Ramalho Ortigão
Jorge Custódio
Paulo Oliveira Ramos

ESTE RELATÓRIO É MESMO NECESSÁRIO

EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL II VIVER COM PAIXÃO PARA GERIR COM EXCELÊNCIA GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO DA CHEFIA DISSE SOBRE GESTÃO

José Cardim
Madalena Avillez
Lopes dos Santos

EUROPA CONTRA O CANCRO

Inês Santos

NOVAS TECNOLOGIAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ilona Kovács

LUCRO

Luís Santos Moreira

O QUE FAZER COM TANTO LIXO CORREIO DOS LEITORES

Luisa Prista

O.P.T. OPTIMIZAR A PRODUÇÃO E A TECNOLOGIA DE UM MODO CRIATIVO

Luís D. Martins

JUMBO DE CASCAIS

Madalena Avillez

A REFORMULAÇÃO COMO TÉCNICA-BASE DE UMA ENTREVISTA PARA ESCUTAR ACTIVAMENTE

Helena Antunes
Paulo T. Ferreira

LIVROS A LER VIDEOS A VER

ANÁLISE DE VALOR UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

H. Silva Serra

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ILUMINAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO BREVES

Francisco Mendes

EDITORIAL

1

DESTAQUE

3

5

FORMAÇÃO

7

10

14

HISTÓRIA E CULTURA

17

21

24

PAUSA

28

GESTÃO

29

33

37

42

PREVENÇÃO

43

NOVAS TECNOLOGIAS

47

ECONOMIA E FINANÇAS

51

AMBIENTE

53

58

PRODUÇÃO

59

MARKETING

63

COMUNICAÇÃO

67

69

70

72

QUALIDADE

73

ERGONOMIA

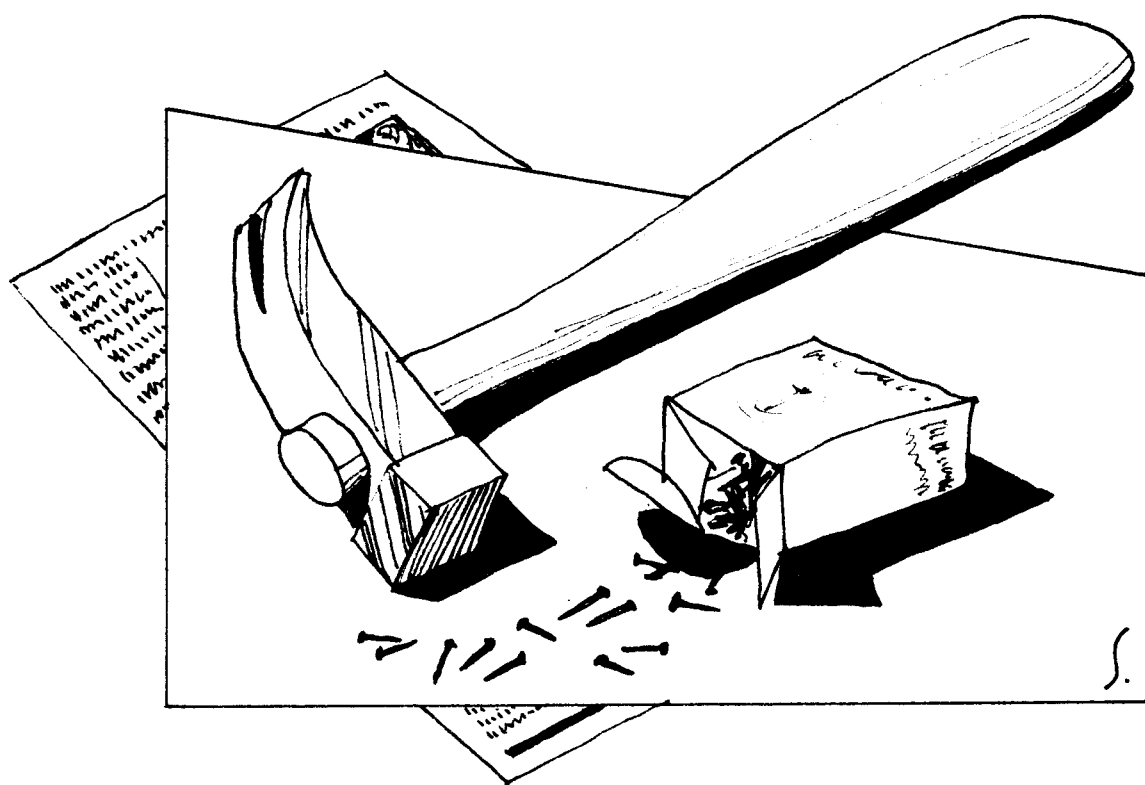
76

79

DESTAQUE

LUÍS PESSOA *

PREGO, PRODUTO EM DECLÍNIO



Pedi-me a revista "DIRIGIR" para tecer algumas considerações sobre os artigos "O Último Prego" e "O Último Pregueiro", que saem neste número da "DIRIGIR", numa perspectiva de mercado. Empreendimento nada fácil, até porque tentar ligar os dois artigos que se reportam a épocas tão distintas como final do século XIX (o conto foi publicado em 1885) e final do século XX, pode levar-nos a conclusões que não tenham em conta este pequeno (!) pormenor.

Mas podemos pegar nas situações do Sr. José da Rita - "O mais hábil, o mais conspícuo, o mais famoso dos ferreiros maiatos" - e de José de Jesus Pires - "seguramente um dos últimos pregueiros do país" - para extrairmos a conclusão que estamos perante um produto (mais um ofício) que está (entrou há mais de um século) no estágio de declínio segundo a perspectiva do ciclo de vida do produto.

Já em 1885 fazer pregos manualmente levava o nosso

DIRIGIR

João da Rita a confessar ao pároco que estava a perder a freguesia pois "tinham inventado um prego novo, um prego francês que é de mais vista e mais barato."

A introdução de uma nova tecnologia, na altura, tal como hoje, provocou o envelhecimento rápido dos produtos existentes, a sua entrada na fase de declínio e se não se for capaz de encontrar alternativas, significa o abandono do produto (ou outras formas de desistência mais radicais como a utilizada pelo João da Rita).

A alternativa, ou melhor, uma das alternativas, é exemplarmente apresentada pelo José de Jesus Pires ao caracterizar os "segmentos de mercado" para os quais o seu produto apresenta mais vantagens que os produtos concorrentes.

Os segmentos - arrastões, barcos de mar, barcos de rio e bateiras - que se encontram no litoral sobretudo entre Porto e Setúbal e para os quais as irregularidades do prego manual são uma vantagem, pois que "ao ficarem todos tortos no interior da madeira, seguram muito mais", estes segmentos, dizia eu, justificam que um século depois do primeiro artigo este produto continue a existir, embora com dificuldades.

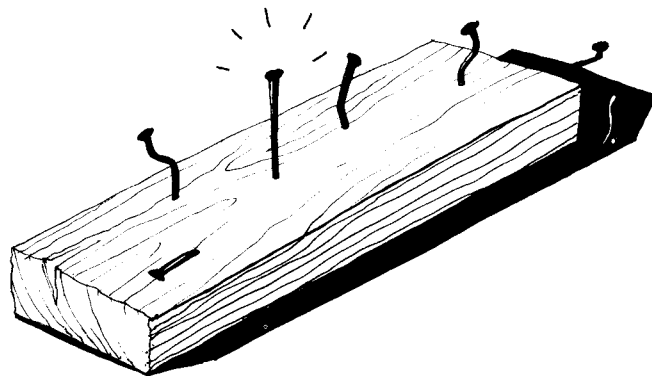


A primeira conclusão que se pode tirar é que, para quem permanece no mercado com um produto na fase de declínio, torna-se obrigatório descobrir segmentos de mercado para quem as características intrínsecas do produto signifiquem vantagens importantes para o cliente.

Aproveitá-los para mostrar a relatividade do conceito QUALIDADE.

Não podemos dizer que o prego industrial (o tal prego francês) é, em termos absolutos, de melhor qualidade que o prego manual.

No caso dos segmentos atrás referidos, a qualidade do



prego manual (a sua adequação à utilização, as vantagens que proporciona aos clientes) é muito superior à do prego francês. Precisamente por serem irregulares, por ficarem tortos e portanto por segurarem muito mais do que é a sua verdadeira finalidade.

Um aspecto a referir é a cuidadosa selecção de segmentos do José Pires, o que o leva a excluir Vila do Conde, pois que não tem capacidade de produção, logo de resposta à procura proveniente de Vila do Conde - "Só para ali, era preciso um homem ou dois a trabalhar diário".

Outro aspecto que gostaria de salientar, é que, muito embora o José Pires continue a fabricar pregos manualmente, deve referir-se o seu empenho pelas inovações que foi introduzindo no processo de fabrico. Substituição do fole por um motor, uma ventoinha para manter o forno vivo durante a zincagem, a máquina de fazer roscas, etc..

As inovações, a criatividade, como se vê, não são apanágio só das novas tecnologias, são também ferramentas fundamentais a utilizar em tecnologias "maduras".

Isto, acompanhado de melhoria das condições de trabalho, talvez explique o sucesso que todo o gestor, todo o homem de marketing mais aspira, que é o facto de agora (e passo a citar) - "serem os clientes a procurá-lo, insistentemente".

O engenho na aplicação das técnicas de marketing - selecção dos segmentos de mercado; adequação da qualidade do produto às exigências e à utilização desse segmento; proporcionar vantagens (valor) aos clientes; introduzir continuamente inovações; ter criatividade na resolução dos problemas mais difíceis; melhorar as condições de trabalho; etc. - podem levar ao ponto de quase não se precisar do marketing na sua vertente comercial e de vendas.

* Engenheiro
Consultor de Marketing

MANUEL DURAN CARTAXO*
HELENA RAMOS*

O ÚLTIMO PREGUEIRO

Bota-se a verga ao fogo. Depois, corta-se. Uns são para fazer rosca, só levam cabeça; os outros são aguçados. É tudo feito a martelo." Assim descreve o seu ofício José de Jesus Pires, seguramente um dos últimos pregueiros do país. Em Trofa, concelho de Águeda, mantém teimosamente a sua oficina, onde se dedica, juntamente com o filho e dois empregados, a um trabalho que nos poderá hoje parecer insólito: fazer pregos manualmente.

A simplicidade das suas palavras denuncia uma vida marcada desde a infância pelo ritmo dos foles e dos martelos caindo sobre a bigorna. "Comecei em criança", recorda José Pires, "o meu pai tinha doze filhos e vivíamos com um bocadinho de dificuldade. Eu andei um ano na escola, mas comecei a fazer umas tachitas na oficina do meu pai e a tocar o fole para os ferreiros. Eram cinco homens a trabalhar e eu tinha que estar ali a pedalar... O

meu pai precisava de mim. Viu que as tachitas eram boas, tirou-me logo da escola. Nem aprendi a ler; sei um pouco, mas muito mal. E escrever, é que não dá para escrever nada; só o meu nome."

Assim se iniciou na profissão que ocupava, naquela época, uma grande parte dos habitantes da Trofa. "Fazíamos tachas e também cravos para ferraduras. Havia tachas para tamancos de homem, e de senhora. Eram mais pequeninas, tachinhas de quatro pancadas. Cheguei a fazer 250 por hora. Naquele tempo, só neste sítio haviam umas cem pessoas que faziam dessas tachas. Pregos de barco, o meu pai também já fazia."

Hoje, com 61 anos, José Pires já não faz tachas. Dedicou-se ao fabrico de pregos para barcos, cuja qualidade é bem reconhecida. "São para bateiras, barcos de ria, barcos de mar, arrastões...", explica.

Neste caso, a irregularidade do trabalho manual é uma vantagem. "Os nossos pregos são melhores, porque não são certinhos, não são feitos à máquina. E têm uma cabeça que não tem o prego de fábrica. Já se sabe, numa tábua de barco, o prego de fábrica não aguenta nada. Os nossos não, ficam todos tortos lá dentro, seguram muito mais. Para arrancar é um castigo."

José Pires tem clientes em quase todo o país, sobretudo no litoral entre Porto e Setúbal. Mas também vende, às vezes, para o Alentejo e o Algarve. Contudo nem todos os barcos são feitos com este tipo de pregos, porque o seu custo é mais elevado e a produção reduzida. "Em alguns sítios, estão mais habituados aos pregos de fábrica. Só usam estes se for para um barco de mais responsabilidade que um freguês manda fazer. Aquele que perceber de um barco, não os quer sem ser dos nossos. Para Vila do Conde não forneço. Para ali, era preciso um homem ou dois a trabalhar diário."

Na pequena oficina de José Pires, trabalham apenas o seu filho, José Francisco Melo Pires, e dois empregados, César Cardoso e Hermínio Carvalhal. As perspectivas não são muito animadoras: "O meu filho não gosta muito. E os dois homens são da minha idade, pouco mais vão trabalhar. Não há quem queira aprender, porque aquilo é duro."

E, aos nossos olhos, o trabalho afigura-se bem mais difícil do que a explicação inicial de José Pires faria supor. Na forja, a cavilha de ferro é aquecida ao rubro. Sobre a safra (tipo de bigorna), a golpes de martelo, a ponta é aguçada. Novo aquecimento, novos golpes, e é preparado o corpo do prego. Uma talhadeira (peça semelhante a um cinzel, encaixada verticalmente na safra) serve para cortar a cavilha, sem contudo destacar completamente o corpo do prego já formado. Este é introduzido numa ferramenta com um cabo e um orifício apropriado, de forma cónica, na extremidade. Procede-se então à separação do prego da restante cavilha. A extremidade oposta à ponta, salientando-se da ferramenta onde o prego foi introduzido, é batido com sucessivos golpes laterais, dando origem a uma cabeça facetada. Tudo isto com uma espantosa rapidez, antes do arrefecimento do ferro, e numa sequência que atinge 500 pregos por dia.

Para o fabrico de parafusos, é usada uma máquina original. Trata-se de uma caixa de velocidades de automóvel, com motor eléctrico, a cujo veio foi adaptada uma peça para fazer roscas. A ponta do futuro parafuso é aí introduzida, convenientemente oleada, e a máquina é posta em movimento. Feita a rosca, resta utilizar a marcha atrás para poder retirar o parafuso pronto...

Mas o trabalho não se encontra ainda completo, falta a zincagem, operação esta repetida semanalmente. Depois de passados por um banho de ácido sulfúrico diluído em água, "para limpar", e outro de ácido clorídrico puro, "para agarrar a solda", os pregos são colocados numa prancha sobre o fogo, até secarem completamente. Entretanto, chapas de zinco são derretidas num depósito rectangular, sob o qual se encontra uma fogueira de carvão de pedra. Em pequenas quantidades, os pregos são introduzidos no

zinco fundido, retirados com um engajo e atirados violentamente contra uma parede, de modo a que se descolem e larguem o zinco em excesso. Com uma vassoura de giesta, vão sendo recolhidos num canto da oficina, enquanto o trabalho prossegue.

"Antigamente, o modo de fazer era quase o mesmo", diz José Pires. Mas algumas inovações são visíveis: o fole foi há mais de vinte anos substituído por um motor, uma ventoinha mantém o fogo vivo durante a zincagem, a máquina de fazer roscas resolveu com criatividade o problema dos parafusos.

Mais do que as técnicas, mudaram as condições de trabalho. "Naquele tempo, trabalhava-se de sol a sol; era demais! Às vezes, ao domingo, deixávamos dar a meia-noite e depois pegávamos a trabalhar, que era para o meu pai, ao outro dia, levar as tachas. Era toda a noite... às vezes, eram dois dias de trabalho, já não nos deitávamos mais. Nós nunca passámos fome, mas houve muitos que passaram."

Já vai longe o tempo em que José Pires, tal como os outros pregoeiros da região, percorria o país de bicicleta, de comboio, a pé, levando às costas o saco de tachas ou cravos vendidos a milheiro, de feira em feira, de porta em porta. Chegou a vez de serem os clientes a procurá-lo, insistentemente. "Quando eu deixar, vão ter de se safar de alguma maneira", diz José Pires. Mas não será fácil, porque é entre a força do homem e o peso do martelo que se define aquela fracção de incerteza, aquela intangível irregularidade que tornam a obra perfeita.

* Prof. da Escola de Belas Artes do Porto

** Prof. de História



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ARTESANATO

O ARTESANATO CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

O artesanato, ou as artes e ofícios tradicionais, mantém um papel relevante no panorama do património cultural português. Tal situação deve-se essencialmente à diversidade das suas manifestações, à extensão geográfica das actividades, à capacidade de sobrevivência e ao seu significado sócio-económico.

Estas mesmas constatações são confirmadas por um recente levantamento do artesanato nacional, efectuado pelo CEARTE em 1988/89 através de um inquérito às Câmaras Municipais, associações de artesãos, culturais e etnográficas e outras entidades ligadas ao artesanato.

Mas se é evidente que o artesanato representa ainda um sector com considerável peso sócio-económico que ocupa vários milhares de profissionais em todo o país, é também verdade que é indispensável uma intervenção no sentido de

dotar este sector da necessária competitividade técnica e comercial, sob pena de se assistir ao colapso das artes e ofícios tradicionais.

Esta perspectiva de evolução e renovação tem determinado a actuação do CEARTE e justifica a aposta na formação de "novos" artesão, novos porque detentores não só do saber-fazer mas também de conhecimentos técnicos, tecnológicos e artísticos, para além de uma forte componente cultural.

O QUE É O CEARTE?

O Centro de Formação Profissional de Artesanato, com sede em Galizes - Oliveira do Hospital, é uma entidade colectiva de direito público, criada em Abril de 1986 por protocolo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Cáritas Diocesana de Coimbra. Estas duas instituições apostam através do CEARTE na criação de condições que possibilitem aos nossos artesãos enfrentar com segurança a concorrência que se adivinha com o acto único europeu em 1992.

Desde a sua criação, o CEARTE tem vindo a realizar acções de formação no sentido de contribuir para aumentar as oportunidades de emprego e para o consequente desenvolvimento do artesanato a nível nacional, com incidência sobretudo na Região Centro.

QUAIS OS SEUS OBJECTIVOS?

Os grande objectivos do CEARTE para os próximos anos, resumem-se a uma preocupação cada vez mais evidente de responder cabalmente e com competência às várias necessidades de formação e desenvolvimento que caracterizam o sector do artesanato, sendo para isso privilegiados os componentes de:

- Recuperação e desenvolvimento das artes tradicionais portuguesas;
- Investigação e desenvolvimento ao nível do design, dos novos processo de produção e da qualidade dos produtos artesanais;
- Aperfeiçoamento e reciclagem do artesão especialmente nas áreas de gestão, qualidade, design, técnica e pedagógica;
- Formação em novas áreas de artesanato, nomeadamente as relativas à utilização de novos materiais e novas tecnologias;
- Formação de formadores, entendida esta não só na sua vertente pedagógica, mas também na de animação e dinamização do artesanato das diferentes regiões do país onde se insiram os formadores na sua vida profissional.



Cerimónia de entrega aos formandos de 1988

ACÇÕES DE FORMAÇÃO EM 1990

Numa tentativa de responder à diversidade das necessidades de formação sentidas num sector tão vasto como o artesanato, o CEARTE realiza acções de qualificação para jovens nos seguintes domínios:

- Cerâmica
- Têxteis
- Madeiras
- Vidro
- Cestaria e Entrançados
- Pele e Couro
- Reparação de Electrodomésticos

Como resposta às necessidades de aperfeiçoamento e reciclagem dos artesãos, e para dotar este sector da necessária competitividade técnica e comercial face à concorrência de outros países, o CEARTE implementa acções de curta duração quer em áreas técnicas específicas, quer em áreas ligadas à qualidade e comercialização:

- Novos Materiais em Cerâmica
- Tecnologia de Vidrados
- Azulejaria
- Design Cerâmico
- Tapeçaria Contemporânea
- Instalação e Reparação de Antenas Parabólicas
- Gestão e Marketing
- Design

PERSPECTIVAS DE EMPREGO

Relativamente às expectativas de ingresso no mercado de emprego para os jovens que frequentaram as acções de formação no CEARTE, pode tomar-se como indicador a situação profissional dos ex-formandos que em 1989 concluíram a formação até finais de Outubro.

Assim, dos 107 formando qualificados, 89 (83%) estão já colocados em empresas do sector, melhoraram a sua situação profissional, ou estão em fase de elaboração de projecto para a criação do próprio emprego.

Como apoio à colocação dos formandos, o CEARTE tem em funcionamento o Departamento de Colocação, cujas principais funções são as seguintes:

• apoio à colocação de ex-formandos em empresas do sector;

• sensibilização e informação para a criação de iniciativas de emprego

• apoio técnico durante as fases de arranque das empresas, nomeadamente no que respeita à organização contabilística, princípios de gestão e organização empresarial;

• apoio comercial às iniciativas criadas por ex-formandos nos primeiros anos de actividade.

CEARTE

Centro de Formação Profissional de Artesanato
Galizes - 3400 OLIVEIRA DO HOSPITAL
Telef. 57369-57478 Telex 53359 Fax 57118

QUADRO GERAL DAS ACÇÕES – 1990

	CURSO	LOCAL REALIZAÇÃO	DESTINATÁRIOS	HAB. LIT.	INÍCIO	FIM	REGALIAS			
ACÇÕES DE QUALIFICAÇÃO	Decoração Cerâmica	Galizes	Jovens dos 18 aos 24 anos	9.º Ano	90.02.05	90.10.12	Bolsa de formação			
	Tapeçaria Gobelin				90.01.08	90.07.27				
	Trabalhos em Pele e Couro			6.º Ano	90.04.06	90.12.28				
	Reparação de Electrodomésticos			9.º Ano	90.01.15	90.10.31				
	Marcenaria Artística			6.º Ano	90.02.05	90.11.16	Serviço de alojamento e alimentação a descontar na bolsa de formação			
	Talha	Escola Prof. Semide	90.12.21							
	Modelação Cerâmica	Galizes	6.º Ano	90.02.05	90.06.24	Bolsa de formação				
	Trabalhos em Vime	Vila de Rei		90.02.05	90.07.27					
	Rendas e Bordados									
	Vidraria Artística	Marinha Grande	Jovens dos 18 aos 24 anos	9.º Ano	90.01.15	90.12.28	Bolsa de formação Subsídio de alimentação			
ACÇÕES DE RECICLAGEM E APERFEIÇOAMENTO	Gestão e Marketing	Viseu	Artesãos de qualquer ramo c/ experiência e/ou qualificação	6.º Ano	90.01.18	90.05.31	Deslocações pagas			
		Coimbra			90.10.22	90.11.30				
	Design	a determinar	Artesãos com experiência profissional		90.10.22	90.11.30				
	Design Cerâmico	CT/F Águeda	Desenhadores-criadores cerâmicos de empresas artesanais		90.04.17	90.07.31				
	Novos Materiais em Cerâmica	Galizes	Ceramistas com experiência profissional		90.12.22	90.12.21	Bolsa de formação Serviço de alojamento e alimentação a descontar na bolsa de formação			
	Olaria de Roda				90.02.05	90.04.27				
	Tecnologia de Vidrados				90.05.14	90.06.15	Serviço de alojamento e alimentação gratuitos Deslocações pagas			
	Modelação Artística		Modeladores cerâmicos c/ qualificação e/ou experiência profissional		90.10.15	90.12.21	Bolsa de formação e alimentação Serviço de alojamento a descontar na Bolsa de formação			
	Azulejaria		Decoradores cerâmicos c/ experiência profissional		90.11.05	90.12.14	Serv. aloj. alimentação gratuitos Deslocações pagas			
	Tapeçarias Contemporâneas		Artesãos c/ qualificação profissional em Tapeçarias Gobelin	9.º Ano	90.10.01	90.11.30	Bolsa de formação Serv. aloj. e alimentação a descontar na Bolsa de Form.			
	Instalação e Reparação de Antenas e Parabólicas		Técnicos reparadores ou electricistas com experiência em antenas convencionais	90.11.19	90.12.14	Serv. Aloj. alimentação gratuita Deslocações pagas				
	Fabrico Artesanal de Queijo	a determinar	Produtores de queijo da região do Rabaçal	6.º Ano	90.01.15	90.06.12	Bolsa de Formação			
	ACÇÕES DE REABILITAÇÃO	Horticultura	Escola Prof. Semide	Pessoas deficientes com idades compreendidas entre os 15 e os 35 anos		90.01.15	90.12.21	Bolsa de Formação Serviço de alojamento e alimentação a descontar na bolsa de formação		
Pecuária										
Tecelagem		Núcleo Reabil. int. Alvalázere (Delegação) do CEARTE)	Pessoas deficientes com idades compreendidas entre os 16 e os 35 anos					Bolsa de Formação Alimentação a descontar bolsa de formação Transp. domiciliário gratuito		
Trabalhos em Vime										

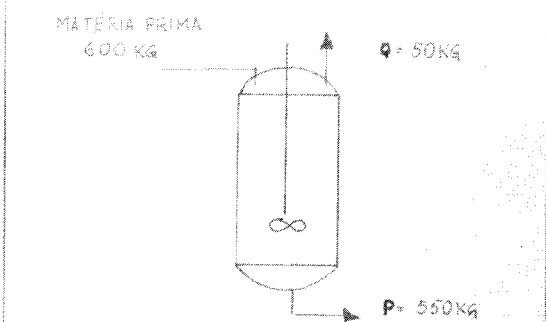


O CASO ADAIL

ADAIL CONSEGUIU BASTANTE SUCESSO COMO VENDEDOR DE PRODUTOS QUÍMICOS, ATÉ QUE DECIDIU LANÇAR-SE NA FABRICAÇÃO DESSES PRODUTOS, QUE ERAM IMPORTADOS DO ESTRANGEIRO. RÁPIDAMENTE TORNOU-SE NUM PEQUENO EMPRESÁRIO. NO ENTANTO À MEDIDA QUE A PRODUÇÃO COMEÇOU A AUMENTAR ALGUNS PROBLEMAS COMEÇARAM A SURTIR. ATÉ QUE DECIDIU TELEFONAR A SEU AMIGO DÚLIO ESPECIALISTA NESTE TIPO DE PRODUTOS.



COM A COLABORAÇÃO DE ADAIL, DÚLIO FOI ANALISANDO O QUE SE PASSAVA NO REACTOR E FEZ MAIS UM DESENHO.



DESIGNOU OS PRODUTOS DE SAÍDA DO REACTOR POR PE, Q, OQ E UM SUB-PRODUTO NÃO APROVEITADO E O P É O QUE REALMENTE INTERESSA.

A SEGUIR, VERIFICOU O TEMPO GASTO NO REACTOR E FEZ OUTRO QUADRO. CONCLUIU QUE O TEMPO COMPLETO DE CADA REACÇÃO É DE 3 HORAS E 15 MINUTOS.

OPERAÇÃO	TEMPO	
	HORAS	MINUTOS
CARGA		15
REACÇÃO	2	30
DESCARGA		20
LAVAGEM		10
TOTAL	3	15

ADAIL, COMO O HORÁRIO DA TUA FÁBRICA TEM ENTRADA ÀS 8 HORAS E SAÍDA ÀS 18 HORAS, COM FOLGA AO SÁBADO E DOMINGO, PENSO SER POSSÍVEL FAZER TRÊS CARGAS NO REACTOR.



A' HORA DO ALMOÇO, O REACTOR CONTINUA A TRABALHAR, E ASSIM A CAPACIDADE DIÁRIA DE PRODUÇÃO DO REACTOR PASSA A SER DE 1650KG DO PRODUTO P.

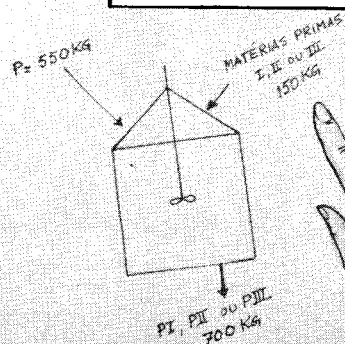


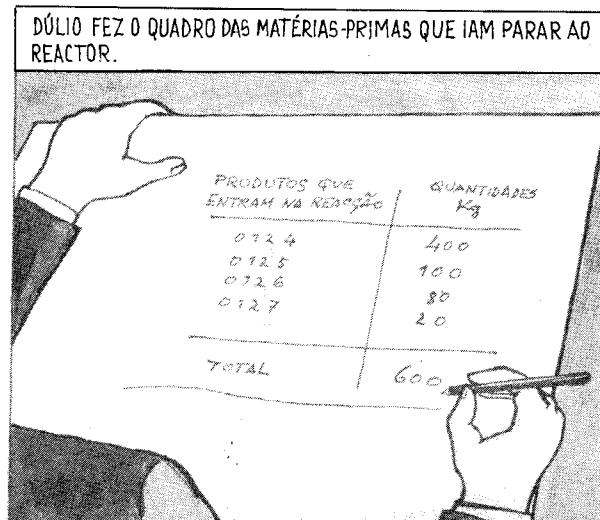
COM CERTEZA!

MAS FALTA O TANQUE DE MISTURA!

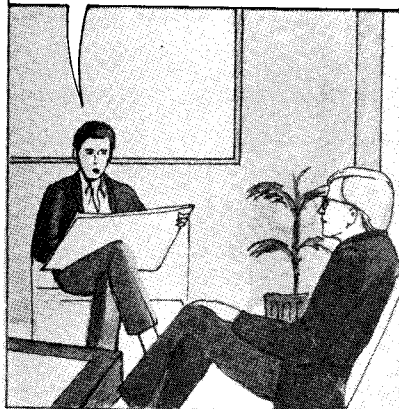


O PRODUTO P MISTURA-SE COM AS MATÉRIAS PRIMAS I, II OU III E ASSIM SÃO FABRICADOS OS PRODUTOS PI, PII OU PIII. SENDO DEPOIS EMBALADOS E ENVIADOS PARA OS CLIENTES.





CADA CARGA DE P DA 700KG DE PRODUTO FINAL (PI, PII OU PIH). POR DIA, TEMOS 700 x 3 CARGAS OU SEJA PODEREMOS OBTER 2.100KG DE PRODUTO FINAL.



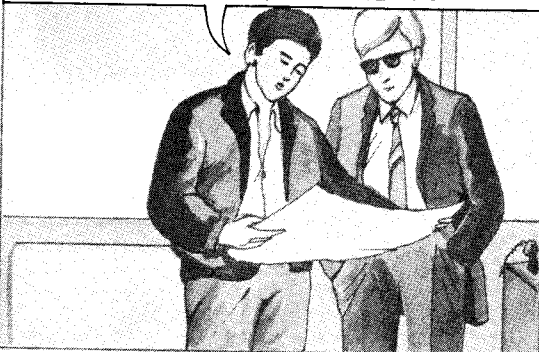
O ADAIL SEGUIA COM ATENÇÃO TODO O RACIOCÍNIO. NO ENTANTO, ERA PRECISO DE QUANDO EM VEZ CHAMAR-LHE A ATENÇÃO QUE ESTÁVAMOS A TRATAR COM NÚMEROS TEÓRICOS.

POIS NÃO. O RESPONSÁVEL PELA PRODUÇÃO TEM DE ORIENTAR A SUA ACCÃO DE MANEIRA QUE A FABRICAÇÃO SEJA A MAIS PERTO DA MÁXIMA. CASO A CONSIGAS VENDER... MAS DEIXA-ME ACABAR.

MAS ISSO SE NÃO HOUVER PROBLEMAS. ESTAMOS A CALCULAR CAPACIDADES MÁXIMAS, POR ISSO IGNORAMOS TODOS OS POSSÍVEIS CONTRATEMPOS... ASSIM NÃO BATE CERTO.



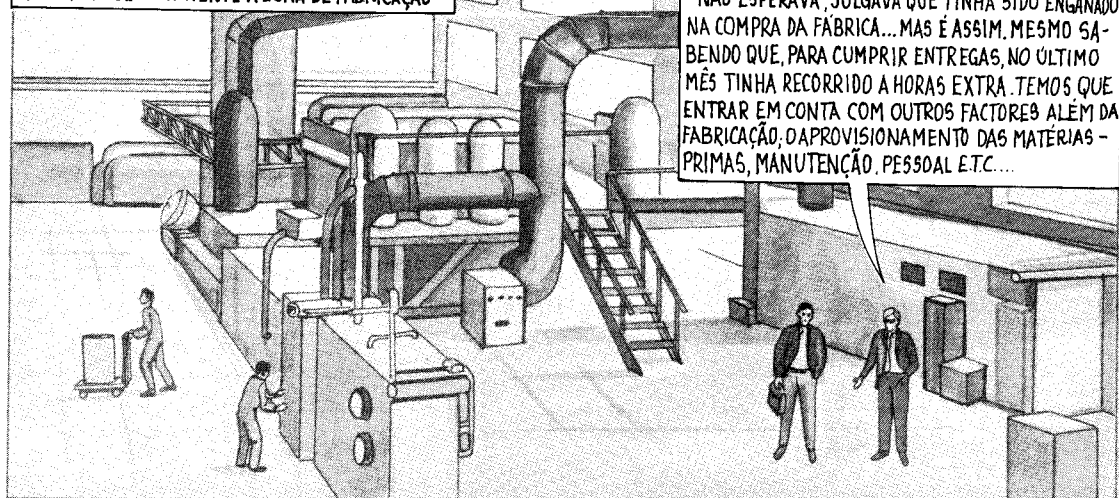
É POSSÍVEL FABRICAR POR MÊS, CONSIDERANDO VINTE E DOIS DIAS ÚTEIS 46,2 TONELADAS DE PRODUTO, OU SEJA $2,1 \text{ TON} \times 22 \text{ DIAS} = 46,2 \text{ TONELADAS DE PRODUTO}$. ASSIM COMO FORAM GARANTIDAS 40 TONELADAS, A DIFERENÇA É $46,2 - 40 = 6,2 \text{ TON}$. CALCULAMOS A PERCENTAGEM $6,2 : 40 \times 100 = 15,5\%$. A MARGEM DE SEGURANÇA QUE O FABRICANTE DA NA GARANTIA É DE 15%.



COMO JÁ EXISTEM PROBLEMAS COM A PRODUÇÃO DE 30 TONELADAS, FAZENDO OS CÁLCULOS VEM: $46,2 - 30 = 16,2 \text{ TON}$. QUER DIZER $16,2 : 30 \times 100 = 54\%$ OU SEJA CONSIDERANDO A PRODUÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL, ESTÁ A DESPERDIÇAR CERCA DE METADE DA FABRICAÇÃO!



DIRIGIRAM-SE NOVAMENTE À ZONA DE FABRICAÇÃO



NÃO ESPERAVA, JULGAVA QUE TINHA SIDO ENGANADO NA COMPRA DA FÁBRICA... MAS É ASSIM. MESMO SABENDO QUE, PARA CUMPRIR ENTREGAS, NO ÚLTIMO MÊS TINHA RECORRIDO A HORAS EXTRA. TEMOS QUE ENTRAR EM CONTA COM OUTROS FACTORES ALÉM DA FABRICAÇÃO; O PROVISIONAMENTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS, MANUTENÇÃO, PESSOAL E.T.C....

DESAFIO AOS LEITORES - CASO ADAIL

Se o leitor estivesse na situação do Dúlio que outra solução encontraria para esta situação?

Engenheiro

CONHECE A REFA

ASSOCIAÇÃO PARA O ESTUDO DO TRABALHO E DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL



A REFA é uma associação sócio-técnica para o estudo do trabalho e da organização empresarial que visa o desenvolvimento, a aplicação e a divulgação de conhecimentos e experiências, neste âmbito em áreas similares.

Com 64 anos de existência, sediada na Alemanha, abrange hoje, cerca de 60.000 associados espalhados, por quase todo o mundo, sendo uma das maiores instituições, no género. Implantada em Portugal, em 1989, com sede em Lisboa, na Câmara do Comércio Luso-Alemã, o centro REFA tem por objectivo social principal a difusão da sua metodologia, voltada para o estudo, planeamento, racionalização e humanização do trabalho, e a melhoria da produtividade e organização empresarial.

**CENTRO REFA EM PORTUGAL
DESDE SETEMBRO DE 1989**

DIRIGIR: Porque surgiu a REFA em Portugal?

REFA: A indústria alemã que se instalou em Portugal

deparou-se com algumas dificuldades, em termos de organização, o que aconteceu noutros países, também. As empresas portuguesas possuem ainda um nível de automatização deficiente e uma grande necessidade de aumentar a produtividade.

Assim, a Câmara de Comércio Luso-Alemã, através do

DIRIGIR

seu departamento de Formação Profissional e Aperfeiçoamento criou o centro REFA para auxiliar as empresas portuguesas, no sentido destas alcançarem mais facilmente um maior nível de competitividade em relação ao Mercado Único. Para tal, o centro REFA tem as seguintes linhas de acção:

1 - Organizar e manter uma formação e aperfeiçoamento no campo da organização de empresas segundo o sistema REFA adaptado às circunstâncias do país.

2 - Promover a introdução do Sistema-REFA em empresas portuguesas.

3 - Apoiar e realizar cursos e seminários especializados sobre os mais diversos temas da organização das empresas.

AUMENTAMOS A VELOCIDADE DAS MÁQUINAS E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

DIRIGIR: Quais são os serviços que a REFA presta às empresas portuguesas que querem melhorar a produtividade e a sua organização?

REFA: Por enquanto, aqui em Portugal, a REFA dedica-se a assessorar as empresas, através de cursos sobre organização empresarial.

Começámos no ano passado, no Porto, onde assessorámos algumas empresas da indústria de madeiras, calçados e metalomecânica, consolidando-se a nossa intervenção devido aos resultados positivos que esta tem para a indústria portuguesa.

O nosso sistema integral de organização de empresas e gestão da produção compreende a elaboração de estudo e de assessoria nas seguintes áreas.

- * Gestão da Produtividade
- * Melhoria de Métodos e Tempos
- * Análise do Trabalho
- * Cálculo e Redução de Custos Industriais
- * Valorização de Postos de Trabalho e Remuneração por Rendimento
- * Planeamento e Controlo da Produção
- * Planeamento e Análise de Sistemas Flexíveis de Produção
- * Como Informatizar a Empresa
- * Organização da Empresa
- * Organização da Administração

Organizamos, também, uma gama de cursos especializados, tais como:

- * Planeamento, Organização e Controlo da Produção
- * Estatística
- * Cálculo de Custos

E cursos em áreas específicas:

- * Madeiras
- * Têxteis
- * Metalomecânica

Assim, o que a REFA oferece, é sobretudo, um banco escolar a para Engenheiros e Técnicos, das empresas interessadas em melhorar os seus métodos de produção e aperfeiçoar os seus recursos humanos.

DIRIGIR: Quem pode inscrever-se nos Programas da REFA?

REFA: Os programas destinam-se a todas as empresas Industriais e Comerciais.

Elaboramos cursos para todos os níveis de chefia da empresa; executivos, técnicos, quadros médios da produção, encarregados industriais e técnicos superiores recém-formados. As empresas podem solicitar informações para a Câmara de Comércio Luso-Alemã - Centro REFA - Av. da Liberdade, 38 - 2º, 1200 Lisboa. Telef. 372724 / 372756 / 373076.

A REFA ensina os métodos de organização de empresas (organização do trabalho, organização da fabricação e engenharia industrial), segundo um sistema de formação gradual, bem coordenado que leva ao grau de especialista REFA e engenheiro REFA.

DIRIGIR: O que é o "ENGENHEIRO REFA"?

REFA: Os nossos cursos qualificam os recursos humanos das empresas e conferem os seguintes títulos:

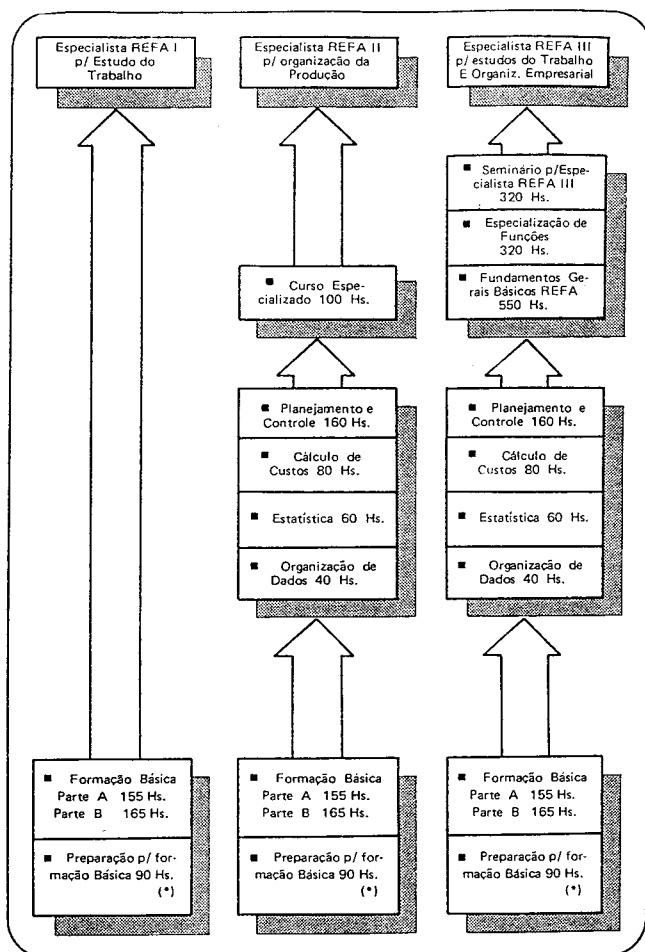
DIRIGIR



Sessão de formação

ESPECIALISTA REFA I - Estudo do Trabalho
 ESPECIALISTA REFA II - Organização da Produção
 ESPECIALISTA REFA III - Estudo do Trabalho e Organização Empresarial

Quadro - ESPECIALISTA REFA



(*) não é necessário p/ engenheiros ou participantes c/ formação similar.

No entanto, não existe um limite na Formação REFA. Nós acompanhamos a vida profissional dos nossos participantes, havendo a possibilidade de Formar o "ENGENHEIRO REFA". Este grau é atribuído a uma pessoa com ou sem título académico na área de engenharia mas que através da formação ministrada pela REFA, se torna capaz de mudar a organização e influir directamente no aumento da produtividade da empresa, pois possui conhecimento dos métodos científicos aplicados a cada etapa da produção. Este título é reconhecido em cerca de 30 países e muito solicitado pelas empresas associadas na REFA.

DIRIGIR: O que distingue a METODOLOGIA REFA?

REFA: Fundamentalmente, nós trazemos uma linguagem técnica da organização para as empresas.

A vantagem que tem a REFA é que ela entra na empresa e transmite ao pessoal qualificado, uma linguagem simples para organizar a empresa como um todo, em todos os seus campos, tanto no administrativo e organizativo, como no produtivo.

O grande trunfo da Metodologia REFA é a facilidade com que os participantes podem empregar os conhecimentos adquiridos no curso, no mundo produtivo, isto é, a aplicabilidade dos nossos métodos e técnicas. Duma forma correcta e contínua o Método REFA garante à empresa um incremento da produtividade e uma melhoria das condições de trabalho. Durante a formação indicamos os métodos mais adequados para a determinação de dados na organização e fornecemos os formulários para porem em prática as novas técnicas permitindo assim às empresas obter quotas mais altas de produtividade, de competitividade e de humanização no trabalho.

ESTE MÉTODO ALEMÃO ENSINA QUE AS TÉCNICAS MAIS SIMPLES ABREM CAMINHO A MÉTODOS SOFISTICADOS DE PRODUÇÃO

FILOSOFIA BÁSICA DA REFA:

- Fazer bem as coisas antes de partir para os métodos mais modernos
- Humanizar o posto de trabalho - o bem-estar do trabalhador também influi na produtividade
- Enriquecimento das funções dos colaboradores - estes devem saber o que é um programa de produção e controlar a qualidade.
- Disciplinar a linguagem técnica da empresa - criar uma linguagem comum.
- Apetrechar as empresas com pessoal qualificado para utilizar novas técnicas, quer no plano produtivo, quer humano.

A presente entrevista foi-nos concedida pelo Director do Centro de Formação Profissional da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, Sr. Peter Richter, e pelo Director do centro REFA Engº. Rodrigo Carvajal, cuja disponibilidade e acolhimento muito agradecemos.

* Colaboradora da Dirigir



O ÚLTIMO PREGO

Eram muitos os ferreiros há trinta anos no concelho da Maia. A Rua das Hortas no Pôrto, tão pitoresca, tão oriental, com os seus toldos de linhagem, as suas matilhas de galgos e de podengos estirados ao sol, parecia aos sábados uma pequena feira de gado, tantos eram os burros dos ferreiros sertanejos, que chegavam ajouçados de ceiras de pregos, e partiam carregados de verguinha de ferro, em feixes ao longo da albarda, levados pela Rua do Almada acima num trotezinho miúdo e diligente, que batia os grandes lagedos sonoros da calçada com um ruído festival de castanholas.

Muitas dessas simpáticas ferrarias rurais faziam agradável companhia aos caçadores e aos almocreves que iam do Pôrto, de madrugada pela antiga estrada de Braga. Ainda não apontava o dia e já as forjas estavam acesas e assopradadas pelos foles arquejantes; já os malhos repicavam alegremente nas bigornas; e pelas portas abertas, num quadrado de luz vermelha, que se reflectia no macadam, viam-se em torno de um enxame de estrêlas que os martelos faziam esparrinhar do ferro em brasa, os ferreirinhos enfarrusca-

dos, de avental de couro e braços nus, que cantavam malhando o tição. E de dentro da oficina esbraseada e fumacenta comunicava-se ao caminheiro da estrada, num relance, como na instantaneidade de um quadro alumiado nas trevas pelo clarão de um relâmpago, uma rara jovialidade, de olhos luminosos e de dentes brancos em rostos luzidios mascarrados de prêto.

Vinha depois a manhã. A pouco e pouco ia acordando a estrada flexuosa e branca. Aqui se abria a oficina do tamanqueiro. Mais adiante a do cesteiro, enastrando um balaio ou um gigo. O ferrador aparecia debaixo do seu alpendre, chilreado de pardais, em mangas de camisa, bocejando, a cavalo no banco de pinchar. Ao balcão da tenda, ao pé da ponte, enchia-se a transbordar o primeiro copinho de aguardente de bagaço. Destacava-se no horizonte aclarado o recorte ondulante e cinzento das montanhas. Nas devesas, principiava a trinar, soluçada, uma volata da cotovia; e no rumor angustiado do ribeiro, junto da levada, entre a espessura dos choupos e dos vimeiros, via-

se em giro a roda da azenha, pesada, lenta, musgosa, gotejante de cristais. Enfim era dia. Nas terras revolvidas de fresco pelo arado saltitavam aos pares as lavandiscas prateadas. Adejavam borboletas côm-de-palha sobre as dedaleiras que desabrochavam com as malvas ao sopé dos muros, e vinham verdelhões e pintassilgos às amoras dos silvados, entretecidos de teias de aranha aljofradas de orvalho. Nas bouças, tufadas e ásperas, reluziam em amarelo com um brilho metálico por entre as urzes e os fetos debruados de ferrugem, as flores do tojo. Balisados em quadricula pela vinha de enforcado, nas terras de regadio, os campos de milho, de trevo ou de linho, alongavam-se pelos vales em uma suavidade de veludo, com matizes de alfombra, até ao primeiro relêvo de colina, onde a igreja paroquial de campanário mourisco, com a sua alpendrada à frente, branquejava ao sol que desponta entre as noqueiras do adro; e por trás da igreja, na encosta do monte acastanhado, côm-de-boi, os casais reluziam perto da verdura dos soutos ou dos pomares, como camisinhas brancas, quadradas a corar no estendedouro.

Nessa alegria da luz, nesse fresco ambiente matutino, impregnado de um vago perfume de maçãs, de giestas, de resina de pinheiro e de barba de milho, o tilintar das bigornas fundia-se em doce harmonia com o gemido das noras, com o arrulho das pombas, com o assobio dos melros, como se os ferreiros da Maia tivessem dado à natureza minhota, um particular ruído, carinhoso, tão íntimo e tão local como o correr das águas ou o zoar das carvalheiras.

O mais hábil, o mais conspícuo, o mais famoso dos ferreiros maiatos era o João da Rita, falado como um bom ferreiro e ainda mais como bom homem são, jovial e feliz. Aos sessenta anos parecia ter cinquenta. Tinha uma força



de Hércules, levantava num braço uma barra de ferro de noventa quilos, nunca tivera uma desordem, e nas horas vagas da forja cultivava cravos e era passarinho.

A mulher, a Rita, formiga rabiga, madrugadora e videira, fizera-lhe a casa farta e alegre, e dera-lhe dois filhos, o Joaquim, que embarcara para o Maranhão aos quinze anos, e a Filomena, casadoira, loira como o pai, bem feita como uma pucarinha, a mais linda cachopa de todas as romarias em três léguas em redondo.

A mãe e a filha tinham dois pares de arrecadas cada uma, dois corações de ouro como a palma da minha mão, cordões de dez moedas que davam três voltas ao pescoço, e ambas elas espadelavam, fiavam e botavam ao tear uma teia de linho em cada ano.

Via-se da estrada através da negrura e da fumaceira, ao fundo, pela porta aberta do quinteiro, a curiosidade ridente da horta ajardinada. Os talhões da couve, da batata, dos tomateiros e das alfaces, eram cortados ao centro por um arruamento de alfazema, e à roda junto dos muros floriam as dalias e as rosas de todo o ano entre macieiras, limoeiros, damasqueiros e marmeleiros.

No Verão merendava-se debaixo da ramada, à mesa de pedra ao lado da porta da cozinha.

Ao fundo cantava a nora puxada pelo burro de olhos vendados. E havia no ar um lindo e calmante sorriso de écloga quando alguns dias, ao cair da tarde, o velho reitor, um tanto barrigudo na sua lóba de duraque, encostava à porta da cozinha o marmeleiro argolado, abancava à mesa de pedra enxugando o suor ao seu lenço de Alcobaça em frente ao João, de cara lavada e camisa branca de grosso linho caseiro. O banquete ordinário constava simplesmente de uma salada, queijo, broa de mistura e um pichel de vinho verde. Acompanhava-o porém uma inefável orquestração de idílio. Porque a água da rega corria em borbotões na terra sachada de fresco; um aroma picante e aperitivo de cebolinho e de coentro errava no ar; no viveiro de cana pendurado à janela entoava-se um côro de pintassilgos; ouvia-se ao longe o cantar dos grilos, o coaxar de rãs; e às vezes, enquanto a Filomena punha o vinho ou temperava a salada, a voz de uma ceifeira, à distância, no mais possante e agudo timbre de soprano, soltava uma dessas lentas e saúdosas canções minhotas, que dominam e preenchem tôda a concavidade de um vale com um grito supremo e avassalante de tôda a poesia de um povo.

Foi numa destas merendas que o João da Rita, depois de um silêncio meditativo, disse para o pároco:

- O negócio, sr. padre reitor, está-se futurando muito triste cá para os da minha arte...

- Como assim, como assim, mestre João?

- É que inventaram agora um prego novo, um prego francês, e os ferrageiros das Hortas principiam a não querer o prego que a gente faz, porque dizem que o prego francês que é de mais vista, que é melhor e que lhes sai mais barato.

- Assim o li hoje no periódico - explicou o reitor. É o que se chama agora, para nossa desgraça, a luta da grande indústria com o humilde trabalho. Lá inauguraram na

cidade há três dias a nova Empresa Metalúrgica, uma fábrica movida a vapor que faz mil e não sei quantos pregos por hora...

- A coisa então já vem nos papéis? - interrompeu o ferreiro atordado.

- Já vem. O periódico elogia o arrojado cometimento, agradece o opíparo copo de água que os empresários ofereceram à imprensa, e diz que é enorme a fonte de riqueza com que se dotou o país.

O João visivelmente comovido, coçando a cabeça, observou:

- Fonte de pregos, vejo que é efectivamente, pelo que o sr. reitor me diz, mas fonte de riqueza é que não vejo bem porque é que lho chamam, a essa fonte que vai por tanta gente a pedir esmola. O Bento de Pontilhões já fechou por não ter quem lhe comprasse a fazenda nem quem lhe abonasse o ferro. Fechou também o José Devezas, o Manuel da Nogueira e o Joaquim Pigarro. Enfim aqui assim, nesta corda, até o Padrão, o único que ainda trabalha sou eu. Tenho aí dois milheiros de pregos que vou levar amanhã. Fi-los a capricho e não admito que ninguém acabe um prego melhor do que eu. Já não ganho nada no que me vão dar por eles, pagando ao oficial e aos aprendizes; mas o que não quero é perder o freguês...

A Rita interrompeu:

- O meu João há tempos para cá que é com o que lhe dá: que perde a freguesia... Como se fosse alguém no mundo capaz de fazer um prego como o que êle faz; que não é por ser meu homem mas parece de fôrma!

O reitor não dispôs imediatamente de palavras animadoras para a confiança da Rita, porque, já de pé, com o bordão em punho, se contentou em dar-lhe um meio abraço, batendo-lhe ternamente no ombro:

- Esta tia Rita... a boa tia Rita...

O João ergueu-se e acompanhou o padre até à porta.

- Adeus, sr. reitor...

- Adeus, João... Olha! Se por acaso tiveres de suspender o trabalho da tua forja, se por mal de pecados tiver de acabar de todo na nossa freguesia a fabricação dos pregos, como já acabou a fabricação das candeias e das obras de prata, não esmoreças por isso e mostra que és um homem conformando-te com a vontade de Deus.

- Que sou um homem lhe mostrarei, assim o espero.

Enquanto à vontade de Deus, se o que êle determina é que um velho como eu, vivendo toda a vida honradamente do seu ofício acabe vadio ou ladrão de estrada, porque me apagam a forja, me arrancam o malho da mão e me escarram na cara de desprêzo, eu digo ao sr. reitor que isso é um Deus de máquinas, mas que não é um Deus de cristãos; e que em vez de dar justiça e de dar caridade aos homens, êle o que está é a mangar com a tropa.

No dia seguinte, já pela noite, o João da Rita chegou do Pôrto com o burro descarregado; meteu-o na arribana, pôs-lhe uma braçada de palha na mangedoira, e foi sentar-se à mesa, posta para a ceia, com a mulher e a filha. Elas tinham empalidecido. Ele sorrindo disse:

- Pois, senhor, acabou-se o ofício. Ninguém mais quere



o meus pregos, nem de graça que não prestam. Aqui está o prego novo.

E tirando da algibeira seis pregos de diversos tipos, colocou-os sobre a toalha. A Rita e a Filomena pegaram nêles e admiraram-os com dolorida surpresa, sem dizer palavra. Eram de arame, sólidos como aço, de uma regularidade geométrica, de um acabamento finíssimo. Tinham a cabeça lavrada como se os fizessem para jóias e brilhavam como prata. Quando as duas mulheres olharam para o João viram-lhe uma lágrima, grossa e pesada, correr-lhe pela cara.

- Vós ambas - prosseguiu êle depois de uma pausa - ainda podeis governar a vida... Sabeis fiar, sabeis tecer, sabeis de costura, podeis amanhoar a horta, podeis até dar mestra na forja caiada de branco, com uma vidraça no postigo...

E, tendo partido o pão e enchido o copo, ceava como de costume, serenamente.

...Eu é que não presto agora para nada senão para me ralar, para ralar os outros, rijo para a raiva, descrido de tudo, e com uma fôrça de bruto, que me pode deitar a perder...

Ao acabar a ceia, breve, entrecortada de reticências e de lágrimas mal comprimidas, mastigadas com a broa, a Rita teve para êle uma palavra só, repassada de piedade e de ternura. Pousou-lhe uma mão no ombro e disse-lhe:

- João!

Ele amimou-lhe com a mão os cabelos brancos e as rugas da face, respondendo-lhe:

- Boa mulher! boa mulher!... E tu, Filomena, serás outra que tal, não é verdade?

A rapariga enlaçou-o com os braços pelo pescoço, beijando-o, sufocada.

O João desprendendo-a brandamente:

- Bem! - exclamou - *Agora para a cama vocês! que eu vou acender a forja, e terei que trabalhar até ao dia numa última experiência de prego, que se me encasquetou na cabeça.*

As duas mulheres subiram com a candeia em punho a escada a pino, que ia da cozinha e entrava por uma abertura quadrada, a um canto do teto, nos dois quartos de dormir, ao lado da forja.

Deitadas, ouviram sucessivamente soprar o fole, repicar o malho na bigorna, bater o ferro em golpes surdos, rechinar a brasa arripiada ao contacto com a água, e a Rita e a Filomena adormeceram embaladas por êsse ruído familiar e amigo, que durante quarenta anos fôra o dever cumprido, o trabalho, a abundância, a alegria e a paz daquela choupana.

Pela madrugada os aprendizes, ao entrarem na forja, recuaram de horror. Suspenso por uma corda a um enorme prego cravado em uma trave no teto, pendia no espaço, enforcado, o mestre João da Rita.

VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

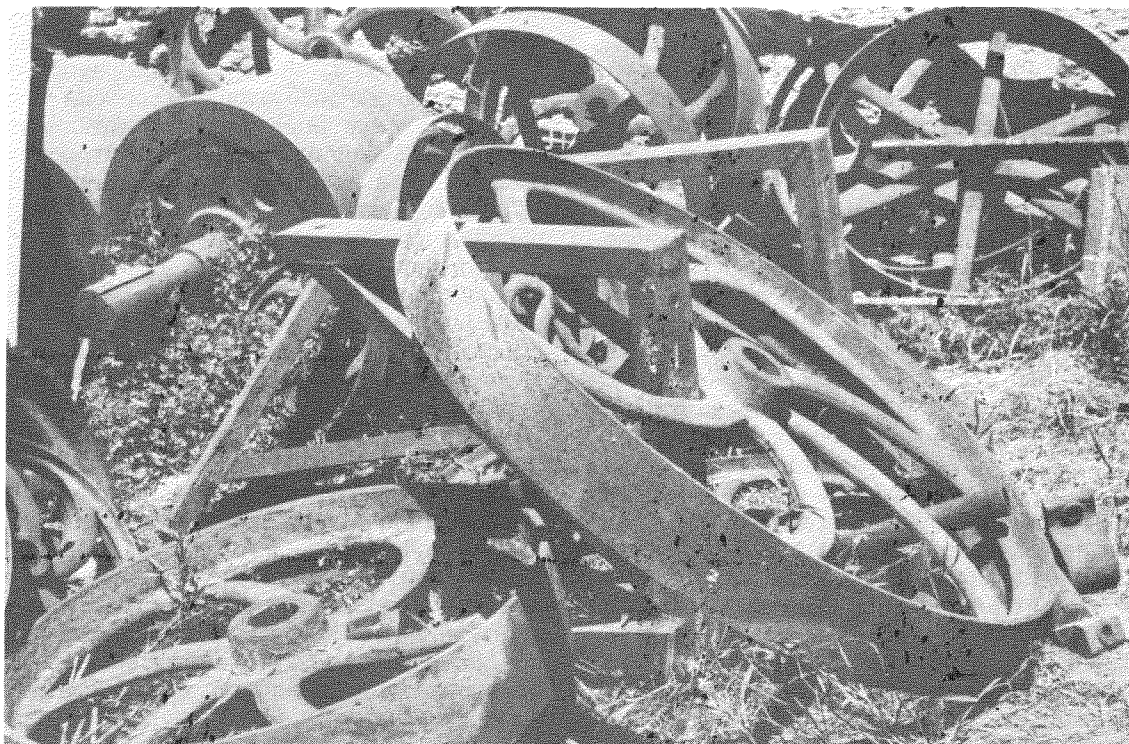
As etiquetas com as moradas dos leitores da "DIRIGIR" são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior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



SOBRE A INDÚSTRIA DO FERRO

As técnicas para a produção de ferro e de aço têm alguns milénios de história. Desde 1200 a.c. (depois da fase meteorítica) que o homem conhece as formas de tratamento do minério de ferro com as quais obteve os instrumentos úteis para o trabalho e a guerra.

A arqueologia tem procurado ampliar os seus conhecimentos sobre os dois grandes momentos da cultura hallstática de La Tène, a sua irradiação e implicações sociais e económicas. Os Celtas foram os principais protagonistas da expansão pela Europa da cultura do ferro. Deve-se-lhes, muito possivelmente, o seu conhecimento na Península Ibérica, por volta do séc. XII a.c. A instalação dos Celtas na Península e o seu contacto com os povos autóctones impulsionou a fortificação dos povoados e a procura de melhores meios de defesa. A metalurgia do ferro proporcionou uma nova armaria com novos tipos de espadas, diversidade de punhais, escudos, capacetes, além de alguns objectos de adorno (fivelas, colares, braceletes, fíbulas).

Contudo, apesar desta produção diversificada e salvo raras excepções, a arqueologia em Portugal ainda não conseguiu chegar à compreensão de uma série de questões fundamentais sobre a metalurgia do ferro na antiguidade, limitando-se na maior parte dos casos ao registo e desenho dos artefactos, vistos como "coisas em si", bem como a sua salvaguarda. O tipo de fornos, as formas técnicas da metalurgia, a correlação entre o local e a produção, e os aspectos económicos e geográficos daí resultantes, não foram devidamente evidenciados.

Os arqueólogos preocuparam-se sobretudo, com a mineração e a metalurgia do cobre, do ouro e da prata, visto que a descoberta dos objectos lhes suscita uma grande curiosidade e geralmente tem incidência museológicas. O mesmo sucede com os instrumentos da mineração e algumas técnicas de lavra ou de drenagem de minas.

No entanto, pouco se sabe sobre as escórias das fundições, os restos de fornos e os materiais em que eram

construídos sobre os moldes e os locais escolhidos para sítios metalúrgicos.

A mesma situação repete-se na arqueologia romana ainda que aí a situação seja relativamente diferente visto que há algumas informações sobre os fornos de fundição de Santa Maria do Sado, fornos que no nosso ponto de vista tipificam a função da "ferraria" nas suas origens.

Segundo Jorge de Alacrão o problema deve-se ao facto de ainda não se terem descoberto vestígios das oficinas que fabricavam as fíbulas, os anzóis, as agulhas e os instrumentos agrícolas, mas existem espalhados pelo país imensos escoriais que nem sequer estão registados ou, se o estão, não oferecem ainda condições de tratamento arqueológico.

Se sobre Roma dispomos de alguma informação, sobre a metalurgia da Alta Idade Média, depois da influência metalúrgica da cultura de La Tène romanizada (séc. I a.c. ao séc. V d.c.), há um grande hiato no conhecimento. Esse hiato percebe-se porque corresponde a um período em que a documentação escassa e fragmentária não teve uma imediata contrapartida na investigação arqueológica, mais agravado ainda em Portugal, onde sofre também um defeito de focagem.

Ficam por saber quais os contributos dos povos bárbaros. Teriam feito um decalque da tecnologia romana ou vieram a frear a expansão das novidades que os romanos introduziram? Até que ponto chegaram a inovações? Situação semelhante se dá no que respeita aos procedimentos técnicos introduzidos pelos árabes e berberes na Península Ibérica, pois há que admitir que a permanência de certas tradições metalúrgicas ainda hoje visíveis em algumas cidades peninsulares como Córdova e Toledo, são prova de que o Islão teria contribuído, sobretudo através da técnica do aço de Damasco, para a implantação de uma indústria de raiz e organização corporativa urbana.

Com a fundação do reino de Portugal deveria ter permanecido a tradição metalúrgica muçulmana. Este aspecto, assinalado por Borges Coelho, á falta de melhor prova infere-se do pequeno inventário do património linguístico de origem árabe que permaneceu na língua portuguesa. Expressões como alfageme, alfange, algaraviz (tubo de ferro que se coloca na boca do fole junto da forja), alfeça (a safradeira do ferreiro de machados), e açacaia (onde as armas brancas eram corrigidas), são disso testemunho). Sem falar, é claro, de instrumentos como o alfinete, o alicate, o almofate, o alferce, a chifra, a almofaça.

Mas a tradição muçulmana coexistiu, provavelmente, com tradições metalúrgicas de outras origens. A sua orientação urbana não pode fazer esquecer a importância das comunidades de lenhadores e de lavradores que necessitavam também de utensílios de ferro, mas de um ferro mais tosco.

Na Idade Média para além das necessidades de armamento da cavalaria, nasceram novas necessidades orientadas para a vida agrícola e para o comércio.

A expansão da charrua com relha de ferro vocaciona a metalurgia para a produção rural de instrumentos aratórios onde a percentagem de ferro se torna crescente. Os

grandes arroteamentos vão exigir a produção em escala de machados.

A utilização do cavalo como tracção agrícola e a implementação do comércio levou à descoberta da ferradura e determinou que o ferreiro se especializasse em ferrador, cujas oficinas acompanharão as vias de comunicação.

Parece, pois, que foi durante a Idade Média que se difundiu de forma significativa a metalurgia do ferro a um ponto tal que nunca fora igualado até então. Terá contribuído para esse surto o aparecimento, divulgação e expansão do forno ou forja catalã, fenómeno que se deve situar entre o séc. IX e os começos do séc. XI.

É provável que nos inícios do séc. XI já a energia hidráulica fosse aplicada às forjas. É o caso de Schmiedmühle no Alto Palatinado, cujo topónimo sugere essa nova realidade. Mas outros exemplos são citados pelos historiadores em Inglaterra (1088), Bayonne (finais do séc. XI) e em 1138 na Catalunha. Outros autores, afirmam que esse progresso energético, cujas consequências foram fundamentais para a modificação do tamanho dos fornos, é mais tardia, sendo mais comum no séc. XIV, após a expansão das técnicas do ferro no séc. XII. Simultaneamente a função de ferreiro ganha um sentido novo pelo lugar que ocupa na hierarquia dos ofícios mecânicos, visto que o artífice do ferro fornecia, doravante os seus produtos ao camponês, ao comerciante, ao sapateiro, ao armeiro, ao construtor naval e ao pescador.

Foi, pois, na sequência de uma inovação - foles mecânicos movidos pela energia hidráulica - (a energia hidráulica podia ser aplicada também ao martelo-pilão) - permitindo uma mais completa e sistemática insuflagem de ar nos fornos, que vão surgir os Stuckofen e os altos fornos, cujos primórdios se encontram na região de Liège, em meados do séc. XIV. Admite-se que o ferro fundido fosse obtido de forma ocasional, resultando mais do aumento do tamanho do forno e da criação de novas condições químicas no seu interior, do que por intenção humana.

A história do alto forno é já uma história que se encontra nas origens da industrialização moderna. Depois da sua consolidação (séc. XIV ao séc. XVI) sofre um período de expansão, seguindo as linhas de circulação dos mineiros e metalúrgicos do norte da Europa. No séc. XVII, depois de atingir um tamanho apreciável - 20 metros - adquire um lugar preponderante em certas regiões da Inglaterra. Aí, durante a crise da madeira, deu-se uma inovação de grande alcance. Empregou-se pela primeira vez o coque na fusão do minério, com vantagens técnicas e industriais, de tal modo, que essa sua história recente é a que virá desembocar no take-off da revolução industrial inglesa.

Ora a partir deste pano de fundo, urge saber qual o processo histórico da indústria siderúrgica no nosso país.

Durante a Idade Média, do séc. XII ao XIV funcionaram ou instalaram-se algumas ferrarias sobre as quais pouco ou nada se conhece, a não ser, por vezes, a sua localização toponímica, ainda assim com algumas incertezas.

No entanto, que ferrarias permaneciam desde a Alta Idade Média? E nas que entretanto se instalaram, como eram movidas? Pela força hidráulica ou através da força humana? E que fornos usavam? E quando se teriam

introduzido os ferros catalães? Constituiriam algumas regiões metalúrgicas no território português? E se constituíram, haveria variedades locais de fornos?

De entre as ferrarias medievais, as melhor conhecidas são as que se estabeleceram nos Coutos de Alcobaça, entre as quais se inclui a ferraria de Rio Maior. Seria provavelmente movida a água (1256) e a sua importância e situação num domínio eclesiástico coloca a questão de introdução de aperfeiçoamentos tecnológicos no campo metalúrgico, à qual a ordem de Cister andou indissoluvelmente ligada.

Também Gama Barros, Leite de Vasconcelos, Virgínia Rau e Armando de Castro salientaram a importância dos estudos toponímicos como indispensáveis para a identificação das ferrarias medievais portuguesas, na linha do que preconizara Viterbo no seu Elucidário. Contudo ainda hoje não foram feitos os levantamentos necessários para obter um quadro de localizações mais de acordo com a realidade.

Ainda resta saber a que quadro industrial estavam ligadas essas ferrarias. Era forjas dominiais?

Pertenciam ao Rei? Ou estavam submetidas à organização mesteiral? Pouco ou nada se conhece sobre a forma

como se processa a especialização no trabalho do ferro para determinar em que medida o conceito de ferraria se articula (independentemente da mineração e da fundição do ferro) com a produção especializada dos ferreiros, cutileiros, caldeireiros ou armeiros.

Texto de Jorge Custódio.

Extraído de "Ferro de Moncorvo e o seu Aproveitamento Através dos Tempos" de Jorge Custódio e Gabriel Monteiro de Barros.

Fotografia de Paulo Oliveira Ramos. - Destruição da Cerâmica Lusitana.

HUMOR

..PORQUE ISTO DE APROVAR PROJECTOS NÃO É ASSIM COM DUAS TRETAS. VOCÊS ESTÃO IMPACIENTES, MAS SEM RAZÃO! PORQUE NÓS É QUE ESTAMOS EXAUSTOS DO TRABALHO DE PONDERAÇÃO E DO EXAME MINUCIOSO DO VOSSO PROJECTO.



AO FIM E AO CABO NÓS É QUE SOMOS OS SACRIFICADOS, OS MARTIRIZADOS. E ASSIM EU COMO NOVO RESPONSÁVEL NESTE CARGO QUE AGORA OCUPO, ESTOU PRONTO A ASSUMIR O SACRIFÍCIO. E SÓ VÓS PEGO UMA COISA: QUE ME AJUDEM!!



DIRIGIR

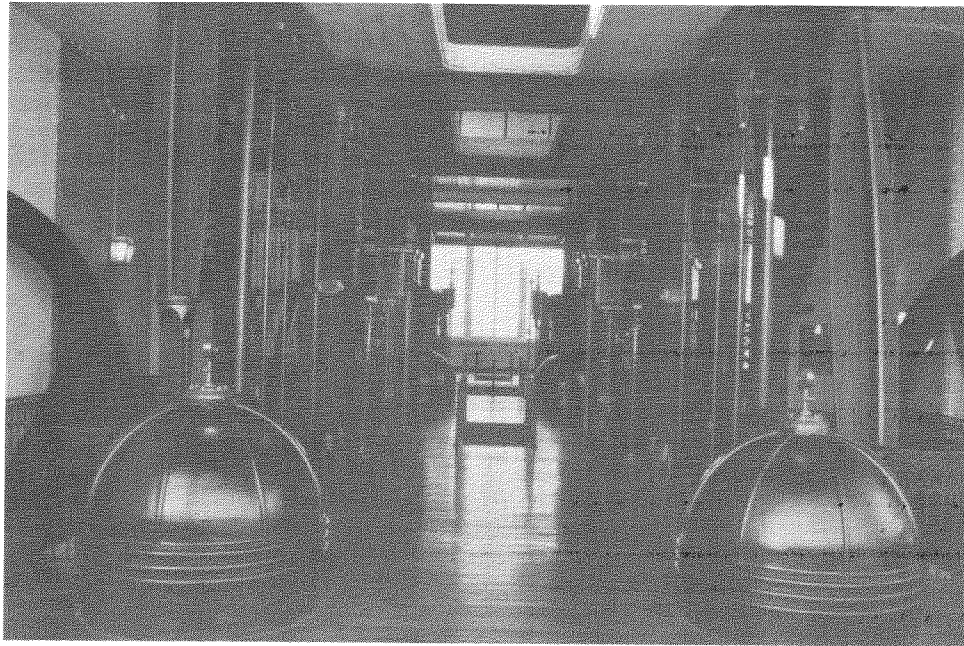


Fig. 1 - Sala das máquinas a vapor do Museu da Água de Manuel da Maia.

ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL

Em 1984, o quatrocentista Moinho de Maré de Arroios, um dos núcleos do Ecomuseu do Seixal, foi candidato ao Prémio Europeu do Ano; em 1990 esse galardão foi arrebatado pelo Museu da Água de Manuel da Maia, instalado na centenária Estação Elevatória a vapor dos Barbadinhos. Para este ano, um outro forte candidato luso perfila-se na corrida - o Museu da electricidade - recém inaugurado no melhor lugar possível: o notável complexo fabril da Central Tejo.

Estes três casos, que constituem importantes espécimes do património industrial português, foram trazidos para a luz da ribalta por um (novo) campo de saber(es): A Arqueologia Industrial.

ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL: NASCIMENTO E DEFINIÇÃO

Vai ser em Inglaterra, berço da Revolução Industrial e vítima material dos "raids" da Luftwaffe, que a arqueologia industrial vai emergir nos anos 50. A ameaça de destruição de um dos vestígios dos primórdios dos caminhos de ferro britânicos, o Euston Arch, servirá como catalizador de ideias até aí avulsas e dispersas: o desprezo dado às obras industriais de interesse cultural e histórico, como velhas fábricas, eclusas, máquinas, minas, pontes metálicas, instalações ferroviárias, começa a opor-se a ideia de estudar

e preservar os vestígios materiais herdados da Revolução Industrial.

Em 1955, Michael Rix, professor da Universidade de Birmingham, utiliza a expressão Arqueologia Industrial. Kenneth Hudson, um dos grandes pioneiros, vai defini-la, em 1963 como:

"A descoberta, o registo e o estudo da indústria e das comunicações do passado." (1)

Se numa primeira fase a arqueologia industrial se apresenta associada exclusivamente ao estudo dos vestígios da Revolução Industrial, no início da década de 70, e ainda em

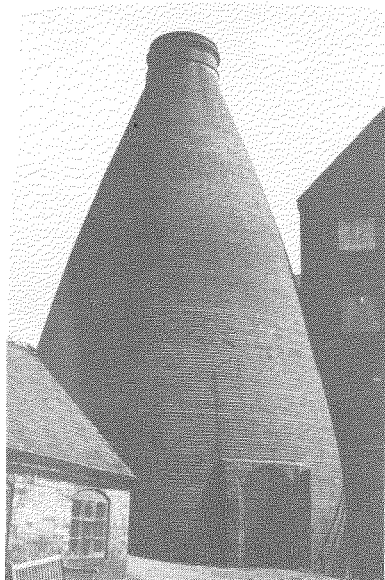


Fig. 2 - Forno de porcelana do séc. XVII Coalport, Inglaterra

Inglaterra, alarga essas imagens cronológicas, que alguns então pretendem "esticar" até épocas tão remotas como a Revolução Neolítica.

Até meados dos anos 70 criam-se, sobretudo na G.B., muitas associações dedicadas ao seu estudo e inicia-se o inventário sistemático dos monumentos industriais. Em 1973 é inaugurado no Shropshire, o Ironbridge Museum, hoje lugar de romagem de qualquer arqueólogo industrial digno desse nome... Esta é, também, a década da expansão internacional da arqueologia industrial.

Os anos 80, se assistiram a uma afinação dos métodos e técnicas que são próprios da arqueologia industrial, correspondem, sobretudo, ao reconhecimento institucional da mesma.

Prolongando uma sensibilidade que se vinha sentindo desde os meados dos anos 70 e que se foi traduzindo na edição de alguns livros, na criação de associações, na criação museológica, na classificação de imóveis e na realização de exposições de/sobre arqueologia industrial, nasce em 13 de Fevereiro de 1980 a Associação de Arqueologia Industrial da Região de Lisboa.

FONTES PARA O SEU ESTUDO

Muitas e desvairadas - como dizia Fernão Lopes - são as fontes para o estudo da arqueologia industrial. Variando de indústria para indústria, de meio de transporte para meio de transporte elas podem, contudo, "arrumar-se" em dois grande grupos.

Em primeiro lugar - não nos esqueçamos que estamos a falar de (uma) arqueologia - os vestígios materiais. Pedra angular da investigação arqueológica as "evidências de campo" - da fábrica à habitação operária, da toponímia aos mecanismos, passando pela análise da paisagem ou pela recolha oral - fornecem-nos uma gama de informações muitas vezes insubstituíveis por aquelas guardadas nos arquivos.

Podemos considerar que os vestígios materiais ou físicos que interessam à arqueologia industrial, se agrupam nos três seguintes blocos:

- o *imobiliário industrial* (edifícios fabris, habitações operárias ou dos patrões, mas também estradas e caminhos,

pontes, estações e apeadeiros ferroviários, portos, gares, estações elevatórias, etc.).

- o *mobiliário industrial pesado* (máquinas, motores, guindastes, etc.).

- o *mobiliário industrial ligeiro* (aparelhos, instrumentos, utensílios, etc.).

Em segundo lugar, constituindo um vasto quadro de fontes a considerar necessariamente numa investigação que se queira completa: a iconografia, a cartografia, as fontes escritas e outras. Esquemmatizando:

- a *iconografia*, independentemente da natureza da linguagem utilizada (pintura, desenho, fotografia, cinema) ou da natureza do material que a constitui. É um sector chave a considerar na investigação em arqueologia industrial. Alguns casos típicos são

os catálogos de fábricas, anúncios, cartazes, rótulos, o papel timbrado, os postais.

- a *cartografia*, sobretudo a partir do século XVIII, é outra fonte fundamental nos trabalhos de arqueologia industrial, localizando as unidades fabris, as estradas, as linhas de água, etc..



Fig. 3 - Armazéns do porto de Hamburgo.



Fig. 4 - Anúncios - uma importante fonte para o estudo da arqueologia industrial.

- as fontes escritas, tanto na vertente dos textos manuscritos como nos impressos, abarcam um sem número de exemplos, como os copiadores de correspondência, as escrituras, os contratos, os inquéritos, a literatura técnica, os anuários, os catálogos, as monografias regionais, etc..

- outras fontes, todas de três dimensões, são de grande importância na investigação em arqueologia industrial: exemplares da produção das unidades fabris, os modelos e as maquetas.

INTERDISCIPLINARIDADE

Apesar da sua juventude, a prática da arqueologia industrial é (hoje) uma actividade complexa, porque "a dimensão interdisciplinar sobre a qual assenta fundamentalmente a caracterização da arqueologia industrial, remete-nos, por um lado, para os vários ramos da história - história das técnicas, da arte, da arquitectura e história económica e social - e, por outro, para os domínios da engenharia, da geografia, da demografia e da sociologia".

O esquema da figura 5 traduz com muita clareza essa situação. (3)

Centrado no estudo da fábrica - monumento mítico da Revolução Industrial - recenceia-nos com rara facilidade, os saberes que há que juntar para um estudo que se queira aprofundado e de qualidade.

PIONEIRISMO PORTUGUÊS

São quatro, na nossa opinião, os momentos em que Portugal se posicionou como pioneiro na construção da arqueologia industrial. Cronologicamente, os dois primeiros devem-se a Sousa Viterbo, médico de formação e historiador e arqueólogo de vocação. Ao terceiro momento corresponde um decreto de 28 de Maio de 1825. O quarto deve-se a A. Vieira da Silva, olisipógrafo ilustre.

Em 1896, há quase um século portanto, Sousa Viterbo (1845 - 1910) dá à estampa n' *O Archeologo Português* um artigo intitulado: "Archeologia Industrial Portuguesa. Os Moinhos".

Atentemos nas suas expressivas palavras:

"É com profunda saudade que vejo desaparecer pouco a pouco os vestígios da nossa antiga actividade, da nossa industria caseira. A machina vae triturando tudo no seu movimento vertiginoso, sem que mão piedosa se lembre de apanhar esses restos, humildes mas gloriosos, depositando-os depois em sítio, onde possam ser cuidadosamente estudados e onde a curiosidade lhes preste o merecido culto. **Existe a archeologia da arte, porque não há-**



Fig. 6 - Moinho de maré. Estuário do Tejo.

-de existir a archeologia da indústria? É certo que a pré-história recolhe ansiosamente todas as manifestações da civilização primitiva, e tanto considera a gigantesca pedra balouçante como o mais obscuro instrumento do trabalho rudimentar, mas bom fora que a serie progredisse e que se applicasse o mesmo carinho e o mesmo espirito científico a todas as evoluções da industria" (4), (sublinhado nosso).

Sessenta anos antes de Michael Rix - o que é ignorado pela generalidade das obras que se vão escrevendo - aí temos o verdadeiro criador da expressão arqueologia industrial. Estudioso profícuo das nossas artes industriais, Sousa Viterbo é autor de um outro trabalho de relevância nesta área. "Artes e Indústrias Portuguesas. O Vidro e o Papel", publicado em 1902 n' *O Instituto de Coimbra*.

Uma das primeiras acções legislativas em defesa do património industrial, em todo o mundo, remonta a 1925 (decreto de 28 de Maio) ao classificar as ruínas da Fábrica de Ferro de Nova Oeiras, construída em Angola, entre 1767 e 1772, como monumento histórico. (5)

Há cinquenta anos, A. Vieira da Silva, numa "démarche" tão original como pioneira sugere o estudo, em simultâneo, dos chamados "monumentos históricos", como os castelos,

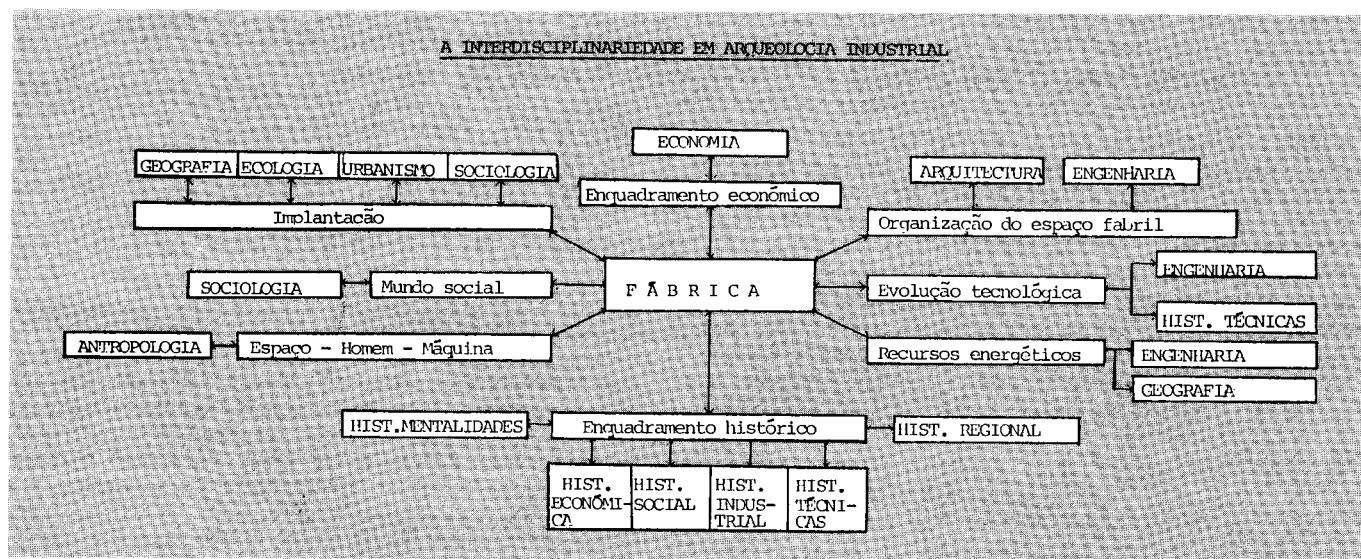


Fig. 5 - A interdisciplinarietà em arqueologia industrial

as igrejas e os palácios, e do que hoje designamos por património industrial: "fábricas, vias públicas, ascensores mecânicos e elevadores públicos, existentes e desaparecidos, [a] viação eléctrica, etc.; (6)

À GUIA DE CONCLUSÃO

Sem fantasiar moinhos de vento para fazer afirmações fáceis, gostaríamos de terminar dizendo que Portugal apresenta boas condições para a realização de estudos de arqueologia industrial.

"Boas condições" entendidas no sentido de que J.M. Amado Mendes escreveu em 1983 para a zona de Coimbra e que, com facilidade, se percebe aplicável a (quase) todo o País:

1. "Longa tradição em determinados ramos, como a cerâmica e a metalurgia, e a longevidade de algumas empresas, que laboram há quase meio século, umas, e outras mesmo há mais de uma centúria;

2. Desenvolvimento moderado da indústria, com a consequente conservação de edifícios, parte da tecnologia e processos de trabalho durante períodos bastante longos;

3. A reduzida dimensão de algumas empresas e as dificuldades de diversa ordem - capital, gestão, preparação do pessoal, etc. - com que se debatem têm levado à manutenção de uma tecnologia por vezes já ultrapassada, lado a lado com outra actualizada;

4. A continuidade que algumas famílias de empresários, ao longo de várias gerações, têm dado às respectivas unidades industriais e o gosto com que têm preservado vestígios do passado". (7)

Além da dimensão fabril acima referida - que no caso português remonta aos finais do século XV - inícios do século XVI com os complexos fabris dedicados à Expansão portuguesa, como os arsenais da Marinha (Ribeira das Naus) e do Exército, a Cordoaria e os fornos de biscoito de Vale de Zebro - outras dimensões do património industrial esperam a sua investigação e, nalguns casos, a sua preservação. Dois exemplos conhecidos de todos:

1 - As vias de comunicação e os transportes, quer se trate de caminhos de ferro, estradas, elevadores, portos, etc.;
2 - Os abastecimentos, como os de água, de gás, de electricidade, etc..

Mas outras condições, boas decerto, são indispensáveis para estudar o património industrial de Portugal, seja na feitura de levantamentos gerais, estudos temáticos, acções de salvaguarda ou projectos de rentabilização. Não basta existirem arqueólogos industriais e que estes tenham o seu

rumo, valores, normas e opções. É preciso que o País entenda - e o País são as instituições públicas e privadas, as empresas, as escolas, os grupos e as pessoas individualmente - que o futuro do nosso património (industrial, neste caso) tem que ser feito hoje, para que amanhã não seja possível repetir as palavras do Professor Vitorinho Magalhães Godinho: **"O Português gosta da história como forma de discurso, mas, no fundo, não é sensível aos testemunhos do passado. É dos povos que menos apreço revelam pelo espólio cultural da sua terra"**.⁽⁸⁾

* Historiador e Arqueólogo Industrial

NOTAS

(1) Kenneth Hudson, *World Industrial Archaeology*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979, p.2.

(3) Segundo Isabel Ribeiro e Luísa Santos, *Problemas, Fontes e Métodos*. Textos, Lisboa AAIRL/FSE, s/d, p.9.

(4) Sousa Viterbo, "Archeologia Industrial Portuguesa. Os Moinhos", in *O Archeologo Português*, vol.II, nºs 8 e 9, 1896, p.193.

(5) Paulo Oliveira Ramos, "An eighteenth century ironworks in Angola", in *World Industrial History*, nº4, 1987, p.2.

(6) A. Vieira da Silva, "Estudos Olisiponenses na Universidade de Lisboa", in *Olisipo, Boletim do Grupo "Amigos de Lisboa"*, ano VIII, nº32, Outubro, 1945 e republicado nos *Dispersos de Augusto Vieira da Silva*, vol.III, Lisboa 1960.

(7) José Maria Amado Mendes, *Subsídios para a Arqueologia Industrial de Coimbra*, Coimbra, Museu Nacional de Machado de Castro, 1983, p.12.

(8) V. Magalhães Godinho, "Da Junta Nacional de Educação ao Património de Arquivos e Belas-Artes" - Entrevista publicada pelo *Diário de Notícias*, em 19 de Outubro de 1974, in *A Educação num Portugal em Mudança*, Lisboa, Ed. Cosmos, 1975, p.88.

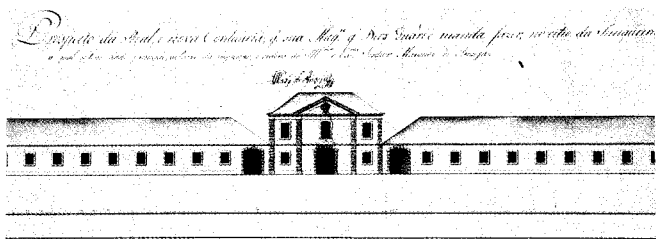
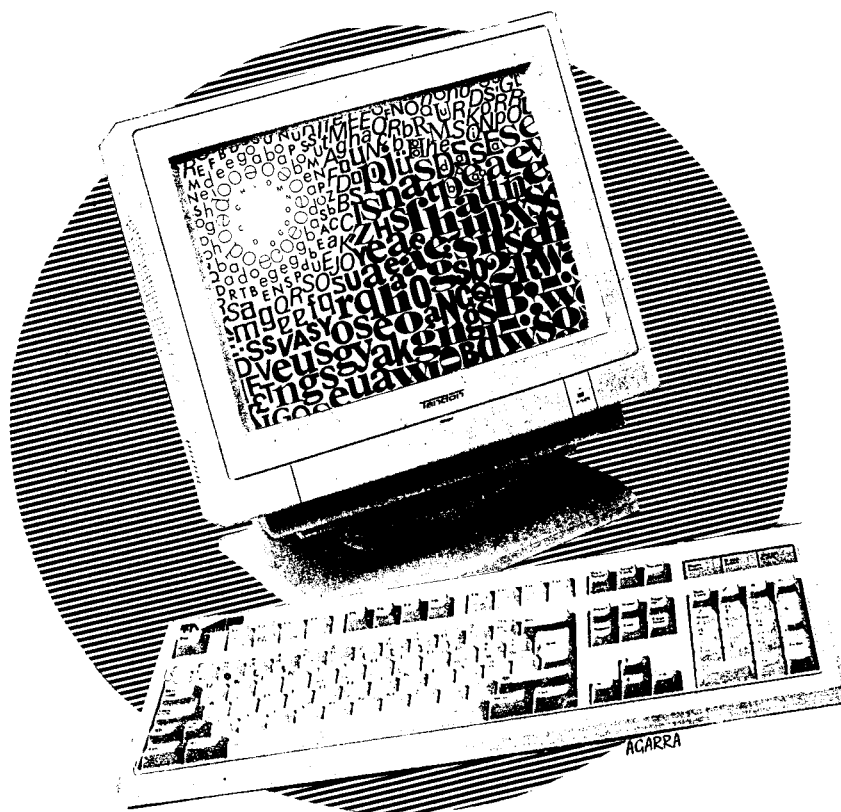


Fig. 7 - Cordoaria da Junqueira (século XVIII).



ESTE RELATÓRIO É MESMO NECESSÁRIO?

Um importante executivo, ao ver a avalanche de documentos a sair do seu centro de processamento de dados, apanhou uma página ao acaso e escreveu nela o seguinte recado: "Pago 1.000 dólares a quem veja esta mensagem e me telefone". Ninguém o fez.

A história não é certamente verdadeira, segundo diz o autor e consultor de gestão, Carl Heyel, no seu livro "A Bíblia dos Managers" mas ilustra uma ideia digna de registo. Hoje em dia, a maioria das impressoras de computador pode imprimir mais de 1.000 linhas por minuto ou seja cerca de 32.000 páginas diariamente. O problema para que Carl Heyel chama a atenção não é falta de informação para a tomada de decisões e controlo do management, mas o seu excesso.

Todos os executivos gestores têm de lidar com quantidades de papéis que aumentam constantemente. Heyel sugere que faça a si mesmo as seguintes perguntas sobre os relatórios recebidos de departamentos e funções na sua empresa:

- proporcionam rapidamente informação significativa sem ter de se virar diversas páginas?

- chegam a tempo de se poder tomar uma acção?
- não seriam necessários menos relatórios mas emitidos em tempo útil?

Certamente que o manager de função individual terá pouco a dizer acerca do formato, conteúdo e frequência da maior parte dos relatórios que lhe chegam às mãos. Mas somente após analisar a sua utilidade e informar os departamentos respectivos dos seus comentários será possível uma melhoria.

Carl Heyel aconselha a escrutinar cuidadosamente todos os relatórios enviados pelo seu departamento seja a quem for que se destinem.

A pergunta que devemos fazer a nós próprios é: "O tempo gasto por mim e por outros, registando dados iniciais e preparando e verificando relatórios finais, é justificado pelo uso que eu e outros faremos dos resultados?".

A resposta talvez lhe venha a poupar muito trabalho...

* REPRODUÇÃO AUTORIZADA DA REVISTA I.B.M.



EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL

(2.^a PARTE)

A VIRAGEM DOS ANOS SESSENTA

Nos anos sessenta verificou-se como consequência da adesão à EFTA (1959) a maior abertura do Mercado Nacional ao capital estrangeiro e a consequente entrada no nosso País de empresas multinacionais, assim como a entrada na vida profissional de camadas de jovens enge-

nheiros e economistas mais abertos ao exterior e já tocados pela cultura anglo saxónica, nomeadamente no que respeita às concepções de gestão. A reorientação da estratégia industrial do País, que passou da substituição de importações à mais agressiva promoção de exportações, colocou

o problema da produtividade de forma muito incisiva.

Inicia-se também nesta época em Portugal, com o crescimento da regulamentação do trabalho e da contratação, um **fenómeno universal - o da alteração das funções das chefias directas.**

O antigo capataz, encarregado ou mestre, até aqui monopolizando o conhecimento do trabalho, era simultaneamente o representante do patrão, o planeador do trabalho e o chefe de pessoal.

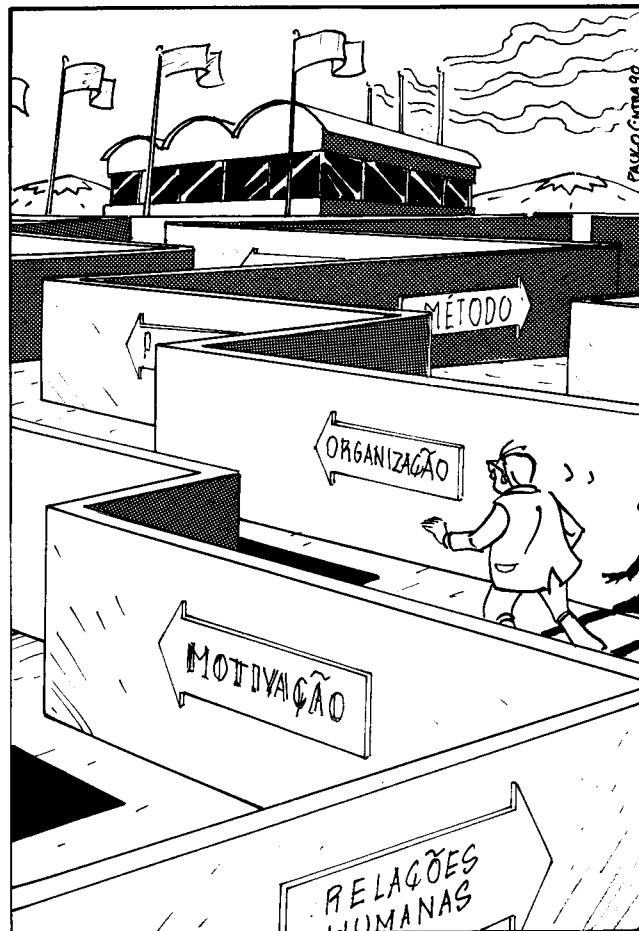
Esta acumulação de funções, que ainda sobrevive em algumas pequenas empresas, esbateu-se particularmente quando se tiveram que criar serviços especializados, para dar resposta às crescentes solicitações legais, reduzindo o papel, o poder e o prestígio do antigo chefe directo.

Surgem no País, nesta década, as primeiras iniciativas reveladoras da crescente preocupação e necessidade de aumento de eficiência do trabalho, questões até então negligenciadas ou pouco consideradas. A organização e a reorganização industriais, a organização e métodos, a motivação, a produtividade, as relações humanas, a formação profissional, tornaram-se, em meados da década de sessenta, preocupações que animaram iniciativas diversas.

Este conjunto de temas esteve na origem do aparecimento de inúmeras instituições e actividades que foram criadas e desenvolvidas neste sentido ou nele tomaram uma nova e mais forte expressão. Foi assim na década de sessenta que surgiu a COPRAI, como "Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa", tendo-se a sua actividade localizado em torno da Formação Profissional, particularmente da Formação Contínua de Quadros e pessoal altamente qualificados - acção naquela altura pioneira entre nós. Mas não só a formação arrancou nesta década. Temas como a Qualidade, a Higiene e Segurança no Trabalho e Gestão de Recursos Humanos tiveram um forte estímulo e foram alvo de criação de Associações ou Serviços Públicos que têm prosseguido a acção formativa e divulgadora até aos nossos dias. Criadas nesta década, ou nela iniciando a sua actividade de forma mais intensa, podem referir-se a APGTRH, (Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos), a APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial), a DGSHT (Direcção Geral de Segurança e Higiene no Trabalho) e o INII - Instituto Nacional de Investigação Industrial, o FDMO (Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra), assim como o Instituto de Formação Profissional Acelerada e o Serviço Nacional de Emprego, para além de consultores privados como por exemplo a NORMA.

Esta verdadeira explosão de iniciativas e organizações deu origem, no plano editorial, a um movimento igualmente sensível.

A edição sistemática e mais antiga de livros de gestão, situa-se no início da década de sessenta, e é da responsabilidade da Editorial Pórtico, orientada pelo Eng^o. Brás Frade, que incluía uma série "CONTRAMESTRES", e, uma colecção "MANUAIS PRÁTICOS DE GESTÃO", um enorme



conjunto de títulos quer de gestão geral, quer de áreas de gestão específica, na sua grande maioria de autores estrangeiros. Na primeira colecção referida, que se definia como "uma série de manuais para utilização directa pelos contramestres, visando o seu aperfeiçoamento nos diferentes aspectos da organização e gestão e no exercício das suas funções e responsabilidades", foram dados à estampa volumes integrando temas desde as funções do contramestre, ao controle de custos, à qualidade e à organização do trabalho.

A Colecção MANUAIS PRÁTICOS DE GESTÃO da mesma editora propunha-se colocar "As Modernas Técnicas de Direcção, Gestão e Organização para o Progresso das Empresas como instrumento de trabalho e de reflexão à disposição dos chefes de empresa, quadros de direcção, responsáveis hierárquicos e funcionais". Editou, na generalidade traduções de autores estrangeiros, cobrindo a gama completa dos temas de gestão se bem que titulados de forma diferente de nomenclatura que se viria a afirmar entre nós. Esta colecção abrangia temas desde a gestão geral à gestão de recursos humanos, às vendas, à direcção

de reuniões, à avaliação do pessoal, às compras e ao secretariado. São títulos, no domínio das técnicas de direcção, "O chefe - sua formação e missão" e "Formar chefes promover os homens", que denotam uma abordagem ainda pouco influenciada pela escola norte-americana de management.

A Clássica Editora, afirmando-se igualmente nesta época e no domínio da gestão sob a direcção do Eng^o. José Torres Campos publicou na Colecção "Cadernos de Organização" numerosos títulos muito operativos tais como "O aperfeiçoamento dos métodos de trabalho", "Como redigir um relatório", "A formação no local de trabalho", "O controle de gestão pelo método orçamental", "A prática de secretariado", "A organização de uma oficina metalomecânica", "Gestão financeira a curto prazo", "O sub-contrato na Indústria", "Métodos e técnicas de Direcção de empresas" e "Gestão por objectivos". Recorreu esta colecção na totalidade a traduções de autores estrangeiros, franceses e alemães.

Ainda como exemplo do interesse que os temas de gestão suscitaram entre nós, nesta década, podemos referir a edição pela AIP-COPRAI de trabalhos como "Organização Factor de Produtividade", de Caetano Carneiro e "Motivações no Trabalho", de Maria Suzana de Almeida. Este movimento editorial foi aliás extensivo à própria agricultura em que o Centro de Estudos de Economia Agrária da Fundação Calouste Gulbenkian promoveu a publicação de alguns títulos sobre gestão, nomeadamente, o trabalho de grande interesse "Princípios e Técnicas de Organização do Trabalho na Empresa Agrícola", de J. Desruisseaux e Francisco Caldeira Cary.

No entanto, o trabalho de gestão escrito por autores portugueses e mais divulgado naquele período, foi editado pelo INII em 1965 e reeditado até 1975 sucessivas vezes. Este livro, titulado "A Reorganização Interna de Empresas Industriais - Metodologia de diagnóstico", teve como autores Mário Cardoso dos Santos, Acácio Pereira Magro e Carlos Fernandes de Almeida

Neste trabalho, que justificaria sem dúvida novas reedições, os autores apresentavam uma visão global da empresa, analisando detalhadamente os seus grandes segmentos ou actividades (comunicações, comercial, produção, aprovisionamentos, pessoal, finanças e, ainda, investimentos). A perspectiva era operacional e prática, fornecendo elementos para o diagnóstico da empresa.

Deve-se também ao INII, e na mesma década, a iniciativa de edição de um grande número de títulos da autoria de técnicos portugueses, divulgando temas de gestão. Entre eles, na colecção TÉCNICAS DE PRODUTIVIDADE ou separadamente:

- Métodos, Movimentos e Técnicas de Trabalho, de M. Cardoso Santos
- Implantação e Movimentação, de M. Cardoso dos Santos e L. Pereira Júnior
- Organização e Gestão Comercial das Empresas Industriais, de A. Pereira Magro

- Introdução à Gestão Previsional, de C. Corrêa Gago
- Aprovisionamento e Gestão dos Stocks, Compras e Recepção, de Luís Moura Vicente e M. Cardoso dos Santos
- Controlo Orçamental, de António Malta

Ainda sobre a responsabilidade do INII, foi editado o texto do curso pós-universitário "Estruturas e Organização de Empresas", de António Malta. Contemporâneos, ainda que editados por entidades diferentes, são:

- Organização e Métodos - Estruturas, de José Myre Dore e
- Organização e Simplificação do Trabalho Administrativo, de J. Baptista Franco, editado pelo Centro de Estudos de Organização de Escritórios

Ainda um pouco ligados ao movimento editorial dos anos sessenta, mas partindo da tradução de autores estrangeiros, podem encontrar-se títulos como "O Chefe na Empresa", de H.R. Light, da Editora Civilização.

Finalmente indicam-se algumas revistas que surgiram também naquela década, dedicadas às questões de gestão, muito embora com enfoques diversos:

- Boletim OM - Revista de Divulgação de organização e Métodos, Editado pelo GEOTA - Grupo de Estudo de Organização do Trabalho Administrativo - também patrocinado pelo INII
- Escritório - Revista de divulgação técnica e aperfeiçoamento dos profissionais de escritório, de edição da Federação Regional dos Sindicatos dos Empregados de Escritório do Sul e Ilhas Adjacentes
- Direcção e Gestão de Empresas e Management - Direcção de Empresas, da edição de Pórtico e sob direcção do Eng^o. Brás Frade a que se seguiu GESTÃO já no fim da década de setenta, início de 80, também sob edição de Pórtico, mas com diferente direcção.



DIRIGIR

Todo este movimento editorial cuja definição é, certamente incompleta, é significativa da importância crescente que os temas de gestão ganharam entre nós, com resultado no alargamento do mercado livreiro a este tipo de temas, durante os anos sessenta.

É também em meados desta década que se impõe definitivamente a figura do economista como técnico indispensável para uma gestão financeira e contabilística cada vez mais exigente, surgindo crescentemente economistas nas administrações de empresas particularmente mas de maior dimensão, mas também no governo e na Administração Pública (A. Romão).

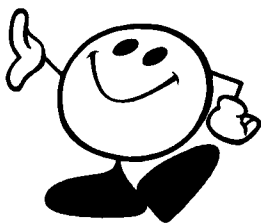
No início dos anos setenta coexistiam visões muito diferenciadas dos problemas de direcção - a par das mais formais e conservadoras, desenvolveram-se iniciativas tendentes a fazer crescer a produtividade como forma de acelerar o desenvolvimento e modernizar o País. As formas de reflexão e actuação eram diversificadas e abarcavam desde a micro-organização (por exemplo, a preparação do trabalho), aos grandes temas da gestão. No início da década de setenta estava-se, neste aspecto, à beira de uma enorme mudança que acabou por acontecer, provavelmente de uma forma inesperada para todos.

* Director da "DIRIGIR"

O CASO ELECTROGAL

Na Revista n.º 12, rubrica Problemas & Decisões, foi publicado a seguinte lista com os nomes dos leitores premiados do caso Electrogal.

Célia Maria Freire - Feijó
Recebe uma máquina
de escrever "Erika"
oferta da REGISCONTA



Manuel Brandão de Pinho
- Vila Nova de Gaia
Recebe um conjunto de ofertas
da RENAULT

Dalila Dias Oliveira Tomás
Águeda de Baixo
Recebe um vale de 5.000\$00
de compras nos
Supermercados MODELO



Karin Schmittberg - Abrigada/Alenquer
Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO

Belmiro Vigário - Estarreja
Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO

Luísa Montêz Madeira - Santarém
Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO

Irene Costa - Lisboa
Recebe um vale de 5.000\$00 de compras nos Supermercados MODELO



**INSTITUTO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS
PARA A FORMAÇÃO LDA**

António de Vasconcelos Costa - Rinhoeira
Curso de 30 horas à escolha oferta do ITA
Um leitor anónimo
Curso de 30 horas à escolha oferta do ITA



Carlos Manuel S.B.A. Bacalhau - Coruche
Recebe oferta da NESTLÉ

João Manuel Santos Costa - Alpedrinha
Recebe oferta da NESTLÉ

Paulo Jorge Oliveira Tavares - Mirões - Cesar
Recebe oferta da NESTLÉ

Paulo Bessa - Mindelo - Vila do Conde
Recebe oferta da NESTLÉ



Um leitor anónimo
Recebe uma oferta da MARTINI

Queremos informar os leitores que ainda não levantaram os seus prémios que o prazo termina a 15 de Novembro de 1990.



VIVER COM PAIXÃO PARA GERIR COM EXCELÊNCIA

Numa altura em que tanto se fala da entrada para a CEE, numa fase da história deste nosso país em que a "resposta portuguesa" às oportunidades e dificuldades postas pela integração está na ordem do dia, é reconfortante constatar que é possível encontrar soluções originais e marcadamente portuguesas para problemas de gestão comuns a qualquer empresário.

O entrevistado é António Francisco Avillez. Tem 55 anos, é casado e tem quatro filhos.

É o presidente da Internacional Vinhos.

Ser o presidente duma empresa desta dimensão é um indicador de sucesso q.b.. Mas, se falássemos apenas desta fatia da sua vida, corríamos o risco de passar ao lado de tantas outras realizações, que no seu conjunto fazem dele um homem especial, daqueles que só permitem duas hipóteses: serem amados ou odiados, com paixão!

Quisemos portanto ouvi-lo falar da sua vida profissional, do percurso que fez e de como o fez.

António Francisco Avillez põe em tudo o que realiza uma intensidade luminosa, de que resulta uma vida transparente, em que tudo, desde a obra mais pequena à maior, é cuidado até ao mais ínfimo pormenor. Todas as suas realizações têm o toque, que só alguém apaixonado pela vida e pelas pessoas consegue dar. Gestor, empresário, investigador, apaixonado pela agronomia e pela arquitectura, coleccionador de azulejos e de mobiliário portugueses..., é um humanista do séc. XX.

Depois de o ouvirmos falar, percebemos que só vivendo com paixão, se pode gerir com excelência.

Começámos a entrevista com uma visita rápida às instalações da Internacional Vinhos em Vila Nogueira de Azeitão.

Gerir com excelência podia ser o mote daquela visita: uma fábrica (mas seria uma fábrica?!), um Director Geral que conhece os ope-

rários pelo nome!? Atenção que isto passa-se na 2ª maior exportadora nacional de vinhos de mesa!!

Afinal é possível uma gestão humanizada, num ambiente humanizado, é possível ter sucesso = resultados, sem trair princípios de respeito pelos outros.

Apesar de o terem acusado de ser um "gestor paternalista", A.F.A. considera-se antes um "gestor humanizado" - a sua filosofia de gestão é centrada na pessoa, e não meramente tecnicista e economicista.

Como aconteceu este seu percurso? Tudo começou muito cedo: a vocação para o negócio existe desde miúdo, "como eramos muitos filhos vivíamos com algumas limitações. Então ao mesmo tempo que estudava, ia fazendo os meus negócios para arranjar dinheiro de bolso". A paixão pela terra, sempre a conheceu. "Sou agrónomo de formação básica. Devo ao curso de agronomia a abertura que me caracteriza, pois é um curso com conceitos muito universais - é muito mais do que um curso para tratar plantas."

INVESTIR NAS PESSOAS

Começou a trabalhar há 30 anos numa empresa de vinhos da sua família, a "José Maria da Fonseca Sucessores". Foi aí que deu os primeiros passos como gestor. "Naquele tempo as preocupações eram outras. Havia tra-

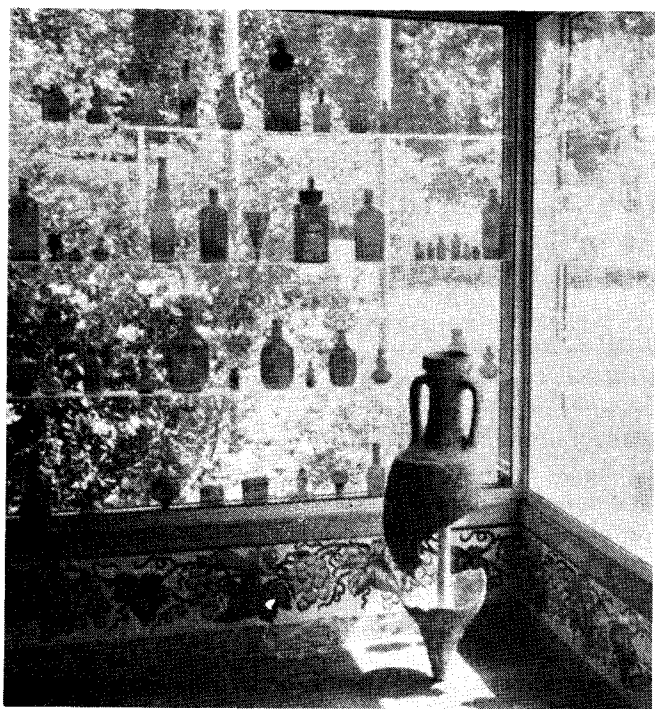
balhadores de pé descalço! Uma das prioridades da altura era a criação de serviços sociais mínimos. Humanizar e dignificar a vida dos que trabalham comigo foi desde sempre uma questão de princípio".

A sua passagem pela José Maria da Fonseca Sucessores ficou também marcada pela contribuição que deu para a modernização da empresa. A.F.A. reequipou a empresa com máquinas de estabilização de vinhos a frio, linhas de engarrafamento, um cais de embarque, etc... "Contribuir para pôr o país ao ritmo 'lá de fora' foi apaixonante! A "décalage" nessa altura era muito grande". A propósito recorda um episódio que nos faz pensar numa frase de um "best seller" de gestão que diz "as pessoas devem ser vistas como a principal fonte de valor acrescentado e não apenas como um factor de produção":

A J.M.F.S., ao fazer a sua modernização viu-se confrontada com um excedente de cerca de 30 postos de trabalho. Lembrou-se então de arranjar para esses 30 trabalhadores uma ocupação alternativa, e propôs-lhes criar, dentro da fábrica, um núcleo de tapetes de Arraiolos. O investimento inicial era pequeno.

"Naturalmente que perdíamos dinheiro com os ordenados que lhes pagávamos, mas em termos de clima organizacional ficávamos a ganhar - o pessoal estava motivado e com esta medida evitávamos conflitos desnecessários."

A imagem da fábrica também ganhou com a iniciativa. "Os turistas que nos visitavam achavam muito interessante uma empresa de vinhos comercializar um produto artesanal tipicamente português."



Átrio da Internacional Vinhos

O SONHO COMANDA O SUCESSO

Depois da J.F.M. Sucessores, coube-lhe ficar à frente da Internacional Vinhos. Modesto, diz que "tem tido a sorte de estar à frente de negócios de sucesso - a Internacional exportou desde a sua fundação cerca de 30 milhões de caixas de vinho!"

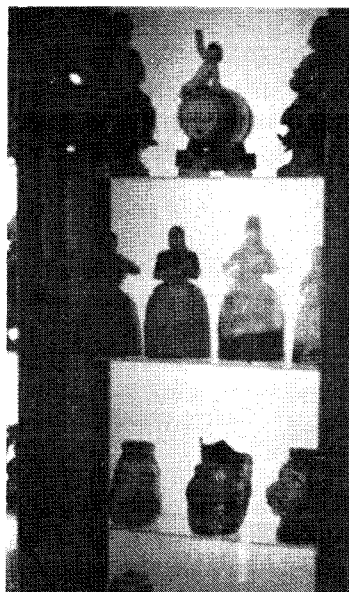
Gerir uma empresa desta dimensão significa ter alcançado um nível que para a maioria dos gestores é satisfatório. Porém para António Francisco Avillez, "a gestão de uma grande empresa torna-se monótona e repetitiva, e eu sempre tive um sonho, que era experimentar novos vinhos". Há 10 anos entrou para a firma "João Pires", e criou vários vinhos que hoje em dia têm uma grande reputação: o Ânfora, o João Pires, o Bacalhoa, o Catarina...

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A criatividade é uma característica que tem marcado tudo o que faz. E não dependerá o sucesso empresarial da inovação? Em todas as áreas da gestão, e também ao nível

DIRIGIR





Pormenor do Átrio da Internacional Vinhos

do desenvolvimento do produto, a inovação não será, ao fim e ao cabo, aquilo que vai fazer a diferença?

“Tenho tido a coragem de fazer algumas coisas que foram experimentadas em primeira mão. Foi pensando e experimentando que fui introduzindo muitas inovações.”

Hoje tem negócios no sector agrícola, em várias áreas: criação de ovelhas para carne e para queijo, criação de bachelos, alguns olivais e instalação de pomares.

“O sector agrícola é um sector difícil, que exige um grande investimento e em que a rentabilidade é baixa. Mas é apaixonante investigar e encontrar soluções novas e rentáveis para os problemas. E depois a vida no campo dá-me grande prazer”.

A criatividade e a inovação estão presentes também noutras iniciativas. Possui, em sociedade com alguns colegas da Internacional, uma pequena indústria de azulejos séc. XVII: “Consegui interessar alguns colegas e há 6 anos montámos uma pequena fábrica. Começámos com um investimento incipiente, apoiados na “carolice” e no espírito de sacrifício. Mas hoje a fábrica dá trabalho a 30 pessoas e vai tendo uma vida equilibrada”.

E como “o sonho comanda a vida”, neste momento está a pensar ir mais longe e pôr a fábrica a produzir vitrais. Na sua opinião “o país carece de mais iniciativas deste tipo.”

Além destas actividades, concebe e executa projectos de edifícios. O edifício da Internacional Vinhos teve a sua participação ao nível dos estudos, do “lay-out”, e da escolha de materiais. Também em Azeitão o edifício das Selecções foi concebido e executado por ele em seis meses! Algumas casas particulares têm a sua assinatura.

“Sobretudo quando viajo, aproveito para pôr no papel ideias que vão nascendo. Tenho várias gavetas cheias de esboços”.

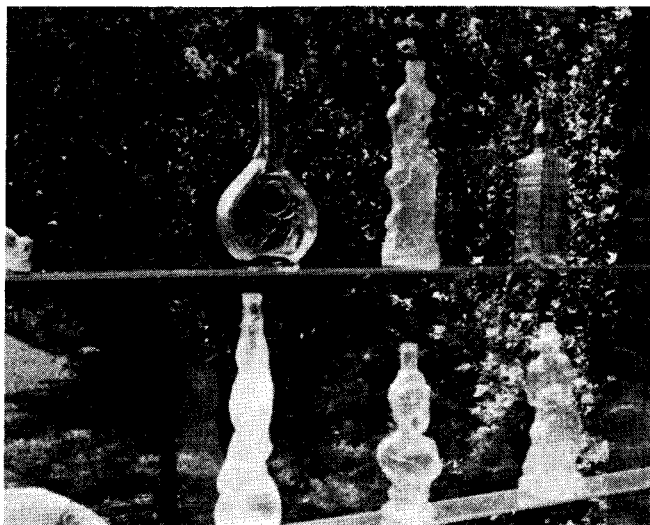
O GESTOR TAMBÉM TEM ROSTO

Como é possível esta diversidade de actividades e ter sucesso em todas? Penso que a resposta está em dois aspectos: por um lado na delegação, por outro no prazer.

António Francisco Avillez aposta nas equipas com quem trabalha, e que gerem, no terreno, cada uma destas pequenas empresas. “Tenho um conjunto de colaboradores de mão cheia, que trabalham comigo há muitos anos. Quando preciso de alguém para um lugar procuro recrutá-lo de entre os profissionais que já conheço e com quem contacto. Isso permitiu-me formar uma equipa feita de pequenas equipas, onde a comunicação, a confiança mútua, o apoio e o diálogo estão facilitados, e que tem sido um importante factor de enriquecimento humano”.

Quanto à vertente do prazer, trata-se de um caso curioso: hoje fala-se muito de hobbies, de desporto, de complementos de actividade, sem os quais as vidas das pessoas que trabalham muito, correm o risco de incorrer em desequilíbrios.

Nada disto se aplica a António Francisco Avillez. Para ele o trabalho é uma paixão e não uma obsessão, é algo que o diverte e não uma actividade penosa. “Gerir é um ‘jogo’ apaixonante. Gosto muito mais de jogar esse jogo, do que jogar às cartas ou jogar golf. Em vez de ver a telenovela prefiro seguir a vida das pessoas que tenho à minha volta, e de resolver os problemas colocados pelo quotidiana



Átlio da Internacional Vinhos

se tivermos em conta que as pessoas com quem trabalhamos são tão pessoas como nós. Elas devem conhecer os objectivos da organização. É importante que haja um envolvimento mútuo, pois só assim se criará o espírito de corpo, capaz de dar sentido ao trabalho que se desenvolve”.

O IMPORTANTE É CORRER RISCOS

Um aspecto muito importante que salientou a certa altura da entrevista, foi a importância de correr riscos”. “No nosso país há uma grande falta de iniciativa. Seria óptimo que houvesse um número muito maior de empresários (dos que têm algo a perder) a correr os seus riscos, a jogar as suas cartadas.

Os portugueses são muito conservadores, mas também há muita falta de ambição. No fundo são as pessoas que fazem esforços e que se arriscam, quem determina o progresso de um país”.

A propósito de país, não podemos deixar de falar na adesão de Portugal ao Mercado Comum. Mostrou-se muito preocupado, pois parece-lhe que há uma tendência para se subestimar as consequências dessa adesão para a economia nacional. Pressente mesmo o pior. “Correndo o risco de ser pessimista, prevejo que um grande número de pequenas empresas e algumas grandes empresas terão que fechar as portas por falta de dimensão ou por falta de condições para competir no mercado internacional. Tudo se vai passar muito depressa. Uma vez que acabem as fronteiras, não somos nós que vamos ditar o ritmo das coisas”.

Portugal vai ter que se virar para os produtos para que tem verdadeira vocação “e criar condições para os produzir com mais qualidade que os outros”. Limitarmo-nos

a produzir aquilo a que os consumidores estrangeiros estão habituados, parece-lhe uma regressão. Devemos encontrar uma forma de sobrevivência que passe por uma solução autónoma, que nos permita vender os nossos produtos, apesar de isso não ser fácil: “Mesmo os nossos vinhos que são excelentes, não conseguem competir com os preços de vinhos estrangeiros da mesma craveira. Talvez a cortiça seja uma das áreas onde Portugal tem hipóteses de competir. O que me parece é que aquela ideia romântica de que era necessário aproveitar o Mercado Comum, porque é uma oportunidade que se nos depara, é perigosa”.

Como sobreviver então mantendo a nossa identidade? Será que a criatividade portuguesa não valerá de alguma coisa? “Com o habitual ‘desenrasca à Portuguesa’ não vamos lá. Se formos capazes de investir na educação, na investigação, na planificação, e de potenciar isto com muito trabalho, talvez a Europa se possa transformar numa boa oportunidade.”

* Coordenadora da DIRIGIR
Licenciada em Ciências Sociais e Políticas

Quantas vezes no dia a dia da nossa actividade profissional somos confrontados com situações do tipo:

- *Hoje fartei-me de trabalhar e chego ao fim do dia com a sensação de que não fiz nada de útil.*
- *Nunca consigo fazer as coisas que considero importantes porque estou sistematicamente ocupado com problemas de rotina, que os outros me põem.*

Ou ainda:

- *Deparamos constantemente com aqueles que são especialistas em dizer que os problemas nunca são deles.*
- *Que a responsabilidade é sempre dos colegas ou do Chefe.*
- *Que eles já fizeram o que tinham a fazer. Agora o problema já não é deles.*

Porque penso que a análise destes problemas é importante para quem nas Empresas exerce funções de Chefia, achei que seria interessante a leitura do artigo "WHO'S GOT THE MONKEY" que transcrevemos da revista "HARVARD BUSINESS REVIEW."



GESTÃO

DO TEMPO DE TRABALHO DA CHEFIA:

Quem ficou com o "macaco"?

Em qualquer organização, o superior hierárquico dum chefe, os seus colegas e subordinados - em troca do seu apoio efectivo - impoem algumas exigências da mesma forma que ele as faz relativamente ao apoio que lhes concede.

Estas exigências que lhe são feitas, constituem uma parte de tal forma importante do seu tempo de trabalho que uma liderança efectiva tem como ponto crítico a sua capacidade

para controlar eficazmente estes "macacos às costas".

O Sr. Oncken é Presidente do Conselho de Administração da "William Oncken Company Of Texas, Inc.", uma firma de Consultoria em Gestão.

O Sr. Wass é o Presidente da Companhia.

Porque é que os chefes têm geralmente falta de tempo enquanto que os seus subordinados têm geralmente falta de trabalho?

Neste artigo iremos explorar o significado do conceito "tempo de chefia" e como ele está ligado à interacção entre o chefe e o seu superior, os colegas e os subordinados.

Concretamente, trataremos de 3 tipos diferentes de "tempo de chefia".

"TEMPO IMPOSTO PELO SUPERIOR" - para realizar as tarefas definidas pelo superior hierárquico e que o chefe não pode descurar, caso queira evitar sanções prontas e directas.

"TEMPO IMPOSTO PELO SISTEMA" - para atender às solicitações de apoio activo feitas pelos outros chefes. Este tipo de assistência, deve ser também assegurado, para evitar sanções que, no entanto, não serão prontas e directas.

"TEMPO AUTO-IMPOSTO" - para fazer todas as tarefas que o chefe inicia ou que destina para si próprio. Contudo, uma parte deste tempo, será tomada pelos seus subordinados, sob a designação de tempo imposto pelo seus subordinados, enquanto que a restante será pertença unicamente do chefe e chamada "tempo descricionário".

Este tempo "auto-imposto" não está sujeito a sanções já que, nem o superior hierárquico nem o sistema, podem disciplinar o chefe, relativamente a tarefas que desconhecem e não controlam.

A gestão do tempo de trabalho torna obrigatório que o chefe assuma o controle do "timing" e do conteúdo do que faz. Na medida em que, tanto o que o superior hierárquico como o que o sistema lhe impõem, são acompanhados por sanções, ele não pode descurar as exigências que estes lhe impõem. Desta forma o "tempo auto-imposto" constitui a sua principal área de preocupação.

A estratégia do chefe consiste, portanto, em aumentar a componente "descriconária" do seu "tempo auto-imposto", através da redução ou eliminação da componente "subordinados". Utilizará, então, o tempo ganho, para realizar um controle mais eficaz das tarefas impostas pelo seu superior hierárquico e pelo sistema.

A maior parte dos chefes gastam mais "tempo imposto pelos subordinados" do que minimamente imaginam. Por esta razão, usaremos a analogia do "macaco às costas", para examinarmos como é originado o "tempo imposto pelos subordinados" e o que é que o chefe pode fazer para lidar com ele e o reduzir o mais possível.

ONDE ESTÁ O MACACO

Vamos imaginar que um chefe vai a passar pelo corredor e se apercebe que um dos seus subordinados, o Sr. A. vem em direcção contrária. Quando estão frente a frente, o Sr. A. saúda o chefe e diz-lhe. "Bom dia. Sabe, temos um problema. Está a ver..." À medida que o Sr. A. continua, o chefe reconhece neste problema as duas características comuns a todos os problemas que os seus subordinados voluntariamente lhe apresentam: O chefe sabe (a) o

suficiente para ficar envolvido, mas (b) não o bastante para tomar a decisão imediata que os subordinados esperam dele. Eventualmente, o chefe diz. "Ainda bem que você me avisou disso. Neste momento tenho imensas coisas para fazer mas vou pensar nesse assunto e depois digo-lhe qualquer coisa." Em seguida, ele e o Sr. A. despedem-se e cada um vai à sua vida.

Vamos analisar o que acabou de acontecer. Antes dos dois se encontrarem, nas costas de quem é que estava o "macaco"? Nas do subordinado. Depois de se terem separado, em quais é que ele ficou? Nas do chefe. O "tempo imposto pelo subordinado" começa, no momento em que um "macaco" executa, com sucesso, um salto das costas do subordinado para as costas do superior e, só acaba, quando o "macaco" é devolvido ao seu legítimo proprietário (o subordinado), para que este o trate e o alimente.

Ao aceitar o "macaco", o chefe assumiu voluntariamente a posição de subordinado do seu subordinado. Isto é, deixou o Sr. A. transformá-lo em seu subordinado, ao permitir-lhe duas coisas que, geralmente, se espera que um subordinado faça ao seu superior - o chefe aceitou a responsabilidade que era do subordinado e, prometeu-lhe um relatório sobre a evolução do problema.

O subordinado para ter a certeza de que o chefe não se esquece, irá mais tarde ao seu gabinete e perguntar-lhe-á animadamente, "Então, chefe, como é que vão as coisas?" (A isto chama-se supervisão).

Vamos, agora, imaginar que noutra situação, as palavras de despedida do chefe, ao concluir uma reunião de trabalho com outro subordinado, o Sr. B. são, "Bom. Mande-me uma informação escrita sobre este assunto."

Analisemos também esta situação. O "macaco" está agora nas costas do subordinado, já que o próximo passo lhe pertence mas, simultaneamente, à espera de dar um salto para as costas do chefe. Vamos observar este "macaco". O Sr. B. escreve muito diligentemente a informação pedida e envia-a ao chefe. Pouco depois, este retira-a do cesto do correio e lê-a. A quem pertence o próximo passo? Ao chefe. Se não actua depressa receberá do subordinado uma informação de "follow-up" (isto representa outra forma de "supervisão"). Quanto mais o chefe demorar a responder, mais frustrado ficará o subordinado e, em contrapartida, mais culpado o chefe se sentirá (o seu registo de "tempo imposto pelo subordinado" ficará cada vez mais carregado).

Suponhamos, de novo, que numa reunião com um terceiro subordinado, o Sr. C. o chefe concorda em lhe fornecer todo o apoio necessário para a implementação de um programa de redução de custos, para o qual acabou de pedir ao Sr. C., para preparar uma proposta de programa. As palavras de despedida que o chefe lhe dirige são. "Depois, diga-me como é que eu posso ajudá-lo".

Analisemos mais este caso. Aqui o macaco estava inicialmente nas costas do subordinado. Mas, durante quanto tempo? O Sr. C. percebe que não pode pedir a ajuda do chefe antes deste aprovar a proposta. E, por experiência, sabe também que é muito provável que a sua proposta fique a "secar", várias semanas na pasta do chefe,

antes que este se lembre de lhe tocar. Quem é que ficou realmente com o macaco? Quem irá verificar quem? Cá temos outro macaco a formar o salto?

Um quarto subordinado, o Sr. D., acabou de ser transferido de outro sector da empresa, com o objectivo de iniciar e, eventualmente, chefiar um departamento recentemente criado. O chefe disse-lhe que se deviam encontrar brevemente, para elaborar um conjunto de objectivos para esta nova função, e que, "Eu farei um esquema inicial para discussão consigo."

Analisemos também esta situação. O subordinado tem a nova função (por atribuição formal) e total responsabilidade (por delegação formal), mas, o chefe encarrega-se do próximo passo. Até que ele o inicie, terá o macaco consigo e o subordinado ficará imobilizado.

Porque é que tudo isto acontece? Porque em cada situação, o chefe e o subordinado assumem no início, propositadamente ou não, que o assunto em consideração, é um problema a ser tratado em comum.

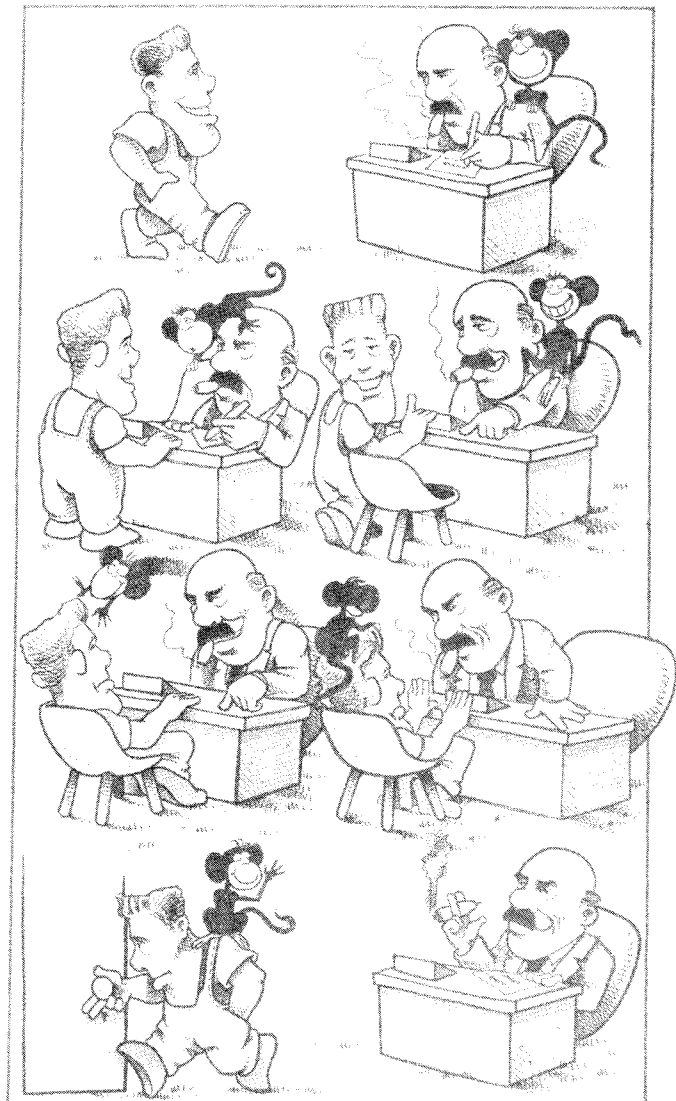
Em cada um dos casos, o "macaco" começa a sua carreira montado nas costas dos dois. Desta forma, basta que ele mova a perna "errada" e - "presto" - o subordinado desaparece airoso. O chefe fica então com mais outra aquisição para a sua colecção de animais selvagens. É claro que os "macacos" podem ser ensinados a não mexerem a perna "errada" mas, é bem mais fácil evitar que eles se montem no primeiro chefe que lhes aparece.

QUEM TRABALHA PARA QUEM?

Para tornar mais credível o que se segue, vamos supor que estes mesmos quatro subordinados são de tal forma cuidadosos e ponderados quanto à utilização do tempo do chefe, que se esforçam activamente para que, diariamente, não saltem mais de três "macacos" das suas costas para as dos chefe. Numa semana de cinco dias o chefe terá ficado com 60 barulhentos "macacos" número elevadíssimo e que não permite cuidar de todos eles individualmente. Deste modo, o chefe passa o "tempo imposto pelos subordinados" a enganar as suas próprias prioridades.

Na 6ª feira à tarde, o chefe está no seu gabinete a contemplar a situação, com a porta fechada para maior privacidade, enquanto que os subordinados esperam à porta por uma última oportunidade, antes do fim de semana, para lhe lembrar que ele terá que se "mexer" rapidamente. Imagine o que eles dizem uns aos outros, sobre o chefe, enquanto esperam. "Mas que enrascado. Não consegue tomar uma decisão. Como é que uma pessoa destas conseguiu chegar tão alto na Empresa, sem sequer ser capaz de tomar uma decisão."

Mas, pior de tudo, a razão pela qual o chefe não pode tomar uma decisão, é porque o seu tempo está quase inteiramente "comido" ao ter que satisfazer as exigências de serviço, impostas pelo seu superior hierárquico e pelo próprio sistema. Para controlar estas exigências, ele precisa do seu "tempo descricionário" que, por sua vez, lhe é negado, na medida em que, ele está preocupado com todos



estes "macacos". O chefe foi apanhado num círculo vicioso.

O chefe resolve, então, chamar a sua secretária pelo intercomunicador e, diz-lhe para que ela transmita aos subordinados, que não estará disponível antes de 2ª feira de manhã.

Às 7 da tarde, volta para casa, firmemente resoluta a ir ao escritório, no dia seguinte, para tratar dos "macacos" que lá deixou. Com efeito, sábado de manhã, bem cedo, dirige-se ao escritório para ver no "green" mais próximo da janela do seu gabinete, quatro despreocupados jogadores de golfe. Adivinhe só quem eles eram?

Pois é. Ele sabe agora quem está a trabalhar para quem. Mas, mais ainda, ele percebe agora que se resolver durante este fim de semana, os assuntos que veio tratar ao escritório, o moral dos seus subordinados subirá de tal forma em flecha que, cada um deles atingirá o limite do número de "macacos" que deixará saltar das suas costas para as do chefe. Em resumo, o chefe vê agora, com a clareza de uma

DIRIGIR

revelação feita no topo da montanha que, quantos mais “macacos” eliminar, mais, no fundo, atrairá para as suas costas.

Abandona, então, o escritório com a velocidade de quem foge de uma praga. Qual o seu plano? Fazer uma coisa para a qual já não tem tempo há vários anos: Um fim de semana com a família. (Esta é uma das muitas variedades de “tempo descricionário”).

Na noite de domingo para 2ª, dorme 10 horas de sono repousante, na medida em que, tem planos muito bem definidos para Segunda-feira. Vai livrar-se do “tempo imposto pelos subordinados”. Em troca, conseguirá uma quantidade igual de tempo descricionário”, parte do qual gastará com os seus subordinados, para se certificar que eles aprenderam uma difícil mas compensadora arte: “O Tratamento e Alimentação de “Macacos”.”

O chefe disporá também de imenso “tempo descricionário” para controlar o “timing” e o conteúdo não só do tempo imposto pelo seu superior como também pelo sistema. Tudo isto pode levar meses mas, comparando com a forma como as coisas estavam até aí, reconheçamos que as recompensas são enormes. Concretamente, o seu objectivo final é conseguir gerir o seu “tempo de chefia”.

LIVRAR-SE DOS MACACOS

O Chefe volta ao escritório na 2ª feira de manhã, com um atraso suficiente, para permitir que os seus quatro subordinados se reúnem à porta do seu gabinete, esperando por notícias dos seus “macacos”. Chame-os, então, um por um. O objectivo de cada entrevista é pegar num “macaco”, colocá-lo sobre a secretária e, resolverem ambos como é que o próximo passo será dado pelo subordinados. Para alguns “macacos”, isto representará muito trabalho. O próximo passo do subordinado pode ser tão indefinido que o chefe pode decidir - mas, só por agora - que o “macaco” durma nas costas do subordinado nessa noite e, que ele volte, na manhã seguinte, em tempo previamente combinado, para decidirem os passos concretos a serem dados pelo subordinado. (Os “macacos” dormem tão bem nas costas do subordinado como nas do chefe.)

À medida que cada subordinado deixa o gabinete, o chefe é recompensado pela visão de mais um “macaco” que deixa de estar às suas costas. Nas próximas 24 horas, o subordinado não estará à espera do chefe; em vez disso, será o chefe a ficar à espera do subordinado.

Mais tarde, como para lembrar a si próprio que não existe qualquer lei que lhe proíba de se envolver num exercício construtivo, o chefe entra despreocupadamente pelo gabinete do subordinado e pergunta-lhe candidamente, “Então como é que vão as coisas?” (o tempo gasto a fazer isto é “descricionário” para o chefe e “imposto pelo superior” para o subordinado.)

Quando o subordinado (com o “macaco” às costas) e o chefe se encontram no dia seguinte, a hora previamente marcada, o chefe explica as regras do jogo, da seguinte maneira.

“Em momento algum quando eu o estiver a ajudar neste ou noutro qualquer problema, o seu problema se tornará meu. A partir do momento em que o seu problema se tornar meu, você já não terá um problema para resolver e eu não posso ajudar uma pessoa que não tem problemas.

“Quando esta reunião acabar, o problema deixará este gabinete exactamente da mesma maneira como entrou nas suas costas. Você pode pedir a minha ajuda em qualquer altura determinada e, conjuntamente, decidiremos qual o próximo passo a dar e qual de nós o dará.

“Nessas raras ocasiões em que o próximo passo terá que ser meu, nós os dois decidiremos o que fazer mas, não darei qualquer passo sozinho.”

O chefe segue esta mesma linha de pensamento com cada um dos subordinados, até que por volta das 11 da manhã se apercebe de que já não tem necessidade de fechar a porta do seu gabinete. Os seus “macacos” foram-se todos embora. Voltarão, é certo - mas, somente, com hora marcada. Disso se encarregará a sua agenda.

TRANSFERIR A INICIATIVA

O que temos vindo a tratar nesta analogia do “macaco às costas”, é da transferência da iniciativa do chefe para o subordinado e aí a manter. Tentámos, afinal de contas, clarificar um truismo tão óbvio como subtil. Concretamente, antes que um chefe possa tentar desenvolver o espírito de iniciativa dos seus subordinados, deve assegurar-se que eles o têm realmente. Sempre que é o chefe a tomar a iniciativa, é óbvio, que os subordinados já não a tomarão e ele bem pode dizer adeus ao seu “tempo descricionário”. Todo ele se transformará em “tempo imposto pelos subordinados.”

Tanto o chefe como o subordinado, não podem também ter, simultaneamente, a mesma iniciativa. A frase, “Chefe, temos um problema.”, implica esta dualidade e representa, como já indicado atrás um “macaco” às costas dos dois, o que é uma forma muito negativa de um “macaco” começar a sua carreira. Vejamos, portanto, por alguns momentos, o que entendemos por “A Anatomia da Iniciativa da Chefia.”

Existem 5 graus de iniciativa que o chefe pode exercitar na relação com o seu superior e com o sistema: (1) esperar até que lhe digam o que fazer (o grau mais baixo de iniciativa); (2) perguntar o que fazer; (3) recomendar e, em seguida, actuar conforme o recomendado; (4) agir, mas informar imediatamente; e (5) agir por conta própria e reportar periodicamente (o grau mais alto de iniciativa.)

É claro que o chefe deveria ser suficientemente profissional para não se gratificar a si próprio com iniciativas dos tipos 1 e 2, quer relativamente ao seu superior quer ao próprio sistema. Um chefe que usa a iniciativa de tipo 1, não tem qualquer controlo sobre o “timing” ou sobre o conteúdo do tempo imposto pelo seu superior ou pelo sistema. Passa então a vida a queixar-se do que lhe dizem para fazer ou da altura imposta para o fazer. O chefe que usa a iniciativa de tipo 2, tem controlo sobre o “timing” mas não sobre o conteúdo. As iniciativas dos tipos 3, 4 e 5 deixam o controlo

DIRIGIR

ao chefe, sendo a de tipo 5 a de maior controle.

A tarefa do chefe em relação às iniciativas dos seus subordinados, apresenta duas faces: em primeiro lugar, banir o uso das iniciativas dos tipos 1 e 2, não dando, portanto, aos seus subordinados, outra escolha senão a de aprenderem a desempenhar um "Trabalho Completo de Staff"; depois, ver para cada problema que deixa o seu gabinete, qual é o nível de iniciativa que lhe corresponde além do tempo necessário para o resolver e o local e hora para a próxima reunião entre o chefe e o subordinado. Estes dois últimos aspectos devem ser cuidadosamente anotados na agenda do chefe.

TRATAMENTO E ALIMENTAÇÃO DE MACACOS

Com o objectivo de clarificar a analogia do "macaco às costas" e os bem conhecidos processos de atribuição de responsabilidades e controle, referir-nos-emos brevemente a 5 regras que regulam o "Tratamento e Alimentação de Macacos", (as violações destas regras implicarão uma redução no "tempo descritivo"), indispensáveis a uma boa programação de reuniões por parte do chefe:

REGRA 1

Os "macacos" devem ser alimentados ou eliminados. De outra forma, andarão a morrer de fome e o chefe gastará com eles um tempo precioso em análises postmortem ou em tentativas frustradas de reanimação.

REGRA 2

A população de "macacos" deve ser mantida a um nível tal que permita ao chefe tempo para trabalhar em quantos "macacos" ele arranjar tempo para alimentar, mas, não mais. Não deve levar mais de 5 a 15 minutos a alimentar um "macaco" correctamente trabalhado.

REGRA 3

Os "macacos" só devem ser alimentados por entrevista. O chefe não deve ter de andar à caça de "macacos" esfomeados e alimentá-los numa forma perfeitamente desordenada.

REGRA 4

Os "macacos" devem ser alimentados face a face ou pelo telefone, nunca pelo correio. (Se for pelo correio, o próximo passo pertencerá ao chefe - lembra-se?). A documentação pode ser simultânea, ao processo de alimentação, mas não pode nunca tomar o lugar dessa alimentação.

REGRA 5

Cada "macaco" deve ter definido um "tempo para a próxima alimentação" e um "grau de iniciativa". Estes itens podem ser revistos em qualquer altura por consentimento mútuo mas, nunca se permitirá que se tornem vagos ou indefinidos. De outra forma, o "macaco" morrerá à fome ou saltará para as costas do chefe.

NOTA FINAL

«Tenha controle do "timing" e do conteúdo do que você faz», é o conselho mais apropriado para gerir eficazmente o "tempo de chefia". A primeira preocupação do chefe deve ser alargar o seu "tempo descritivo", através da eliminação do "tempo imposto pelos subordinados". A segunda é usar uma parte do seu recentemente conseguido "tempo descritivo" para se assegurar que cada um dos seus subordinados possui a iniciativa necessária para resolver o problema e perceber que esta é, de facto, tomada. A terceira é usar a outra parte do seu "tempo descritivo" para controlar o "timing" e o conteúdo, quer do tempo imposto pelo superior quer pelo sistema.

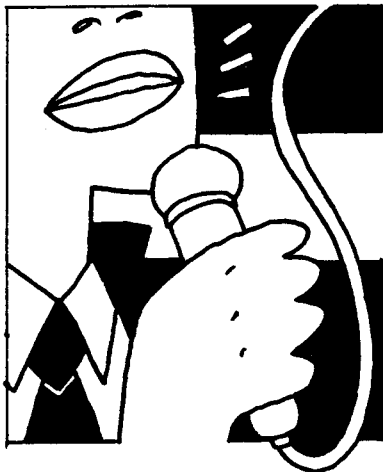
Como resultante de tudo isto, o chefe aumentará, por "efeito de alavanca", o seu tempo, o que, por sua vez, lhe permitirá multiplicar, sem limite teórico, o valor de cada hora gasta a gerir o seu "tempo de chefia".

As árvores estão cheias deles.

* Engenheiro

Artigo reproduzido com autorização da revista SERS.

* Citado por Alexander Wilson, Americano Ornithology (1808); prefácio



DISSE SOBRE GESTÃO

IMPORTÂNCIA DO MARKETING

Sem "marketing" as acções de promoção falham, ou apenas dão frutos a prazo muito longo. Sem "marketing" é difícil vender. Se não se vender não se produz e não vale a pena procurar aumentar a produtividade.

Basílio de Oliveira
Presidente da APICCAPS



AS EMPRESAS TERÃO QUE CONQUISTAR O SEU SUCESSO

No meu entender, 1993, mais do que uma data, é basicamente uma profunda ideia de mudança, de competição e inovação.

Quando atingirmos 1993 esta ideia estará em marcha, terá penetrado profundamente na economia e na sociedade e todos já teremos sido afectados por ela.

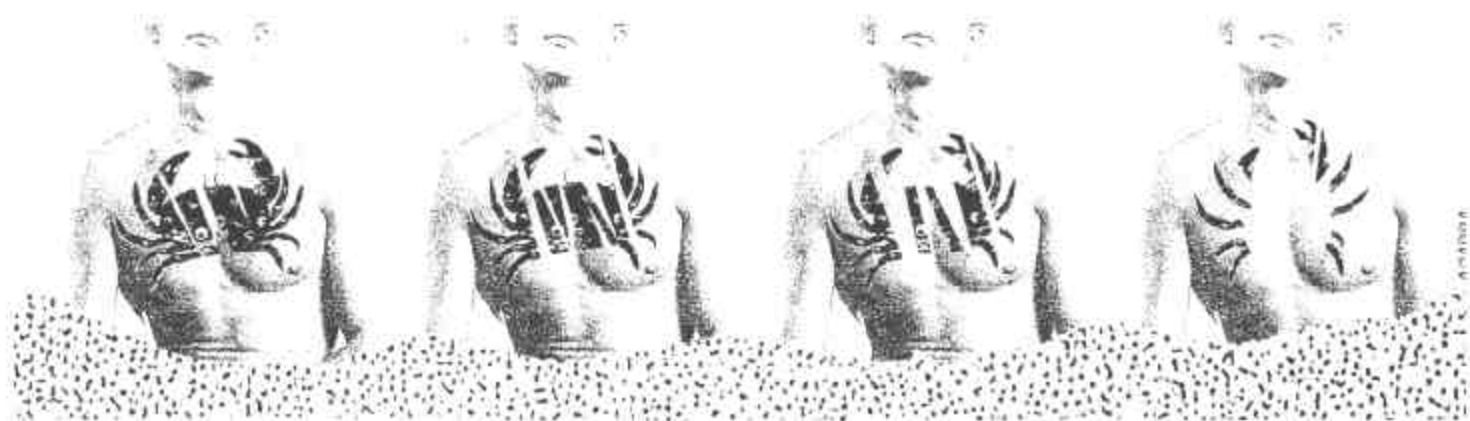
Os próximos anos vão ser extraordinariamente exigentes no domínio empresarial. Importará dar especial atenção à formação e desenvolvimento das pessoas. Importará decidir com oportunidade e com a visão integrada do futuro. Importará agir agressivamente para concretizar estratégias e implantar posições.

Sequeira Braga - Presidente da Companhia Portuguesa
Rádio Marconi
Revista INDÚSTRIA nº12



"A sociedade actual organiza-se no sentido de fugirmos a nós mesmos, a tecnologia visa o domínio das leis naturais, da meteorologia, do clima, do domínio da própria sociedade. Tudo isso resulta do medo de sermos devorados."

in PÚBLICO - 90.05.17, Entrevista a José Mattoso



A EUROPA CONTRA O CANCRO

"O Insustentável peso da palavra cancro"

É a palavra da angústia, do pânico, por vezes do desespero, conotada com o irremediável e com a morte. É a "absurdité qui peut frapper à la face de n'importe quel homme au détour de n'importe quelle rue" (Camus, "La Peste"). É uma ameaça vital, sem sentido, inserida na história do Homem [...]

Para o biopatologista, porém, cancro é um processo fascinante de transformação celular cuja evolução nos leva a percorrer o lento, lentíssimo, evoluir da célula primordial até aos grandes metazoários e ao homem.

Daniel Serrão, professor catedrático da Faculdade de Medicina do Porto, in "Colóquio/Ciências" n.º 5, da Fundação Calouste Gulbenkian, in "Futuro" n.º 32

A Comissão das Comunidades Europeias propôs um plano de acção para 1990/1994, no âmbito do Programa "A Europa Contra o Cancro", que visa continuar o primeiro plano de acção, realizado entre 1987 e 1989. O ambicioso objectivo do novo plano de acção consiste em reduzir em 15 por cento o número de mortes por cancro até ao ano 2000. As medidas destinadas a favorecer a luta contra o cancro, passam pela informação nas escolas, desenvolvimento do rastreio sistemático e de outras formas de prevenção, de novos meios de formação de médicos generalistas e pessoal paramédico no que respeita ao cancro.

Estamos no Ano Europeu do Cancro e tive acesso a várias informações publicadas pela Liga Portuguesa contra o Cancro, cujas recomendações gostaria de lhes transmitir. O cancro, no seu estado inicial não é mortal. Tenho lido que

a maioria dos cancros desde que diagnosticados precocemente têm cura.

Somos nós, que por vezes o fazemos surgir pelas nossas próprias mãos, pelos erros que cometemos diariamente, pelas opções perigosas que adoptamos, pela desatenção ou pelo descuido em que vivemos, pensando que esta doença não nos tocará pois afinal somos saudáveis!

ALGUMAS FORMAS DE CANCRO PODEM SER EVITADAS:

NÃO FUME

Se é fumador, reduza o tabaco. Não fume na presença de outras pessoas; o ar poluído pelo fumo do tabaco é também prejudicial para os não fumadores.

MODERE O CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS

Prefira bebidas saudáveis -água, leite ou sumos naturais. Se beber bebidas alcoólicas, faça-o com moderação e só às principais refeições. Não exceda um copo de vinho ou cerveja.

O SOL EM EXCESSO É PREJUDICIAL

Se a sua profissão o obriga a estar ao sol longos períodos, proteja-se. Evite a exposição solar nas horas de maior calor. Quando ficar exposto ao sol, use um creme ou filtro solar.

OBSERVE AS INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conheça os riscos da sua actividade profissional. Cumpra as regras de segurança mesmo que lhe pareçam incómodas e desnecessárias.

EVITE O EXCESSO DE PESO

Comer pouco de cada vez e várias vezes ao dia é uma regra de vida sã. A prática de exercício regular ajuda a manter o peso desejável.

COMA FREQUENTEMENTE FRUTAS FRESCAS, VEGETAIS E CEREAIS RICOS EM FIBRAS.

O CANCRO E OS ALIMENTOS

A geografia e a religião ajudam a compreender melhor, como os factores alimentares são decisivos para a incidência dos vários tipos de cancro.

No Norte da Europa a percentagem de cancro no esófago é maior. Porquê? Uma explicação possível é o consumo de bebidas demasiado quentes e de bebidas alcoólicas fortes.

Em África, por exemplo existe uma grande incidência de cancro no fígado. A causa prende-se com o consumo de amendoim ou de óleo de amendoim, obtido a partir de amendoins conservados em más condições.

Nos países "ricos" como os Estados Unidos há uma grande incidência de cancro do estômago. A conclusão a que se chegou é que isso se devia a uma alimentação errada, rica em gorduras e uma quase ausência de fibras vegetais. Num estudo feito nos E.U. verificou-se que determinadas circunstâncias religiosas podem determinar ou não a incidência de cancro.

Certas religiões, por razões de credo e mandamentos, não permitem o fumo, nem o consumo de álcool, tendo os seus praticantes uma dieta equilibrada em carne e peixe, bebendo pouco café. Certamente não são os factores de natureza religiosa que estão na base do baixo teor de mortalidade destas populações (cerca de 50% a 60% inferior), mas sim os hábitos alimentares desses indivíduos.

E EM PORTUGAL?!

Cancro mata 17 mil portugueses

O CANCRO mata cerca de 17 mil portugueses por ano, revelou ontem, no Porto, o director do Instituto Português de Oncologia (IPO), Guimarães dos Santos. Segundo dados obtidos pelo registo oncológico do Norte, diagnosticaram-se 6 726 novos casos da doença em 1988, na região Norte, representando uma taxa de incidência de 183 cancerosos por 100 mil habitantes. "Estes números traduzem valores muito abaixo de outros países europeus", disse Guimarães dos Santos.

O Director do IPO explica estes valores pela menor esperança de vida dos portugueses e "mais baixa exposição a factores cancerígenos resultantes de a menor industrialização do país e do seu consequente risco de poluição ambiental".

In "Público" de 90.05.17

NUM ESTUDO ELABORADO SOBRE REGRAS DE SEGURANÇA E HIGIENE ALIMENTAR, CONCLUI-SE QUE OS PORTUGUESES DEVEM TER EM ATENÇÃO:

1. Não saírem de casa para as suas actividades diárias sem tomar o pequeno almoço. Deve-se ter o cuidado de fornecer ao nosso organismo os princípios nutritivos essenciais ao seu funcionamento.
2. Não passar mais de 3,5 horas sem comer e nunca mais de 10 horas (durante o sono) sem ingerir qualquer tipo de alimento. Nas refeições intercalares (meio da manhã, lanche e ceia), ter o cuidado de escolher alimentos leves caloricamente (iogurtes, 3 bolachas, fruta, 1 copo de leite), recusando os alimentos sem valor nutricional (salgados, alimentos açucarados).
3. Não fazer refeições volumosas. Quando se digere enormes quantidades de alimentos, estamos sujeitos a um afluxo exagerado de sangue ao nível do trato digestivo, privando-nos do afluxo sanguíneo ao cérebro o que nos faz perder concentração e capacidade de trabalho e sujeitando-nos a situações de stress, ao aumento de risco de acidentes de trabalho e mesmo de viação.
4. Não consumir muito açúcar (menos de 18 gr. por dia). Quando se fala de açúcar é associado ao açucareiro; não esquecer que também existe açúcar nos alimentos; frutas e leite. Dos edulcorantes deve-se evitar os ciclamatos, bastante utilizados em bebidas refrigerantes. Se quer consumir menos calorias, abstenha-se do açúcar, prefira a sacarina.
5. Não às gorduras em excesso, encontrada nas man-



teigas, queijo, carne; prefira as gorduras poli-insaturadas (fornecidas pelos óleos vegetais), seguidas das mono-saturadas (fornecidas pelo azeite).

6. Não ao sal (mais ou menos 3 gr. por dia). Ter em atenção que o sal se encontra camuflado em certo tipo de alimentos, principalmente os processados industrialmente.

7. Não às bebidas alcoólicas (300 a 400 ml. por dia), de vinho ou cerveja. O consumo de bebidas alcoólicas está mesmo "proibido" durante a gravidez e antes dos 18 anos, pois trata-se de um período da vida em que o sistema nervoso se encontra em desenvolvimento.

8. Não aos alimentos muito processados industrialmente (proteínas conservadas, enlatadas, salgadas), pois são empobrecidas em princípios nutritivos tão importantes, como os sais minerais, as vitaminas e as fibras (principalmente ao nível dos cereais). Preferir alimentos frescos ou congelados. Nos alimentos fumados, os produzidos por métodos artesanais (com madeiras com restícios de alcatrão, tintas e colas), são contaminados por substâncias cancerígenas, comprovando-se a vantagem da fumação industrial por ser menos contaminante.

9. Não beber muita água às refeições, e sim fora delas, pois corre-se o risco de se perturbar o processo digestivo. O nosso organismo necessita de cerca de 2 a 4 litros de água por dia. Uma boa parte dessa água é assimilada dos alimentos principalmente frutos frescos e vegetais. A qualidade da água que bebemos é importante. A utilização da água proveniente de poços em terrenos cultivados ou próximos de fossas - mesmo que bacteriologicamente mais ou menos pura - pode estar, do ponto de vista químico, inquinada de nitritos, que são responsáveis pelo aparecimento no organismo de nitrosomas, estas cancerígenas.

Quanto aos frutos e legumes, está muito divulgado o conceito de que, em termos de alimentação, o que é "natural" é que é bom. Daí a nossa aprovação dos legumes produzidos em terrenos não adubados quimicamente ou até da "fruta bichosa" (prova de que não são tratados). Apesar do risco que comporta o excesso em nitritos, a "adubofobia" radical também é prejudicial e não se justifica. Os alimentos podem "naturalmente" contaminar-se por substâncias cancerígenas.

Não será demais salientar que quantidade não significa qualidade, e que existem todas as vantagens em variar o mais possível os alimentos, adequando a nossa alimentação ao tipo de actividade que desenvolvemos, à altura da vida em que nos encontramos e ao tipo de constituição que apresentamos, de modo a não incorrerem em excessos ou carências.

Quanto às técnicas culinárias ou de conservação, não se devem abusar dos grelhados e assados (na brasa); contudo temos que ser pragmáticos e dosear inteligentemente as nossas acções.

Não podemos abstermo-nos de tudo o que nos "faça mal" pois corremos o risco de não podermos fazer coisa alguma.

Morriamos de inanição!.

ESPECIAL MULHER

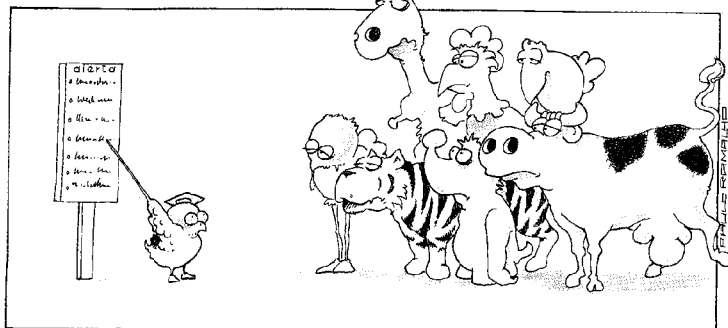
* Todas as mulheres dos 25 aos 65 anos ou antes se tiverem actividade sexual, devem procurar o seu ginecologista e fazer o teste de Papanicolaou - este teste permite a prevenção do cancro pelo estudo das células descamadas do útero.

* Procure obter uma observação dos seios com regularidade.

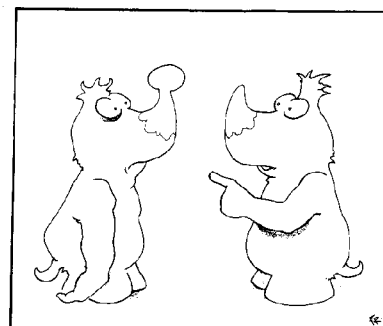
Sabe-se há muito que as mulheres que fumam correm maiores riscos de contrair cancro do colo do útero, mas a razão desta tendência nunca tinha sido bem compreendida. Uma equipa de investigadores britânicos acaba de encontrar um princípio de explicação para o fenómeno. Os cientistas descobriram que alguns subprodutos de certos componentes do fumo do cigarro podem ligar-se ao ADN - o material genético - das células do colo do útero. Este tipo de "aderências" tinha aliás já sido encontrado nas células pulmonares e da placenta de fumadoras. Por enquanto porém, trata-se apenas de resultados preliminares. Os próximos passos consistem em examinar um número muito superior de mulheres para determinar quantas fumadoras apresentam esta característica, de seguida determinar-se-á se as mulheres cujas células cervicais possuem as tais "aderências" constituem, ou não, um verdadeiro grupo de risco para o cancro do colo. Segundo epidemiologistas da OMS, as mortes devidas ao tabagismo provavelmente triplicarão até ao ano 2050, aí atingirão os 10 milhões por ano. Mais de 200 milhões das actuais crianças e adolescentes sucumbirão ao tabaco, assim como um número semelhante de adultos. A maior parte das mortes ocorrem no Terceiro Mundo.

In "Público" de 90.05.17

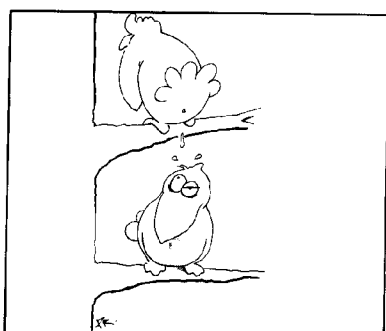
A MAIORIA DOS CANCROS PODEM SER CURADOS QUANDO DIAGNOSTICADOS PRECOZEMENTE.



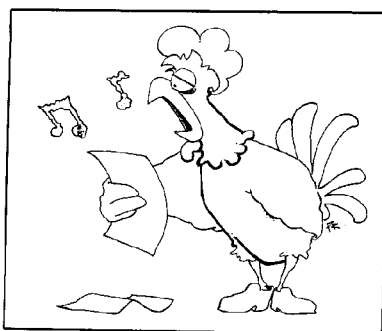
**ESTEJA ATENTO AOS SINAIS DE ALERTA DE CANCRO;
CONSULTE O SEU MÉDICO SE NOTAR:**



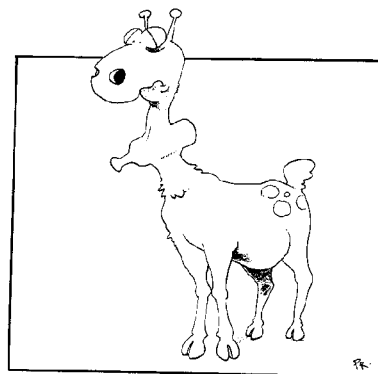
*Modificação de cor, dimensões ou
ulceração de verruga ou sinal.*



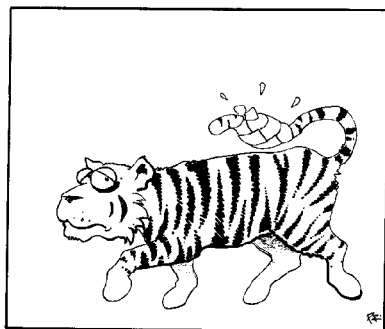
*Alteração dos hábitos intestinais
ou urinários.*



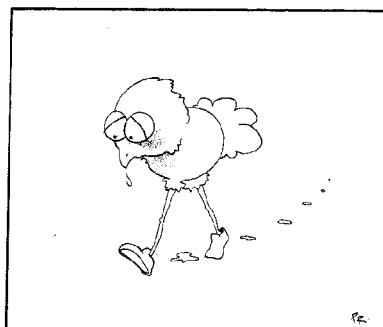
Rouquidão ou tosse persistente



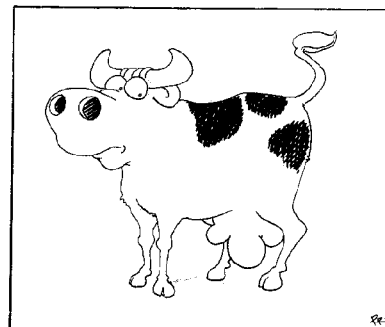
*Dificuldade em engolir ou má
digestão permanentes.*



Ferida que não cicatriza.



*Hemorragia ou corrimento anormal
pelos orifícios naturais.*



*Nódulo ou dureza persistente na
mama ou outra parte do corpo*

VAMOS BAIXAR EM 15% A MORTALIDADE POR CANCRO ATÉ AO ANO 2000!

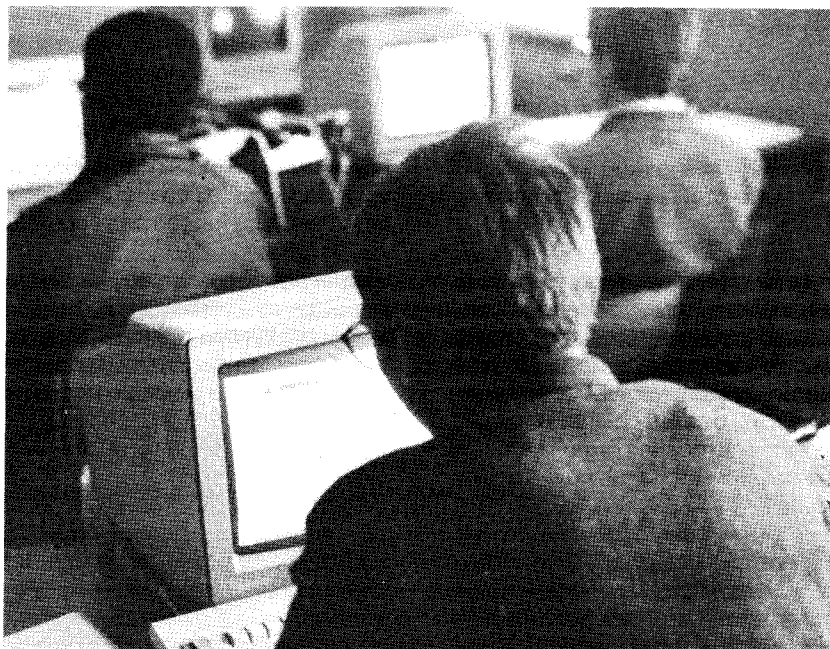
Bibliografia:

- .Associação Portuguesa Contra o Cancro
- .Liga Portuguesa Contra o Cancro, D.R.Norte
- .Comissão das Comunidades Europeias

*COLABORADORA DA DIRIGIR

DIRIGIR

NOVAS TECNOLOGIAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO



De acordo com resultados de inquéritos junto a empresas industriais podemos destacar alguns aspectos referentes às novas tecnologias:

▲ é reduzida a percentagem (2 - 3%) de empresas que utilizam sistemas informáticos associados apenas à produção directa (máquinas-ferramentas computarizadas, manipuladores automáticos, robots, etc.);

▲ maior utilização (cerca de 20%) verifica-se nos serviços de produção e administrativos (processamento de informação relativa a vendas e compras, salários, e ainda CAD - concepção assistida por computador) e, principalmente, nos serviços administrativos (cerca de 36% das empresas);

▲ os objectivos que as empresas procuram atingir com a introdução de novas tecnologias em ordem de importância são as seguintes:

- aumento de produtividade
- aumentar ou manter a quota no mercado
- melhorar a qualidade
- abrir novos mercados
- reduzir os ciclos de produção

Um dos problemas que pode ser ressaltado tem a ver com a falta de orientação para a flexibilidade da produção. Porém, essa orientação é fundamental para enfrentar um mercado instável e diferenciado numa concorrência acrescida. A

capacidade de resposta rápida às mudanças quantitativas e qualitativas da procura é um dos factores fundamentais da competitividade para além da produtividade, qualidade e custos.

A introdução de sistemas tecnológicos avançados, para além de uma maior produtividade, precisão e qualidade permite igualmente a flexibilização da produção de acordo com as necessidades do mercado, nomeadamente, devido a:

- *modificação frequente de modelos*
- *maior diversificação dos produtos*
- *atendimento de exigências específicas dos clientes*
- *limitação em volume e em tempo de stocks*
- *redução de prazos de entrega*

Acontece frequentemente, não apenas em Portugal, mas também nos outros países, que as novas potencialidades das tecnologias avançadas não são exploradas, e os resultados obtidos não compensam o elevado custo do investimento. A desilusão pode levar à conclusão que produzir com tecnologias convencionais é mais rentável. Quando os resultados ficam aquém do esperado, a interrogação a pôr é a seguinte: as pessoas e a organização do trabalho foram preparadas para funcionar de modo proveitoso com os novos equipamentos?

O exemplo de várias empresas (portuguesas e estrangeiras) que conseguem tirar proveito das vantagens das tecnologias avançadas indica que, para a empresa ser competitiva não chega adquirir apenas novos equipamentos. É também preciso introduzir formas de organização do trabalho e formação profissional adequadas às características das novas tecnologias. Por outras palavras, o cerne da modernização das empresas é o desenvolvimento de uma organização de trabalho e de pessoas capazes de explorar as novas potencialidades dos equipamentos flexíveis.

Nas empresas que introduziram novas tecnologias, existe uma certa tomada de consciência da importância da organização do trabalho. De facto, a organização do trabalho é um dos factores representativos das maiores dificuldades para as empresas. Os outros factores em ordem de importância são os seguintes:

- *organização existente do trabalho*
- *situação no mercado, concorrência*
- *custo de mão-de-obra e de energia*
- *situação financeira*
- *falta de empenhamento e motivações dos trabalhadores*
- *política económica do Estado*
- *nível tecnológico da empresa.*

O exemplo de empresas bem sucedidas mostra que a flexibilidade operacional - tão crucial nas actuais condições de concorrência - apenas se obtém com novos princípios de organização do trabalho, com estruturas maleáveis e com um estilo de direcção aberto à participação.

Os resultados do inquérito acima referido indicam, relativamente à organização do trabalho, o seguinte:

▲ é muito reduzida a percentagem de empresas (não chega a 10%) que utilizam novas formas de organização do trabalho, tais como: rotação de postos de trabalho, enriquecimento de tarefas, círculos de controlo de qualidade ou equipas semi-autónomas de produção;

▲ as novas formas de organização do trabalho preferenciadas em termos de implementação futura são: os círculos de controlo de qualidade (27%), o alargamento e enriquecimento de tarefas (22%). As equipas semi-autónomas são as menos preferidas (11%);

▲ as razões indicadas para a implementação de novas formas de organização do trabalho, são em ordem de importância as seguintes:

- *motivação dos trabalhadores,*
- *aumento da produtividade,*
- *flexibilização da mão-de-obra.*
- *melhoria da qualidade.*

Pode-se notar aqui uma tomada de consciência de que a organização do trabalho existente, frequentemente rígida, não é eficaz. A rigidez da organização do trabalho pode ser caracterizada em função das seguintes situações:

- as funções de concepção, controlo e execução são rigidamente separadas,
- as tarefas são definidas de modo rígido,
- as tarefas são simplificadas com vista à eficácia,
- atribui-se um posto de trabalho a um indivíduo,
- as informações e decisões centralizadas,
- mão-de-obra pouco qualificada e especializada apenas para certas tarefas,
- supervisão da execução das tarefas.

Este tipo de organização do trabalho leva normalmente a disfuncionamentos que implicam:

- *paragens excessivas*
- *absentismo*
- *dificuldades de cooperação,*
- *baixo nível de produtividade,*
- *produção defeituosa,*
- *inércia à mudança, isto é, falta de capacidade de adaptação,*
- *rigidez de funcionamento, isto é, incapacidade de flexibilizar a produção.*

Por sua vez, a organização flexível do trabalho tem as seguintes características:

- divisão maleável e integração de funções de concepção, controlo e execução,
- definição de tarefas de acordo com as circunstâncias e necessidades,
- integração de tarefas para criar um trabalho "completo" identificável e com resultados visíveis,
- iniciativa, independência e discrição para o indivíduo

programar o seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução,

- realização de tarefas e funções em grupos de trabalho,
- mão-de-obra qualificada e polivalente,
- informações claras sobre os resultados obtidos no trabalho e autocontrolo.

As grandes vantagens deste tipo de organização são cruciais do ponto de vista da competitividade:

- *aumento do nível de produtividade,*
- *melhoria da qualidade,*
- *flexibilidade de funcionamento,*
- *adaptação rápida às mudanças.*

Por exemplo, a informação e formação adequadas dos trabalhadores na definição dos critérios de qualidade e a integração do primeiro controlo de qualidade no nível operacional, ou seja, a possibilidade de controlo sobre os factores que influenciam a qualidade, permite não apenas o aumento do interesse dos trabalhadores pelo seu trabalho, mas igualmente a melhoria da qualidade através de um melhor conhecimento dos critérios de qualidade e de uma capacidade de reacção rápida aos problemas que possam estar na base de defeitos.



Outro exemplo é a integração da programação e da manutenção preventiva no trabalho do operador de máquina CNC. A grande vantagem dessa integração de tarefas reside na antecipação relativamente aos erros e falhas que podiam resultar em prejuízos elevados.

Nas pequenas e médias empresas a organização do trabalho tem frequentemente um carácter misto, isto é, em certos aspectos é rígida, enquanto noutros aspectos é flexível. E essa flexibilidade constitui uma vantagem face às grandes

empresas cuja organização do trabalho é mais rígida. Se as novas tecnologias flexíveis acentuam mais a rigidez ou a flexibilidade da organização do trabalho nas PME's, depende da opção da própria empresa, uma vez que as novas tecnologias por si só não mudam a organização do trabalho. A rigidez ou taylorização da organização do trabalho significaria escolher um caminho errado na procura da competitividade.

Se se optar pela maior flexibilização da organização do trabalho, a extensão de tarefas no nível operacional exige uma formação profissional adequada, uma vez que são exigidas novas competências bem diferentes das convencionais, de acordo com o quadro seguinte onde se comparam os dois modelos de organização, o taylorista (ou tradicional), e o pós-taylorista (ou flexível):

EXIGÊNCIAS DE QUALIFICAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

Modelo Taylorista

- **Capacidade de cumprir as tarefas prescritas;**
- **Capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas;**
- **Disciplina e obediência às instruções;**
- **Trabalho individual, isolado (espírito de competição);**
- **Conhecimentos técnicos especializados e limitados.**

Modelo Pós-Taylorista

- **Capacidade de iniciativa de tomar decisões e assumir responsabilidade;**
- **Capacidade de realizar tarefas variadas e complexas;**
- **Capacidade de identificar e resolver problemas com base numa compreensão global;**
- **Capacidade de trabalhar em grupo (em equipa);**
- **Capacidade de adaptação às mudanças;**
- **Nível elevado de conhecimentos técnicos.**

A extensão do saber-fazer, de iniciativa e de responsabilidades para o nível operacional permite reduzir os tempos consumidos pelas chefias directas na preparação, planificação e controlo do trabalho, na regulação dos disfuncionamentos e aumentar o tempo destinado à melhor ligação com os serviços circundantes, à coordenação de responsabilidades, à formação e gestão do pessoal. O bom desempenho dessas novas funções de gestor de oficina pela chefia directa requer uma formação adequada às novas competências requeridas, bem diferentes das competências convencionais ligadas à organização taylorista do trabalho, como indica o quadro que se segue:

EXIGÊNCIAS ESPECÍFICAS DE QUALIFICAÇÃO NO NÍVEL INTERMÉDIO (CHEFIAS)

Modelo-Taylorista

- . Capacidade de comando hierárquico;
- . Preparação, coordenação e controlo do trabalho dos operadores;
- . Recolher e transmitir informações;
- . Conhecimentos de administração burocrática da oficina;
- . Capacidade de servir de Intermediário entre Direcção e operadores.

Modelo Pós-Taylorista

- . Animação, coordenação de responsabilidades;
- . Delegação de decisões;
- . Conhecimentos técnicos mais amplos;
- . Conhecimentos de Relações Humanas;
- . Capacidade de gestão da oficina;
- . Capacidade de desenvolver relações inter-serviços.

- ▲ aumentos salariais,
- ▲ horário de trabalho mais adequado.

Neste processo o papel da chefia directa é fundamental, mas, por sua vez, também tem que estar preparada (informada, consultada e formada) para mudanças nas suas funções. Várias experiências para introduzir novas formas de organização do trabalho falharam, precisamente por se ignorar o processo de preparação da mudança.

O desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho requer uma certa prudência e preparação, tal como aliás a introdução de novas tecnologias. A imposição de mudanças na organização do trabalho, isto é, a sua introdução repentina sem preparação leva à resistência e dificuldades de adaptação dos trabalhadores. Não se trata tanto da dificuldade de os trabalhadores romperem com certas rotinas adquiridas, mas mais do receio de pessoas não informadas e não consultadas, que se sentem ameaçadas no seu emprego, no seu trabalho e nas suas relações de trabalho.

A preparação visa por um lado, a formação de mudanças favoráveis à atitude pretendida da organização do trabalho, e, por outro, a criação de capacidades de trabalhar em novas formas de organização do trabalho e com novos equipamentos. Assim, este processo de preparação pode incidir sobre:

- ▲ informações em todos os níveis sobre a tecnologia e a organização pretendidas,
- ▲ consulta a todos os grupos profissionais na empresa,
- ▲ participação dos trabalhadores na decisão com vista a aproveitar sugestões,
- ▲ formação com vista ao desempenho de novas tarefas e funções.

Apenas de indivíduos informados e consultados se pode esperar que se empenhem no processo de modernização da empresa, e quando virem garantidas a melhoria das condições de trabalho, nomeadamente:

- ▲ melhoria no emprego,
- ▲ aumento de qualificação,

* Doutorada em Sociologia Económica
Consultora do CESO I&D, Investigação e Desenvolvimento
Prof. do ISEG - Inst. Sup. de Economia e Gestão - UTL
Investigadora do Grupo de Robótica - UNL



SINDROMA "TIO PATINHAS"

LUCRO

O conceito generalizado de lucro é de que se trata da:

Diferença entre o produto das vendas e o custo dos factores de produção.

ou do

Excesso dos proveitos sobre os custos.

Como resultado periódico, o lucro é um agregado.

Há portanto, tantas definições de lucro quantas as maneiras de o calcular e os elementos necessários para tal cálculo.

Propômo-nos analisar, neste artigo as definições mais significativas de lucro:

Lucro de exploração - saldo credor da conta de exploração geral, designado mais precisamente por resultado de exploração. É a diferença entre o produto bruto das vendas e os encargos correntes de exploração.

Lucro líquido contabilístico - serve de base ao cálculo dos impostos sobre o lucro do exercício. É constituído pelo saldo credor da conta de ganhos e perdas.

Equivale ao lucro de exploração depois de deduzidos os impostos sobre os lucros e/ou acidentais.

Lucro fiscal - (ou tributável, ou antes da aplicação do imposto), é-lhe aplicado por exemplo, o imposto de 50% sobre os lucros de exploração e o imposto de, por exemplo, 10% sobre as mais-valias a longo prazo, é o resultado de uma manipulação complexa de deduções e de reintegrações fiscais, a partir do lucro líquido. Assim, por um lado acrescentam-se o imposto sobre as sociedades, as provisões não deduzíveis e a parcela tributável das mais valias e, por outro lado, deduzem-se a reserva especial de participação dos empregados, certas mais-valias e as provisões para investimentos. Estas operações complicadas resultam da não sobreposição dos pontos de vista contabilístico e fiscal. Por exemplo, para o contabilista uma provisão para riscos presumíveis é objectivamente um encargo, o que não acontece para o fisco, que a considera como um lucro retido, o que justifica a sua reintegração, para efeitos de imposto, nos resultados do exercício.

Pelo contrário, a reserva de participação foi deliberadamente considerada pelo fisco nas importâncias a deduzir ao lucro tributável, a fim de reduzir o encargo que representa para a empresa. Em consequência, o lucro fiscal é um agregado apurado por via legal, sem grande significado para uma apreciação da rentabilidade da empresa.



Lucro distribuível - a sua aplicação é decidida pela assembleia geral, mediante proposta do conselho de administração. É o lucro líquido corrigido dos saldos do exercício anterior, a que se deduziu as importâncias obrigatoriamente destinadas à constituição da reserva legal, a dotação do exercício para a provisão de participação nos lucros e os prejuízos dos exercícios anteriores.

Está sujeito a uma repartição por várias rubricas: reservas estatutárias e contratuais, provisões, dividendos e "participações" (1).

Sobrelucro - é o excedente do lucro distribuível após o pagamento dos dividendos e a constituição das reservas estatutárias.

Lucro distribuído - é a soma dos dividendos e das "participações" (1) pagas.

Lucro corrigido - (ajustado ou real) - é o lucro líquido (contabilístico) ao qual se juntam os encargos acidentais que não se repetem (como os dos encargos com aumento de capitais), as provisões assimiláveis a reservas, e certos encargos anormais de gestão (como remunerações excessivas) e se abatem os lucros acidentais que não se repetem. Tendo em conta estas rectificações (a provisão para impostos é também recalculada), considera-se que o lucro corrigido fornece uma indicação mais exacta sobre o lucro efectivo da empresa.

Compete ao analista financeiro adoptar o método mais adequado para obter a estimativa conveniente do lucro. Não se pode, portanto, falar propriamente da definição do lucro real, uma vez que o seu apuramento está ligado ao método utilizado.

Lucro por acção - é o lucro referido ao número de acções emitidas. Se o denominador é conhecido, o numerador é muito variável, pois pode tratar-se tanto do lucro distribuído como do lucro distribuível, do lucro real, do lucro líquido ou do lucro depois de aplicação dos impostos mas antes da dedução das amortizações e provisões.

O LUCRO VISTO PELO ENSINO ATRAVÉS DOS TEMPOS

ENSINO EM 1960

Um camponês vende um saco de batatas por 100 escudos. As suas despesas de produção elevam-se a $\frac{4}{5}$ do preço de venda. Qual é o seu lucro?

ENSINO TRADICIONAL DE 1970

Um camponês vende um saco de batatas por 100 escudos. As suas despesas de produção elevam-se a $\frac{4}{5}$ do preço de venda, ou seja 80 escudos. Qual é o seu lucro?

ENSINO MODERNO DE 1970

Um camponês troca um conjunto B de batatas por um conjunto M de moedas. O cardinal do conjunto M é igual a 100 e cada elemento do conjunto M vale 1 escudo. Desenha 100 pontos que representem os elementos do conjunto M. O conjunto C dos custos de produção compreende menos 20 pontos que o conjunto M. Representa o conjunto C como um subconjunto M e responde à seguinte pergunta:

Qual o cardinal do conjunto L do lucro?
(escreve-o a vermelho)

ENSINO RENOVADO DE 1980

Um agricultor vende um saco de batatas por 100 escudos. As custos de produção elevam-se a 80 escudos e o lucro é de 20 escudos.

Trabalho a realizar: sublinha a palavra "batatas" e discute-a com o teu colega de carteira.

ENSINO INFORMÁTICO DE 1980

Um J.A.E.P. (Jovem Agricultor de Elevado Potencial) analisa os lucros obtidos da venda dos seus tubérculos (vulgo batatas), simulando gráficamente todas as hipóteses, dadas pela tabela de custos elaborada numa "worksheet". Sabendo também que pode ter acesso a um banco de dados de toda a produção, sem ocupar muitos bytes responda: Qual o programa utilizado e a respectiva versão?

ENSINO DE 1990

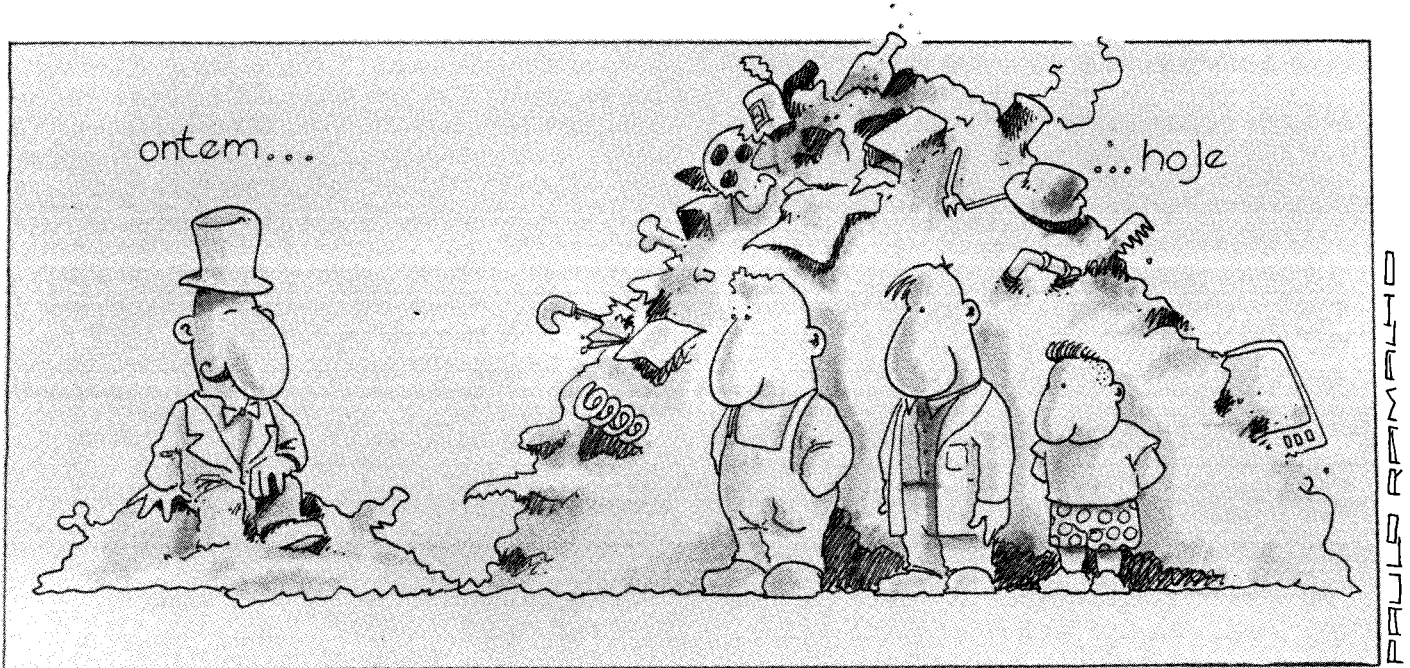
Um camponês vende um saco de batatas por 100 escudos. As suas despesas de produção elevam-se a $\frac{4}{5}$ do preço de venda. Qual é o seu lucro?

* ENGENHEIRO MECÂNICO

(1) Parcela dos lucros que reverte para os administradores

DIRIGIR

O QUE FAZER COM TANTO LIXO?



"A cidade de Leonia renova-se todos os dias: todas as manhãs a população acorda entre lençóis limpos, lava-se com sabonetes acabados de desembulhar, veste roupões novos e reluzentes, retira do frigorífico pacotes de latinhas ainda intactos, ouvindo as últimas cantilenas saídas do último modelo de aparelho.

Nos passeios, envolvidos em límpidos sacos de plástico, os restos da Leonia de ontem esperam a camioneta do lixo. Não só bisnagas de pasta de dentes esmagadas, lâmpadas fundidas, jornais, caixas, materiais de embalagem, mas também esquentadores, enciclopédias, pianos, serviços de porcelana: mais do que pelas coisas que todos os dias são deitadas fora para deixar lugar a outras novas...

Para onde levam os homens do lixo cada dia a carga dos seus carros, ninguém se interroga: para fora da cidade, claro; mas todos os anos a cidade se expande e as lixeiras têm de se afastar cada vez mais... Além disso, quanto mais Leonia se esmera no fabrico de novos materiais, mais o lixo melhora de qualidade, resiste ao tempo, às intempéries, a fermentações e combustões...

E uma fortaleza de restos indestrutíveis que circunda Leonia, e que a emuralha de cada lado como uma cadeia de montanhas...

Italo Calvino, Le città invisibili

Leoniano, um dos habitantes da cidade invisível de Leonia, leu há pouco tempo no jornal que também os habitan-

tes das cidades "visíveis" da terra produziam uma enorme quantidade de lixo. Leu que em Los Angeles cada cidadão

DIRIGIR

produz diariamente cerca de 3Kg de lixo, em Nova Iorque 1.8, em Londres 0.8, em Tóquio 0.9. Uma simples multiplicação leva-o a concluir que por ano, um cidadão de um país da CEE produz um volume de lixo considerável: um cubo de 135 m de lado (maior que um campo de futebol) não chega para conter o lixo doméstico produzido durante um só ano por uma cidade de um milhão de habitantes.

Cheio de curiosidade, e ansioso por saber o que fazem os terrestres com tanto lixo, para onde o levam e como o transformam, Leoniano resolve fazer uma visita ao nosso Mundo.

Como itinerário escolhe o trajecto do lixo:

Local de partida: contentor do lixo de uma capital europeia "modelo"

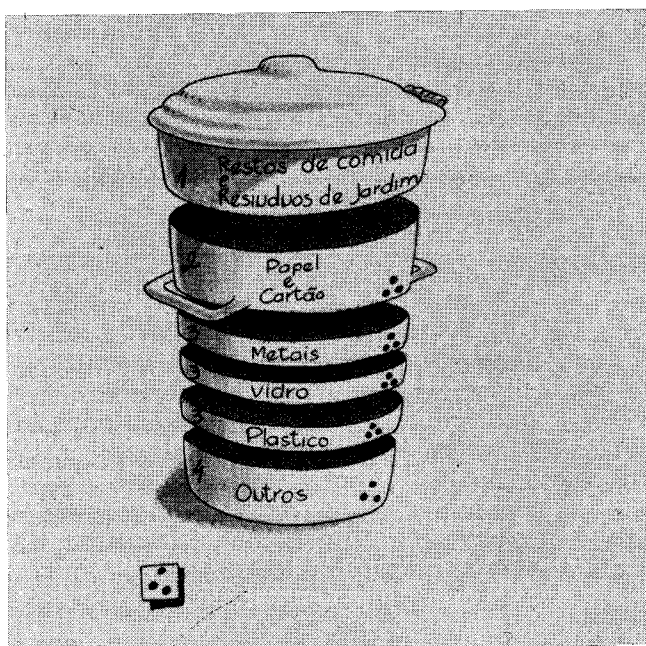
Hora: de manhã cedo

Guia: pessoal especializado, o sr. Gaia.

Chegada: surpresa...

O contentor do lixo está a abarrotar. Pudera! Com a quantidade de coisas que para lá deitaram ontem à noite. A

NEM TODOS OS RESÍDUOS URBANOS SÃO LIXO



Mais de dois terços do lixo do contentor podem ser reutilizados! Resíduos de origem natural podem ser transformados em composto e restituídos ao solo (1,2)

Materiais economicamente recicláveis (2,3)

Resíduos não utilizáveis (4)

(incinerador ou aterro)

Misturar "restos de boa qualidade" com resíduos tóxicos no mesmo saco do lixo significa transformar tudo em lixo inutilizável

☑ metais pesados e substâncias tóxicas poluentes dificilmente degradáveis

porteira do prédio despejou lá para dentro todos os sacos de plástico, empurrou-os o mais que pode, e fechou-lhe a tampa

- Pronto, amanhã de manhã passa a camioneta do lixo - diz para si a Sr^a. Gracinda.

... e o contentor ficará vazio, pronto para novo carregamento.

Mas é evidente que o saco do lixo não desaparece como que por magia quando é engolido pela camioneta. Pelo contrário, aí começa a "verdadeira vida do lixo". Ou melhor, deveria começar! Porque todo o resíduo urbano que se preze deve partir numa camioneta que o transporte para a devida descarga e não morrer logo no lugar de origem, quer dizer no passeio, no chão do café, no pinhal, na praia ou nos terrenos sinalizados com cartazes "PROIBIDO VAZAR ENTULHO".

Depois de uma longa viagem à volta do bairro a camioneta, já mais pesada (mais cinco toneladas), põe-se a caminho do incinerador local.

É aqui que Leoniano tem a oportunidade de verificar que nem todos os resíduos recolhidos são sistematicamente incinerados.

Quando o incinerador não consegue dar vazão ao lixo que lhe chega todos os dias, então os resíduos urbanos são descarregados juntamente com os objectos mais volumosos em terrenos apropriados, os aterros controlados. Isto acontece cada vez mais porque a cidade cresce, o lixo aumenta, mas os incineradores são os mesmos que há dez anos atrás.

Leoniano, perplexo defronte ao incinerador - que não só queima os resíduos urbanos da região como também fornece calor de processo a uma indústria vizinha - presta atenção às explicações do Sr. Gaia.

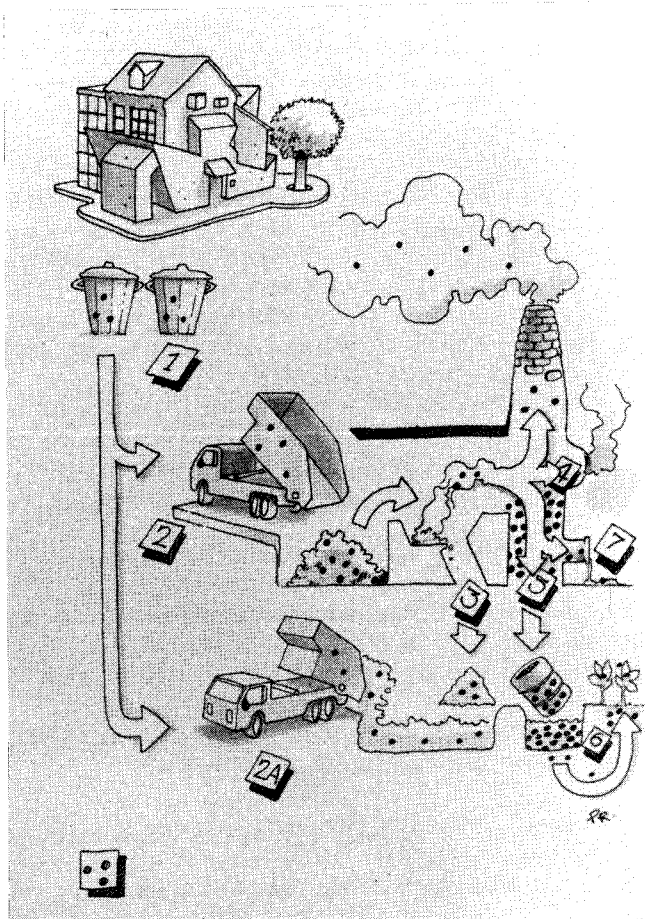
Sr. Gaia: De facto, uma tonelada de resíduos urbanos pode produzir tanta energia como 250 Kg de nafta. Esta instalação tem dois fornos, que todos os dias queimam 100 toneladas de lixo. A temperatura de funcionamento vai dos 800 aos 1000 graus centígrados.

Leoniano: Ah! A essas temperaturas não fica grande coisa do saco do lixo...

Sr. Gaia: Não tenha ilusões! A queima (combustão) não faz desaparecer nada. Apenas transforma e dilui. Olhe bem para um saco do lixo: cerca de dois terços são matérias orgânicas naturais, quer dizer materiais produzidos directa ou indirectamente pelos seres vivos - cascas, restos de comida, madeira, papel...

A cerca de 1000 graus centígrados quase todos estes materiais de transformam em CO₂ e vapor de água, que não são gases poluentes (são de resto os gases que resultam da nossa respiração); claro que o CO₂ embora não seja venenoso, parece estar implicado no aumento de

O INCINERADOR NÃO FAZ DESAPARECER OS ELEMENTOS MAIS PERIGOSOS!



1. Recolha de resíduos urbanos
2. Descarga para o incinerador
- 2A. Aterro sanitário
3. Escórias
4. Lavagem de fumos
5. Descontaminação da água de lavagem dos fumos
6. Aterro especial (substâncias tóxicas concentradas)
7. Esgoto

metais pesados e substâncias tóxicas poluentes dificilmente degradáveis

temperatura do nosso planeta - efeito de estufa. Por outro lado, a incineração dos lixos, como qualquer outro processo de combustão, origina a formação de NOx - óxidos de azoto - gases tóxicos secundários que figuram entre os responsáveis pelas chuvas ácidas.

Leoniano: E o outro terço?

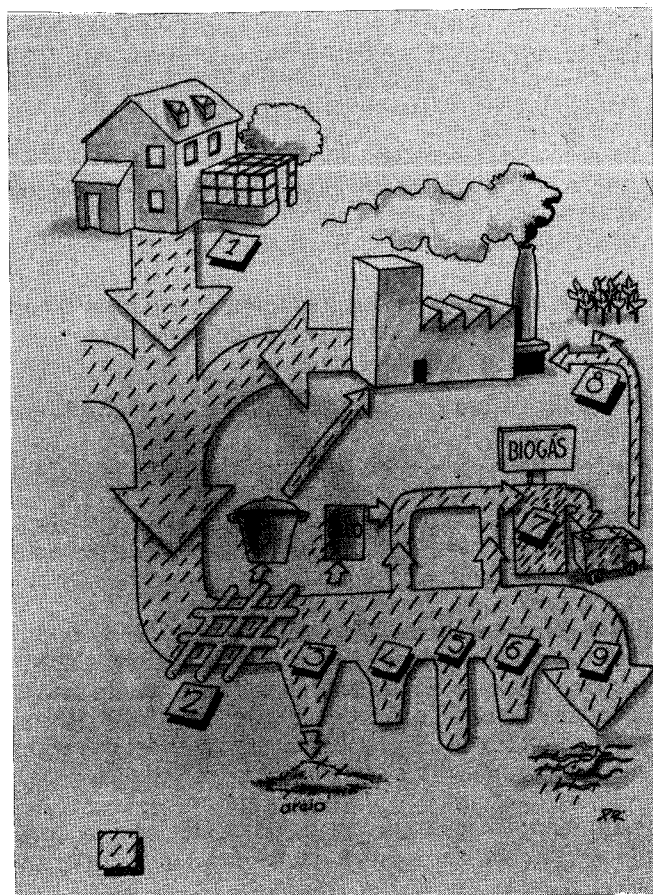
Sr. Gaia: São toda a espécie de materiais plásticos, solventes, metais (alguns deles tóxicos) e sobretudo muitas incógnitas. Veja só este pacote de sumo: vernizes, tintas,

cola, plástico, alumínio... todos os anos milhares de novas substâncias químicas são descobertas e utilizadas nos objectos do dia a dia.

Leoniano: Então quer dizer que nem tudo é transformado em CO₂, vapor de água e NOx?!

Sr. Gaia: Exactamente! A incineração destrói comida, madeira, papel, mas não o cádmio, mercúrio, chumbo; em

O DEPURADOR NÃO FAZ DESAPARECER OS ELEMENTOS MAIS PERIGOSOS



1. Água dos esgotos
2. Entrada no depurador: Grelha - recolha dos resíduos volumosos transportados na água do esgoto
3. Remoção de areias, pedras e extracção de óleos e gorduras
4. Decantação primária
5. Biodegradação de substâncias orgânicas
6. Decantação secundária
7. Digestor - produção de biogás
8. Transporte de lamas poluídas para o incinerador
9. Descarga da água depurada para o ambiente

metais pesados e substâncias tóxicas poluentes dificilmente degradáveis

DIRIGIR

suma, os metais pesados, de cujos efeitos nocivos já ouviu falar com certeza. As temperaturas elevadas não chegam para degradar tudo completamente. Pelo contrário, podem até favorecer reacções químicas incontroladas, tais como a formação de ácido clorídrico, muito corrosivo, ou outras cada vez mais frequentes, como os organocloratos. Estes pertencem a uma família de substâncias muito perigosas e dificilmente degradáveis.

Em resumo:

Cerca de dois terços do lixo partem em fumo, uma mistura dos gases de que falamos com cinzas e poeiras. O outro terço transforma-se em escória, que tem de ser armazenada em aterros sanitários controlados.

Quando estes aterros ficam cheios temos que os cobrir com terra e materiais impermeáveis (a argila, por exemplo) de modo a isolá-los.

Infelizmente, muitas vezes a impermeabilização é deficiente e a água da chuva arrasta parte dos elementos tóxicos para os terrenos circundantes.

Mas o problema principal é o dos fumos!

Leoniano: Mas não estará a exagerar? Sei que os fumos são "purificados" antes de saírem da chaminé.

Sr. Gaia: Claro que alguma coisa se faz! Mas não se purifica nada.

Todos os gases passam através de um filtro que retém uma boa parte das cinzas e poeiras.

Além da filtração, os fumos são lavados com água, que arrasta consigo diversas substâncias tóxicas. Claro que esta água de lavagem deve ser descontaminada antes de ser enviada para a rede de esgotos.

No fim encontramos-nos confrontados com lamas de incineração muito tóxicas onde as substâncias poluentes estão muito concentradas. Estas lamas, juntamente com as cinzas e poeiras filtradas pertencem à categoria dos resíduos especiais e por isso têm de ser armazenadas em outro tipo de depósitos, os aterros especiais.

Leoniano: Imagino que estas águas, mesmo depois de tratadas não podem ser mandadas directamente para o rio...

Sr. Gaia: Claro que não! Vão para o esgoto e depois para o depurador. Neste as águas dos esgotos urbanos passam através de uma fase de pré-tratamento, as areias e as pedras são eliminadas e os óleos e as gorduras que bóiam à superfície são recolhidos. Segue-se a decantação. Infelizmente não se consegue eliminar tudo o que era desejável porque a depuração só é eficiente para substâncias biodegradáveis (de facto todo o trabalho é feito por bactérias e microorganismos); estes animaizinhos desenvolvem-se graças ao alimento abundante contido nas águas de esgoto que reduzem as grandes moléculas orgânicas em pequenas moléculas minerais - mineralização.

As lamas produzidas vão em seguida para um digestor onde os microorganismos anaeróbios os digerem, produzindo biogás que utilizamos para accionar o motor do gerador eléctrico que alimenta a nossa instalação.

Mas a eficácia destes depuradores é relativa! De facto se não contivessem ainda algumas substâncias tóxicas, estas lamas poderiam ser utilizadas pelos agricultores. Mas em vez disso, têm que ser enviadas de novo ao incinerador... e o ciclo recomeça...

Se por um lado o depurador tem indirectamente de tratar a água que serviu para lavar os fumos do incinerador, este último tem de desfazer-se das lamas tóxicas, de centenas de litros de óleos extraídos da água do depurador, sem falar nas toneladas de porcarias que são recolhidas das águas dos esgotos (lâminas de barba, fraldas de plástico, bispas...) e que acabam incineradas.

No fundo, mais não fazemos que aperfeiçoar e ampliar as nossas instalações de despoluição para tentar fazer frente ao aumento de volume de resíduos urbanos. Adiamos a resolução de um problema que continua a agravar-se.

Leoniano: Mas então estamos num beco sem saída?

Sr. Gaia: Talvez, pois a situação é preocupante se não fizermos nada.

Contudo existe uma saída mais simples do que o que se possa pensar.

Mas esta conversa toda deu-me sede. Venha daí beber qualquer coisa que aproveito para lhe explicar.

Leoniano: Uma garrafa de água, se faz favor!

Sr. Gaia: Mas porque é que não bebe água da torneira

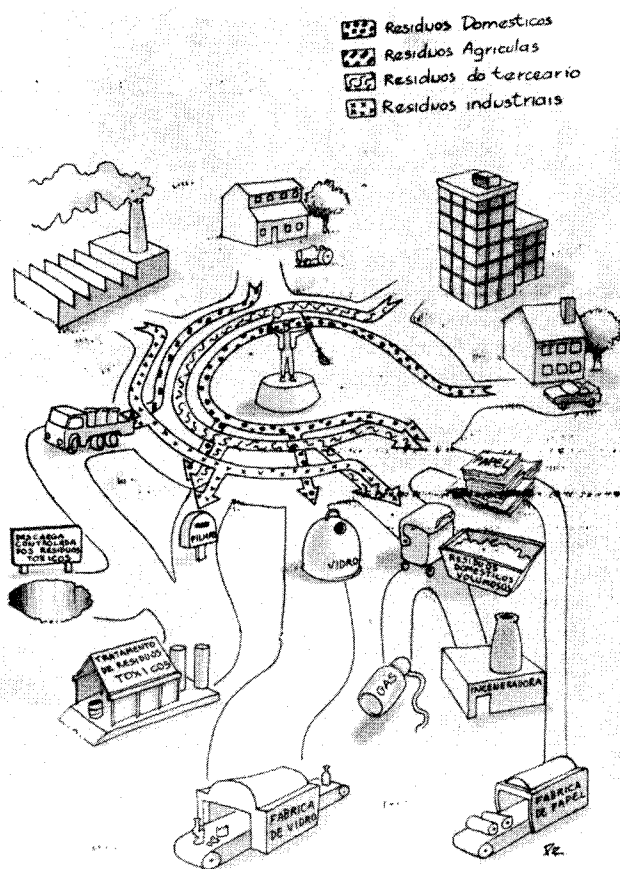
Leoniano: com tudo o que me acaba de contar! É melhor não! Nunca se sabe...

Sr. Gaia: Mas depois o que é que faz com a garrafa de plástico? Vai para o lixo, está-se mesmo a ver. Acabará por ser queimada como todo o lixo, libertando substâncias poluentes não desejáveis, que mais tarde ou mais cedo acabam por cair na terra, nos rios, nos lagos, infiltrando-se nos terrenos e atingindo os lençóis de água, poluindo-a.

Leoniano: Tem razão! No fundo estava a tentar dizer-me que a chave do problema reside em enfrentar os problemas a montante e não a jusante.

N.B. : GAIA é um nome que os gregos davam à Deusa da Terra, e é a base de uma nova teoria proposta pelo físico inglês J. Lovelock segundo a qual a terra é um organismo vivente.

CADA UM PELA SUA ESTRADA!



.....
O lixo de Leônia pouco a pouco invadiria o mundo, se na longínqua lixeira não estivessem pressionando, para lá do último cume, lixeiras de outras cidades, que também afastam de si próprias montanhas de detritos.

.....
Quanto mais crescem em altura, maior é o perigo de desabamento: basta que uma lata, um pneu velho, um frasco transbordante, rebole em direcção a Leônia, e uma avalanche de sapatos sem par, calendários de anos passados, flores secas, submergirá a cidade no próprio passado que em vão tentava rejeitar, misturado com o das cidades limítrofes, finalmente limpas; um cataclismo arrasará a sórdida cadeia montanhosa, apagará todos os traços da metrópole, vestida sempre de novo. Já das cidades vizinhas estão prontos com os rolos compressores, para aplanar a terra, estenderem-se no novo território, afastarem as novas lixeiras."

Italo Calvino, *Le città invisibili*

Para resolver o problema dos resíduos urbanos, tal como muitos outros, não chega enfrentá-los à posteriori.

De facto, o nosso sistema produtivo não é "produtivo (no sentido em que não aumenta a matéria prima mas apenas a transforma) e o consumo não é uma destruição de matéria (nada desaparece) mas é uma segunda transformação de produtos úteis em resíduos.

Ora, cada vez mais o nosso sistema produtivo extrai menos quantidade de bens úteis da mesma quantidade de matéria prima utilizada. Os bens duram pouquíssimo e a fase de consumo é cada vez mais curta. Deste modo poderemos chegar a uma situação absurda na qual se produzem directamente resíduos a partir da matéria prima, sem sequer utilizá-la.

Por isso devemos intervir reduzindo a produção/consumo de bens e prolongando a sua fase de utilização - aquela em que os bens são considerados úteis. Depois desta fase, seguir-se-á a fase inevitável e "longuíssima" dos resíduos. Resta-nos o dever de garantir a "boa qualidade" destes de modo a reduzir o dano que provocarão depois de transformados.

* Engenheira



CORREIO DOS LEITORES

Ex.mos Senhores,

Atendendo ao grande interesse dos artigos publicados na V/ revista, alguns dos quais servem de base para debate e acções de formação interna, na nossa organização, muito gostaríamos que nos enviassem a vossa publicação.

(...)

De V.Exas. Atentamente
O Director Comercial
Carlos Ribeiro



Ex.mos Senhores,

Os meus melhores cumprimentos.

Gostaria de ser assinante da vossa revista, que aproveito para felicitar, pois é um óptimo instrumento de trabalho, para quem tem cargos de chefia numa empresa seja ela pequena ou grande.

O importante é saber tirar proveito dos ensinamentos que vocês transmitem através dela.

(...)

Atentamente
Francisco Pádua



Ex.mos Senhores,

Sou um leitor atento da vossa revista quase desde o seu aparecimento, o que tem contribuído não só para melhorar o meu nível de conhecimentos como também para abordar de forma mais adequada alguns problemas que vão surgindo no dia a dia da empresa.

Agradecendo antecipadamente a vossa atenção subscrevo-me com elevada consideração e estima,

De V.Exas.
Atentamente
A Gerência
Luís Américo Barata da Silva

Ex.mos Senhores,

Por intermédio de um colega tive a oportunidade de conhecer a vossa publicação "Revista para Chefias - "DIRIGIR".

Gostei bastante da revista e acho que tem artigos interessantes e que ajudam a ponderar em certas ocasiões e talvez a alterar determinados comportamentos.

Cumprimentos

Maria Manuela Câmara Reis



Ex.mos Senhores,

Em primeiro lugar quero felicitá-los pela qualidade da vossa revista. Sou responsável pelo Centro de Documentação de uma empresa e a vossa revista é a que mais circula entre os técnicos e não só. Como exigem as funções que desempenho nesta empresa, leio muito. A DIRIGIR é uma das publicações que me dá mais prazer fazê-lo e devo dizer que tenho aprendido muito com ela.

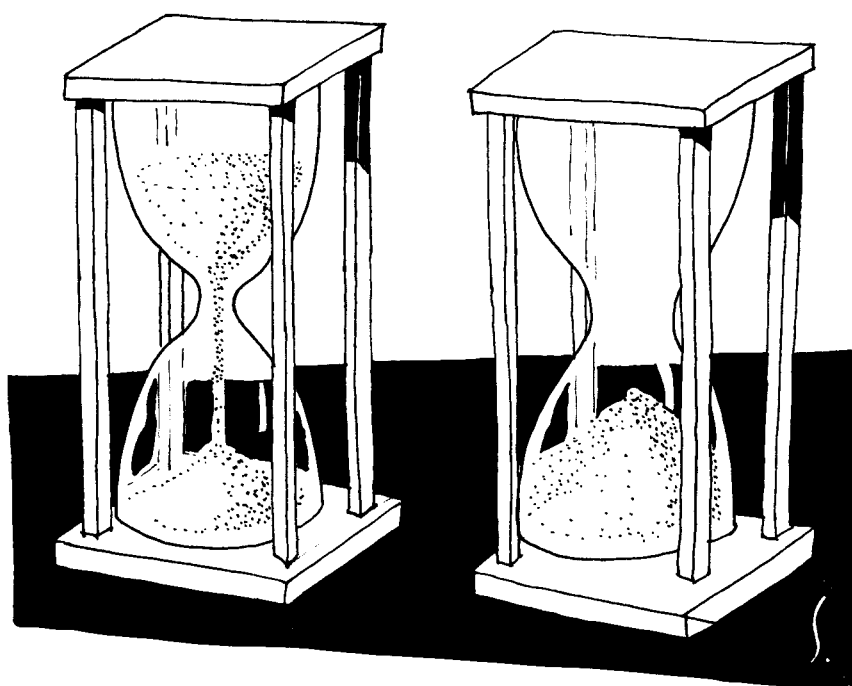
Leitor anónimo

RESPOSTA AO CORREIO DOS LEITORES

As cartas dos nossos leitores são indicadores preciosos, da forma como a DIRIGIR vai alcançando os objectivos que se propôs. A formação, vertente fundamental da sociedade moderna, é uma das nossa preocupações.

Congratulamo-nos ao constatar que temos contribuído para favorecer "o debate" e para "alterar determinados comportamentos". Mas claro, a DIRIGIR será um meio de formação tanto mais eficaz, quanto melhor souberem "tirar proveito dos ensinamentos" aqueles para quem escrevemos! Já agora uma sugestão: Não querem os leitores dar-nos conta das formas como na vossa empresa, usam a DIRIGIR "para debate e para acções de formação interna"? Ficamos a aguardar os vossos relatos.

O.P.T.-OPTIMIZAR A PRODUÇÃO E A TECNOLOGIA DE UM MODO CRIATIVO



No número 13 da Dirigir publicamos um artigo sobre o just-in-time. Trata-se de uma filosofia de gestão que faz apelo a uma rigorosa racionalização de todos os meios de produção.

O O.P.T., por sua vez, é um método que traduzindo uma abordagem diferenciada, apresenta um contributo metodológico inestimável.

Trata-se de identificar os obstáculos, os "estrangulamentos" que se levantam à actividade produtiva e ao desenvolvimento da empresa.

Sem pretensões de exclusão de outras filosofias e metodologias de Gestão da Produção, como o Just-in-time ou o MRPII (Materials Requirement Planning), o O.P.T. pode ser um valioso instrumento de gestão, na medida em que operacionaliza o processo de identificação, num determinado contexto produtivo, dos obstáculos que se levantam ao desenvolvimento empresarial. E se mais não fosse, esta preocupação seria essencial no posicionamento e na atitude de quem tem uma função de direcção, a qualquer nível da estrutura empresarial.

O.P.T. (do Inglês): Optimized Production Technology é um método de gestão da produção. Foi desenvolvido pelo Dr. Goldratt fundador da sociedade "Creative Output" nos anos 70 e autor do livro "Le but, L'excellence en production".

A empresa J.J. Branquinho Lda. é uma pequena empresa de cerâmica, que produz louça de mesa.

Tem uma boa capacidade nas operações que compõem o fluxo produtivo mas o forno que detém, não responde à capacidade produtiva dos postos de trabalho a montante, o que provoca grandes pilhas de material, aguardando a sua vez para a operação da cozedura.

Uma outra empresa, que se situa geograficamente perto desta, a Metalomecânica "Saraiva & Filhos, Lda.", tem cerca de 10 trabalhadores distribuídos pelos diferentes postos de trabalho e um posto de soldadura ocupado por um trabalhador especializado. Também aqui a soldadura não consegue responder ao volume de trabalho, sendo usual existir uma pilha de peças aguardando a sua vez, para esta operação.

O Sr. Branquinho não considera contudo viável a aquisição de um novo forno (devido ao valor do investimento e devido ao facto de ficar então com uma sobrecapacidade excedentária).

Do mesmo modo pensa o Sr. Saraiva no que respeita à contratação de um novo soldador e aquisição do respectivo equipamento.

Com efeito a capacidade de produção e de escoamento da J.J. Branquinho é de 2000 pratos/dia, mas na realidade só consegue escoar 1.600. A aquisição de um novo forno é muito dispendiosa e não é rentável para cozer unicamente os restantes 400 pratos /dia. Questão semelhante acontece ao Sr. Saraiva, desta feita não só pela questão do equipamento de soldadura, mas sobretudo pelo "custo" de um operário especializado e pelo facto de ele ficar sub-aproveitado.

O.P.T. - Os princípios do Método

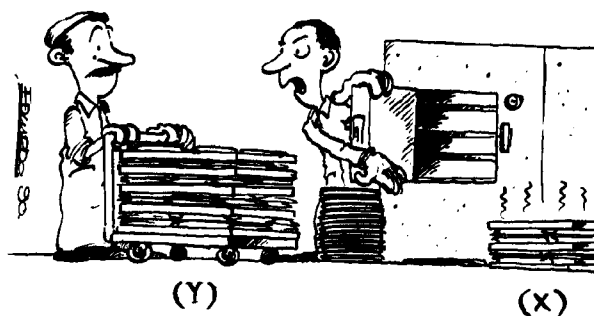
De entre os recursos que uma empresa detem - matérias primas, mão-de-obra, máquinas, ferramentas, espaço, etc., o método O.P.T. distingue dois tipos:

1 - Os Recursos de "estrangulamento" ou "limitadores" que constroem a capacidade total à sua própria capacidade - é o caso do forno da empresa J.J. Branquinho e o posto de trabalho de soldadura da Empresa Saraiva & Filhos (designaremos por Recursos x).

2 - E os Recursos de "não-estrangulamento", ou "não-limitadores" que são todos os outros e que designaremos por recursos Y.

Exemplifiquemos com o caso do J.J. Branquinho:

Activar Y à sua capacidade total, corresponde a constituir diariamente stocks intermédios de 400 pratos. O que provoca obviamente um aumento do valor dos stocks em curso



de fabrico e consequentemente o aumento dos custos de exploração, sem aumentar o volume produzido e o volume de vendas.

De este modo se pode retirar uma 1ª conclusão:

Os Recursos de estrangulamentos (X) determinam o débito de saída e os níveis de stocks.

Isto é, o fluxo global da produção deverá ser determinado pela capacidade dos recursos de estrangulamento.

É inútil lançar em fabrico numa semana mais do que o Recursos X (estrangulamento) pode produzir, pois isso leva a criar stocks em curso de fabrico, consumindo recursos físicos e materiais, sem que o "out-put" aumente, isto é sem que aumente, o que efectivamente se transforma em produto acabado e logo susceptível de ser vendido.

Pode-se então retirar desta análise uma 2ª. linha de força em que se apoia o método O.P.T.

O nível de utilização de um Recurso Y (não estrangulamento) não é determinado pelo seu próprio potencial mas por outros constrangimentos do sistema.

isto é:

A utilização e activação de um recurso não são sinónimos.

Utilizar todas as máquinas a 100% (activação) não melhorará a produção mas provocará um aumento de stocks em vias de fabrico.

A gestão da produção deve permitir controlar os efeitos dos constrangimentos de capacidade sobre todos os outros Recursos.

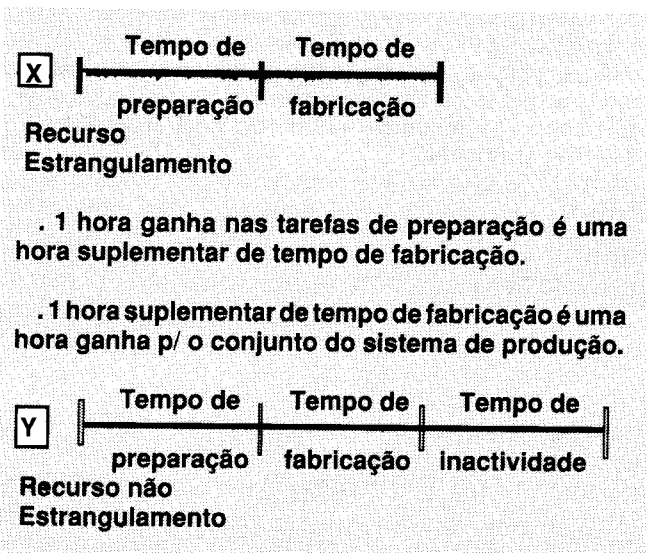
É necessário planificar os recursos não-limitadores (Y) a partir dos constrangimentos da capacidade, e não os ignorar. Isto é, no caso da cerâmica que vimos referindo só deve ser atribuída a carga de 1600 pratos ao Recurso Y e não de 2000 que é a sua capacidade.

Os tempos de fabrico

Outro aspecto a que o O.P.T. dá particular atenção são os tempos de preparação do trabalho, suscitadas pela mudança de lotes de fabrico.

A aproximação tradicional trata os recursos da empresa independentemente da sua característica - estrangulamento / não estrangulamento.

Verificámos o interesse em distinguir os dois tipos de recurso e a vantagem que representa o facto de se poder controlar o sistema pelo nº. limitado de recursos que são os estrangulamentos.



Sobre um estrangulamento o tempo reparte-se em tempo de fabricação e em tempo de preparação. Se se economizar uma hora na preparação, esta hora ficará disponível para fabricar mais produtos destinados à venda, pressupondo que o mercado o comporta.

Uma hora ganha neste recurso ultrapassa largamente o quadro único deste recurso pois repercutir-se-á sobre o conjunto do sistema.

Uma hora ganha sobre um recurso estrangulamento é uma hora ganha por todo o sistema de produção.

Sobre um Ry (não-estrangulamento) o tempo reparte-se em três categorias - fabricação, preparação e inactividade.

A economia de uma hora de preparação se é trabalhada cria um stock indesejável, e se não é trabalhada aumenta o tempo de inactividade.

CONCLUINDO:

. Uma hora de inactividade sobre um estrangulamento é uma hora perdida para todo o sistema.

. Uma hora economizada sobre um não estrangulamento não tem significado em termos de optimização do sistema.

O planeamento da produção deverá pois tomar em conta que nos estrangulamentos é que importa economizar e é sobre eles que deve incidir a nossa atenção prioritária.

Desta análise pode assim estruturar-se toda uma prática de planeamento da produção.

Como dissemos um hora de paragem num recurso X (estrangulamento) é uma hora perdida para o conjunto da fábrica.

Então sobre estes postos de trabalho é necessário assegurar que há sempre operadores de substituição, que todos os materiais estejam ao pé da máquina quando são necessários, que o stock de peças de substituição seja calculado, que haja uma rigorosa manutenção preventiva, etc., etc..



Percebe-se assim que focando a sua atenção sobre um pequeno número de máquinas e postos de trabalho (os estrangulamentos) pode-se melhorar em fortes proporções a produtividade de toda a fábrica.

Mas outras regras de gestão se podem ainda deduzir destas constatações.

Os ganhos de tempos de preparação (mudança de ferramentas, devido à mudança dos lotes de fabrico) devem ser prioritariamente estudados sobre os recursos X (estrangulamentos) porque o encurtamento deste tempo é um ganho para todo o sistema produtivo, o mesmo não acontecendo para os recursos Y (não limitadores).

Estas regras permitem utilização crítica de outros princípios característicos de outras filosofias de gestão da produção.

- A redução dos tempos de mudança de ferramentas, (SMED)(1) por exemplo, que não se tornam prioritários sobre os recursos Y (de não estrangulamento)

Do O.P.T. à análise dos constrangimentos

O método O.P.T. se pelos princípios que evidencia pode parecer pouco significativo, é um facto que permite uma abordagem de valor metodológico apreciável.

É sabida a eficácia no mínimo duvidosa dos processos de planeamento e gestão da produção nas empresas portuguesas. E não só nestas.



Com efeito o O.P.T. vem dar um contributo para uma abordagem diferenciada da gestão da produção. E mais do que discutir a sua eventual maior ou menor aplicabilidade, o que nos interessa agora realçar é que o O.P.T. permite apoiar uma abordagem tendente a identificar os estrangulamentos ao desenvolvimento da produção e da empresa. Porque quando se fala em produzir mais e melhor, não é tanto o princípio que está em causa, mas evidentemente o identificar os obstáculos concretos que em cada empresa se levantam ao objectivo de, por exemplo, produzir mais 10% ou de produzir a "zero defeitos".

E esta identificação dos obstáculos e estrangulamentos pode partir da produção e ser alargada a todos os sectores

da empresa, ao tipo de gestão, etc..

É usual, por exemplo, nas empresas portuguesas, ser o gestor ele próprio um ponto de estrangulamento de todo o sistema, em virtude do tipo de gestão ser normalmente extremamente centralizado.

É pois uma abordagem sistémica o que se procura para cada situação real. É que não há uma única (boa), maneira de gerir a produção.

Nem há um método que aprioristicamente se possa afirmar como o melhor. Importa sim, ter uma abordagem de cada situação concreta que crie condições para a aplicação de um método de gestão que consideremos mais adequado às características concretas da produção, e daquela empresa.

E isto pela diminuição dos acontecimentos aleatórios (avarias provocando interrupções imprevistas na produção, etc.) e pela redução da complexidade (simplificando percursos, implantando processos mais céleres de mudança de ferramentas, etc.).

Não é tanto o tipo de planeamento e o controle da produção que estão em causa mas o de garantir condições, otimizando os recursos existentes, para que eles funcionem eficazmente.

Mas sobre este assunto trataremos em próxima oportunidade.

* Formador em Gestão

(1) Single Machine Exchange Die - é um método tendente a encontrar soluções para a mudança rápida de ferramentas.

jumbo de cascais

Uma equipe diferente



"Uma orientação-marketing é em primeiro lugar e antes de mais uma questão de bom-senso: ouvir, estar onde o cliente está, dar provas de cortesia, esforçar-se por valorizar e diferenciar, custe o que custe, os produtos mais insignificantes, assegurar uma qualidade e um serviço superiores. (...) A vantagem sobre a concorrência não se obtém através de técnicas sofisticadas. Conquista-se através da busca incessante do detalhe que fará a diferença." (1)

Este parágrafo é retirado do livro "A Paixão da Excelência", mas também podia ter sido dito pela Dr.^a Isabel Megre, actual directora do jumbo de Cascais. Para Isabel Megre, esta loja é um pouco "a sua mercearia". Quando de manhã, dá ordens para se abrirem as portas, e fica à porta a receber os clientes, ela sente-se um pouco como o velho merceeiro, que conhecia os clientes pelo nome...

Economista, foi durante 13 anos a directora comercial do grupo Pão de Açúcar. Há dois anos que desempenha a função de directora do Jumbo de Cascais. O convite para este importante cargo surgiu numa fase de mudança global da orientação daquele grupo. Descentralizar era o grande objectivo. Para tal, alteraram toda a estratégia seguida até então, mudaram toda a filosofia de gestão. Decisão corajosa, que Isabel Megre assumiu também, conseguindo fazer do Jumbo de Cascais, um lugar onde apetece ir...

FAZER EQUIPE DAS 8 ÀS 10

DIRIGIR: Como é que consegue conquistar os empregados para a difícil tarefa de atender com excelência?

I.M.: Uma das bases da nossa filosofia assenta na seguinte premissa: o SUPA tem três associados igualmente importantes que são a base da nossa orientação em termos de marketing, e de formação.

DIRIGIR



Os fornecedores



O pessoal



Os clientes

Nós no fundo existimos porque os clientes precisam de nós.

Nós vendemos os produtos que os clientes desejam porque os fornecedores no-los fornecem. Sem o nosso pessoal que atende, sem os clientes e sem os fornecedores, este ciclo não seria possível. Portanto para nós cada um dos três associados tem a mesma e única importância. Desde a entrada do pessoal para a companhia, imprimimos neles a noção de que são tão importantes como o cliente ou como o fornecedor. Depois nós estamos muito na loja, estamos junto deles, não há muito aquela figura de mandar fazer e ficar de fora à espera que apareça pronto. As pessoas fazem equipe desde as 8 horas até às 22 horas, todos se conhecem. Quer eu, quer os chefes de departamento, quer os chefes de sector, todos tratamos os empregados pelos nomes. Há muito diálogo com a hierarquia, tanto descendente como ascendente, as coisas são bem explicadas, o empregado sente-se envolvido, sente que participa, e daí haver muito entusiasmo pela função.

Além disso fazemos muita formação na área do atendimento. É muito difícil agradar a todos, mas achamos que é muito importante o cliente sentir-se contente.

DIRIGIR - Como está organizada a formação na companhia?

I.M. - Normalmente a formação é sempre dada pelo chefe. Uma das vertentes da nossa filosofia de gestão é que o chefe directo treina o seu pessoal. A relação profissional que tenho com os meus gerentes de departamento é uma relação pedagógica de formação - insisto sempre nas reuniões semanais, na importância dos clientes, do atendimento. Eles, por sua vez, fazem o mesmo com os chefes abaixo deles, e estes com o pessoal que atende directamente o cliente.

Também temos um programa de formação para os empregados recém admitidos, sobretudo para aqueles que vão para as secções de atendimento e para a "frente de caixa". Durante um a dois dias, grupos de 10 a 12 pessoas recebem uma formação em sala, na área específica do atendimento.

DIRIGIR - Poderemos dizer que a motivação dos empregados do Jumbo nasce do envolvimento na própria função?

I.M. - Exacto. A pessoa embrenha-se, percebe o que está a fazer, vê resultados - o que eu acho que é muito importante, e começa-se a entusiasmar, contagiando toda a equipe. Na verdade eu tenho uma equipe extraordinária.

DIRIGIR - Há quanto tempo trabalham eles para o Pão de Açúcar?

I.M. - Esta loja tinha pessoas com muitos anos de companhia, pois existe já há 17 anos. Todos se adaptaram à nova filosofia. Dos recém admitidos saíram alguns, até porque o trabalho é um bocado duro. Mas no geral, tenho uma equipe estável, que sente que a loja também lhe pertence um bocadinho. Penso que também gostam de cá estar porque sentem que são ouvidos e respeitados nas suas opiniões.

OUVIR O CLIENTE, ENVOLVER OS EMPREGADOS

DIRIGIR - Quais foram as estratégias que definiu para prestar um serviço exclusivo aos clientes?

I.M. - A primeira vertente da nossa estratégia passa por ouvir o cliente e satisfazê-lo na medida do possível. Temos um impresso de sugestões, que está exposto junto às caixas registadoras, e que o cliente preenche com as suas apreciações negativas ou positivas. Normalmente, eu respondo pessoalmente com uma carta, e sempre que posso, ponho em prática as sugestões que me dão.

O nosso cliente é um cliente evoluído e exigente, que às vezes não é fácil satisfazer.

DIRIGIR - A outra vertente da vossa estratégia terá a ver com o envolvimento de todos, do topo à base?

I.M. - Sim. Prende-se com o princípio de que já falei de que o pessoal é para nós tão importante como os clientes ou

os fornecedores. No fundo trata-se de uma estratégia de gestão assente nesses três associados e na relação entre eles, uma relação triangular, mas em que o triângulo é equilátero - todos têm o mesmo peso e a mesma importância.

DIRIGIR - O que é que esta afirmação lhe sugere: “No futuro uma empresa não sobreviverá senão se devotar de alma e coração às exigências dos clientes”.

I.M. - Uma empresa não pode estar de costas viradas para os clientes. A nossa razão de existir é finalmente, o cliente. Se nós não lhe dermos aquilo que ele quer, às duas por três, o que é que ele vem cá fazer? Se tem outra opção que o satisfaça mais, é essa que ele acaba escolhendo. E isto é válido para todos os serviços e não só para os supermercados.

MUDAR PARA MELHORAR

DIRIGIR - Será que as empresas que têm esta perspectiva se podem dar ao luxo de não mudar?

I.M. - Não, de modo nenhum. Aliás o Pão de Açúcar teve a coragem em 1987 de mudar toda a sua filosofia de gestão. Eu acho que isso foi brilhante.

Trabalhei 17 anos com uma perspectiva centralizadora e de repente, fui confrontada com uma verdadeira revolução na filosofia de gestão da companhia. Eu era a directora comercial, estava na sede, e mandava os meus compradores comprar os artigos que para nós eram bons. Na loja de Cascais, por exemplo, as pessoas achavam que certos produtos não interessavam nada aos seus clientes, mas tinham que os vender porque eram mandados pelos armazéns. Desde o momento em que a decisão de compra foi descentralizada e passou para cada loja, só se compra o que se acha que é bom para a “nossa loja”.

As pessoas assim percebem melhor o que estão a fazer. A proximidade dos centros de decisão cria mais espírito de corpo - é mais fácil perceber porque é que uma coisa é feita, ou porque é que uma ordem é dada. É frequente eu ser interpelada, quando estou na loja, por empregados que não perceberam bem certas orientações que eu dei.

A possibilidade de diálogo e de expressar a sua opinião, foi ganha com estas alterações que a companhia introduziu. E com isso a companhia ganhou as pessoas: elas trabalham muito mais do que trabalhavam, e andam mais satisfeitas.

GERIR O SUPERMERCADO COMO UMA VELHA MERCEARIA

DIRIGIR - Portanto a área comercial deixou de existir com o peso que tinha anteriormente?

I.M. - Ela continua a ser importante, mas é específica de cada loja - cada um trata da sua loja, cada um trata da sua mercearia. Pretendemos recuperar um pouco aquela figura do velho merceeiro, que conhecia as preferências de cada um dos seus clientes. Por exemplo, nesta loja eu tenho muita clientela estrangeira - daí que encontra aqui a maior gama de produtos estrangeiros de qualquer das lojas Pão de Açúcar. Além disso, tenho o cuidado de “abrir” a loja todas as manhãs. É muito importante: como os velhos merceeiros, dou primeiro uma volta, a ver se está tudo bem, e depois dou ordem para abrir a porta e estou com a minha equipe a receber as pessoas. As pessoas gostam de ser tratadas como seres humanos. O cliente tem que sentir calor humano. Dentro da filosofia de supermercado de livre serviço nós temos que dar um acolhimento ao cliente de maneira que ele sinta que vale a pena voltar. Os meus gerentes e eu, todos nós falamos com os clientes. É um bocado esse diálogo entre nós e os clientes e entre nós e os empregados, que encerra em si aspectos do funcionamento das antigas mercearias.

DIRIGIR - Como está estruturada a equipe do Jumbo de Cascais?

I.M. - No Jumbo de Cascais trabalham cerca de 400 pessoas. Trabalhamos de forma muito estruturada, e delegando sempre no nível imediatamente abaixo. Daí que seja fácil identificar exactamente os pontos fracos e altos, as falhas e as dificuldades. Eu como Directora reúno semanalmente com os Gerentes de Departamento. Estes por sua vez transmitem as orientações aos Chefes de Sector, que por sua vez as transmitem aos responsáveis abaixo deles, que por sua vez garantem que os empregados as executem.



DIRIGIR

O gerente de departamento é responsável pela compra e pela venda dos artigos, mas também é responsável pelo empregado que confere as facturas. Portanto as chefias têm uma responsabilidade perfeitamente delimitada, em que as várias funções estão ligadas sistemicamente - é fácil identificar onde estão as falhas.

DIRIGIR - Quais lhe parecem ser as principais dificuldades que as suas chefias intermédias têm para fazer cumprir as estratégias de que falou atrás?

I.M. - A maior dificuldade são as características da função. É uma função muito exigente. Eles têm responsabilidades nas áreas comercial, de gestão de pessoal, e ainda administrativa. Cada um dos níveis de que falei atrás, têm uma destas áreas. De todas elas, a gestão de pessoal parece-me ser a mais complicada, e aquela que lhes levanta mais dificuldades.

RESPONSABILIZAR É ACREDITAR NAS PESSOAS

DIRIGIR - Parece-lhe que este enriquecimento da função das vossas chefias intermédias, estimula e motiva o empregado?

I.M. - Sem dúvida. O Pão de Açúcar tem uma rotação de pessoal muito baixa nestes níveis e penso que isso acontece porque as pessoas gostam do trabalho que desenvolvem aqui. O Pão de Açúcar sempre tratou as pessoas como seres humanos. Dar-lhes responsabilidades é acreditar nelas. Isso conta muito para as pessoas

A FORMAÇÃO PRESENTE NO DIA A DIA

DIRIGIR - Em Portugal o cliente tem a sensação de que nunca tem razão. Por onde devem as empresas começar para mudar este estado de coisas?

I.M. - É muito importante a formação que se dá ao pessoal. Nas nossas acções sentimos que há coisas importantíssimas em que os nossos funcionários nunca pensaram. Nunca reflectiram. Ora eu penso que se cada empregado se puser no papel do cliente que ele também é, e reviver situações de mau atendimento por que já passou, isso resulta numa tomada de consciência importantíssima.

DIRIGIR - Mas além da formação, não lhe parece que a atitude de gestão também pesa muito?

I.M. - Claro que sim. Está tudo ligado. Finalmente a formação é um acto de gestão que está presente no dia a dia de todos - o chefe tem uma importante função pedagógica: ele tem que estar atento a tudo, chamar a atenção para o que está mal feito, corrigir atitudes e comportamentos...

DIRIGIR - E a avaliação dos resultados?

I.M. - É determinante. A gestão descentralizada que praticamos permite um grande realismo na definição dos objectivos.

Os objectivos globais são definidos duas vezes por ano, e depois redefinidos mensalmente com cada gerente de departamento.

Estes depois reúnem com os chefes de sector e estes últimos com os chefes imediatamente abaixo.

Diariamente é feita uma avaliação subjectiva, que determina as correcções pontuais de atitudes e comportamentos de que falei. Mas duas vezes por ano é feita uma avaliação objectiva na base dos resultados das vendas e do desvio em relação aos objectivos definidos. E perante factos não há argumentos...

DIRIGIR - E não são introduzidas correcções a meio do ano?

I.M. - Sim, faz-se uma correcção a meio do ano e sempre que há situações diferentes das previstas inicialmente.

DIRIGIR - O que é que faz na sua loja para conseguir vender mais?

I.M. - Nós temos um histórico que nos diz o que se pode vender e não se pode vender. Mas também recorremos às promoções, à divulgação de produtos, baixa de preços, publicidade, diversificação de artigos, etc....

Porém contamos muito com a participação e com a capacidade de inovação de todos os que trabalham aqui - quando se marcam objectivos e se puxa um bocadinho, é exactamente para por á prova a criatividade das pessoas, a sua atenção ao cliente - eles muitas vezes têm ideias excelentes, que os ajudam a aumentar as vendas. Às vezes são pequenos detalhes que fazem a diferença entre um bom resultado e um mau resultado de vendas.

DIRIGIR - A Dr^a. Isabel Megre gosta do seu trabalho?

I.M. - Sim, gosto imenso do meu trabalho. Penso que é por isso que sempre o consegui conciliar com o tempo que dou à minha família.

DIRIGIR - E parece-lhe que esse gostar é importante para o sucesso que tem tido?

I.M. - É fundamental. Isto é muito duro, são muitas horas por dia.

No início da mudança para aqui trabalhava 7 dias por semana. Se eu não gostasse não tinha aguentado. Mesmo agora que tudo está mais organizado, passo por cá ao sábado ou ao domingo.

* Coordenadora da DIRIGIR
Licenciada em Ciências Sociais e Políticas

(1) "La passion de L'excellence" de Thomas Peters e Nancy Austin

Tradução da autora



A REFORMULAÇÃO COMO TÉCNICA-BASE DE UMA ENTREVISTA

Escuto e esqueço
Vejo e me lembro
Faço e compreendo

Provérbio Chinês

Reformular, o que é?

A entrevista a Jonh Paulsen, conduzida por Luís Filipe Cardim e publicada na "DIRIGIR" nº11, sugeriu-me o tema para o presente artigo.

A técnica da Reformulação, há muito considerada eficaz para uma boa dinâmica da entrevista, pode ser utilizada quer na empresa pelas chefias, como Paulsen sugere, para dirigir conflitos/queixas dos seus empregados, quer em situações de formação ou ainda em entrevistas de ajuda psicológica e/ou de aconselhamento.

Existe REFORMULAÇÃO quando o entrevistador devolve noutros termos e de uma forma mais concisa e/ou mais explícita o que o interlocutor exprime, obtendo a concordância deste último.

Obtém-se, com este procedimento, três resultados importantes:

1. O entrevistador certifica-se que não introduz ruídos à comunicação que acaba de ouvir;

2. O entrevistado certifica-se que está a ser compreendido ao reconhecer-se na reformulação, o que constitui incentivo para a continuação do diálogo;

3. O entrevistador prova que escutou e que compreendeu o que estava a ser dito.

A reformulação pressupõe uma concepção geral humanista.

Em primeiro lugar porque o entrevistado é considerado como a pessoa mais bem informada sobre a situação e a única a tê-la experienciado em toda a sua profundidade existencial. O entrevistador, com a sua atitude atenta, desprovida de ideias preconcebidas e com um desejo autêntico de compreender, revela confiança no seu interlocutor, nomeadamente na forma como este experimenta subjectivamente a situação.

Em segundo lugar, porque o comportamento humano é percebido com um sentido e com uma lógica específicos. As reacções afectivas, comportamentos verbais, ou outros são vistas na relação estreita com as significações vividas,

organizando-se, estas, num sistema único em cada ser humano.

Assim, compreender um comportamento é, antes de mais, compreender os seus significados ao nível da percepção das coisas, dos seres, dos acontecimentos; é também restituir essas significações enquadrando-as no conjunto do vivido do sujeito, aprofundando a sua capacidade de se tornar mais auto-consciente.

Por último, trata-se de uma concepção do humano não só baseada nas suas capacidades reflexivas e de relacionamento social, mas também na capacidade de auto-regulação final do indivíduo por si próprio.

Podemos, pois, considerar, na óptica do Entrevistador, os seguintes PRINCÍPIOS DA REFORMULAÇÃO

1. Reconhecer os sentimentos e/ou as significações que o entrevistado formula;
2. Facilitar a exposição do ponto de vista do entrevistado sem contra-argumentação;
3. Aceitar o conteúdo subjectivo do que é dito;
4. Definir a situação descrita pelo entrevistado, não o culpabilizando e mostrando que ela é expressa do seu ponto de vista e como tal é entendida.

Uma pergunta se poderá colocar. E se o entrevistado errar?

Tal será imediatamente perceptível pelo desacordo do entrevistado face à reformulação produzida. Trata-se, então, de o entrevistado explicitar de novo os seus pontos de vista e o entrevistador terá nova possibilidade de ter êxito no seu esforço de compreensão.

Exercícios individuais de reformulação

Em situação de entrevista, tente compreender o que o outro exprime, reformulando o que é dito, de forma a obter o acordo do outro sobre a sua reformulação.

Tenha sempre presente a pergunta:

"Para o outro, o que é que isto significa?"

Após a escuta atenta de um conjunto de impressões que preocupam o seu interlocutor, tente reformular, isto é, dizer noutros termos ou resumir o essencial do que acabou de ouvir.

Poderá começar as suas intervenções com fórmulas do tipo:

- Na sua opinião...
- Pensa que...
- Se eu bem compreendo, disse que...
- O seu sentimento é que...

Assim, certifica-se da boa compreensão do ponto de vista do outro antes de emitir qualquer opinião pessoal. Pode

fazer uma síntese do que compreendeu, depois de ter obtido um conjunto significativo de informação.

Se a síntese produzida obtiver a concordância do seu interlocutor, poderá, de seguida, dar o seu ponto de vista ou decidir o que se irá fazer. Se o seu interlocutor não estiver de acordo deixe-o rectificar e recomece todo o processo.

Se encontrar alguém que queira "jogar à reformulação" consigo, poderá fazê-lo, procedendo da seguinte forma:

1. Explique-lhe o melhor possível o que deve fazer;
2. Escolha um tema pessoal que o preocupa e comece a exposição;
3. O outro deverá ir reformulando o que vai sendo dito.

Análise, cuidadosa e honestamente os seus sentimentos íntimos face ao erros de reformulação produzidos, isto é, face às diferentes formas de não ser compreendido.

Este exercício é tanto mais eficaz quanto o "jogar" com pessoas sucessivamente diferentes, podendo trocar os papéis com o outro "jogador".

E para finalizar, algumas sugestões de temas, para os exercícios de simulação:

- Quais as situações, pessoais e/ou profissionais que tem mais dificuldade em suportar?

- Atendendo à sua experiência de vida, em sentido lato, que concepção de vida tem actualmente?

- Se pudesse mudar o dinâmico relacional do seu local de trabalho, como actuaria?



"L'Entretien de face à face dans la relation d'aide"
Connaissance du problème
Professeur Roger Rucchielli
(Tradução e adaptação)

* ECONOMISTA
Post-graduação em Psicologia Vocacional

PARA ESCUTAR ACTIVAMENTE

A comunicação interpessoal é um processo transaccional e activo, que origina novos tipos de comportamentos e desencadeia possibilidades de actuação. Na comunicação interpessoal utiliza-se uma infinidade de canais que operam a dois níveis: a nível racional (as ideias) e a nível emocional (os sentimentos e as emoções). A arte de enviar mensagens em situações emocionais exige concentração sobre o receptor, demonstrando claramente que estamos a procurar chegar até ele, exprimindo e mantendo a maior autenticidade.

Para melhorar a parte relacionada com o nível racional da comunicação interpessoal, é necessário prestar uma maior atenção à estrutura da comunicação, às formas em que se apoia e aos meios que sustentam, ou simplesmente ajudam, a exprimir as ideias do emissor.

A comunicação interpessoal é muitas vezes emocional, pelo simples facto de não ser planificada nem preparada, e ainda por ser fortemente influenciada por atitudes, necessidades, objectivos a atingir, e experiências anteriores.

Carl Rogers afirma que a comunicação atinge o seu máximo quando o emissor e o receptor partilham uma relação que se caracteriza por uma autenticidade e transparência tais, que a cada um é possível viver os seus verdadeiros sentimentos; por uma aceitação e valorização plena do "outro", enquanto indivíduo necessariamente diferente, e pela capacidade de o ver a ele e ao seu mundo pessoal como se vê a si próprio.

Numa autêntica comunicação interpessoal é importante que o emissor e o receptor sejam pessoas "verdadeiras" capazes de porem de lado as máscaras, viverem sentimentos, descobrirem experiências e utilizarem uma verdadeira linguagem de aceitação. Nas relações interpessoais não tem sentido pretender aparentar o que na realidade se não é. O importante é cada um ouvir-se a si próprio, para estar em condições de ouvir os outros.

PISTAS PARA CONSEGUIR OBTER UMA INTERPESSOAL MAIS VERDADEIRA E MAIS PROVEITOSA

1.

**UTILIZAR DIVERSOS CANAIS
PARA ENVIAR UMA MESMA MENSAGEM.**

Multiplicando-se os canais obtém-se uma comunicação

mais ampla, e podem aproveitar-se todos os elementos que ajudam uma boa transmissão da mensagem.

2.

CONTROLAR A RAPIDEZ DA COMUNICAÇÃO

3.

Conhecer, pelo menos, algumas das variantes que afectam o receptor e vice-versa.

4.

ESCUTAR ACTIVAMENTE.

Isto significa que o receptor estimule o emissor a comunicar. Para escutar activamente é necessário:

- . *querer escutar e dispor do tempo necessário;*
- . *desejar verdadeiramente comunicar;*
- . *ser capaz de aceitar os sentimentos do emissor;*
- . *ter confiança na capacidade de expressão do emissor;*
- . *estar consciente que os sentimentos são, por vezes, transitórios;*
- . *conseguir ver a pessoa como ela é realmente.*

O receptor deverá repetir a mensagem recebida para ter a certeza de que a compreendeu (feed-back), e não enviar a sua mensagem sem se certificar de que recebeu a mensagem do emissor. O receptor deverá ainda pôr de lado os sentimentos e ideias pessoais, para poder escutar, decodificar e compreender, os pensamentos e sentimentos do emissor.

Escutar activamente permite ter menos receio de enviar mensagens, incita à comunicação e encoraja o emissor a aprender a escutar.

5.

APRESENTAR EFECTIVAMENTE A MENSAGEM E ADAPTAR-SE AO RECEPTOR

Por outras palavras: reflectir sobre o conteúdo das mensagens verbais e não verbais que envia, bem como nas respostas que ele próprio dá quando se põe na posição de receptor.

In "Bulletin AIC", nº21

Recolha e adaptação: Paulo T. Ferreira
(Maio, 1987)



LIVROS A LER



OS GRANDES PATRÕES DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

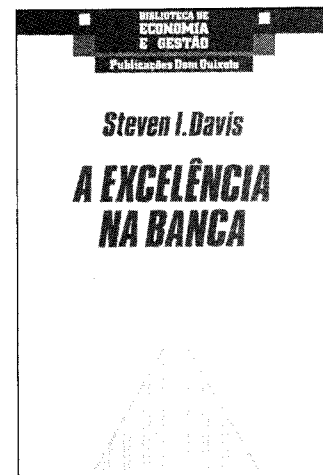
Este livro foi feito a partir de depoimentos de empresários, segundo a autora gente excepcional na verdadeira acepção da palavra. Nele falam das suas empresas, da economia e do país.

Maria Filomena Mónica, alerta-nos: não vamos encontrar neste conjunto de entrevistas o empresário típico português, se é que existe, mas sim homens com diferentes visões do mundo, embora seja possível encontrar características comuns.

Lendo Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa, escutaremos empresários informados que conversam sobre coisas importantes.

FICHA TÉCNICA

Título: Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa
Autor: Maria Filomena Mónica
Editadora: Publicações D. Quixote



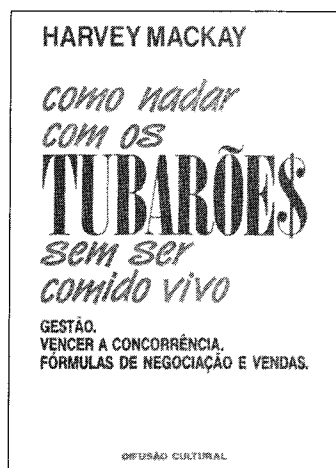
A EXCELÊNCIA NA BANCA

É uma obra de grande actualidade e de muito interesse para todos quantos, directa ou indirectamente estejam ligados ao desenvolvimento do mundo da banca comercial.

Nesta obra o autor através de uma série de entrevistas com responsáveis dos mais prestigiados bancos a nível mundial, analisa e descreve as práticas bem sucedidas das actuais técnicas de Gestão Bancária.

FICHA TÉCNICA

Título: A Excelência na Banca
Autor: Steven I. Davis
Editadora: Publicações D. Quixote
Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão



COMO NADAR COM OS TUBARÕES SEM SER COMIDO VIVO

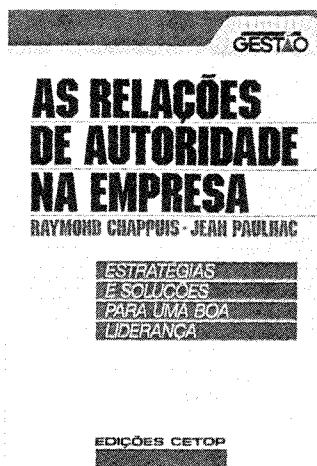
É o título de um guia prático sobre técnicas de vendas, gestão, motivação e negociação.

Harvey Mackay quis, de uma maneira simples, através de 70 bem humoradas lições passar aos leitores os conceitos práticos e as táticas de sobrevivência que acumulou ao longo da sua brilhante carreira empresarial.

Leia este guia e verá que no mundo de negócio os sonhos mais ousados podem tornar-se realidade.

FICHA TÉCNICA

Título: Como Nadar com os Tubarões sem ser Comido Vivo
Autor: Harvey Mackay
Editores: Difusão Cultural



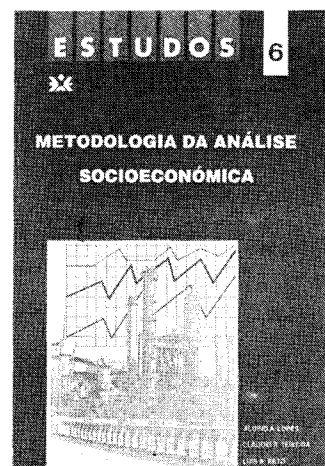
AS RELAÇÕES DE AUTORIDADE NA EMPRESA

Nesta obra os autores analisam a função de autoridade na empresa e na sociedade, justificando-se a sua publicação pela confusão que reina em matéria de lugares, de estatutos, de ordem e de comunicação.

O objectivo do livro é servir de utensílio pedagógico aos responsáveis pela formação na empresa e na sociedade em geral, consciencializando-os que o chefe patriarcal, que decide tudo sozinho, deve dar lugar ao líder, ao animador que orchestra as energias individuais dos grupos de tarefas: oficinas, serviços, departamentos, e que convém não esquecer que o poder verdadeiro não é aquele que se mostra, mas aquele que é reconhecido pelos que nos rodeiam.

FICHA TÉCNICA

Título: As Relações de Autoridade na Empresa
Autor: Raymond Chappuis e Jean Paulhac
Editores: Edições CETOP
Colecção: Gestão
Tradutor: Paulo Ramos



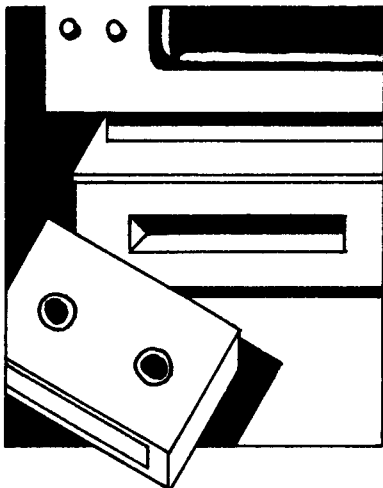
METODOLOGIA DA ANÁLISE SOCIO- ECONÓMICA (UMA ANÁLISE DE CASO)

Este livro pretende demonstrar com a realização de diagnóstico socioeconómico do absentismo a partir de exemplos portugueses, como o absentismo, enquanto disfuncionamento organizacional, tem elevados custos financeiros e pode ser parcialmente reduzido, não tanto pelas tradicionais medidas de sanção (prémios ou medidas disciplinares), mas sobretudo através de uma actuação sobre as condições, organização e conteúdo do trabalho.

Embora este livro seja um primeiro estudo, sobre as potencialidades da metodologia socioeconómica da análise do absentismo, os autores desejam que este trabalho suscite novas investigações neste campo e que o absentismo deixe assim de ser encarado de um ponto de vista administrativo e como um instrumento de controlo, para se tornar um indicador poderoso dessa intervenção organizacional.

FICHA TÉCNICA

Título: Metodologia da Análise Socioeconómica (Uma análise de caso)
Autores: Albino A. Lopes, Cláudio R. Teixeira, Luís A. Reto
Direcção Editorial: I.E.F.P. - Núcleo de Informações e Relações Públicas.
Rua das Picoas, 14, 9º - 1000 Lisboa



VIDEOS A VER

Divulgamos no "VIDEOS A VER" quatro videogramas para formação profissional que nos parecem muito oportunos. Três de origem estrangeira, um de origem Portuguesa. Ficamos a aguardar que outras empresas e organismos distribuidores/ produtores de videogramas para formação, nos informem sobre os seus produtos.

DA 'VIDEOGEST'

O QUE É UM FUNDO DE PENSÕES

Este filme é fundamental para a rede comercial e balcões de atendimento ao público de qualquer seguradora, pela forma clara e objectiva como comunica o funcionamento de um fundo de pensão

"O que é um Fundo de Pensões?" pretende também ser uma fonte de informação precisa para quem pense subscrever um fundo de pensões e deseje familiarizar-se com os mecanismos de um Plano Poupança Reforma.

OS PROFISSIONAIS DE VENDAS

Quem pensa que o sucesso em vendas se resume a visitar clientes com uma carteira de encomendas vazia e regressar com ela completa, bem poderá reconsiderar a sua opinião depois de ver este filme.

Nem todas as vendas envolvem resultados rápidos e imediatos.

"OS PROFISSIONAIS DE VENDAS" - um dos últimos títulos da Video Arts que a Videogest coloca a partir de agora à sua disposição, mostra-nos a importância de desenvolver um relacionamento a longo termo com o cliente, particularmente na venda de bens de capital, produtos intangíveis ou serviços. Em suma, áreas que implicam uma relação prolongada e empenhada com os clientes.

A acção do filme decorre numa tenda de cartomante onde Freddir Jones no papel de "Cigano Frank", humoristicamente utiliza a

sua bola de cristal para aconselhar e resolver os problemas de vendas.

Sugestões de uso:

- Cursos de Direcção de Vendas
- Cursos de Desenvolvimento de Contacto
- Cursos de Vendas de produtos Intangíveis
- Cursos de Técnicas Avançadas de Vendas
- Para profissionais (i.e. consultores, gabinetes de contabilidade, auditores que pretendam desenvolver as suas actividades)
- Cursos de vendas de Serviços ou Intangíveis

OH QUE DIABO! (Motivação para a Segurança)

Com este novo título a Videogest inaugura no seu catálogo uma nova área temática: Higiene e Segurança no trabalho.

"Oh que Diabo!" escrito e protagonizado por Rowan Atkinson no papel de diabo, dá-nos uma múltipla perspectiva sobre o problema da segurança.

Esta divertida série - dividida em dois filmes que se completam mas que podem perfeitamente funcionar autónomos - sobre a formação de atitude para a segurança vai à raiz do problema que está nas nossas mãos resolver: a nossa forma de pensar.

A série alerta para os procedimentos correctos de forma fácil de compreender e memorizar: proceda conforme as normas, evite atalhos, não tenha pressa. Ignore as distrações e certifique-se de terminar ou controlar uma tarefa antes de começar uma outra. Não facilite, se tiver dúvidas não hesite em perguntar.

Estas mensagens universais destinam-se a uma larga audiência, onde quer que trabalhe e qualquer que seja a natureza das rotinas diárias.

Videogest

Av. Oscar Monteiro Torres 8, 1º Dtº
1000 LISBOA
Telefone: 793 30 23



DO LNETI

ANÁLISE DO VALOR -

O Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (LNETI) produziu um videograma sobre a Análise de Valor, no âmbito de iniciativas apoiadas pelo programa SPRINT.

O videograma tem texto do Engº. H. Silva Serra, especialista nesta área, e desenhos de Rui Pimentel. Trata-se de um interessante documento audiovisual, que numa forma leve, sintética e bem humorada expõe as origens, os conceitos básicos, a metodologia e os resultados que se podem obter através da Análise de Valor.

Do desdobrável que faz a divulgação do videograma retirámos o seguinte excerto:

"A maioria dos produtos não é submetida a um estudo sistemático, desde a sua concepção até ao lançamento no mercado, com o fim de satisfazer as necessidades dos consumidores, ao menor custo, e com determinado nível de Qualidade.

Daí o considerar-se como um dos trunfos decisivos numa concorrência cada vez mais difícil, a capacidade empresarial de optimizar a Qualidade e os respectivos custos."

Análise de Valor, um remédio milagroso?

- ou um método alicerçado em novas formas de equacionar os problemas...

... desenvolvido através da criatividade em grupo...

... num clima de predisposição positiva face à inovação?

LNETI

Azinhaga dos Lameiros
(à estrada do Lumiar)
1699 Lisboa Codex

DIRIGIR

A ANÁLISE DO VALOR, UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO



"O Gestor é o homem-chave. Conforme a sua actuação os benefícios resultantes da Análise do Valor podem ser triplicados ou reduzidos a metade."

L. D. Miles

O caso que a seguir se faz referência é um exemplo de aplicação recente, numa PME portuguesa, do Método "ANÁLISE DO VALOR"* - Método AV.

Tratou-se de, com vista à redução de custos, reformular parcialmente um pequeno electrodoméstico - uma varinha mágica.

O número de fabricantes de electrodomésticos deste tipo é relativamente elevado e a variedade de modelos e preços constitui um quebra cabeças tanto para quem compra como para os industriais.

Como se sabe, o desenrolar do Método AV passa por uma série de fases:

- Orientação
- Informação
- Análise Funcional
- Criatividade
- Avaliação e selecção de grupos de ideias
- Estudo prévio
- Decisão de aplicação
- Implementação, Desenvolvimento e Lançamento

Esta última tarefa está a cargo de um grupo de 4 a 6 pessoas que estão mais directamente envolvidas com o produto em estudo (Qualidade, Custos, Projecto/Design, Comercial, Produção...) algumas das quais terão eventualmente de ser recrutadas do exterior se a empresa não possuir esses quadros, como sucedeu, de facto, neste caso.

No final de aprox. 30 horas de trabalho, ao longo de uma única semana, foi possível obter propostas de modificações a implementar, a curto prazo, nalguns dos subconjuntos do aparelho.

Estas alterações conduziram à obtenção de redução de custo de aprox. 6%, valor significativo por se tratar apenas de parte de um produto de grande série, tendo resultado até uma melhoria da Qualidade nas áreas submetidas à AV.

Estes e outros dados tais como a posição da concorrência, definição correcta das necessidades dos utilizadores, tecnologias e stocks disponíveis, patentes, etc., farão parte do dossier à disposição do grupo de trabalho AV.

Tal corresponde já a um diagnóstico preliminar que leva, eventualmente, a precisar os objectos iniciais do estudo.

Por vezes permite uma leitura rápida da situação vivida nalguns serviços da empresa, o que em geral, vem reforçar o interesse da realização do trabalho mas, por vezes, pode conduzir a uma proposta de abandono da ideia.

DIAGNÓSTICO DO PRODUTO

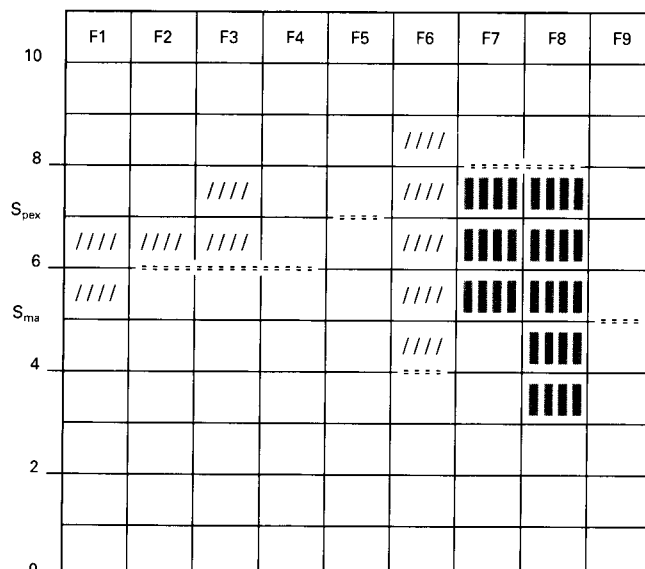
Ao desenvolver um estudo de AV os componentes do respectivo grupo de trabalho (4 a 6 pessoas representando outros tantos sectores numa empresa de média ou de grande dimensão) procedem a uma "dissecção" do produto, tais como:

- justificação de soluções de concepção e de tecnologias adoptadas
- pormenores sobre custos
- "radiografia" da respectiva Qualidade

Refira-se, a este propósito, o interesse na elaboração do chamado "perfil" da Qualidade com o recurso à Análise Funcional, uma das fases do Método AV.

A recolha e tratamento dos dados necessários ao traçado desse "perfil", e sua observação, constituem preciosos indicadores sobre o produto a reformular contribuindo, de modo mais ou menos expedito, para o enriquecimento das ideias a desenvolver numa das fases do Método, a de Criatividade, ou apenas para conhecimento da Qualidade sob uma nova perspectiva.

FUNÇÕES DE SERVIÇO



EXEMPLO DE "PERFIL" DA QUALIDADE

Função de Serviço: acção esperada de um produto (ou por ele realizada) com o fim de responder às necessidades de um dado utilizador.

Factor de Satisfação (Spex): valor estimado do modo como cada Função do produto existente cumpre o seu papel em comparação com um valor mínimo aceitável, ou de referência ou especificado (Sma).

/// excesso de qualidade |||| deficiência de qualidade

Ao longo desta meia dúzia de anos em que nos temos ocupado, de forma gradual, do estudo teórico, das acções da promoção, formação e das aplicações ao produto industrial do Método Análise do Valor - AV - foi-nos possível recolher dados interessantes sobre o comportamento da maioria das empresas onde se procurou introduzir o Método.

É sabido que as características da AV privilegiam um diálogo específico entre o consultor (animador e/ou analista do Valor) interessado em "vender" os seus serviços, e a direcção e quadros da empresa.

O Consultor tem de se inteirar dos objectivos a atingir, e respectivas justificações, do trabalho a realizar: grau pretendido para a reformulação do produto, nível de Qualidade e de redução de custos desejáveis, plafond de investimento a aplicar em consequência, prazos limites de implementação das propostas que vierem a surgir do estudo AV e, bem assim, das condições que, à partida, irão influenciar o rumo da análise.

No decurso de um estudo AV são detectados factores responsáveis pela redução do grau de probabilidade do seu sucesso:

■ **A frequente ausência de uma política interna suficientemente esclarecida**, capaz de justificar o investimento, em tempo e dinheiro, na reformulação de um determinado produto. Este factor é também, por vezes, causa de dificuldades na definição precisa dos objectivos a atingir.

■ **A crescente dependência do estrangeiro**, sob os mais variados constrangimentos, que limita à partida, o aparecimento de inovações significativas: é a "colonização" tecnológica, em franca expansão

■ **A existência de perspectivas de associação com outros parceiros**, conduzindo a uma atitude de expectativa.

■ **O receio de correr riscos com a análise de produtos**, associado à ideia de que é demasiado longo o prazo que medeia entre o início do estudo AV e a construção do respectivo protótipo.

■ **O ser entendido como de utilidade discutível o tempo despendido pelos quadros no seu envolvimento com a AV**, por esta dificilmente ser considerada tarefa prioritária, julgando-se à partida incomportáveis os encargos que incidem num trabalho desta natureza (honorários do consultor, tempo gasto pelos quadros, pesquisas de informação, testes, etc.) independentemente dos resultados positivos que se poderiam vir a obter.

■ **Reduzida flexibilidade a modificações em matéria de organização e de gestão**, perante a hipótese de vir a ser adoptada uma nova forma de relacionamento entre os serviços para qual a AV aponta.

■ **O conhecimento insuficiente, por parte de quem tem a seu cargo a decisão em termos de escolha**, sobre o perfil e o modo de comportamento dos técnicos que virão a participar em equipas de trabalho com as características específicas de um grupo AV (e os resultados da AV dependem, em grande parte, da sua composição).

■ **A não exploração, de forma sistemática, de fontes de informação sobre o estado da técnica** (bases de dados sobre patentes e outras) do produto, constitui um handicap resultante de várias causas que ultrapassam o êxito deste apontamento.

■ **O reduzido interesse quanto a uma eventual protecção legal dos resultados** que venham a revestir-se com potencial de inovação.

Algumas conclusões e recomendações

É fora de dúvida que a influência dos mencionados factores depende da preparação dos gestores, da dimensão das empresas e da dinâmica dos sectores nos quais se encontram inseridas.

A sensibilização dos futuros gestores deve começar nos bancos das escolas e, nessa perspectiva, o LNETI, em colaboração com algumas entidades esclarecidas vem levando a efeito, há anos, sessões de informação com resultados positivos.

No entanto, o papel determinante para uma futura utilização da AV em grande escala não pode pertencer isoladamente aos dirigentes e quadros, devendo antes caber à APAV - Associação Portuguesa para a Análise do Valor - criada há cerca de um ano com o apoio do LNETI. Daí que a adesão à APAV é crucial nesta fase de lançamento.

Do exposto pode concluir-se que há ainda que prosseguir e intensificar os esforços para que a AV venha a ser adaptada como uma das ferramentas normais de gestão: é o "Value Management", em expansão nos países mais avançados.

O recurso a programas de financiamento é uma das vias para acelerar a adopção sistemática da AV, nos diversos campos de aplicação.

Como exemplo concreto refira-se o financiamento de acções pelo SPRINT - Programa Estratégico para a Inovação e Transferência de Tecnologia. Conscientes da importância da Análise do Valor como instrumento de competitividade à disposição das empresas europeias, os responsáveis pelo referido Programa incluíram vários esquemas transaccionais destinados à AV tendo alguns sido já utilizados pelo LNETI. Outros esquemas dirigem-se à Qualidade e ao Design, qualquer deles com o objectivo de promover a troca de experiências entre os países da Comunidade, desempenhando os consultores um papel privilegiado.

Outra fonte de financiamento à qual podem recorrer os empresários, para o mesmo efeito, é o PEDIP que, no entanto e ao contrário do que sucede com aquelas duas disciplinas, não refere especificamente a AV nos seus vários Programas.

CONCLUSÃO

Considerando-se a elevada percentagem de PME's no nosso tecido industrial e a necessidade urgente da sua preparação para a abertura de mercados que se avizinha, este exemplo mostra, de forma sucinta, as potencialidades que a aplicação da Análise do Valor pode representar em Portugal.

* GEHMT (LNETI) 1989

* Projecto do LNETI no âmbito do programa SPRINT e que inclui dez empresas

** Eventualmente a representar pelo desenho nº 31

** Eventualmente a representar pelo desenho nº 33

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ILUMINAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

A iluminação é um dos factores ambientais a que nem sempre é dada a atenção devida. Porém, se necessário fosse demonstrar a sua importância, bastaria recordar os estudos realizados que apontam para uma melhoria da produtividade (1) dum posto de trabalho, na ordem dos 4% para trabalhos de dificuldade média, e de 5 a 7% para trabalhos de grande dificuldade, se a iluminação for melhorada entre 100 a 300 lux. Da mesma forma a iluminação desempenha um papel importante na génese de alguns acidentes. O Instituto para a Pesquisa da Iluminação de Weisbaden aponta-a como responsável por cerca de 10% dos acidentes, devido quer a iluminação insuficiente, quer ainda a iluminação mal concebida. Finalmente saliente-se que a iluminação condiciona o sentimento subjectivo de conforto.

No entanto a questão coloca-se: o que é a iluminação? Podemos defini-la como o fluxo luminoso recebido pelas superfícies e cuja unidade de quantificação é o Lux.

Todavia o olho humano não recebe iluminação nas luminâncias i.e., o fluxo luminoso reflectido pelas superfícies do mundo envolvente e cuja unidade de quantificação é o Lumen (Lm). Diremos então que a luminância é o resultado da iluminação que alcança uma superfície multiplicando-a pelo poder de reflexão dessa mesma superfície.

Independentemente do posto de trabalho considerado, a qualidade da iluminação exige que alguns requisitos sejam cumpridos, destacando-se entre outros, os seguintes:

- “Eliminar toda a fonte de deslumbramento susceptível de provocar uma sensação de desconforto acompanhado ou não de uma diminuição da performance visual;

- Escolher um dispositivo de iluminação tal que a direcção da luz, o seu grau de difusão e natureza das sombras sejam adaptadas à tarefa visual e aos destinos do local”.

A performance visual i.e., a identificação dum determinado sinal no envolvimento luminoso é um processo complexo e condicionado por vários factores, alguns dos quais susceptíveis de modificação sem grandes encargos, e dos quais destacamos:

A DIMENSÃO DO DETALHE A PERCEBER - sendo este entendido como o elemento mais fino da tarefa a realizar. Pode ser um caracter num ecrã de visualização, um caracter tipográfico ou ainda uma pequena peça da indústria de componentes electrónicos. Este factor é avaliado através de uma escala de seis intervalos, cuja amplitude é a seguinte:

- minúsculo
- muito fino
- fino
- suficientemente fino
- médio
- grosso

Duma forma sintética, mas eventualmente mais objectiva, poderemos dizer que este factor depende do quociente D/d em que:

D = Distância de visão habitual
 d = dimensão real do detalhe

Naturalmente que quanto maior for o resultado alcançado maior será o nível de iluminação necessário.

O NÍVEL DE ILUMINAÇÃO

Em sentido lato podemos afirmar que se constata uma melhoria, tendencialmente crescente, da performance visual entre os 20 e os 5000 lux. Considerando o tipo de iluminação: geral, local ou combinada e ainda o tipo de actividades i.e., a exigência de discriminação de certos detalhes, é possível recomendar níveis médios de iluminação. Atente-se o quadro I onde se exemplificam alguns dos valores de iluminação expressos em Lux e recomendados pela A.F.E. (Association Française de l'Eclairage).

LOCAIS	Mini	Recom
Corredores, ascensores.....	50	70
Escadas.....	100	150
Quartos de Criança.....	70	200
Leitura intermitente.....	150	—
Leitura prolongada.....	300	500

Quadro I

AS CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO DA TAREFA

A acuidade visual do operador diminui com a idade do operador; quer dizer, aos 18 ou aos 50 a acuidade visual não é idêntica. Não se deve, ipso facto, descuidar este aspecto. Na concepção do espaço luminoso devemos ter em consideração a distribuição das idades dos operadores e, projectar os níveis de iluminação recomendados em função dos operadores mais idosos.

O tempo de que o operador dispõe para a percepção é outro elemento a considerar. Sempre que o número de detalhes a perceber seja elevado em objectos em movimento, é recomendável um nível de iluminação mais elevado.

A manutenção das instalações eléctricas apresenta-se

também como um elemento determinante, particularmente porque:

- se no local existir muita poeira, fumos ou vapores a atmosfera é obscurecida e portanto absorve luz;
- O pó adere à lâmpada e o fluxo luminoso recebido pelas superfícies diminui;

- as lâmpadas, com a utilização perdem a eficácia luminosa.

Sugere-se a limpeza e substituição das lâmpadas antes da sua total utilização e, simultaneamente, recomenda-se que o nível de iluminação seja multiplicado por um factor de 1.3, 1.5 ou mesmo um valor mais elevado, em função de cada situação concreta.

ESPAÇO LUMINOSO ENVOLVENTE

Influência da luminância e das dimensões aparentes da fonte luminosa

Mantendo-se todos os outros factores constantes, quanto maior for a luminância de uma superfície maior será a sua capacidade de deslumbramento.

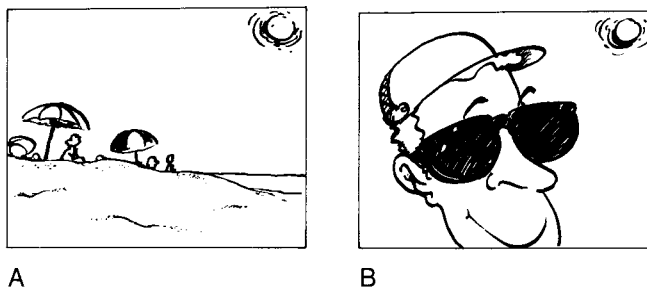


FIG.1 - A luminância da superfície A é consideravelmente superior à de B

O mesmo poderemos dizer em relação à dimensão aparente da fonte luminosa.

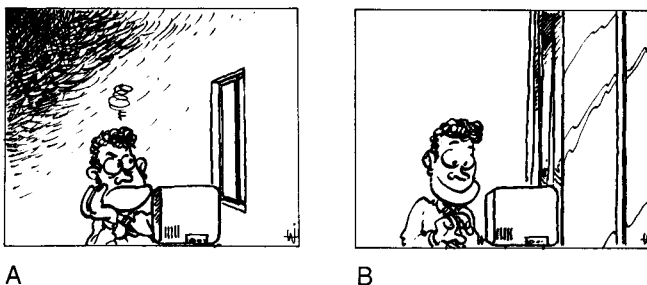


FIG.2 - A superfície B, para luminâncias idênticas, produz maior deslumbramento que a superfície A.

Influência da forma e da posição da fonte luminosa no campo visual



Fig. 3

As fontes luminosas cuja forma seja linear produzem maior desconforto quando instaladas na horizontal.

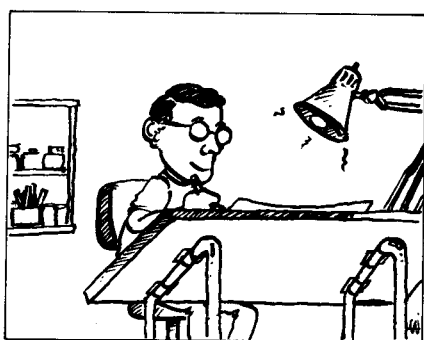


Fig.4

A posição da fonte luminosa no campo visual é também um aspecto de grande importância.

Uma fonte luminosa será tanto ou mais deslumbrante quanto menor for o ângulo formado entre ela própria e a linha horizontal que passa pelos olhos do operador. Por exemplo: a luminância de uma fonte poderá ser 20 vezes superior, mantendo-se o mesmo desconforto, ao de uma outra, desde que os ângulos formados por cada uma com a linha horizontal que passa pelos olhos do operador sejam de 60° e 5° respectivamente. Duma forma geral podemos afirmar que o ângulo em causa não deve ser inferior a 30° para que o operador se encontre numa posição de conforto visual. Recorde-se no entanto que este resulta também do equilíbrio entre as luminâncias das diferentes zonas do campo visual. Assim, e ainda de acordo com a A.F.E., a luminância da tarefa deve apresentar como valores máximos, os seguintes:

- 3 vezes maior que a do campo central
- 10 vezes maior que a do envolvimento

Este aspecto lança-nos um alerta sobre a ordem de grandeza dos factores de reflexão recomendados para os diferentes elementos do envolvimento visual. Vejamos:

Tectos.....	0.75 a 0.85
Muros, zonas vizinhas dos feixes.	0.60 a 0.70
Outras zonas.....	0.40 a 0.50
Solo.....	0.20 a 0.30
Mesas de Trabalho.....	0.40 a 0.50

Em síntese diremos que a iluminação deve ser tanto mais elevada quanto:

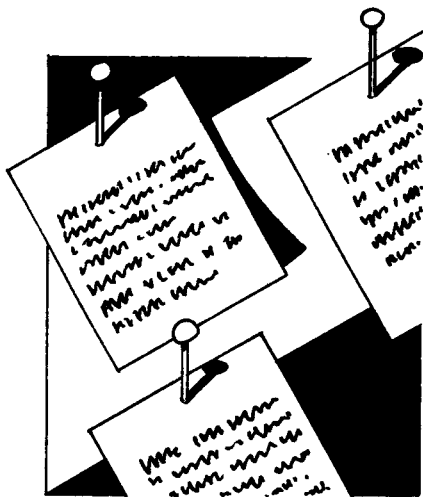
- o trabalho for minucioso e exigir a atenção visual permanente;
- o contraste entre o objecto e o fundo sobre o qual se destaca for fraco;
- os objectos sejam escuros;
- os objectos observados se desloquem rapidamente.

Concluimos, convictos, que a concepção ergonómica da iluminação pode conciliar três aspectos:

- melhoria do ambiente de trabalho;
- rendibilidade do posto de trabalho;
- economia de energia

*ASSISTENTE UTIL

(1) Há autores que apontam valores superiores



BREVES

O TRABALHO TEMPORÁRIO E A EUROPA:

1 Milhão de Empregos por Dia

Os resultados de um recente estudo comparativo europeu, foram entregues em Bruxelas, no dia 4 de Abril, às entidades competentes da Comunidade e, aos representantes de cada país da CEE, no decurso de uma reunião de trabalho, levada a efeito e organizada pela CIETT.

A CIETT, Confederação Internacional das Empresas de Trabalho Temporário, agrupa associações profissionais de 20 países, nos 5 continentes, países membros da C.E., onde o Trabalho Temporário está regulamentado por Lei. A sua sede é em Londres.

O estudo feito, a partir dos Países-Baixos, contou com a colaboração da Direcção-Geral da III Comissão, da CIETT e Ministro holandês das Finanças e retrata bem a situação desta actividade económica. Confirma, na realidade, a disparidade da legislação, em vigor, nos vários países, desde a liberalização, no caso inglês, até à pura interdição na Itália e na Grécia.

Podemos, assim, avaliar não só as diferenças no que concerne à aceitação dos princípios gerais do Trabalho Temporário, mas também, a evolução sentida em cada país, o comportamento da concorrência e as oportunidades futuras.

Alguns dados significativos: o sector de Trabalho Temporário ocupa cerca de 1 milhão de pessoas, em toda a Comunidade.

A porção de homens é, em geral, superior ao de mulheres envolvidas.

A classe etária situa-se na faixa dos 30 anos, e 30% deles conseguem (média nos diferentes países) um emprego permanente, em todos os países, numa média de 15% a 20% de crescimento anual, nos países onde a tradição de Trabalho Temporário já está bem implantada e em média superior, naqueles onde esse fenómeno está, ainda em fase de desenvolvimento.

in Comunicado de imprensa da APETT



XXIII ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

A Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos realiza nos próximos dias 14, 15 e 16 de Novembro, no

Pavilhão dos Congressos da FIL, em Lisboa, o seu 23º Encontro Nacional.

O tema será "HORIZONTE 2000 - EMPREGO E FORMAÇÃO", sendo o primeiro dia dedicado a questões relativas ao emprego e o segundo dia dedicado a uma análise da formação para os anos 90. No terceiro dia será dada uma panorâmica das questões relacionadas com a problemática do emprego e formação na Europa.

Em paralelo, terá lugar uma mostra, dinamizada por vários Centros Protocolares, que apresentarão os seus projectos e as suas realizações.

Espera-se a presença do Senhor Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional e conta-se com a participação de mais de duas dezenas de especialistas nacionais e estrangeiros, que darão corpo a este ambicioso projecto.

Este Encontro, para além dos seus objectivos técnico-científicos, é, de facto, a grande reunião anual dos profissionais de recursos humanos e, por isso, a Festa assume-se como uma das suas vertentes:

... na primeira noite haverá um jantar informal, cujo tema musical será "De Coimbra até África".

... na segunda noite realizar-se-á um Jantar de Gala no Casino Estoril.

... para fechar, no dia 16, o Encontro terminará com um Concerto de Câmara e um almoço de convívio.

No "Press Release" distribuído lê-se: "Vamos ser cerca de 800 profissionais e mais 50 empresas a tornar possível este "Trade Show". Esperamos por si! Há sempre lugar para mais um..."



ABERTURA DE UMA DELEGAÇÃO DO UNINOVA NA REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

Na sequência das iniciativas para a sistematização das relações de cooperação com a República da Guiné-Bissau e de Cabo Verde, foi decidido levar a cabo a instalação de uma delegação do UNINOVA na Guiné-Bissau a partir de 15 de Janeiro de 1990. Fazem parte deste projecto, financiando-o, as seguintes instituições:

- ICE (Instituto para a Cooperação Económica)
- FLAD (Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento)
- REDITUS
- ATECNIC
- UNISYS
- Banco de Fomento Nacional
- UNINOVA

Conta-se também com o apoio da Secretária de Estado da Ciência e Tecnologia e provavelmente de mais duas instituições.

NOVA BASE DE DADOS COMUNITÁRIA

Com o objectivo de apoiar as empresas e organismos de investigação científica e tecnológica na troca e exploração comercial dos resultados de I&D, está disponível mais uma base de dados comunitária - PROTEAS.

PROTEAS é uma base de dados de novas ideias, tecnologias e protótipos que contém os resultados das acções de I&D europeias, cobrindo todos os aspectos relacionados com Biologia e Medicina, Tecnologias de informação e Telecomunicações, Tecnologias Industriais, Materiais, Energia e Ambiente.

Uma das funções da PROTEAS é facilitar o estabelecimento de relações de cooperação, permitindo identificar parceiros para I&D, produção ou exploração comercial de produtos inovadores.

As empresas interessadas em fornecer informações para esta base, que podem estar envolvidas em projectos financiados pela CEE ou outros projectos nacionais ou internacionais, não terão que suportar qualquer encargo e poderão fazê-lo através de:

Longman Cartermill Ltd.
Technology Centre
St. Andrews, Fife KY 16 9EA
United Kingdom



ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA UNIVERSIDADE DO MINHO

A Universidade do Minho vai iniciar este ano um novo curso: a licenciatura em Engenharia de Produção.

O aparecimento desta licenciatura é justificada pela Universidade do Minho pela "rápida evolução das novas tecnologias, a crescente internacionalização e a liberalização dos mercados que têm vindo a colocar as empresas portuguesas sob forte pressão concorrencial, exigindo-lhes uma eficácia produtiva e uma agressividade comercial cada vez maiores".

Segundo a Universidade do Minho, a Engenharia de Produção tem como objectivo de estudo "a aplicação dos métodos de engenharia e dos princípios científicos de gestão aos sistemas produtivos de bens e serviços, visando conseguir uma eficiente integração e coordenação dos diferentes recursos materiais, humanos e económicos utilizados".

in O JORNAL - 19.1.90

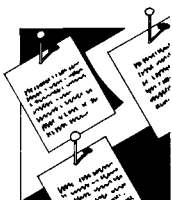


JOVENS DISCUTEM AGRICULTURA DO ANO 2000

Arlindo Cunha, Ministro da Agricultura, Pescas e Alimentação, considerou poderem desde já identificar-se "as principais linhas de força que condicionarão a agricultura do próximo século".

O ministro, que falava no decorrer do III

DIRIGIR



Congresso da Associação Nacional de jovens Empresários, afirmou que há aspectos novos que devem ser tomados em conta. Concretamente, falou das "revoluções verdes" que permitiram acréscimos "quase insensíveis nas produções agrícolas".

A primeira linha de força, para o próximo século, é a internacionalização dos mercados do sector, à qual se seguirá "o papel destacado dos problemas ambientais".

Por outro lado, o aumento do poder de compra, que permite uma "adequada remuneração da qualidade", torna urgente a "existência de um 'marketing' agrícola", o qual deve ser agressivo e "muito bem elaborado".

Arlindo Cunha considera que se assistirá ao "aprofundar da integração da agricultura no conjunto do sistema agro-alimentar", onde a produção agrícola, comercialização e industrialização se "interpenetrarão profundamente".

Falando sobre a Europa, o ministro afirmou que a agricultura será cada vez mais encarada numa nova óptica, sendo-lhe atribuídos novos papéis na sociedade". Arlindo Cunha considera que, para além de mero produtor de alimentos, o sector agrícola do futuro será também "produtor alargado de matérias primas industriais" e produtor de energia, entre outros factores.

Na opinião do ministro, estes pontos representam as grandes tendências que condicionarão a agricultura do ano dois mil.

in Público - 90.05.28

CENTRO PORTUGUES DE DESIGN

O Centro Português de Design é uma pessoa colectiva de utilidade pública vocacionada para o apoio e promoção do Design e, especialmente, do Design Industrial.

Esta entidade promoveu uma exposição de projectos de Design Industrial elaborados por estudantes de estabelecimentos de ensino ligados a esta actividade.

A exposição teve lugar nos dias 8 e 9 de Junho, na EXPONOR, em Matosinhos, e decorreu em simultâneo com um seminário de "Gestão do Design", estando aberta ao grande público.

Estiveram expostos trabalhos da Escola Superior de Belas Artes de Lisboa, do Instituto de Arte e Decoração, do CITEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, do CIVEC - Centro de Formação de Profissionais do Vestuário e da Confecção, do CITEM - Centro Internacional de Técnicos de Moda, Ld^a, do CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica e da Escola de Moda GUDI.

Centro Portugues de Design

Estrada do Paço do Lumiar -

1699 LISBOA CODEX

Telf. 758 91 81, Ext. 2810/2855

Fax. 758 09 01

Telex. 42486 LNETI P-PORTUGAL

"KAIZEN": A PALAVRA MÁGICA

O japonês Masaaki Imai é o autor da filosofia empresarial KAIZEN, palavra que significa em português "mudar para melhorar". Esta filosofia defende a melhoria contínua da qualidade na empresa aproveitando os recursos de que ela dispõe, nomeada e especialmente os humanos.

Esta estratégia baseia-se em conceitos diversos, entre eles: a integração do cliente na organização, controlo de qualidade, robótica, círculos de qualidade, sistema de sugestões, automatização, manutenção total de produção, melhoria da produtividade, "kaizen", just-in-time, sem defeitos, criação de equipas de trabalho, potenciação das relações entre a direcção e os sindicatos e inclui a existência de uma liderança no seio da empresa.

Diz-se que a aplicação desta estratégia permite aumentar a produtividade da empresa de 51 a 100% e os resultados positivos são obtidos a curto e médio prazo.

in Correio da AESE

ILAF PROGRAMA PARA 1990 Acções Interempresas

OUTUBRO

Seminário de Marketing Avançado Luís Moutinho (Cardiff)

- . Planeamento Estratégico
- . Políticas de Definição de Preços, de Promoção e Vendas e Distribuição

15/18 Competitive Manufacturing Maagement Douglas Macbeth

- . A Gestão do Fluxo de Materiais (MRP, JTI)
 - . Gestão da Cadeia de Fornecimentos. A Qualidade Total
- Preço: 120000\$00 Incluindo os Almoços

18 The Buyer/Suoolier Relation Douglas Macbeth

- . A Escolha de Táticas. Decisões-Chave Para Compradores
- Em Inglês. Workshop.
- Preço: 30000\$00

NOVEMBRO

5/7 Planeando a Eficácia da Sua Equipa

- . Definição de Objectivos
 - . Resolução de Problemas
 - . Tomada de Decisão
- Preço: 90000\$00

14/16 Gestão de Conflitos

- . Diferentes Formas de Lidar Com o Conflito; a Gestão das Diferenças
 - . Como Estimular a Cooperação
- Preço: 120000\$00

27/30 A Apreciação dos Colaboradores Pedro Reis dos Santos

- . O Ciclo de Performance
 - . O Modelo e os Problemas da Apreciação
 - . A Implementação do Modelo
 - . O Acompanhamento
- Preço: 120000\$00

19/20 Curso Prático de Supervisão

Início

- . As Tarefas de Supervisão na Actividade Empresarial
 - . A Gestão do Grupo de Trabalho
 - . O Controlo e do Trabalho
- Preço: 250000\$00

Nota: Inscrições até 1 de Novembro

21/22 Como Delegar

- . O Que Não Delegar
 - . O Ciclo da Delegação: Planear, Executar, Acompanhar e Avaliar
 - . Tipos de Delegação
- Preço: 70000\$00

DEZEMBRO

4/7 Análise e Avaliação de Necessidades de Formação

- . Avaliação de Necessidade: Como e Por Onde Começar
 - . Definição de Objectivos e Avaliação
 - . O Processo de Identificação Necessidades
- Lisboa
- Preço: 120000\$00

12/14 Gestão da Mudança

- . Compreender o Processo e Desenvolver a Capacidade Para Mudar
 - . Medir a Necessidade e Capacidade de Mudança
 - . Planeamento e Implementação de Projectos de Mudança
- Preço: 120000\$00

Cerâmicas



Revista Trimestral de Cerâmica

Cerâmicas - CENCAL - Apartado 39

2501 Caldas da Rainha CODEX

Tel. (062) 359 15, 25, 35 - Telex 44982 - Telefax 34023

EMPRESAS À PROCURA DE PESSOAL QUALIFICADO

**Apoio
técnico,
pedagógico e
financeiro**

para a Formação
de jovens técnicos
e operários nas
empresas.

Apoio do Instituto
do Emprego e Formação
Profissional através do Programa

APRENDIZAGEM

**CONTACTE OS
CENTROS DE EMPREGO**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL