

NOVEMBRO
DEZEMBRO 90
200.00

DIRIGIR

15

ISSN: 0871 - 7354



PME - QUE FUTURO ?

CONVERSA MAYO E TAYLOR

**SEPARATA - NATUREZA DA FUNÇÃO
DO QUADRO MÉDIO**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



NÚCLEO



DESENVOLVIMENTO CHEFIAS E QUADROS

O QUE É?

Serviço integrado na Estrutura Orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional, que tem por missão facilitar a optimização das capacidades de gestão dos Empresários e Dirigentes, bem como desenvolver as competências humanas, técnicas e organizacionais dos Quadros das Organizações.

O QUE LHE COMPETE DESENVOLVER?

Inventariar e Diagnosticar

os pontos fortes e os pontos fracos da gestão.

Promover e Realizar

estudos de investigação e de aplicação nos diferentes domínios da gestão.

Participar

nos Programas do IEFP de apoio aos candidatos à criação do seu próprio emprego ou de pequenas empresas.

Cooperar

com outros órgãos do IEFP e com entidades exteriores na preparação, organização e realização de seminários para Empresários, Gestores e Quadros.

Dinamizar

projectos de formação e de integração de Quadros em unidades dos diferentes sectores de actividade económica e social.

Conceber, Desenvolver e Avaliar

programas de formação para Chefias Intermédias e Quadros Superiores das Empresas.

Preparar e Organizar

programas e encontros, nacionais e internacionais, para Empresários, Gestores e Quadros.

Participar

em projectos de cooperação na área da formação em gestão, designadamente com os Países de Língua Oficial Portuguesa – PALOP'S.

Promover

a elaboração e difusão de documentação formativa e informativa para os diferentes níveis de gestão.

Assegurar

a gestão, a nível nacional, do Sub-Programa Operacional "Formação Profissional de Quadros e Empresários" – (PO 1.3).

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADOR: Maria Madalena Aviléz

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, José Casqueiro Cardim, João Freches, Madalena Aviléz, Marques Apolinário, Rês Santos, Vítor Pinto, José Duque

COLABORADORES: António Bagão Félix, Cristina Trindade, David Gomes da Costa, Elvira Pereira, Fernando A. Casqueira, Isabel Pais, João Leite, João Pargana, José Cardim, J. M. Marques Apolinário, José Manuel T. Farinha, Justina Souza Ceulinho, Lidia S. Branco, Luis Graça, Luis Martins, Madalena Aviléz, M. Sá Cachada, Manuel Santana-Balanço, Maria João Carvalho, Norberto Duarte, Tereza dos Santos

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Miguel, Paulo Cintas, Paulo Ramalho, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Maria João Moreno

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Isabel Alexandra Tavares, Isabel Domingues

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

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua dos Picos, 14 - 9ª - 1000 LISBOA

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

PERIODICIDADE: 5 números/ano

TIRAGEM: 32 000 exemplares

Deposito Legal nº17519/90

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 15 DEZ. 1990

ISSN: 0871-7354

TÉCNICOS E DIRIGENTES...

Portugal é um país de industrialização recente e de cultura claramente Europeia e Ocidental. A industrialização é ainda jovem porque, até há poucas dezenas de anos, a maior parte da população activa era constituída por camponeses, como ainda hoje é constituída largamente por pessoas que deixaram muito recentemente para trás o campo — a terra — a que ainda se encontram sentimental e culturalmente ligadas. A cultura do camponês é, como se sabe, fortemente individualista. O pequeno agricultor é «independente», possui ele próprio os seus meios de trabalho e determina o que faz, quando faz e como faz, só raramente se sujeitando ao arbítrio de outros. É natural que o individualismo e a independência como valores essenciais de vida se manifestem entre nós em todas as situações, particularmente quando a «cultura» de origem europeia, em que estamos mergulhados reforça estas tendências. O mesmo não se passa, por exemplo, no Japão, em que o fundo cultural reforça a identificação do indivíduo com o grupo, pondo neste o ênfase e relegando aquele para segundo plano. O bom trabalhador, no Japão, é o que se identifica com a empresa e nela se empenha, contribuindo para a integração de todos os elementos, mais do que o técnico «excelente» mas que não revela aquele comportamento.

O nosso quadro cultural determina assim comportamentos individualistas nas organizações, que se expressam muitas vezes de formas inóvias — como por exemplo a sobrevalorização da autonomia e competência técnica como critérios que se considera deverem ser absolutos. É vulgar ouvir dizer que «do ponto de vista técnico devia ser assim» ou que «a solução técnica para este problema era esta, mas a direcção...». Esta oposição técnica/gestão em que aquela é «boa» e a gestão é «má», porque a condiciona negativamente, leva-nos a assumir correntemente atitudes negativas face aos problemas de direcção (ou das direcções) que são entendidos exclusivamente no seu papel «restritivo» face às perspectivas técnicas «progressivas».

A oposição gestão/técnica transmuta-se com facilidade em antagonismo Dirigentes/Técnicos, em que o «bom» técnico é o que defende a sua identificação individualista com a sua cultura técnica em oposição aberta, ou subterrânea, à «Direcção» e até aos Dirigentes considerados pessoalmente. Encontramo-nos assim, muitas vezes, face a uma cultura organizacional exactamente oposta à japonesa: o «bom» técnico é aquele que não se empenha e não se identifica com a organização e com a sua direcção e se dessolidariza completamente dos objectivos da instituição e; ao fim e ao cabo, do grupo onde trabalha ou daquilo que devia ser um grupo.

A cultura dos técnicos pode assim ser em Portugal (e de facto em muitos casos é) claramente limitativa do desenvolvimento das organizações. Em certo sentido é até oposta à «cultura de gestão» mais integradora e orientada para o produto ou o cliente, portanto para o exterior da organização e para os seus objectivos últimos, compatibilizando ou encontrando compromissos entre os recursos (o possível) e os objectivos (o desejável).

A técnica (dos Técnicos...) só faz sentido quando posta ao serviço daqueles objectivos. Não é, nem pode ser, entendida como um fim em si. Especialmente, não deve ser, para bem das nossas organizações, assumida como pretexto para alimentar antagonismos destrutivos no seio de grupos que só renderão plenamente se estiverem solidários e identificados com os fins comuns que, sem dúvida, existem e são, normalmente, até fáceis de entender.

Jo Casqueiro Cardim

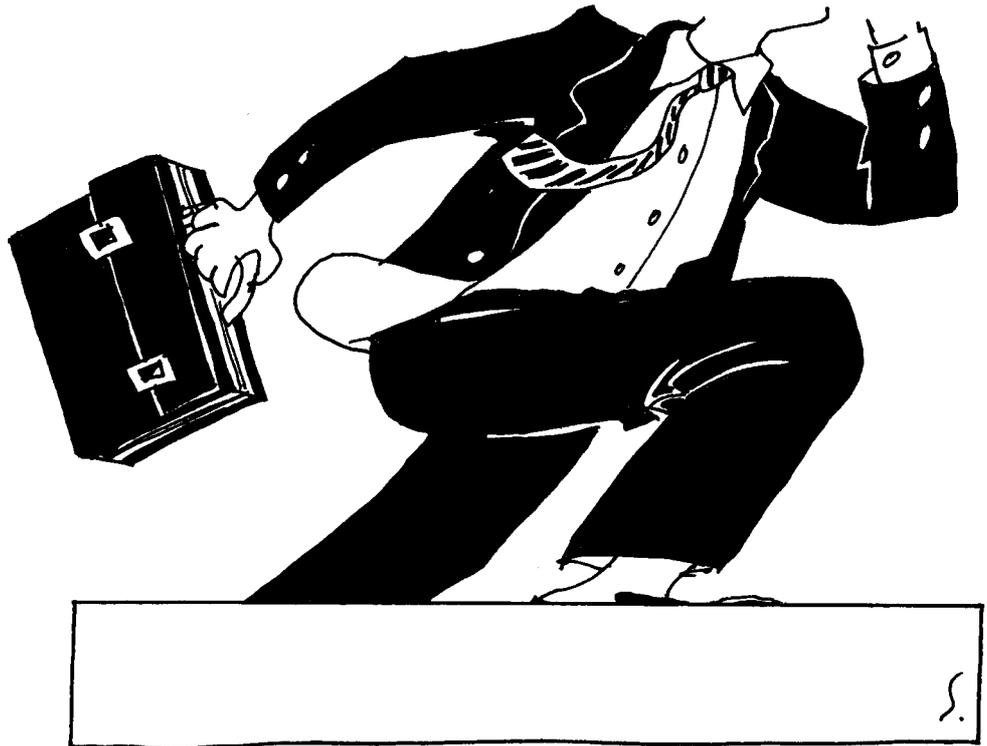
DIRIGIR



CAPA: JOÃO MACHADO

EDITORIAL	José Cardim	EDITORIAL	1
PME - QUE FUTURO	J. Marques Apolinário	DESTAQUE	3
ERA UMA VEZ UMA PME	Madalena Avillez		7
GERIR PME NO FUTURO	António Bagão Félix		11
CONJUGAR A INOVAÇÃO NO PRESENTE DAS PME	Luís Martins, Norberto Duarte		13
OS "TOQUES" DO SENHOR ANTONINO	Mário Sá Cachada	PAUSA	18
A ARCA DE NOÉ	Justina Sousa Coutinho	FORMAÇÃO	20
FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	João Leite		23
CONVERSA COM TAYLOR E MAYO	Elvira Pereira, Fernando A. Castanheira	HISTÓRIA E CULTURA	27
NOTÍCIA (CRONOLÓGICA) DE ÚLTIMA HORA!!!			30
PROLÍNGUAS-UMA APOSTA EMPRESARIAL DE MULHERES	Isabel Pais	GESTÃO	31
A GESTÃO DINÉRGICA	João Pargana		33
DISSE SOBRE GESTÃO			36
EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL	José Casqueiro Cardim		37
TESTE: ARGÚCIA	Cristina Trindade	TESTE	40
CORREIO DOS LEITORES			42
O ATENDIMENTO PÚBLICO E A IMAGEM DA EMPRESA	Manuel S. Balancho	COMUNICAÇÃO	43
CINTO DE SEGURANÇA	Miguel Neves Lima	PREVENÇÃO	46
SIDA, CONHECER PARA PREVENIR			49
INVENTORES PRECISAM-SE	M.º João Carvalho	NOVAS TECNOLOGIAS	51
PARA ADMINISTRAR O SEU TEMPO		PAUSA	54
COMO DEFINIR PREÇOS E MARGENS NUMA PEQUENA EMPRESA	Arthur Andersen & Co.	ECONOMIA	55
SER CHEFE PODE SER "STRESSANTE" MAS NÃO TEM DE SER... "DISTRESSANTE"	Luís Graça	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	59
VOCÊ TEM UMA PERSONALIDADE DE TIPO «A»	Luís Graça		62
AVALIAR CORREIO DIRECTO	George Machun	MARKETING	65
GESTÃO INFORMÁTICA DA MANUTENÇÃO	José Manuel T. Farinha	MANUTENÇÃO	67
A PROFISSÃO DE VENDEDOR	Tavares dos Santos	VENDAS	71
LIVROS A LER			74
BREVES			82
ÍNDICE			83

PME - QUE FUTURO?



Quantas pequenas e médias empresas (PME) existem em Portugal? É difícil saber-se ao certo. A designação de PME cobre um vasto leque de estruturas bastante diferenciadas: empresas que atingem elevados volumes de vendas com um número reduzido de empregados; empresas com centenas de empregados mas usando métodos e formas de organização mais ou menos artesanais; empresas juridicamente independentes mas, de facto, ligadas, através de participações de capital, a outras empresas, actuando conjuntamente com elas numa lógica de grupo (famílias empresariais); empresas tradicionais, da indústria ou do comércio, que constituem a base económica de vastas regiões do interior, mas que estão particular-

mente condicionadas ao isolamento e limitações do local onde desenvolvem a sua actividade; ainda, enfim, pequenas empresas dinâmicas que, apesar dos poucos meios disponíveis, conseguiram conquistar posições sólidas a nível de mercados externos.

Apesar da grande variedade de situações uma coisa, porém, é certa: pelo seu número e diversidade, pela sua penetração em todos os sectores da produção e da comercialização, pela sua contribuição para o emprego e desenvolvimento das regiões, as PME são reconhecidamente uma componente essencial da estrutura produtiva do nosso país. Além disso, constituem uma fonte de dinamismo e de vitalidade para o conjunto da economia: esta massa

enorme de empresas em evolução permanente e constante renovação forma, de certo modo, a matriz do nosso aparelho económico.

Como ilustração da importância de que as PME se revestem no conjunto da economia, basta lembrar, cingindo-nos ao caso da indústria que as mesmas representam:

- cerca de 70% do volume de emprego;
- 62% do valor acrescentado
- 48% do investimento;
- mais de 50% das exportações.

E se estes poucos indicadores são, por si só, já elucidativos, importa ainda notar um aspecto por vezes ignorado, talvez porque não quantificável, que é o facto de as PME constituírem, em si, autênticas células vivas da economia, verdadeiras fontes de imaginação, iniciativa e capacidade empreendedora, propiciando condições de trabalho mais humanas aos seus trabalhadores, os quais, em muitos casos, preferem mesmo as boas relações pessoais ao anonimato das grandes empresas.

Note-se, porém, que de modo algum se trata de um conjunto de singularidades só verificadas em Portugal. É, aliás, sintomático, que dois países que no mercado mundial se destacam pelo seu dinamismo e grau de desenvolvimento — Itália e Japão — são precisamente dos que possuem uma percentagem mais elevada de empresas de pequena e média dimensão. Este facto é, todavia, menos surpreendente do que poderia parecer à primeira vista: influenciados como estamos pelo espantoso poder das grandes firmas multinacionais, temos tendência para esquecer que mesmo nos países desenvolvidos, as PME constituem uma componente insubstituível da economia que, obviamente, não é formada só por grandes empresas. Nos Estados Unidos, por exemplo, país originário de muitas dessa super-empresas, as PME — aí chamadas «small business administrations», — representam um número qua-se incomensurável de empresas, as quais são tradicionalmente responsáveis por cerca de um terço da produção



nacional e por aproximadamente dois terços de toda a actividade comercial.

Entretanto, e voltando ao caso português, também entre nós a par da reconhecida importância das PME, é notória e crescente a tendência para a constituição e fortalecimento de grandes grupos empresariais por força — diz-se — da necessária adaptação da nossa economia às novas condições da concorrência internacional. Todos os agentes económicos se encontram, por outro lado, perante um sério desafio resultante da integração europeia, com a consequente abertura do país aos mercados externos, desafio que será particularmente acentuado, em 1993, com o duplo choque da extinção do período transitório da nossa entrada na CEE e da constituição do grande mercado interno europeu, conhecido por Mercado Único.

Neste contexto compreende-se a questão, talvez algo apreensiva quanto às PME, isto é:

- face à crescente coexistência com as grandes empresas (GE) e grupos empresariais;
- face à crescente concorrência estrangeira que terão de enfrentar;

como será o seu futuro?

Começemos pelo aspecto da aparente dicotomia entre PME e GE.

ENTRE «PME» E «GE» AS MELHORES SÃO AS «BE»¹

A generalização das siglas «PME» (pequenas e médias empresas) por um lado, e «GE» (grandes empresas), por outro, tende a criar a ideia errada de uma economia dupla, formada por dois pólos opostos, em que umas — as maiores e melhores — se sobrepõem às outras — as mais pequenas —, que por serem mais fracas, ficam reduzidas a meros auxiliares subalternos das primeiras.

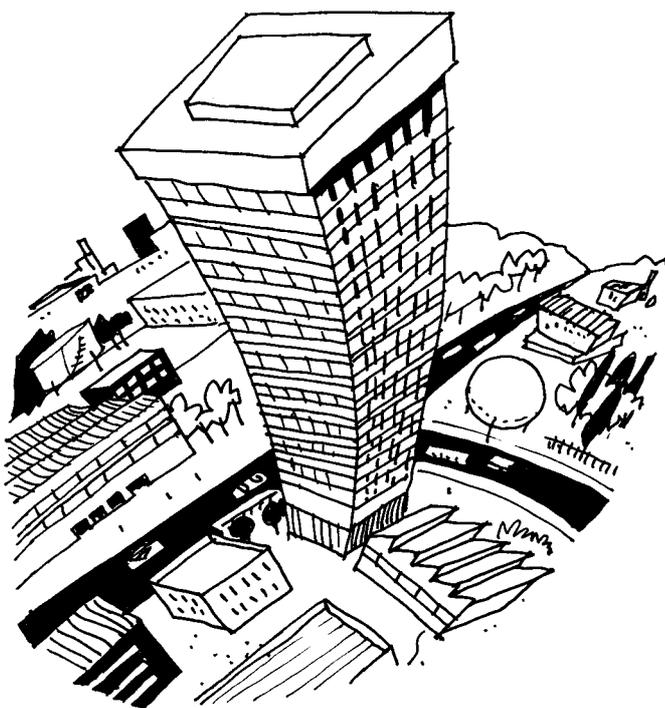
Evidentemente que uma tal visão está completamente desfasada da realidade. PME e GE, no plano económico, não estão propriamente nos extremos de um baloiço em que, sempre que um desses extremos sobe o outro tem que descer. É de resto absurdo opor as empresas entre si apenas por causa da sua dimensão. Mais do que coexistência, uma boa articulação entre ambos os tipos de empresas é não só possível como fortemente desejável porquanto nela residem possibilidades comprovadas de desenvolvimento, proveitoso para ambas as partes, e consequentemente para a economia em geral. Apenas uma condição se impõe: é a de que quer as PME quer as GE, independentemente da sua dimensão, sejam de facto boas empresas (BE).

Mas, o que é uma boa empresa?

No limite, uma boa empresa é aquela que fabrica e/ou fornece, ao menor custo, o melhor produto ou serviço

¹ «BE»: boas empresas

(«melhor» pelas suas qualidades específicas e sobretudo pelo seu ajustamento às necessidades do mercado), nas melhores condições de entrega (prazo, acolhimento dos clientes, assistência pós-venda), e o faça saber a todos os seus clientes potenciais. Uma boa empresa para continuar a sê-lo, terá de estar permanentemente aberta à inovação



e em constante aperfeiçoamento no plano técnico, comercial e da organização interna.

Nesta perspectiva, e apesar das desvantagens -- que as têm — próprias da sua reduzida dimensão: fragilidade financeira, uso de tecnologias tradicionais, insuficiência de meios e inaptidão para desenvolver acções de *marketing*, *staff* reduzido, isolamento regional e conseqüente falta de acesso às fontes de informação e apoio — apesar de tudo isso, as PME representam um filão de potencialidades que, só por si, explica a atenção que, das formas mais variadas, vem sendo dispensada por toda a parte a este tipo de empresas.

Neste plano do aparente confronto entre as pequenas e as grandes unidades, o sector terciário — o comércio principalmente — é talvez aquele em que as PME mais parecem perigar em conseqüência do avanço das grandes cadeias de «super» e «hipermercados». Parece até que não hão-de restar quaisquer hipóteses de sobrevivência para as lojas tradicionais perante a vantagem decisiva dessas grandes cadeias pelo facto da sua grande atracção sobre a clientela, e pela possibilidade que têm, devido à importância das suas aquisições, de obter dos fornecedores as melhores condições de preços e de crédito. Mas, de facto, e felizmente — dizemos nós — não é assim tão certo

que os pequenos estabelecimentos estejam, por isso, automaticamente condenados.

A razão é simples. Em numerosos sectores, e o comércio não foge à regra, o gigantismo tende geralmente para a burocratização e para o peso e rigidez dos procedimentos. Por seu lado, para a pequena loja, na medida em que se requerem custos de investimento e de gestão incomparavelmente menores, o custo do serviço propriamente dito pode até sair mais barato; a clientela pode ser habilmente atraída por via da maior proximidade e da melhoria do serviço (melhor atendimento, comércio de especialidade); a adopção do sistema *self-service*, a simplificação de procedimentos, a utilização de locais muito simples, são alguns exemplos, entre outros, das possibilidades que, apesar de tudo, o pequeno estabelecimento pode explorar tendo em vista reduzir os custos. Quanto às vantagens das grandes cadeias que resultam da possibilidade de compra em grandes quantidades, as pequenas e médias unidades podem-nas obter à mesma na condição de realizarem determinadas transacções numa perspectiva de acções conjuntas. Acordos de comercialização, cooperativas de retalhistas e ainda o *franchising*, que nos últimos anos tem registado um desenvolvimento notório no nosso país, são alguns exemplos de formas de associação que podem constituir uma boa resposta às novas condições de mercado.

Como dizia o poeta, «todo o tempo é composto de mudança». Sobreviverá melhor quem melhor se adaptar.

Mas como?

A fórmula é simples (pelo menos de enunciar):

- *organização para obter uma gestão mais económica;*
- *imaginação para descobrir as necessidades de uma clientela, ela também em transformação, e oferecer-lhe produtos apropriados;*
- *capacidade de se associar a fim de empreender acções conjuntas e competir, no seu próprio terreno, com as grandes unidades.*

Ora, o que se disse para os pequenos e médios comerciantes também é válido, no essencial, para os pequenos e médios empresários da indústria ou dos serviços:

- *a competitividade não depende, em abstracto, da dimensão da empresa mas sim da natureza do mercado e da sua capacidade para o satisfazer;*
- *a dimensão e a flexibilidade das PME permite-lhes geralmente uma mais fácil adaptação às novas condições (há que preservar e explorar esse trunfo);*
- *é possível superar limitações próprias da pequena dimensão, através de formas de cooperação empresarial, susceptíveis de propiciar benefícios de escala, sem contudo prejudicar a independência e autonomia que, em boa verdade, estão na base de muitas das vantagens comparativas típicas das pequenas unidades. Através da «subcontratação», por*

exemplo, podem muitas PME encontrar a forma de se tornarem competitivas, especializando-se no fabrico de certos elementos a integrar no processo de produção de outras empresas.

Bem entendido que, apesar de ser conhecida a receita, nem todos terão remédio. O que está em causa é um processo de selecção natural em que *vingarão aqueles que pela sua mentalidade ou pelas condições de que dispõem puderem dar o «salto em frente».*

1993: O CHOQUE DO FUTURO

A CEE está prestes a tornar-se um grande mercado sem fronteiras. Em finais de 1992, bens e serviços, capitais e pessoas circularão livremente no interior da Comunidade. Como resultado, surgirão novas oportunidades de negócio e haverá mudanças significativas no modo de os efectuar.

As empresas portuguesas encontram-se perante um sério desafio. Desafio que será particularmente acentuado com o duplo choque da extinção do período transitório da nossa entrada na CEE e da constituição do grande mercado interno europeu.

Decerto que vai aumentar a concorrência que as nossas empresas terão de enfrentar no mercado nacional. A par do desarmamento aduaneiro deverá verificar-se a eliminação de obstáculos de ordem técnica (protecçãoismos nas compras do sector público, normas e requisitos de saúde, segurança, etc.) bem como a supressão de entraves administrativos (quotas e contingentes, montantes compensatórios, controlos estatísticos, licenças de transporte, etc....) que, em muitos casos, ainda impedem ou pelo menos desencorajam as tentativas para operar a uma escala europeia.

Perante tal perspectiva de internacionalização deparam-se às nossas empresas grandes oportunidades mas também importantes ameaças. Tanto mais que teremos de competir não apenas com as empresas europeias propriamente ditas mas também com as unidades que exportam para a Europa, a partir de outros países.

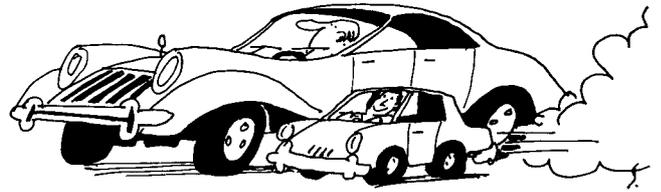
A questão que se põe é: serão as PME capazes de se aguentar na competição aberta com unidades europeias de muito maior dimensão e com essas unidades externas operando, em muitos casos, com base em custos salariais incrivelmente reduzidos?

Temos de acreditar que sim. Há que encarar esse desafio pela positiva, confiando na capacidade dos nossos empresários e nas qualidades já sobejamente demonstradas pelos nossos trabalhadores.

Nem sequer é certo que só hajam desvantagens e inconvenientes.

A criação do Mercado Único vem facilitar o acesso dos nossos produtos e serviços a um enorme conjunto de consumidores de elevado poder de compra, onde poderão explorar segmentos («nichos») de mercado, economicamente menos atractivos para empresas de maior dimensão.

Por outro lado, a supressão de obstáculos técnicos e dos entraves administrativos à livre circulação intracomunitária



de mercadorias é uma medida particularmente significativa para as PME. Tenha-se presente que a existência de normas de produção e regulamentações diferentes de país para país aumenta os custos adicionais, devido à necessidade de proceder à criação e desenvolvimento de produtos diferentes para cada mercado, como também aumenta os custos unitários e os custos de armazenagem, e desincentiva a cooperação entre empresas. Daí a importância que a prevista harmonização subjacente à criação do Mercado Único — isto é a adaptação das regulamentações nacionais para se conformarem com uma norma comunitária acordada — pode revestir no caso das PME.

De modo nenhum as PME podem alhear-se dessa perspectiva de intensificação das trocas no interior da Comunidade em que estão integradas. De facto, *torna-se imperativo, mesmo para as PME, pensar sistematicamente em termos europeus.* E porque não operar a uma escala europeia, quer encarando a ligação com investidores estrangeiros em Portugal, quer investindo elas próprias directamente lá fora? Cada vez mais exportar para a Europa implicará estar aí presente com unidades instaladas: estar permanentemente atento ao que se passa a nível internacional, em termos tecnológicos e comerciais, que possa ter repercussões importantes a nível das nossas empresas, a fim de não deixar escapar possíveis oportunidades e evitar ser ultrapassado num mundo em permanente e acelerada mutação.

Em muitos casos a cooperação eficiente quer internamente, entre empresas nacionais, quer intercomunitariamente, depende apenas da vontade de trabalhar em conjunto. Cada vez mais essa cooperação constituirá uma forma insubstituível de potenciar recursos e despoletar oportunidades de mercado.

Num clima de concorrência aberta *quase tudo vai depender das empresas, elas próprias. O mesmo é dizer das pessoas* — empresários e trabalhadores —, da sua preparação e do seu empenhamento. Daí a extraordinária importância da formação profissional, meio indispensável de valorização de quem trabalha nas empresas e factor decisivo para que estas sobrevivam e se desenvolvam.

Acreditamos que as empresas que considerarem a Europa o seu próprio mercado interno e que adaptarem a sua organização, a sua produção e a sua estratégia de *marketing* nesse sentido verão certamente os seus esforços recompensados. Oxalá.

* Economista



Fernando Lemos

ERA UMA VEZ UMA PME

A DIRIGIR n.º 15 debruça-se sobre as PME.

Pedimos a vários especialistas que dessem a sua opinião sobre esta realidade. Faltava alguém que nos falasse de como nasce uma PME, como se mantém viva e se faz crescer. A história de Fernando Lemos é única e exemplar. Apenas um homem, de 45 anos que sozinho sustenta uma empresa que dia a dia se consolida e para a qual se adivinha viabilidade assegurada. Através do seu relato, é possível, não só sentir a aventura que é criar um negócio a partir do zero, mas também identificar os principais obstáculos que se interpõem ao desenvolvimento deste tipo de iniciativas.

«COMECEI COM 40\$00 NO BOLSO»

DIRIGIR - Quer dizer-nos como tudo começou?

FERNANDO LEMOS - A empresa foi formada há sete anos, quando eu fui despedido de uma empresa estrangeira. Saí com 40\$00 no bolso! Depois meti essa empresa em tribunal, ganhei e pude fazer a minha empresa. O escritório era no meu quarto! Quando tinha uma reunião, ia trabalhar para o café, porque não tinha espaço. Como era o único português com conhecimento de pontes, de técnicas de apoio e de juntas de dilatação, comecei a contactar as empresas. Foi difícil, de início, acreditarem em mim, pois era apenas um nome, sem nenhuma grande empresa por trás. Mas as fábricas do Norte ajudaram-me bastante. Depois comecei a vender, a vender,

comecei a ter um bocadinho de dinheiro, deitei abaixo umas paredes da casa. Já não trabalhava no quarto — era uma sensação danada trabalhar no quarto com uma senhora! (A minha secretária.)

DIRIGIR - Mas onde se faziam as peças que vendia?

F.L. - Eu sabia os cálculos todos das peças, e desenhava-as. Depois contactava as fábricas. Elas viam assim um indivíduo sem nada a pedir uma peça, dez peças e perguntavam: «Como é que o senhor nos paga?» A minha resposta era sempre: «Quando eu facturar, pago». E as pessoas acreditavam. Mas havia sempre algumas que perguntavam: «Ó Fernando Le-



Pavilhão na Figueira

mos, tu continuas a ser louco?» E eu respondia-lhes: «Não, eu não sou louco. Daqui a sete ou oito anos já hei-de ter uma empresa boa!»

DIRIGIR - Hoje não continua a funcionar da mesma maneira. Como é que evoluiu para a situação actual?

F.L. - Nunca nenhum banco me disse: «Olhe, Sr. Lemos, damos-lhe o crédito que precisar.» Fui arrancando tudo, com esforço. Como o negócio crescia, e os meus movimentos já começavam a somar alguma coisa, consegui um empréstimo de 4.000 contos para comprar o escritório. Entretanto começaram a aparecer-me certos trabalhos que exigiam que eu tivesse uma serralharia. Nessa altura eu encomendava as peças a uma fábrica, mediante determinadas condições. Então, um dia, inexplicavelmente, eles disseram-me que ou eu arranjava no dia seguinte os 15.000 contos que lhes devia, ou paravam a produção.

**«VIM PARA CASA PENSAR.
NO DIA SEGUINTE DECIDI:
TENHO QUE FAZER UMA OFICINA.»**

Sabe, eu estive na guerra. Estas situações não me assustam. Vim para casa pensar. Não dormi nessa noite. No dia seguinte decidi: «Tenho que fazer uma oficina.» Parti para a Figueira da Foz, onde o meu cunhado tem um estaleirozinho, para consertar barcos. Então, digo ao meu cunhado: «Tens que me dispensar um pavilhão destes. Mesmo podre, não faz mal. A gente há-de reconstruir tudo. Tenho que pegar nos trabalhos todos que não me acabaram e acabá-los eu.» Entretanto vou buscar o meu sobrinho que era maquinista na Marinha, e tinha umas luzes de metalomecânica. A minha mulher e o meu filho vieram ter connosco. Num fim-de-semana reconstruímos o pavilhão podre. Depois fui a uma empresa e disse: «Preciso destas máquinas». Acreditaram na minha palavra e deixaram-me trazer as máquinas todas sem pagar logo.

E assim nasceu a minha equipa: o meu sobrinho, o meu cunhado de 60 anos, um soldador, um carpinteiro naval, e um torneiro que tinha vindo da África do Sul. Dei sessenta contos a cada um. Eu disse-lhes: «Vamos fazer uma equipa, vamos trabalhar e produzir qualidade, vamos ganhar dinheiro!». O ano passado vendemos o dobro do ano anterior: 120.000 contos!

DIRIGIR - A transição do papel de empregado para o de patrão foi difícil?

F.L. - Não, porque eu dou tanto valor ao meu trabalho como ao dos meus empregados. Preciso deles e eles precisam de mim. A minha grande vantagem é que tenho uma ótima equipa, portanto a transição não custou nada. Um dia um empregado disse-me: «Ó Sr. Lemos, de gravatinha como o senhor é que eu gostava de andar!» «Quer trocar?», respondi eu. E sabe o que ele me disse? Tocou-me e disse: «Sr. Lemos deixe-se lá estar que está muito bem!» Vê?

**«AS PESSOAS TÊM QUE SENTIR
QUE VALE A PENA»**

DIRIGIR - Que tipo de patrão é o senhor?

F.L. - Olhe, por exemplo, eu não meto ninguém com contrato a prazo: no primeiro mês trabalha, no segundo já não trabalha porque pensa: «Daqui a x meses vou para a rua». Portanto, eu pergunto: «Sabes trabalhar? Estás aqui uma semana à experiência, se trabalhares bem pronto, entras. Mas se começares a brincar connosco, adeus...» As pessoas que trabalham comigo têm o meu apoio, mas eu preciso que todos trabalhem muito e bem. E depois eu pago acima da média, o tempo do pessoal escravo já passou. As pessoas têm que pagar tudo ao fim do mês, e sobrar algum dinheiro. Sem esse estímulo, é difícil fazer as pessoas trabalhar. Elas têm que sentir que vale a pena.

**«TENTAMOS QUE OS PROBLEMAS
SEJAM ANALISADOS POR TODOS.
ÀS VEZES AS SOLUÇÕES
VÊM DA BOCA DE QUEM MENOS ESPERA»**

DIRIGIR - Hoje em dia a maioria dos empresários já começa a perceber que sem as pessoas não vai a lado nenhum.

F.L. - Sim, as pessoas têm que ser tratadas como seres humanos, cada uma é responsável pelo que faz; se um está a soldar, o encarregado geral tem mais do que fazer do que estar a controlá-lo. Quando surge um problema não vai só um resolvê-lo, tentamos que o problema seja analisado por todos. Às vezes, as soluções vêm da boca de quem menos se espera. Periodicamente vou almoçar com o pessoal. Para os ouvir.

DIRIGIR - Disse lá atrás que no ano passado vendeu 120.000 contos. A sua empresa cresceu muito depressa. Pensa que esse crescimento se vai continuar a processar no futuro?

F.L. - Já temos quinze pessoas, e vão entrar mais duas em breve. Mas, se eu tivesse condições, tinha trabalho para mais vinte pessoas. O problema é que, chega uma dada hora, precisamos de financiamentos a juros muito baixos, para podermos crescer. E não há financiamentos desses. Sabe, eu costumo dizer que é pena, que o nosso país é bom, mas que começou mal: com um filho a fazer guerra à mãe. E quando um filho bate na mãe, alguma coisa está mal, não é verdade?



Empresas espanholas e italianas querem que eu lhes forneça peças. Mas eu não tenho capacidade, estou bloqueado, amarrado. E apesar de tudo, este ano, e em três meses, já vendi o dobro do ano passado! Preciso de uma fábrica a sério, preciso de sair daquele barracão. Como estou neste momento, não tenho tempo nem condições para crescer e produzir mais. Entretanto descobri um pavilhão praticamente pronto lá na Figueira, que custa 25.000 contos. Pedi ajuda à Caixa Geral de Depósitos. Tinha que pagar 2.500 contos de juros de seis em seis meses e mil e tal contos mensalmente! Ora, se eu pagasse isso, ia à falência. No nosso país, o financiamento à pequena e média empresa é para as arruinar, não para as ajudar! E afinal estas empresas também ajudam a combater as empresas estrangeiras que querem tomar conta do nosso país.

**«TODA A GENTE DIZ: VAMOS ENTRAR NA CEE.
ORA NÓS JÁ ESTAMOS NA CEE»**

DIRIGIR - A propósito, como vê a entrada de Portugal para a CEE? Que perigos vão surgir em 93 para as PME?

F.L. - Toda a gente diz: "Vamos entrar na CEE". Ora nós já estamos na CEE. Eu costumo dizer que há três aspectos fundamentais que os empresários portugueses devem ter em conta:

- humanizar a gestão;
- qualidade;
- investigação.

Se os empresários portugueses não modernizarem o sistema de relacionamento com as pessoas, se não derem melhores condições de trabalho, então, perdemos a guerra. Mas quando a porta se abrir em 93, o Fernando Lemos já lá está, porque apostei certo!

**«A QUALIDADE DEPENDE
DAS PESSOAS QUE TENHO A TRABALHAR»**

DIRIGIR - E a qualidade e a investigação? Como é que o Fernando Lemos assegura esses dois aspectos?

F.L. - Periodicamente estamos em contacto com o LNETI. Nós temos o máximo cuidado. Aconteceu uma vez, por causa do apoio para uma ponte, que nós apresentámos um muito mais barato do que o de uma empresa francesa concorrente. E não só era mais barato como era muito mais resistente: aguentava o dobro. Puseram em dúvida a capacidade da peça. De modo que fomos todos ao LNETI, e ficaram surpreendidos, porque as nossas peças aguentavam mesmo o dobro! Sabe qual é a política das empresas estrangeiras? Tentam provocar a falência das nossas, e depois quando já cá estão, sobem os preços todos. A qualidade depende sobretudo das pessoas que tenho a trabalhar. São elas que asseguram o controlo de qualidade. A própria equipa é que tem a responsabilidade. Se têm dúvidas quanto à execução dum projecto, uma cota, vamos supor, eles falam logo comigo, eu tiro a dúvida com o projectista e com o engenheiro, e a cota é corrigida. Por isso hoje dizem: «Vocês naqueles pavilhões fazem milagres»!

DIRIGIR - E a investigação?

F.L. - Eu sou quase como os Japoneses! Depois da guerra, eles tinham que investir em alta tecnologia. Mas como o país estava destruído, precisavam rapidamente de conseguir uma grande vantagem. Começaram a comprar televisões, computadores, relógios, e depois desmontaram-nos e aperfeiçoaram-nos. É o que eu faço. Cada concorrente estrangeiro que chega traz um catálogo. E esse catálogo vem-me parar às mãos. Depois da peça toda desmontada, eu e o projectista desenhamos a peça com alterações que eu mando fazer. Depois, ela é ensaiada. E a gente nota que depois de trabalhada a peça fica melhor, aguenta mais carga. É uma guerra comercial às empresas estrangeiras, porque elas não são mais do que nós. Para evoluir tem que ser à custa da nossa carolice. Onde é que se faz investigação hoje? No LNETI, mas o processo é tão lento...



Parte da equipa de Fernando Lemos

**«ÀS VEZES EU SINTO
QUE ESTE PAÍS NÃO GOSTA DE MIM.
SE GOSTASSE, VIA O QUE EU TENHO FEITO
E AJUDAVA-ME»**

DIRIGIR - Referiu a concorrência estrangeira. É difícil uma PME como a sua competir com outras empresas do mesmo ramo?

F.L. - Olhe, uma vez sucedeu o seguinte: um empresário chegou a uma auto-estrada e quis saber quem estava a fornecer os apoios, as guardas e as juntas de dilatação. Responderam-lhe: «Fernando Lemos». E depois foi a outra e a outra, e fez sempre a mesma pergunta e obteve sempre a mesma resposta. Então veio a Lisboa ao meu escritório. Julgava que ia entrar nas Amoreiras e afinal foi ter a uma lojinha numa rua desconhecida. Viu três pessoas sentadas e perguntou pelo Fernando Lemos. Quis saber o que é que eu fazia para ter tanta obra. «Muito simples, trabalho!». O intérprete dele então perguntou se eu queria vender a empresa, ao que respondi que ele não tinha dinheiro para me pagar. Ele insistiu — que tinha muitos milhões, e que fazia pontes em Nova Iorque... «Fazem?», respondi. «Então ele que continue, que em Portugal estamos cá nós.» Eu faço uma luta tremenda contra os estrangeiros. Com muito trabalho conseguimos boas posições no mercado, e eles vêm, com condições muito melhores do que as nossas, ver se arrumam connosco.



Às vezes, eu sinto que este país não gosta de mim. Se gostasse via o que eu tenho feito e ajudava-me no que preciso. Afinal, não nos rendermos aos estrangeiros é importante para todo o país. Mas, às vezes, é muito difícil. Olhe por exemplo este caso: uma vez fui a uma obra numa auto-estrada dar o orçamento. Já estava o negócio fechado e disseram-me assim: «A empresa x (francesa) baixa dois mil contos na proposta.» Eu olho para o engenheiro e digo: «Eu estou em quarenta e cinco mil, não posso baixar mais nada!» «Então entrego à outra empresa», respondeu-me. Aí, eu disse: «Não entrega nada, eu tiro dois mil e quinhentos contos.» O engenheiro, espantado, perguntou: «Então, pode ou não pode?» E eu expliquei: «Não, não posso, mas sobretudo não posso perder o negócio. O senhor vai dar trinta por cento de entrada e eu vou comprar o material a pronto para recuperar esse dinheiro. Está a ver?» E ele disse: «Pronto, a obra é sua.»

«QUANDO SE TEM QUE FAZER UMA EMPRESA É PRECISO TER-SE AMOR POR AQUILO QUE SE FAZ»

Sabe eu continuo a dizer que só arrisca neste país quem é louco. Talvez eu seja um louco. Quando se tem que fazer uma empresa, é preciso ter-se amor por aquilo que se faz. Ora como é que eu hei-de apaixonar-me por uma coisa se ninguém me dá nada. Eu gosto deste país, nasci cá. Mas eu posso apaixonar-me por uma mulher, se ela não gosta de mim?

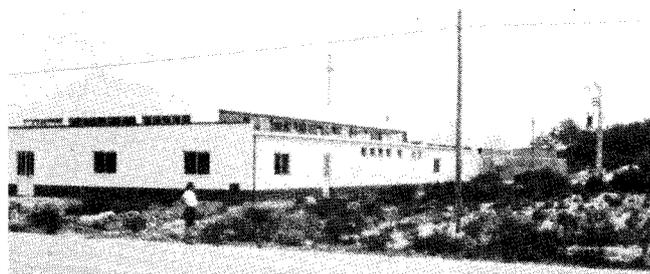
DIRIGIR - Depreendo, portanto, que sente que não tem recebido os apoios e estímulos que os seus resultados merecem?

F.L. - Eu gostava que fossem ver a minha empresa. Que vissem como é que a gente trabalha, como nós facturamos, e percebessem o dinheiro que o país ganha. Mas, se calhar, 100.000 contos, para os «manda-chuvas» não conta, não é? Apesar de descrente estou a tentar que me ajudem. Fiz um estudo económico para entregar no IAPMEI, a ver se consigo dar o salto de que preciso. Na Guiné é que me convidaram para abrir lá uma empresa, e eu vou aceitar o convite.

**«EU NUNCA TENHO STOCKS...
VOU ENTREGANDO
À MEDIDA DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES»**

DIRIGIR - Fale-nos ainda de como uma empresa tão pequena como a sua satisfaz tantos clientes ao mesmo tempo, não só com a produção, como com os pagamentos a fornecedores?

F.L. - Eu nunca tenho stocks. Eu tenho um projectista, e o homem que me faz a preparação. Depois da preparação feita, sabemos que gastamos naquela obra trinta toneladas de aço, e nesta setenta, e na outra oitenta... Então, vou fazendo as peças, e vou entregando à medida das necessidades do cliente, dez a este, cinco àquele, vinte ao outro, etc.... Quando já praticamente não há aço na oficina, eu encomendo mais aço, vem mais aço... E vou entregando as peças, até satisfazer cada encomenda. Mas estou sempre a entregar a vários clientes ao mesmo tempo. Problemas só há quando os meus clientes falham com os pagamentos. Mas adopto o mesmo esquema: estou sempre a fazer entregas de dinheiro aos meus



As novas instalações

fornecedores: a este devemos dois mil, pagamos mil, àquele devemos mil, dá-se quinhentos, está a ver? Depois temos cinquenta facturas pequenas, de três, quatro, vinte contos. Pagam-se as cinquenta facturas. Aquele fornecedor está a queixar-se muito? Dá-se-lhe 1.000 contos.

«EU TENHO UM GRANDE DEFEITO QUE É GOSTAR DE TRABALHAR»

DIRIGIR - Agora que chegámos ao fim da nossa conversa, gostávamos de perceber qual é o seu segredo. Deve haver alturas muito difíceis, em que tem de ir buscar energias não se sabe onde. Tem tido uma vida muito dura, mas conserva um ar jovem, uma expressão muito viva...

F.L. - Sabe, eu tenho uma grande força de vontade, e tenho um grande defeito que é gostar muito de trabalhar: trabalho dezasseis a vinte horas por dia e não estou cansado. Já não tenho é tempo para jogar à bola, como dantes fazia, com o meu filho, na Torre de Belém. Mas nas alturas más, quando tenho um grande problema, sabe, tenho sempre o Santo António na minha secretária. Ele tem-me dado muita força. Há momentos em que eu sinto que a minha vida é uma loucura. Já viu o que é estar a tratar de tudo o que trato: vejo facturas, faço orçamentos, leio o correio, faço as minutas, assino, trato das encomendas... cheguei a uma altura em que preciso de ter condições para crescer e descentralizar o trabalho, senão estoiro. Às vezes, metem-se comigo e perguntam-me: «Se te saíssem cem mil contos, fugias?» «Para onde? Se eu tivesse cem mil contos, fazia uma grande empresa!» Como eu, nasceram muitos empresários portugueses. Talvez tivessem mais sorte do que eu, por serem ajudados. Eu não fui. Até ver, ninguém me ajudou, ninguém me deu nada, nem da minha família. Tenho pessoas que me podiam ajudar e ninguém me ajudou. Nada.

DIRIGIR - Uma vida com muita solidão, mas também vivida com paixão...

F.L. - Porque gosto de trabalhar. A pessoa tem que gostar. Como se gosta de uma mulher. Tem que gostar daquilo que está a fazer, senão não presta... Se um indivíduo casa só por casar, não vale a pena, não é?

*Coordenadora da DIRIGIR;



GERIR PME NO FUTURO

Não podemos deixar de referir neste número da DIRIGIR, uma interessante iniciativa que decorreu em finais de Abril de 1990, na Universidade do Minho. Promovida pela Comissão de Finalistas daquela escola, juntou vários especialistas de gestão de empresas.

Os jovens organizadores «durante meses, entregaram toda a sua imaginação e entusiasmo» à organização das jornadas pois «quanto maior é o desafio, maior é o prazer em vencê-lo», dizem na introdução da brochura editada para assinalar este acontecimento. Dessa publicação destacamos a intervenção do Sr. Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional, o Dr. António Bagão Félix. A sua comunicação pôs a tónica no papel que uma gestão adequada da formação profissional terá no desenvolvimento das empresas portuguesas.

EMPRESAS: ESCOLAS DE FORMAÇÃO PERMANENTE

A modernização da nossa economia e a plena inserção de Portugal no espaço comunitário aberto pressupõem um modelo de especialização mais centrado na valorização dos recursos humanos e na intensidade tecnológica.

O grande objectivo europeu que é a realização do Mercado Único não pode apenas ser relevado no plano estritamente económico e produtivo, dadas as profundas implicações sociais e educacionais que terá, quer a montante quer

a jusante da economia.

Não basta, pois, centrar o processo na melhor administração dos recursos físicos, financeiros e tecnológicos se não for acompanhado e estimulado pela progressiva valorização dos recursos humanos.

No entanto, a consolidação do vector concorrencial exigirá uma árdua e decisiva batalha pelo acréscimo de produtividade dos factores de produção.

Num país como o nosso, o impacto e o êxito deste acréscimo de concorrência dependerá, entre outros factores, do grau de adaptação e do nível de qualificação dos empresários portugueses e da mão-de-obra nacional cuja exigência se colocará sobretudo a três níveis:

- o aumento de produtividade indispensável para, num clima mais competitivo e selectivo muito exigente, sustentar e conquistar novos mercados, implicará um elevado e coerente esforço de formação e reciclagem;

- as reestruturações, reconversões e a cooperação interempresas, necessárias para diminuir as diferenças de produtividade, poderão implicar uma necessidade de acrescida mobilidade e adaptabilidade dos trabalhadores, seja na própria empresa, seja no mercado de trabalho em geral;

- a redução de ineficiência e a inovação e progresso tecnológicos conduzirão ao reforço do desenvolvimento de novas tecnologias, o que evidenciará a necessidade de, através da formação, reduzir drasticamente aquilo que poderíamos designar como «analfabetismo» tecnológico.

É pelo triângulo competitividade, produtividade e mobilidade que passarão os desafios cruciais, que visam o sucesso da Europa Comunitária e o seu maior grau de coesão económica, social e laboral.

Neste enquadramento, à formação profissional caberá o papel de exercer uma pressão positiva sobre a produtividade de maneira a que o acréscimo desta acompanhe a própria evolução salarial.

Assim e tendo em linha de conta a importância da inovação e da modernização das estruturas produtivas no modelo de especialização referido, que deve ser mais centrado na competitividade-produto de que na competitividade-preço, considera-se como essencial apoiar a formação profissional em áreas e níveis que melhorem a qualidade dos produtos, que intensifiquem a capacidade de inovação nos processos tecnológicos e no desenvolvimento organizacional, que alarguem e reformem o papel determinante dos quadros intermédios no seio das empresas--acento privilegiado na formação no âmbito das PME quer para os diferentes níveis de pessoal, quer para os quadros dirigentes.



Um aspecto das VIII Jornadas

Neste contexto, a formação profissional exerce um papel de natureza estratégica na adaptação dinâmica do nosso país às novas exigências suscitadas irreversivelmente nos próximos decénios, mais orientada no sentido de dotar os formandos de capacidade de adaptação e de polivalência profissional que lhes permitam enfrentar um mercado de trabalho mais selectivo e exigente, menos estático e mais evolutivo, o que implica um reforço do papel das empresas como escolas de formação permanente.

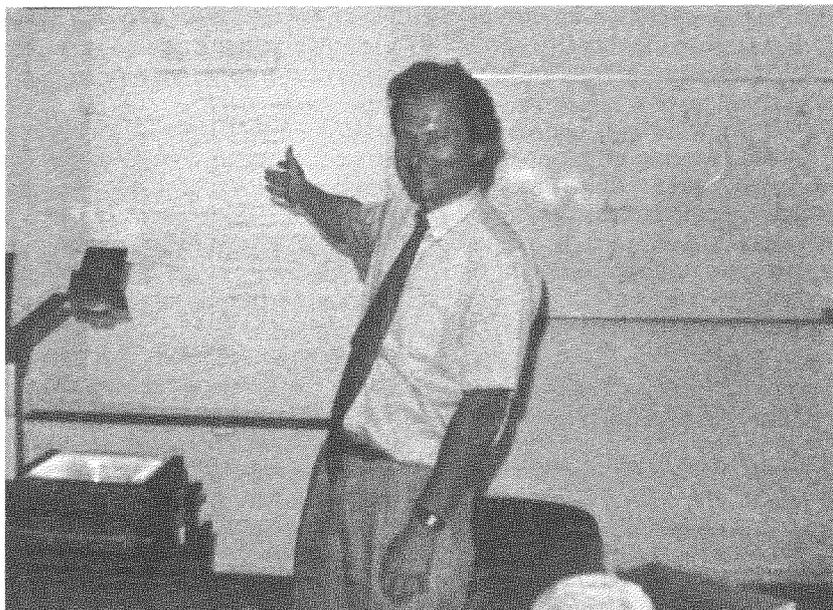
Em síntese, o sistema de formação profissional deve, pois, ser concedido a partir da empresa, núcleo privilegiado de formação porque é nela que se gera o emprego, se desenvolvem novos processos, técnicas, métodos e tecnologias, se procura o ajustamento entre a oferta e procura de trabalho, se reforçam os valores da responsabilidade e da necessidade de inovação.

É, pois, com particular contentamento que saúdo a Universidade do Minho por esta iniciativa de aproximação do espaço universitário à realidade empresarial, e em especial os seus finalistas de Gestão de Empresas que muito me apraz ver já tão empenhados na assumpção do seu papel na valorização dos recursos humanos em Portugal.

* Secretário de Estado
in «Gerir as PME no Futuro»
8ª Jornada de Gestão de Empresa



CONJUGAR A INOVAÇÃO NO PRESENTE DAS PME



MICHEL CALLON é um especialista em inovação empresarial. Tem promovido vários projectos vocacionados para o desenvolvimento da inovação nas empresas. É doutorado em Engenharia e Sociologia da Inovação da École des Mines de Paris, uma das mais reputadas escolas de Engenharia francesas. O Prof. Callon é também presidente do Departamento de Ciências Económicas e Sociais dessa escola e presidente do Conselho Científico do Observatório das Ciências e das Técnicas. Tem sido também consultor de numerosas empresas e grupos industriais. Autor de diversas publicações. É conhecida a importância das PME em termos qualitativos e quantitativos no tecido industrial português: o Prof. Michel Callon veio a Portugal a convite do CIDE/ISCTE. Aceitou a receber a DIRIGIR para nos falar sobre a gestão da inovação empresarial.

DIRIGIR: Logo a primeira questão que lhe colocámos foi se não achava que a inovação empresarial era um assunto que apenas interessava às grandes empresas, ou se entendia que tem alguma aplicabilidade nas PME em Portugal no contexto presente.

MICHEL CALLON - Pode dizer-se que, até uma data recente, as PME e as empresas em geral utilizavam tecnologias bastante simples produzindo bens para um mercado estável e bem conhecido. Contudo, as coisas mudaram e as PME tornam-se cada vez mais, nos países europeus,

actores importantes na produção e na difusão de tecnologias. Começaram por desempenhar um papel importante na difusão da tecnologia, desenvolvendo um mercado que foi construído pelas grandes empresas, mas desenvolvendo-o de um modo mais específico, adaptando o produto e cobrindo segmentos de mercado que não interessam às grandes empresas. Há todo um conjunto de PME que vem em apoio do trabalho das grandes empresas produtoras de novas tecnologias e isto é corrente no domínio da informática. As grandes empresas estão interessadas, num grande mercado, num mercado bastante estandardizado com uma rentabilidade ligada ao volume da produção. As PME vêm completar e aprofundar as acções das grandes empresas, por exemplo, na área da informática, no *software* à medida, desenvolvendo, assim, um nicho de mercado e adaptando o produto às necessidades concretas dos utilizadores, tarefas obviamente não rentáveis para as grandes empresas. As PME apresentam, aliás, face às grandes empresas, vantagens comparativas em termos qualitativos. A primeira vantagem qualitativa é uma grande proximidade ao cliente e, portanto, uma capacidade de adaptar as novas tecnologias que são realizadas pelas grandes empresas a clientelas específicas, não suficientemente significativas para interessar a estas. A inovação nas PME é, neste contexto, vital para a sua sobrevivência e, de facto, estas são cada vez mais inovadoras, especialmente pela sua capacidade de adaptar as novas tecnologias a mercados específicos.

DIRIGIR - Falou das PME que desenvolvem novas tecnologias. As PME portuguesas, contudo, são, em grande número, empresas tradicionais -- têxteis, confecções, calçado, etc, produtos, aliás, de que somos tradicionalmente exportadores.

MICHEL CALLON - Como se pode observar, são justamente as empresas dos sectores tradicionais que cada vez mais são impelidas a utilizar na produção tecnologias que, são de facto, sofisticadas e eficientes. Por exemplo, no domínio da confecção, os sistemas de preparação do corte controlado por computador, o chamado CAD¹ (desenho assistido por computador), são tecnologias completamente novas, tal como o corte baseado no *laser*, tecnologia nova mas aplicada a uma indústria tradicional como é o caso da confecção. Há diversas empresas que começam a desenvolver-se em diferentes países, no domínio do têxtil, que não só têm instalado um sistema de CAD que é, aliás, em termos de custo muito acessível, como também um sistema CAM², (produção assistida por computador), e utilizando igualmente o corte com *laser* como instrumento de corte de precisão de vestuário. Poderia dizer a mesma coisa para a indústria de calçado, onde, cada vez mais, a indústria tradicional passa a utilizar as tecnologias mais avançadas. Poderíamos afirmar que não existe nenhum sector de actividade que escape a esta lei. Pode mesmo dizer-se

que, nas actividades tradicionais, as empresas serão tanto mais competitivas quanto sejam capazes de adaptar e utilizar as novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias genéricas, quer dizer, que têm um campo de aplicação muito vasto, seja na construção, na confecção, no calçado, ou no mobiliário.

DIRIGIR - Até aqui temos estado a falar numa dimensão da inovação que é a da inovação tecnológica. No entanto, em Portugal, temos problemas acrescidos no respeitante à capacidade organizativa para otimizar essas tecnologias. É o que designamos de «inovação organizacional», que nos parece ser fundamental para otimizar o funcionamento das nossas PME.

MICHEL CALLON - A utilização de uma nova tecnologia por parte de uma PME exige, em primeiro lugar, uma adaptação dessa tecnologia ao seu contexto social, organizacional, cultural, particular. Pode dizer-se que no domínio das PME o esforço essencial é o esforço de adaptação técnica, pois muitas vezes é necessário introduzir modificações na própria tecnologia e no contexto tecnológico existente, de modo a compatibilizar e a tornar o conjunto o mais coerente possível. A dimensão adaptativa mais importante é a de natureza organizacional, é a adaptação à competência do pessoal que se encontra na empresa. A transferência e a utilização de novas tecnologias não são uma simples transposição de uma tecnologia para uma empresa. Isso é uma ideia completamente falsa. Para a inovação ser eficaz e bem sucedida é necessário que seja entendida nas suas várias dimensões — a inovação técnica, a inovação organizacional e a inovação cultural. É necessário todo um trabalho de preparação, de negociação, de pesquisa, de discussão para fazer evoluir a empresa de modo a que se possa adaptar a tecnologia à sua medida. Há, efectivamente, um grande número de casos de introdução de novas tecnologias em PME, de robotização, de automatização em geral, que falharam por completo, nomeadamente em França e noutros países, porque não se adaptou o *robot* ou o autómato às condições da organização onde ia ser implementado. Quando se introduz um autómato modifica-se tudo: modificam-se os mecanismos de aprovisionamento, modificam-se, do mesmo modo, os mecanismos de produção, pois há que ter normas e *standards* diferentes, modifica-se completamente a repartição das funções profissionais, etc, etc. Há um exemplo curioso de até que ponto se deve ir na modificação tecnológica. Aconteceu numa empresa francesa que produz o queijo *Camembert*, a indústria mais tradicional que há em França. O queijo *Camembert* para poder ter esta designação deve ser feito de modo artesanal com uma concha, em que o leite não pode ser fervido. Para se poder designar um queijo de *Camembert* terá de se respeitar este modo artesanal de produção, isto é, moldado com uma concha. Logo, se uma empresa pretende produzir o *Camembert* não pode, alterar este processo de fabricação, isto é, não pode, por isso, industrializar o processo de fabricação deste queijo, pois obter-se-ia um queijo de características completamente

1 Do inglês: «Designed Assisted Computer».

2 Do inglês: «Manufacturing Assisted Computer».



diferentes com um valor muito menor no mercado. Logo, à empresa põe-se a questão de introduzir uma automatização que seja compatível com o processo tradicional de fabricação. O simples facto de se pôr a questão nestes termos já permitiu encontrar uma resposta: a empresa, em colaboração com um produtor de *robots* industriais, fabricou um *robot* completamente original que não se assemelha a nenhum outro e, em particular, não se assemelha a outros *robots* utilizados no fabrico do *Camembert* industrializado. É um *robot* com braços e com conchas, que faz exactamente o mesmo trabalho que os artesãos produtores. Ele foi introduzido progressivamente, com a colaboração dos trabalhadores e das empresas. Fabrica-se, agora, muito mais *Camembert* segundo um processo que se mantém artesanal. Este é um caso extremo, um caso de robotização, de automatização, que se adaptou completamente ao procedimento de fabrico artesanal. Aqui não se verificou o que é usual, isto é, que ao introduzir um autómato, se industrializa o produto e que, por consequência, ele perde as suas características artesanais. Isto é particularmente importante em toda a indústria alimentar. Encontram-se muitos exemplos destes que são bem sucedidos, que são um trabalho colectivo, que adapta a empresa ao *robot* e vice-versa.

DIRIGIR - Mas quanto à inovação, se é verdade dever ter uma sede própria, que são as empresas, muitas vezes são os próprios empresários a queixarem-se de não haver em Portugal um ambiente propício e motivador para a inovação. E esse ambiente passa igualmente pela existência de condições que não são proporcionadas às PME para que estas desenvolvam projectos de inovação de um modo permanente e atento.

MICHEL CALLON - A primeira posição que é necessário perceber, é dizer a esses empresários que as PME deverão assumir a necessidade e inevitabilidade da inovação tecnológica. Não é possível hoje questionar isto. Ela é cada vez mais importante mesmo nas actividades industriais tradicionais, e, sobretudo, no caso português, de modo até a manterem a sua competitividade e, se possível, aumentá-la. Cada vez mais, nesta década de noventa, haverá concorrência pela inovação, pela qualidade dos produtos; portanto, é este o alvo que deve estar presente no espírito de quem aconselha as empresas e as incentiva a serem mais inovadoras, e no espírito dos empresários, dos quadros e dos responsáveis. Isto não é um assunto para ter a classificação de pendente. A inovação é um assunto urgente que deve ser conjugado no presente. Amanhã pode ser demasiado tarde.

DIRIGIR - Mas nem sempre há condições financeiras e recursos humanos para se fazer uma inovação sistémica e permanente.

MICHEL CALLON - Há toda uma evidência do problema financeiro. Os problemas financeiros são importantes e to-

dos os responsáveis de PME, de todos os países, da França à Alemanha, têm esse problema. Imagino que as empresas portuguesas não têm recursos financeiros bastantes para fazerem inovação tecnológica com um nível de qualidade semelhante à daqueles países; então, creio que a única solução é criar uma política governamental para ajudar a inovação das PME. Por exemplo, na Alemanha, o essencial do programa de suporte à inovação é dirigido às PME. Sem a existência deste suporte público é muito difícil para as PME lançarem-se numa política de inovação. A segunda coisa que é essencial e que vem também do poder público, é criar redes de assistência técnica, de aconselhamento técnico, comercial, de *marketing*, etc, que permitam às PME poder dispor de informação sobre o estado do mercado e da tecnologia e a direcção em que é necessário orientar o seu desenvolvimento estratégico. Isto é que é fundamental (a assistência, o conselho técnico e de *marketing*, o conselho de gestão, são outros elementos essenciais para desenvolver a atitude das empresas e dos empresários para a inovação). *A inovação é, antes do*



mais, uma atitude. A Alemanha e a França, no decurso dos últimos anos, ajudaram as empresas das diferentes regiões com redes de assistência técnica, com redes de informação técnica, mas também de assistência comercial, porque é muito importante estar-se perto geograficamente das PME. As PME têm necessidade de ajuda em gestão, ajuda no estudo do mercado, é todo um conjunto que deve ser fornecido às PME e aos seus responsáveis nos seus próprios locais de actividade. Para as PME é muito importante que o conselho esteja próximo, porque os seus engenheiros e os seus dirigentes não têm possibilidade de se deslocarem e ficarem longo tempo fora das empresas. Finalmente, é necessário criar incentivos para que as PME recrutem cada vez mais pessoas que tenham uma forte competência e uma formação de base sólida. Não há outra possibilidade para desenvolver o tecido das PME inovadoras. Pode mesmo dizer-se que, se estas condições estão reunidas, é muito provável que os jovens engenheiros formados nas escolas, que os jovens universitários que têm uma formação em tecnologia se lancem na aventura da criação de PME inovadoras. Verdadeiramente todos estes elementos reunidos permitem consolidar a dinâmica



inovadora das PME. Em conclusão, são três os elementos essenciais para fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação das PME: o financeiro, para apoiar a empresa face ao risco; em segundo lugar, a assistência técnica que permite à empresa mobilizar as suas competências para a inovação, e aqui importa referir a necessidade de Portugal contar com um bom sistema de formação, isto é, um sistema que seja um avanço sobre o mercado tradicional— as nações que estão adiantadas tecnologicamente têm uma vantagem competitiva, pois podem antecipar o desenvolvimento do mercado; um terceiro elemento, a formação tecnológica fortemente integrada num sistema internacional, uma formação de qualidade e uma procura de mercado, ter-se-á uma vantagem competitiva considerável. O que se deverá fazer? Criar um sistema de formação. Isso pode fazer-se progressivamente: acolher a competência tecnológica pode fazer-se, também, estabelecendo uma política, por exemplo, de enviar jovens ao estrangeiro que regressem e se implantam nos lugares de competência, ter um avanço sobre a procura de mercado antes que ele comece a criar-se e participar em redes de empresas, que as há, que o captem um pouco por todo o mundo, e se faltarem estas redes não podereis dispor de informação sobre o tipo de produto do futuro. O mais importante não é ser o decisor, o necessário é que o vosso país tenha acesso à rede de informação que permita saber qual a abundância no domínio desejado, a procura que se irá exprimir e aparecer sobre tal e que tipo de produto poderá surgir em Portugal, na Alemanha, na Coreia ou na África, não importa, o que é necessário é criar as redes que dão as informações sobre o futuro do mercado. Este acesso à informação constrói-se com uma política voluntarista, quer dizer, no domínio da informática é necessário que os portugueses estejam ligados às redes de engenharia, *designers*, etc, porque a informação sobre o mercado futuro está disponível nessa rede.

DIRIGIR - Falámos até aqui nos empresários e nos jovens quadros a integrar na empresa. E qual lhe parece ser o papel dos quadros médios, existentes na empresa, na inovação?

MICHEL CALLON - A importância do quadro médio é capital, porque é ele, pelo estilo de gestão e pelo modo como encoraja as ideias e iniciativas, que pode orientar a empresa, quer numa via conservadora, pela repetição da tradição, quer com uma atitude de abertura e de inovação. *Todos os estudos da empresa demonstram que é o «management» intermédio que joga um papel capital ou de obstáculo ou de facilitador da mudança, seja contramestre, técnico ou engenheiro, sejam todos de quem depende a inovação. Tem razão em pôr esta questão. As acções de formação destinadas aos quadros de gestão intermédia, tendo em conta ser este o grupo que, normalmente, mais se opõe à mudança numa empresa, por esta pôr normalmente em causa o seu poder, deve ter uma dimensão fundamental que é a de desbloquear a resistência e criar uma nova mentalidade, uma nova cultura propiciadora da*

inovação. Desconheço como é o regime fiscal em Portugal, mas em certos países há um incentivo para que as empresas desenvolvam cursos de formação a estes quadros, já que, de outro modo, a empresa é obrigada a pagar o imposto para a formação. Das duas uma, ou paga ou forma os seus quadros. Pode-se imaginar também todo o incentivo que facilita o acesso à informação, a utilização de bases de dados e a utilização de programas informáticos, o que chamamos investimentos incorpóreos. Em geral, o regime fiscal é favorável aos investimentos materiais, mas a *inovação é proporcionada por um conjunto de factores como a formação, a disponibilidade de informação, o serviço prestado aos clientes pós-venda, que não são investimentos materiais, mas custam muito caro à empresa.*

DIRIGIR - Portugal tem uma longa tradição em África. É, aliás, um campo que pensamos privilegiado para a acção das nossas PME, desde que estas demonstrem espírito inovador e assumam os riscos associados ao investimento em África. Por outro lado, os países africanos precisam desta acção para o seu desenvolvimento. Qual a sua opinião sobre como se deve desenvolver esta cooperação na área da inovação tecnológica, de molde a proporcionar vantagens recíprocas?

MICHEL CALLON - Essa é uma questão decisiva. Diz-se que o continente africano está profundamente marcado por Portugal e pela França, um pouco pela Inglaterra. Todas as experiências mostram a dificuldade que há de fazer descolar a África e existem razões para isso que radicam na sequela da colonização. As colonizações portuguesa e francesa provocaram um impacte considerável que desagregou a sociedade africana, quase não existindo sistemas políticos com oposições estruturadas, legais, oferecendo o poder emergente um carácter autoritário, pouco democrático, incapaz de fazer inovação e desenvolvimento industrial sem democracia. O problema é essencialmente cultural e político, não sendo possível uma inovação sem o sistema democrático, com uma demonstração da iniciativa da população. O desenvolvimento económico nestas condições não tem possibilidade de existir. A situação actual favorece todo o pessimismo. As iniciativas das empresas, na maioria dos casos, estão em queda livre. É necessário conceber a África como um conjunto, um continente, em que o esforço económico se deva construir e apoiar. Pode dizer-se que há um *handicap* em África como desvantagem; no entanto, a sua dimensão cultural facilita a intervenção do *know-how* português, devido à sua proximidade linguística e cultural, nomeadamente nos países de expressão portuguesa, mas, tal como referi para a inovação, é preciso que esta cooperação seja feita já e em força, mesmo que para isso seja necessário encontrar um terceiro parceiro, quer seja um outro país, ou um grupo de países.

* Engenheiros

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do I.E.F.P. editada pelo Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros. Tem uma tiragem 32.000 exemplares e 84 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Em 1991 passará a ter um suplemento temático em cada número.

Contamos com 22.000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se dum projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da Revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7% do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à formação ou à gestão.

Promoção de produtos e/ou serviços ligados à formação ou à gestão.

A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em couché 175 gr. com face plastificada)

Contra-capa	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa	170 000\$00

PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

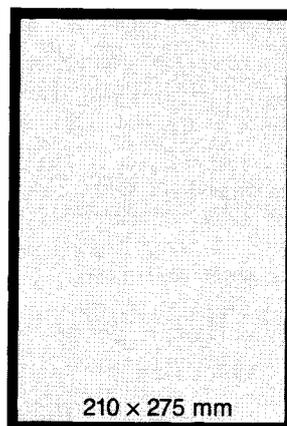
Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%

As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.

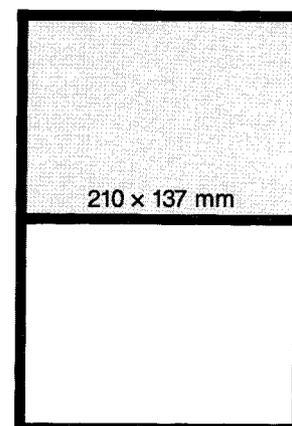
Estes preços não incluem IVA a 17%

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte:

REVISTA DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52-1.º
1900 LISBOA
Tel. 858 29 67



PÁGINA



1/2 PÁGINA



OS "TOQUES" DO SENHOR ANTONINO

Gestor de profissão, como hoje pomposamente seria chamado, o Sr. Antonino, modelado na cultura alentejana¹, desempenhava funções de chefia em organismo público. Em plena década de sessenta era o meu chefe e, posso dizer, guardo da sua memória alguma saudade e simpatia.

Nunca lhe fora propiciada formação específica no domínio comportamental, o que nem surpreende se tivermos em conta que era então inexistente a mina dos fundos comunitários. Ascendeu na carreira apenas em função dos conhecimentos técnicos. As capacidades humana e con-

ceptual, hoje reconhecidamente indispensáveis ao dirigente, não nasceram com ele nem por ele foram adquiridas. E a circunstância de não *saber-estar* aliada à forma de vestir, com relevo para a inveterada sebentice da gravata e da gabardina, constituía insuperável obstáculo às relações interpessoais.

Ser chefe era sinónimo de importância e autocracia. Sua mulher, com consultório e razoável clientela na terra da naturalidade e para onde recentemente o seu esposo conseguira transferência, viu-se privada do exercício da medicina pediátrica no dia imediato a um acontecimento tido pelo Sr. Antonino como desprestigiante para as suas funções de chefia e ofensivo para os seus princípios. Sucedeu que, ao pretender, no fim do almoço, tomar uma bica no principal café da vila, foi surpreendido por estranho diálogo entre dois clientes: «Quem é este gajo?», perguntava um dos circunstantes e o outro respondia: «É o marido da Senhora Doutora». A solução foi mesmo encerrar o consultório.

Era ponto assente que na repartição teria de existir sempre alguém, por norma o mais novato na «casa» ou o menos respingão, que possibilitasse ao Sr. Antonino descarregar a bília matinal. A falta de melhor razão, o pretexto seria o excesso de papéis sobre a secretária. Não que o Sr. Antonino fosse contra a papelada, pois sempre se sentiu bem a ser gerido por ela, espalhando-a desordenadamente em cima da secretária e da cadeira destinada às visitas. Mas uma coisa era ser chefe e outra, bem diferente, subordinado. Muitos papéis no chefe significavam múltiplas tarefas e acrescida responsabilidade, enquanto que nos subordinados traduziam desleixo e desorganização. Documentos dispersos na mesa de trabalho do colaborador constituíam provocação. O Sr. Antonino praguejava e desafiava, então, o funcionário para aquilo a que chamava o jogo da vermelhinha. Era um jogo simples, em que apenas o chefe jogava, ora mudando os papéis da esquerda para a direita, do centro para os lados, ora enrolando uns e atirando os outros ao ar. Um autêntico festival para quem assistia, desde a incrédula clientela, aos colegas do jogador passivo. O jogo terminava com um rápido virar de costas, uma palmada em si próprio, na face direita, e a exclamação:

«Ora esta...! Que chatice, hein!»

Eram estes os «toques» diários do Sr. Antonino. «A necessidade de afecto e reconhecimento»² dos subordinados não era entendida como instrumento de gestão. E, talvez, ainda bem. Homem tenso, duro e inflexível, seria bem capaz de inquirir: «Foi você que pediu um *toque positivo*?...»

Indiferente aos factos, preferia atacar as pessoas. E, se possível, com muita gente a assistir. Desconfiado e sem mecanismos de controlo, preferia amontoar tarefas a dele-

gar competências. Só quando confrontado pela hierarquia com a obrigatoriedade de recuperar atrasos se dispunha a responsabilizar alguém pela execução deste ou daquele serviço. Tratava-se, então, de transferir atrasos, não de delegar poderes. O que poderia ter sido agente de motivação, transformava-se em instrumento de castigo.

Na minha já longa carreira não voltei a encontrar outro Sr. Antonino. De forma geral, sabem os dirigentes de hoje que gestão significa produzir bens e serviços através das pessoas e *com as pessoas*. Não basta garantir a obediência ao poder de autoridade de que o gestor está investido, mas fundamentalmente conseguir que as pessoas estejam a seu lado descontraidamente, concentradas e motivadas. É preciso que sintam que apreciamos o seu labor e nos preocupamos com os seus problemas. E quem não tiver por hábito parar um minuto para «olhar» os seus colaboradores dentro deste contexto, ainda está a tempo. O ideal será fazê-lo hoje mesmo.

¹ O Sr. Antonino poderia ser minhoto, transmontano ou inglês. Dizer, por exemplo, que os transmontanos são trabalhadores, é uma ideia feita que pode conduzir a percepção social errada. Certamente que existem excepções.

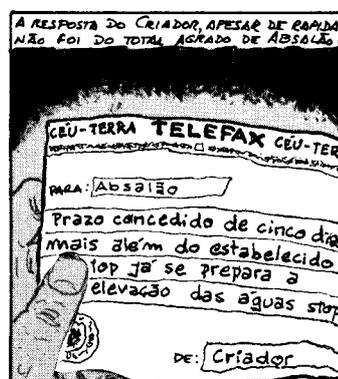
² Gaby Ferreira, in DIRIGIR, nº8, pág.71.

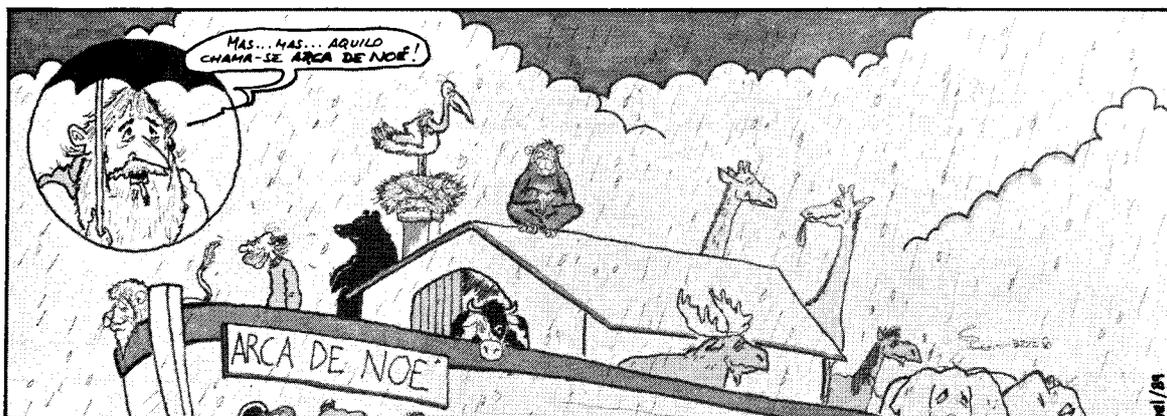
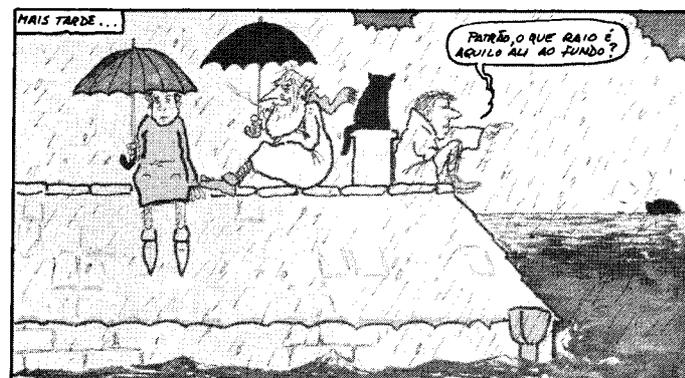
* Director de Finanças do Porto



A ARCA DE NOÉ







MORAL DA HISTÓRIA OU COMENTÁRIO

Quem perde os objectivos de vista, normalmente mete água!
Foi o que aconteceu com Absalão... que:

- Deixou de ver o objectivo principal tão absorvido se encontrava para arranjar a organização perfeita, a qual resultou demasiado complexa e desajustada ao objectivo;
- Centralizou demasiado as decisões, cortando a comunicação de baixo para cima o que impedia ir ao encontro das necessidades dos seus colaboradores, atrasando a obra;
- Não conseguiu formar uma equipa de trabalho;
- Acima de tudo e o mais importante, desmotivou os seus colaboradores que se sentiam perdidos no meio de tanta confusão... criaram-lhe uma bola de neve de problemas, pois não tinham (alguns nem sabiam) presente o objectivo do trabalho, o que acabou por se desfazer em tanta água que meteram!

* Adaptação

... O RESTO DA HISTÓRIA É DO DOMÍNIO PÚBLICO.

© Direção de Marketing

fin



FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

«NÃO (H)À FORMAÇÃO!»

«Se quiséssemos ser capazes» de construir um raciocínio, a frio, sobre metodologias e técnicas de concepção de projectos de formação, provavelmente iríamos desenhar um esquema lógico de pensamento que não andaria

muito distante dos seguintes passos:

- ▲ análise do meio/envolvente
- * **potencialidades e constrangimentos do País, da Região e sua expressão à escala local;**
- **políticas e instrumentos de desenvolvimento.**

DIRIGIR



- análise sectorial
- **tendências, constrangimentos e potencialidades do sector produtivo.**
- análise do *setting* empresarial alvo
- **potencialidades e constrangimentos da empresa;**
- **planeamento estratégico da empresa;**
- **recursos / meios / organização.**
- definição operacional de «PROBLEMAS» («árvore de problemas»)
- **o que é imperioso alterar?**
- definição FINALIDADES e OBJECTIVOS («árvore de objectivos»)
- **o que quero atingir? Quando, quanto, como?**
- definição de actividades, modalidades de acção e estratégia.
- análise do impacte / regulação dos projectos.

No fundo, a **pertinência** de qualquer processo de formação advem-lhe da capacidade intrínseca em identificar desequilíbrios e a sua **eficácia** decorre da prontidão e firmeza com que «reequilibra» as situações, na convergência e em sinergia com a estratégia do sistema que o engloba.

Assumir esta posição como pano de fundo, é reforçar a perspectiva integrada que qualquer projecto deve albergar se quer trilhar o caminho do sucesso. Mas é, igualmente,

tomar a Formação na acepção de uma dinâmica de desenvolvimento e que, como tal, deve vir de «dentro para fora», de forma sustentada e participada por todos quantos constituem seus potenciais destinatários, directa ou indirectamente.

As empresas, como meios específicos e culturalmente diferenciados, bem podem olhar para a Formação de soslaio. Mesmo na conjuntura actual, onde as cedências ao fenómeno, por inversão da lógica subjacente, acarreta, não poucas vezes, contrapartidas laterais.

Efectivamente, se pegarmos na «OFERTA» de formação dos últimos dois anos, com que garantia poderemos afirmar que a sua lógica de concepção e organização **resulta** do estudo operacional da situação e problemas da «PROCURA» a que se destina?

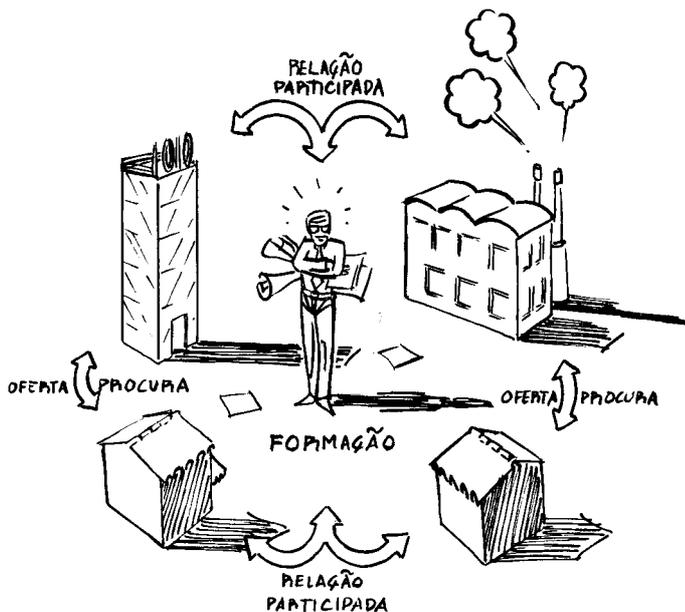
E como é possível, em termos de formação, termos uma só «PROCURA»?

Então, como é possível objectivar uma intervenção formativa em abstracto?

Apesar do inegável interesse de alguns programas de formação, centrados em temáticas que entroncam em directivas ou linhas-força ditadas por orientações de âmbito mais global como o Plano de Desenvolvimento Regional 1989-1993, não parece descabido exercitar um esforço conjunto de «validação» da Formação.

Tal *démarche*, não se compadece, porque não se esgota, numa lógica de oferta de qualidade, da mesma maneira que se torna imprudente definir uma terapêutica eficaz na ausência do quadro patológico que a determina. Aquilo que importa equacionar, mesmo quando se fala de formação, é o tipo de situação que temos pela frente, nas suas duas vertentes capitais:

o que existe?
o que quero que exista?



É na diferença de nível destas duas componentes (b-a) que se identificam os «PROBLEMAS», os desequilíbrios que desencadeiam a formação. Contudo, desinsere ou não aplicar esta metodologia a um **contexto** concreto, será deslizar a finura de análise e, logicamente, a eficácia dos resultados, para zonas mais difusas.

Não partilho a opinião daqueles para quem a fonte essencial da formação reside nas normas ou orientações gerais ditadas pelo Quadro Comunitário de Apoio ou pelos instrumentos específicos de desenvolvimento (ex: FSE).

Tais orientações resultam de uma macro-análise da nossa realidade que, apesar de levar em conta os casos particulares, não os pode contemplar um a um nas suas medidas, sob pena de trair a visão de conjunto que lhe interessa.

Penso, contudo, que tal análise permite identificar os pontos de amarração e conjugação de esforços a partir dos quais o «investimento» é susceptível de alimentar a finalidade última dos projectos-desenvolvimento da região e do



país. Ou seja, é importante termos presente o «tabuleiro de jogo».

Mas, uma vez aceite o sentido a conferir à Formação, como é que se atinge a transformação a operar? O que há a mudar? **Onde e como** mudar? Mudar em quê? Em que direcção?

É aqui que, a meu ver, se coloca a competência distintiva da formação de qualidade, da formação para o desenvolvimento.

É nas respostas efectivas que encontrarmos pela aplicação daquelas questões às várias unidades produtivas, num esforço de descodificação para a aplicação das «políticas gerais» a unidades de referência — as empresas —, que se consubstancia um *apport* formativo integrado, centrado na lógica de resolução de problemas e, por isso, orientado para resultados.

É aqui, também, que me parece não existir uma exigência assertiva por parte do «consumidor».

Vejo com alguma dificuldade poder-se esperar resultados consistentes quando uma empresa se limita a inscrever um quadro seu numa acção de formação que lhe foi oferecida, entre muitas outras, num catálogo muito bem organizado, completo mesmo, e vindo de uma organização «idónea» e com grandes tradições na área da formação! Há, inclusivamente, situações onde a participação de um elemento de uma organização num dado programa de formação, não tem qualquer consequência.

Por exemplo, a documentação a que teve acesso durante o curso ou estágio não chega sequer a circular pela empresa!

Que retorno é possível esperar destes processos?

Nos casos de formação intra-empresa, onde a entidade formadora é externa em que medida se tem em conta e se ajustam as valências TECNOLOGIA (conteúdo), PEDAGOGIA (metodologia), EMPRESA (conhecimento do *setting*) e ABERTURA SOCIAL (relacionamento produtivo) do «produto» oferecido?

Quantas vezes propusemos adaptação dos programas em função da nossa própria realidade?

Já alguma vez permitimos a realização de um programa de formação, na nossa empresa, sem «submeter» os formadores a um conjunto de reuniões de preparação/sensibilização prévias?

A conjugação de todas estas preocupações com a quantidade de catálogos que, de forma «sedutora», nos chegam insistentemente às mãos, contendo programas detalhados das várias acções, «tudo pronto a usar», talvez nos suscite uma reflexão que, no mínimo nos consciencialize da «função reactiva» a que somos reduzidos com tal abordagem.

FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

A **FORMAÇÃO**, juntamente com a **INFORMAÇÃO**, a **REALIZAÇÃO-PRODUÇÃO**, a **COORDENAÇÃO** e a **ANIMAÇÃO**

constituem as dinâmicas centrais de qualquer processo de desenvolvimento.

Constitui, numa perspectiva integrada, a mola real de modificação de comportamentos e atitudes dos agentes do desenvolvimento de qualquer organização: **o capital humano**.

A organização de um plano de formação, na hipótese maximalista, ou a identificação de oportunidades formativas, numa outra perspectiva, deverão assentar num conjunto de critérios susceptíveis de responderem pela **eficácia** dos processos. Tais critérios deverão fazer emergir e articular qualquer iniciativa de formação com o sistema que a gera, responsabilizando-a por um retorno com valor acrescentado para a organização e impondo-lhe — porque não? — um papel de inovação, renovação, enfim, de mudança.

Para tal e no pressuposto do que os impactes atingem o seu efeito máximo na medida em que se centram nas zonas de reconhecida sensibilidade, é necessário dispor de uma «grelha» de avaliação da OFERTA de formação construída à luz das **necessidades, exigências, potencialidades e estratégia** específicas de cada empresa.

Tenho para mim, que a formação para o desenvolvimento decorre da consonância conseguida nas respostas às seguintes questões:

«GRELHA DE VALIDAÇÃO» DA FORMAÇÃO

em que medida o PLANO DE FORMAÇÃO (ou a oportunidade formativa detectada) e:

- ... os problemas de funcionamento da empresa?
- ... o projecto estratégico da empresa?
- ... os problemas previsíveis, num futuro próximo?

em que medida o PLANO DE FORMAÇÃO (ou a oportunidade detectada) prepara o pessoal para:

- ... enfrentar novos mercados?
- ... enfrentar novos desafios?

... prestar novos serviços que a empresa deseja incorporar a curto/médio prazo?

em que medida o PLANO DE FORMAÇÃO (ou a oportunidade formativa detectada)...

... identifica e leva em conta as necessidades de formação das pessoas ao serviço da empresa?



... está orientado para o domínio das situações profissionais que a empresa engloba?

... concilia as necessidades estratégicas da empresa com as necessidades e interesses das pessoas que nela trabalham? (objectivos organizacionais — objectivos individuais.)

Salientadas estas preocupações de «validação» da formação, a montante, abre-se espaço a um outro nível de análise que, a ser assumida em regime de efectividade, poderá proporcionar uma maior consistência ao processo. Resume-se, no fundo, à observação dos resultados na óptica retroalimentadora e inovadora:

- *o «quê» e «quanto» aprenderam as pessoas que participaram no programa?*
- *qual a modalidade indicada - em termos de eficácia - para a difusão interna (na empresa) do know-how aprendido?*
- *como* - meios
 - condições
 - estratégia
 - procedimentos...

e **quando** é possível implantar na empresa o «processo» de **transferência** do *know-how* formativo?

- *o que (e a que níveis) trouxe a formação de inovação à empresa?*
- *que competências passou a empresa a dispor e que antes não dispunha?*
- *o programa em que as pessoas participaram merece ser alargado a outros elementos?*
 - tal e qual?
 - que ajustamentos introduzir?
- *valerá a pena incluir este programa (ajustado) na formação estratégica da própria empresa?*

Todo este corpo de questões avulsas mais não pretende do que espezinhar uma massa crítica que cabe às empresas pôr em campo, se quiserem perspectivar a formação na óptica do desenvolvimento.

Este artigo, sem preocupações de fazer doutrina sobre a formação, visa estimular a **descentração** analítica e activar uma **leitura mais fina** por parte de todos quantos têm responsabilidades nesta área, nas várias empresas, assistindo-lhes, por isso, o direito de esperar e **exigir** resultados concretos.

* Psicólogo; Formador da Divisão Profissional da AIP;
Técnico da Comissão de Coordenação da Região do Norte

Artigo publicado em A INDÚSTRIA DO NORTE,
5ª Série, nº31 - 3º Trimestre/1990

ELVIRA PEREIRA *
FERNANDO A. CASQUEIRA **



CONVERSA COM TAYLOR E MAYO

Neste final de Verão aconteceu aos autores desta rubrica uma coisa curiosa: passeando pela (por enquanto) bonita praia do Alvor, subitamente destacaram-se no horizonte dourado do sol poente duas figuras peculiares cujas silhuetas se recortavam na contra-luz desse fim de tarde cálido. Lenta mas inequivocamente vinham em direcção a nós. Já muito próximos ficámos perplexos e também agradavelmente surpreendidos. Eram os já nossos conhecidos senhores Mayo e Taylor que ao repararem na nossa presença suspenderam a amistosa mas acalorada discussão que vinham mantendo até há poucos momentos atrás. Confrontámo-nos os quatro em silêncio observando-nos mutuamente. Nós em trajes de Verão, com a redução típica do século XX, eles no constrangimento da diferença de maillots e chapéus de palha do princípio do século. Sorrimo-nos os quatro e apresentámo-nos... «Muito prazer, Sr. Elton Mayo e Sr. Frederick Taylor!...». «O prazer é todo nosso, srs. repórteres da DIRIGIR... Desejam algo?». Respondendo afirmativamente o diálogo foi fácil.

DIRIGIR - Aproveitamos a ocasião para agradecer as entrevistas que, separadamente, nos concederam. Gostaríamos, no entanto, de aproveitar o facto de estarem juntos para compararmos algumas das vossas concepções sobre teoria geral de administração. Sendo assim, gostaríamos que nos esclarecessem numa palavra sobre a tónica das vossas abordagens.

TAYLOR (Autoritário) - A minha teoria de Administração Científica coloca a ênfase nas tarefas, nomeadamente a racionalização do trabalho a nível operacional.

MAYO (Sorrindo) - Cá por mim, na minha teoria das Relações Humanas obviamente centrei-me na pessoa do trabalhador, designadamente na motivação, liderança, nas comunicações e dinâmica de grupo.

DIRIGIR - Muito bem, mas quais as diferenças entre as vossas abordagens básicas?

TAYLOR - Quanto a mim, centro-me essencialmente num processo de engenharia humana assumindo relevância a necessidade de adaptação do homem à máquina e vice-versa.

MAYO - Para mim a palavra «máquina» não é gratificante. Preocupo-me antes com a adaptação do homem à organização e vice-versa, com base na investigação social aplicada.¹

DIRIGIR - Muito bem, Sr. Mayo, mas então o que é para si o homem?

MAYO - Olhe, em poucas palavras, o homem é um ser altamente complexo, não apenas racional mas também emocional, porque também motivado por sentimentos e critérios não racionais. Necessariamente que este aspecto também se manifesta nas organizações e como tal é preciso geri-lo, sem o que há grandes perdas de produtividade.

DIRIGIR - Concorda com isso, Sr. Taylor?

TAYLOR - Balelas! Quanto a mim (troca de olhares discordantes entre os dois) o que conta é o aspecto económico - racional. O trabalhador orienta-se apenas por vantagens financeiras tentando maximizá-las. Como maior incentivo deve acentuar-se prevalentemente o aspecto financeiro na base de uma maior remuneração para uma maior produção. O indivíduo é egoísta, é um animal isolado, reage como indivíduo, donde a extrema especialização (que acentua tal isolamento) não é pernicioso para a organização, antes pelo contrário...

MAYO (Sacudindo nervosamente a areia dos pés) - Francamente, Sr. Taylor. O homem sempre foi e há-de ser um animal social, carente de apoio e participação na vida do grupo ou nas equipas de trabalho. As pessoas reagem nas organizações como membros do grupo e aí daquelas que não favoreçam isso. Eu recuso completamente a tónica exclusiva de incentivos financeiros para um comportamento profissional adequado. Há que contar com incentivos psicológicos (apoio, elogio, consideração, etc.).

DIRIGIR - Então, então, não é preciso zangarem-se, estamos de férias.

TAYLOR - Não estou zangado, e já agora acrescento que o comportamento funcional do indivíduo é padronizável. Há um «the one best way»² para todos, de executar tarefas, aplicável a toda a gente...

MAYO (Interrompendo) - Mas não! O comportamento não é padronizável. Os indivíduos são diferentes entre si e assim as diferenças individuais justificam métodos diferentes. As minhas experiências mostraram isso mesmo.

TAYLOR - Mas as minhas experiências também mostraram que o estudo de tempos, movimentos e pausas sempre contribuíram para encontrar soluções adequadas a uma maior produtividade.

MAYO - Mas eu não sou contra os estudos científicos

do trabalho. O que eu tento chamar a atenção é que o desconhecimento das variáveis psicológicas conduz-nos a perdas de produtividade. As organizações tayloristas são rotineiras, monótonas, pouco criativas, subutilizam aptidões e há uma programação excessiva.

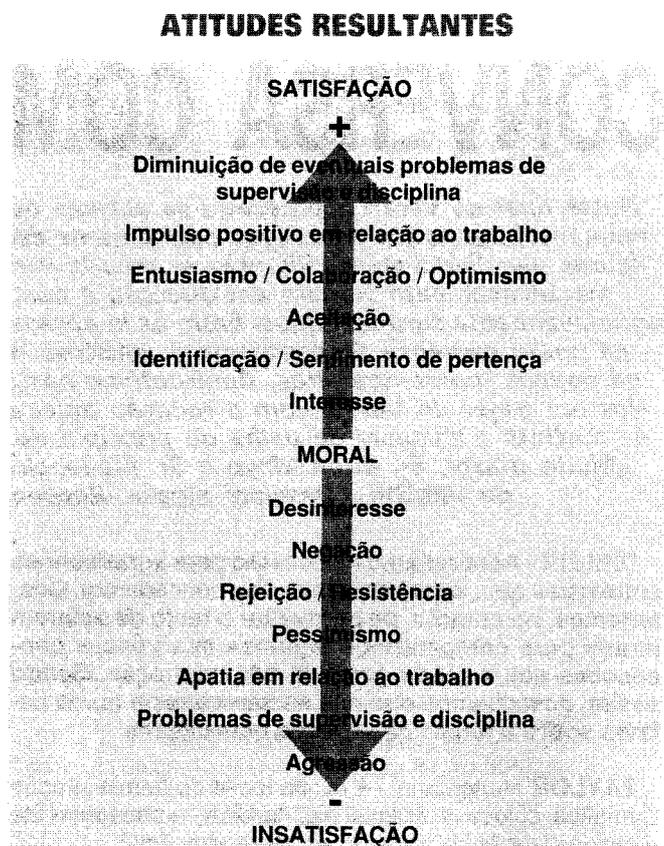
DIRIGIR - Apercebemo-nos de uma diferença abissal entre os dois. Passar-se-á o mesmo ao nível das unidades de análise que utilizaram como referência importante para os vossos trabalhos?

TAYLOR - A minha unidade de análise é o CARGO, enquanto que para o meu amigo Mayo é o GRUPO. No que me diz respeito avalio os cargos aos quais irão corresponder salários diferenciados, abordo a relação entre os cargos e, como já disse, estudo as tarefas entre tempos e movimentos.

MAYO - Isso para mim é mais que insuficiente. O importante é o grupo, a equipa, a ênfase nas relações entre pessoas no trabalho, enfim a moral grupal.

DIRIGIR - ...?

MAYO - Eu explico melhor (com a ponta da bengala desenhou o seguinte esquema na areia, que não resistimos reproduzir):



DIRIGIR - Gostaríamos de pôr uma questão importante. Achar os senhores que seria possível compatibilizar os vossos pontos de vista?

TENDÊNCIAS DE TAYLOR

- A organização é uma «máquina»
- Ênfase nas tarefas
- Inspiração em sistemas de engenharia
- Autoridade centralizada
- Especialização e competência técnica
- Acentuada divisão de trabalho
- Confiança nas regras e nos regulamentos

TENDÊNCIAS DE MAYO

- A organização é um grupo de pessoas
- Ênfase nas pessoas
- Inspiração em teorias psicológicas
- Delegação de autoridade
- Dinâmica grupal e interpessoal
- Autonomia, confiança e abertura
- Ênfase nas comunicações humanas

TAYLOR e MAYO - Tanto quanto sabemos não tem sido possível compatibilizar os nossos pontos de vista...

DIRIGIR - Nesse caso temos o prazer de vos dar uma novidade. Outros investigadores mais jovens do que os senhores desenvolveram teorias que, de algum modo, deixaram antever a possibilidade de compatibilizar a ênfase quer nas tarefas quer nas pessoas, as estruturas formais e informais das organizações, a convergência entre necessidades e objectivos das organizações e individuais. É o caso da teoria do comportamento organizacional ou da teoria do desenvolvimento ou ainda da teoria da contingência. Tere-mos o prazer de vos pôr ao corrente se nos encontrarmos de novo. Acrescentamos, todavia, que, todas as teorias administrativas são válidas, muito embora

apenas a valorizar uma ou outra das cinco variáveis básicas (tarefas, estruturas, pessoas, tecnologias, e ambiente). Na verdade cada teoria surgiu como tentativa de solução a problemas organizacionais importantes da sua época mas, convenhamos, tais teorias são ainda aplicáveis a situações de hoje. Assim sendo, por maioria de razão, os senhores são muito actuais.

Anoitecia. Despedimo-nos cordialmente e ficámos parados a vê-los desaparecer no horizonte. Um arrepião de frio fez-nos retornar à realidade...

¹Aplicação das descobertas das Ciências Sociais, nomeadamente da Sociologia, da Psicologia e da Antropologia, no âmbito da vida das organizações.

²A melhor maneira.

* Socióloga; Técnica Superior do I.E.F.P.

** Antropólogo; Professor Universitário





Isabel Marques Pinto

PROLINGUAS

Uma aposta empresarial de mulheres

A PROLINGUAS é uma escola que se dedica ao ensino da língua e cultura portuguesas a estrangeiros, fundada em 1988 pelas suas actuais directoras – Teresa Fonseca Neto e Isabel Marques Pinto. Por se tratar de uma empresa recém-criada que para além do serviço que presta, tem preocupações mais vastas, de natureza cultural, pareceu-nos interessante ouvir falar desta novíssima experiência de gestão.

DIRIGIR - Como surgiu a ideia de formarem a empresa?

ISABEL M. PINTO - A minha sócia e eu trabalhámos numa escola de línguas, elaborámos em conjunto materiais de ensino e fizemos um livro de iniciação ao Português para estrangeiros. Ao fim de algum tempo tivemos algumas divergências com a Direcção da escola. Então, uma vez que tínhamos ideias, não direi inovadoras, mas diferentes, e uma vasta experiência na área do ensino, considerámos que poderíamos desenvolver o nosso próprio projecto. Assim decidimos ir para a frente...

DIRIGIR - Que apoios tiveram para pôr em prática o vosso projecto?

I.M.P. - Nós recorremos ao Projecto ILE —Iniciativa Local de Criação de Emprego do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), e o seu apoio foi determinante para podermos ultrapassar os problemas financeiros com que nos deparámos no início. O Instituto apoiou-nos em 75% do investimento, concedendo-nos 500 contos a fundo perdido e o restante em empréstimo reembolsável sem juros. Candidatámo-nos também ao prémio «INICIATIVAS E MULHERES» da Comissão das Comunidades Europeias que se destina a empresas femininas ou maioritariamente femininas. Fomos escolhidas porque actuamos numa área empresarial não tradicional das mulheres empresárias. O prémio teve o valor de 1000 ecu por cada posto de trabalho criado, o que nos possibilitou a compra



do material de que necessitávamos.

ÚNICA E GRANDE TAREFA ENSINO DA LÍNGUA E CULTURA PORTUGUESAS

DIRIGIR - Que serviços presta a PROLINGUAS?

I.M.P. - A PROLINGUAS como escola vocacionada exclusivamente para o ensino da língua e cultura portuguesas a estrangeiros fornece todos os serviços nesta área.

Colocámos à disposição dos alunos os seguintes cursos:

- *Cursos Intensivos Individuais* - com duração de 4 a 6 horas por dia. Nestas aulas a estrutura dos cursos PROLINGUAS é adaptada a cada caso com o objectivo de satisfazer exigências específicas.

- *Classes* - Funcionam com um número mínimo de 3 alunos e máximo de 6. Destinam-se a estudantes com interesses diversificados em relação à língua e cultura portuguesas. A estrutura deste curso coloca os alunos em situações práticas de comunicação e solicita-lhes uma participação activa nas aulas.

- *Grupos Fechados* - São formados por um mesmo número fixo de alunos com o mesmo nível de conhecimentos e com as mesmas necessidades face à língua portuguesa. Neste tipo de cursos podem ser incluídos temas e áreas vocabulares segundo os interesses do grupo. Como complemento a estes cursos e visando a melhor integração dos alunos no ambiente linguístico, assim como o desenvolvimento das capacidades de comunicação e o contacto com a cultura lusófona, estão incluídas actividades extracurriculares: visitas guiadas, passeios, idas a espectáculos, etc...

- *Cursos Não Intensivos* - São de vários tipos e destinam-se a alunos que se encontram no país por um período de tempo relativamente longo, desejando manter um contacto com a língua e desenvolver simultaneamente as suas capacidades de expressão.

Organizámos também, em resposta a solicitações de alunos e de instituições, cursos mais específicos, por exemplo: *Português Orientado para a Actividade Bancária;* *Português Variante Brasil/África;* *História de Portugal;* *Literatura Portuguesa e Africana;* *Política Portuguesa Contemporânea*. Por vezes, nestes cursos são realizadas palestras para as quais são convidados especialistas nas diversas matérias. As aulas são dadas nas nossas instalações na Rua Saraiva de Carvalho, 84, Porta 2, 1200 Lisboa, ou, sendo solicitado, os professores poderão deslocar-se ao local de trabalho ou à residência do aluno.

ENSINO DE PORTUGUÊS VERTENTE SOCIAL E CULTURAL

DIRIGIR - O que faz da PROLINGUAS uma escola diferente?

I.M.P. - A PROLINGUAS é uma escola nova nas suas dimensões características, na sua concepção didáctica e no ensino personalizado dispensado a cada estudante, isto é, cada aluno é tratado na sua especificidade. Preocupamo-nos fundamentalmente com a qualidade pedagógica, com o ambiente que rodeia o aluno e com o profissionalismo dos nossos professores. Assim, o ensino é ministrado por professores com vasta experiência e autores de livros de cursos de português para estrangeiros. Oferecemos diversas actividades, que dão contexto às aulas, mas ultrapassam o espaço físico da sala de aula, destinando-se a estimular o interesse dos nossos alunos pela vida e cultura portuguesas, e facilitar a sua inserção na nossa sociedade. A título de exemplo, citamos algumas visitas: Aqueduto de Lisboa, oficinas de artesanato, escolas, exposições, museus, sessões de filmes, documentários e outros programas portugueses. Actividades estas em que os alunos são sempre acompanhados pelo professor. Por tudo isto, e pelo facto de a nossa escola ser a única a dedicar-se em exclusivo ao ensino da língua e cultura portuguesas, podemos dizer que a escola é, se não única, pelo menos diferente.

DIRIGIR - Quais as perspectivas para o futuro?

I.M.P. - São bastante encorajadoras. Primeiro, porque abrimos há um ano e meio e temos cada vez mais alunos. Segundo, porque a PROLINGUAS foi convidada a estar representada, através do Instituto da Cultura e Língua Portuguesa (ICALP), na Expolangue de Paris, no mapa das escolas de línguas, acreditando contribuir para a boa divulgação da língua e cultura portuguesas no Mundo. Estamos satisfeitas, a nossa aposta na qualidade, oferecendo um ensino personalizado com elevado grau de profissionalismo, está a ser reconhecida tanto por alunos como por instituições, o que nos tem levado a crescer, perspectivando-se no futuro a criação de novas instalações.

DIRIGIR - Que conselhos daria às mulheres que pensam formar uma empresa?

I.M.P. - Primeiro, a escolherem uma área de trabalho que conheçam bem, isto é, em relação à qual tenham *know-how* e contactos. Por outro lado, que façam uma boa prospecção de mercado e elaborem com bastante cuidado o projecto e o estudo económico e que o apresentem no Centro de Emprego da sua zona. No fundo, que não sejam demasiadamente optimistas, mas também não sejam pessimistas, e sobretudo, que tenham confiança nelas próprias. Tudo se consegue, é uma questão de determinação.

* Colaboradora da DIRIGIR





A GESTÃO DINÉRGICA

Filosofia ou prática de gestão?

Discute-se hoje com entusiasmo, tendo em vista encontrar o melhor modelo, a filosofia de gestão para as organizações e, designadamente, o modelo adequado de liderança, tendo sempre em conta, pelo menos é o que se afirma, as especificidades de cada organização.

Creio estarmos todos de acordo que a liderança é uma prática social, está presente no dia-a-dia, mas também haverá desacordo sobre o que a poderá definir cabalmente.

A evolução das teorias e respectivos modelos pode consubstanciar-se nas seguintes etapas:

- **que é** — a liderança é privilégio de alguns, nasce-se chefe!
- **que faz** — interessa o que a pessoa faz e não tanto o que é. Pode-se não ter nascido chefe,

DIRIGIR



mas pela prática quotidiana ser reconhecido como chefe.

- o que importa são os resultados, independentemente da actuação e daquilo que somos. Os meios justificam os fins!?

Entre estas tipologias o diabo que escolha, mas concerteza alguns «consensuais» estarão a imaginar o líder como aquele que consiga personalizar, se possível, todas as referências.

Mas quantos líderes eficazes, em alguns sectores de actividade, quase desconhecem o a-b-c técnico inerente ao respectivo «processo produtivo»?

A grande questão associada à liderança não é tanto a do modelo, mas sim quais os instrumentos que diariamente podem contribuir para que o gestor actue eficazmente junto da sua equipa.

Ora é precisamente ao nível instrumental que gostava de vos referir os pilares da «**Gestão Dinérgica**».

ATITUDE POSITIVA

Este simples conceito é aceite por todos, mas como pô-lo em prática?

Qual a palavra que o chefe utiliza com maior frequência nas conversas com o seu colaborador?

PORQUÊ?

Eis as consequências:

O colaborador pensa **passado**, entende-a como um julgamento, defende-se e vão surgir naturalmente os **SE**...

Notemos agora se o gestor em vez do porquê utilizar **COMO?** (como vai fazer para isto não se repetir?)

Eis as consequências:

O colaborador pensa **futuro**, vindo naturalmente ao passado recolher as experiências vividas, entende a pergunta como se o gestor acreditasse nas suas capacidades para resolver o assunto, **constrói** em vez de destruir... No futuro, quando for falar com o seu chefe sabe que deve ir preparado para apresentar soluções para os eventuais problemas e não justificá-los. Ou seja, um obstáculo será sempre encarado como um desafio e um convite à acção.

Alguns leitores estão nesta altura dizendo para si: as coisas não são assim tão simples.

Informo-os desde já que a minha formação é em gestão e que os desafios a praticar o que atrás referi e...

Final não é uma gestão prática!?

A atitude positiva é de facto a trave-mestra para o êxito empresarial, mas não é suficiente. São necessários outros pilares.

A CORAGEM

Não há classe dirigente sem coragem! Coragem para decidir em situações delicadas. Coragem para dizer «não».

A coragem não se mede pela impetuosidade ou brusquidão, nem pelas meias tintas.

Quantos de nós quando queremos dizer «não», numa dada circunstância, rodeamos o assunto, criamos um quadro favorável (i.e. arranjam desculpas) e esperamos que o nosso interlocutor compreenda que é um «não», embora não o tenhamos sequer pronunciado.

Coloquemo-nos agora no papel daquele que recebe um «não» nas entrelinhas. O que pensamos nós do nosso chefe neste caso?

Ter coragem para um gestor significa:

- ▲ Anunciar claramente a decisão;
- ▲ Não se justificar, mas sim explicar;
- ▲ Ainda assim motivar.

Voltamos ao início, é preciso praticar, mesmo a coragem, para que possamos avaliar da eficácia.

É fundamental prepararmo-nos. Note-se que podemos ajudar alguém a aprender a coragem, não lhe podemos ensinar. Você, como gestor, aceitaria?

A EMPATIA

Vivemos e relacionamo-nos num mundo democrático onde os autoritarismos são quase impraticáveis. Se afirmarmos que o gestor deve ter coragem, isso não se deve confundir com autoritarismo. Com efeito para além da coragem o gestor deve possuir uma outra qualidade: a empatia.

Quando iniciei a minha actividade profissional, como recém-licenciado, tive a oportunidade de trabalhar numa multinacional (sede nos EUA) e aprender que **gerir é obter as coisas através dos outros**, o que, em meu entender, só é possível se formos capazes de nos colocar no lugar dos outros, mantendo simultaneamente o nosso papel e estatuto de gestor.

O significado de empatia é, na prática quotidiana, acreditar que em cada colaborador se «esconde» um campeão.



Para testá-lo há que desafiar esses nossos colaboradores a apresentar soluções para os problemas diários de gestão corrente. E como fazê-lo? Só há uma maneira de conhecer alguém: é fazer-lhe perguntas. Não aquelas que conduzem a a «sim» ou «não», mas perguntas abertas e res-

ponsabilizantes; por exemplo: «**Na sua opinião, como fazer face a esta situação?**»; «**O que sugere?**». Note-se, que ao questionar o seu subordinado, o gestor possui certamente a sua solução para o problema surgido; mas não será evidente que se a solução proposta pelo colaborador for aceitável, isso trará inegáveis vantagens?

Estou convencido que sim por duas razões:

- ▲ É uma solução proposta e assumida pelo colaborador, pelo que ele fará tudo o que estiver ao seu alcance para a concretizar.
- ▲ Para mim enquanto gestor, liberta-me e ganho um bem precioso — tempo.

Por agora julgo suficiente e exemplificativo de como a gestão das pessoas, embora assente em teorias, é de facto uma prática.

É também lógico que a utilização de certos «instrumentos» pressupõe a aceitação de princípios que naturalmente entroncam num «modelo». Mas só há uma hipótese de testar a eficácia dum modelo: é utilizar o seu instrumental. E é a prática que nos vai aperfeiçoar e fazer acreditar na eficácia dos instrumentos e consequentemente do respectivo «modelo». Isto é, fazer para crer.

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

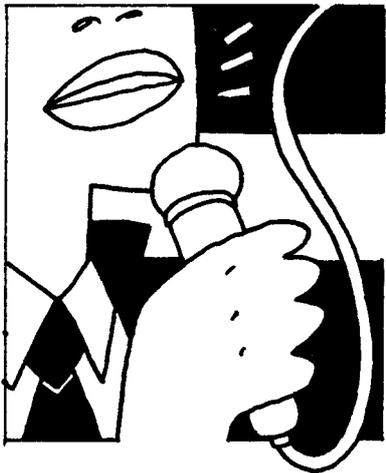
CÓD. (32679)
EX.MO(A). SR(A).
MACIEL BASTOS
AV. DA BOA HORA, 32 1º
2830 BARREIRO

(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

* Director do Instituto de Formação da Time Sharing;
Consultor Dynargie



DISSE SOBRE GESTÃO



«A MÁSCARA VEM CÁ DE DENTRO»

— *Quais são as diferenças essenciais entre filmar em Portugal e filmar numa grande produção americana?*

— É completamente diferente. Numa produção americana não se perde tempo com estados de alma do realizador, com o seu bom ou mau humor, está-se sempre a sentir que tempo é dinheiro, as exigências profissionais são absolutas. E também se filma sempre, ao contrário de Portugal, com a ideia do público. Logo no princípio da rodagem, o Kaufman ao dar-me indicações para uma cena, disse-me que era preciso que o público entendesse determinada coisa. Eu nunca tinha pensado no público no momento de filmar.

— *E ao nível do trabalho directo com o realizador, o controlo, por exemplo, sobre o seu trabalho, é mais cerrado num filme português ou o Kaufman dirigiu-a mais?*

— Não!... Os realizadores portugueses não têm qualquer controlo sobre mim. Sem pretensão nenhuma, a um nível puramente objectivo, eu dou-me lindamente com todos aqueles com quem trabalhei e não quero parecer pretensiosa, mas a verdade é que, com toda a experiência que adquiri a trabalhar no estrangeiro, não posso dizer que seja, de facto, dirigida nos filmes portugueses. Os realizadores portugueses estão habituados a um tipo de representação muito preciso, completamente diferente das formas que eu levo cá de fora. Dão-me uma ou outra indicação mas controlo absoluto não têm. Com Philip Kaufman é completamente diferente. Ele é um director de actores extraordinário, tem ao mesmo tempo uma ideia completamente definida do que quer e deixa-nos total liberdade para apresentarmos a nossa visão da personagem. E é capaz de transmitir ao actor exactamente o que quer. Porque muitas vezes os problemas de direcção de actores são problemas de dificuldade de comunicação entre o realizador e os actores. Ora, neste filme, que é literariamente muito rico, há em cada cena uma paleta imensa de possibilidades de representação e o Kaufman sabia sempre qual era a cor exacta que queria dar e como guiar-nos para a atingir.



«A CRIATIVIDADE É A CHAVE DA EXCELÊNCIA»

As condições económicas e sociais levam as empresas a desenvolver o seu potencial criativo, na esperança de que os seus quadros dêem provas de espírito de iniciativa e de capacidade de inovação.

in USINE NOUVELLE, Fev.90



«A empresa é um eterno recomeço»

Patrick Defort
«A» pour Affaires



Um quarto elemento é a formação, porventura um dos maiores bloqueamentos ao desenvolvimento do turismo em Portugal: necessitamos de um grande esforço nesta área, quer se trate de formação em gestão, quer na formação de técnicos especializados, quer na formação profissional, para reciclagem dos trabalhadores do sector.

Faria de Oliveira, Ministro do Comércio e Turismo
in A INDÚSTRIA

Maria de Medeiros
in EXPRESSO, 22.Set.90

DIRIGIR



JOSÉ CASQUEIRO CARDIM*



EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL

(3.ª PARTE)

PORTUGAL NO PRESENTE

Em simultâneo com as alterações institucionais iniciadas em 1974/75, o contexto económico foi profundamente alterado. A crise da economia internacional, a perda do Império e a maior abertura, em perspectiva, do nosso próprio mercado ao exterior, foram factores que alteraram e alterarão

profundamente os termos em que as empresas trabalham. Não obstante, e nos primeiros momentos, o aspecto mais saliente pareceu ser a alteração das relações laborais, cujas rapidez, profundidade e violência de mudança, polarizaram as atenções.

DIRIGIR

O significado real nas empresas, ao nível das práticas de direcção, foi sensível, tendo-se assistido ao colapso das formas tradicionais de disciplina, e à regressão de grande número de processos de desenvolvimento de formas de gestão das organizações. Estas acções eram de maneira geral extremamente promissoras e desenvolviam-se numa linha de gestão mais «fina» dos fenómenos de produção ou micro-organização, trabalhos e perspectivas essenciais para a criação de uma maior competitividade.

A crise de 74/75, cuja expressão interna nas empresas se situa predominantemente no campo das relações laborais, «pôs em xeque» os quadros, particularmente as chefias directas, e acentuou o colapso da disciplina imposta e dos estilos autoritários de liderança.

A dificuldade de manutenção da maioria das acções de micro-organização, marcou também a debilidade da «gestão de recursos humanos» e da própria direcção-geral que não conseguiram, nas grandes empresas, fazer avançar os processos técnicos num clima de maior exigência negocial, abdicando de intervenções mais activas e em muitos casos demitindo-se mesmo da intervenção activa. Houve, assim, uma deslocação de visões autoritárias (centradas na tarefa) para orientações paternalistas (centradas no trabalhador), ou mesmo de abandono, «deixando andar».

É importante frisar que, quer a formação em gestão quer a formação nas diversas áreas de intervenção social (Psicologia, Sociologia, Recursos Humanos, *Marketing*), chegaram a meados da década de setenta num estado de desenvolvimento particularmente incipiente, existindo ao nível superior apenas duas escolas em que eram leccionados este tipo de cursos e com grandes limitações originadas pela falta de compreensão da sua necessidade pelos poderes públicos. Neste sentido, muita da formação em gestão e no domínio das Ciências Humanas que se fez nas décadas de sessenta e setenta esteve ligada à saída de técnicos para o estrangeiro (Jorge Marques). Era necessariamente uma formação breve e que abarcara um número restrito de quadros, portanto longe da expressão quantitativa que uma economia como a nossa necessita.

Os problemas causados pela debilidade das concepções de direcção foram agravados pela enorme instabilidade política e institucional a que se juntaram a crise internacional, a perda dos mercados tradicionais e ainda as necessidades quer de maior abertura do nosso mercado, quer de conquista de novos mercados.

Estas novas condições são de tal forma diferentes que exigem a diversos níveis novas capacidades de direcção, dizendo-se mesmo que tornarão, em larga medida, necessária a renovação do «tecido industrial», exigindo novas mentalidades e a difusão generalizada nas empresas de concepções modernas de direcção.

O objectivo desta verdadeira revolução é a conquista de maior competitividade e agressividade da economia portuguesa no mercado internacional. Só através dela poderemos obter a modernização do País com o conseqüente crescimento económico e generalização do bem-estar.

Para tal, parece indispensável, para além da consideração óbvia de outros aspectos técnicos específicos, a existência de uma consciência generalizada entre os empresários, os dirigentes e até nas próprias chefias directas, da necessidade de planear e organizar o trabalho até às últimas conseqüências. Se muitos sectores detêm, e podem manter por algum tempo, uma sensível margem de competitividade, isso dever-se-á, na generalidade, mais ao baixo preço de alguns dos factores de produção, do que à redução de custos e à economia de capital que uma direcção rigorosa permite. O sentido do rigor, aqui, será não exclusivamente o da disciplina do trabalho, ou o da poupança, no sentido miserabilista que por vezes nos caracteriza, mas antes o da preocupação com a absoluta eliminação de desperdícios, seja qual for a sua forma (investimento, energia, baixa qualidade, trabalho, espaço, dinheiro, etc. etc.), a que o nosso espírito de improvisação constantemente conduz. No entanto, o tempo urge, pois há ameaças reais sobre as nossas vantagens relativas, uma vez que não só outros países em processo de industrialização nos podem enfrentar com custos de mão-de-obra ainda mais baixos, aliados a uma capacidade organizativa e disciplina que potencia aquelas vantagens, como os próprios países industrializados estão empenhados no desenvolvimento de processos de fabrico automatizados que podem, a prazo, reduzir de tal forma os seus custos de produção que nos façam perder competitividade em grande número de sectores.

Esta situação deve levar-nos a encarar com cuidado as experiências de outros países, mas não para tentar aplicar mecanicamente as fórmulas que lá resultaram, nem para recusar liminarmente tudo o que ultrapasse os nossos quadros habituais de raciocínio.

Ainda recentemente (Doc. «Problemas e Perspectivas das PME», IAPMEI, 1986) se caracterizaram os problemas das PME industriais como muito ligadas à personalidade ou mentalidade dos seus fundadores. *É importante frisar que as capacidades necessárias ao arranque de desenvolvimento de um negócio*, particularmente no contexto económico e social da sociedade portuguesa dos anos quarenta ou cinquenta, ou sessenta, *podem ser drasticamente diferentes das necessárias para o consolidar ou fazê-lo progredir no actual contexto*. Por exemplo, os problemas que mais directa e imediatamente afligem os empresários são os financeiros, cuja origem e desenvolvimento estão muitas vezes relacionados com as suas motivações e im-preparação. Sabemos que são raras as empresas que têm sistemas organizados de informação para gestão ou contabilidade analítica, ou que recorrem a técnicos qualificados para esse efeito. Como sabemos, o planeamento nas empresas é mau e a delegação, uma questão chave nas empresas que crescem, está fora dos nossos hábitos e cultura. O empresário vive assim submerso em problemas correntes e de curto prazo que inibem a aplicação da sua atenção para questões de fundo. Também a questão da inovação tecnológica sofre problemas e distorções curiosas. O contacto com novos equipamentos é o aspecto



mais fácil de resolver, porque isso é muitas vezes alcançável através de feiras e de revistas ou mesmo da promoção concorrencial dos fabricantes que chega ao empresário. Os problemas mais crónicos põem-se na análise do investimento — que exige capacidade técnica especializada e, particularmente, na operacionalização do equipamento. Quanto maior é a sua sofisticação, maior deveria ser o cuidado no recrutamento e formação do pessoal — questões que só agora começam entre nós a preocupar os responsáveis do topo das PME — que constituem afinal o grande maná das organizações produtivas portuguesas.

No entanto, e apesar deste quadro aparentemente negativo, a evolução do ensino da gestão e das áreas de intervenção económica e psicossociológica no nosso país, constitui presentemente um enorme êxito, que não tem sido conveniente e suficientemente acentuado. Provavelmente poucos países com semelhante situação herdada teriam feito melhor (Jorge Marques).

É marcante o crescimento de numerosos cursos de Gestão nas universidades e escolas superiores privadas com temas diversificados que vão desde a gestão de empresas à administração pública, organização e métodos de trabalho, administração de pessoal, psicologia, gestão de recursos humanos e *marketing* entre outros. Muitos

destes novos cursos e novas escolas procuraram dar uma resposta à dupla procura alunos/empresas que cresceu com enorme rapidez.

Também ao nível da formação contínua se assistiu a uma verdadeira explosão. Foram criados com este objectivo o CIFAG (Centro de Informação e Formação em Gestão), o INA (Instituto Nacional de Administração) e muito recentemente a Associação de Estudos de Empresa, que no conjunto realizaram acções de formação complementar em gestão para técnicos sêniores das mais diversas carreiras, com responsabilidades de direcção.

Também surgiram recentemente mestrados e MBA em diversas universidades que complementam esta acção com a criação de uma gama de técnicos superiores sêniores com formação em gestão mais profunda e generalista, criando uma gama de quadros altamente qualificados e especialmente aptos ao desempenho de funções de alta direcção.

Assistimos também nos nossos dias a um surto enorme de edições no domínio de Gestão. Destaca-se a Presença com uma lista já enorme de títulos, na maioria traduzidos, mas em que apenas na área da gestão financeira se nota a produção nacional. A Presença tem traduzido clássicos de gestão de interesse indiscutível como Peter Drucker. Acompanhando o crescimento do interesse pela gestão «explodiu» o movimento editorial e quase todos os grandes editores intervêm com colecções nesta actividade.

A D. Quixote e a Europa América não são alheias a estes domínios mas também editores novos como a Texto Editora e a Monitor têm promovido traduções ou publicado o que em Portugal se vai escrevendo neste campo. Também tem tido um papel relevante a McGraw-Hill brasileira que tem colocado no mercado português uma gama de obras na maioria de autores norte-americanos mas onde também surgem nomes como Idalberto Chevenato que, com várias edições da sua *Teoria Geral de Administração*, já ganhou o lugar de clássico.

* Director da DIRIGIR

TESTE: A ARGÚCIA

«O condutor travou a fundo e saiu do veículo apressadamente. Um homem, que presenciara a cena, aproxima-se a correr e ajuda o miúdo a levantar-se do chão. A chorar, este explica que está bem, que não tinha sido nada. Um polícia aproxima-se do condutor do *Renault*, verifica-lhe os documentos, enquanto lhe pergunta pormenores sobre o acidente que lhe danificara os faróis do lado esquerdo da viatura.»

Nas declarações acerca da notícia, assinale com um círculo as que considera verdadeiras (V), falsas (F) ou desconhecidas (?). Só pode assinalar uma das situações relativamente a cada uma das declarações. Para contabilizar os resultados, conte um ponto por cada círculo.

DECLARAÇÕES ACERCA DA NOTÍCIA:



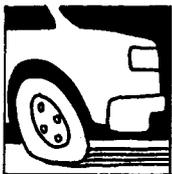
1 O condutor e o homem dirigiram-se apressadamente para o miúdo caído.

V
F
?



2 O miúdo atropelado está a chorar.

V
F
?



3 Apesar de ter havido uma grande travagem, o acidente não teve consequências graves.

V
F
?



4 O carro que atropelou o miúdo era um *Renault*.

V
F
?



5 Do atropelamento resultaram danos materiais (faróis partidos).

V
F
?



6 O polícia verifica os documentos ao condutor que atropelou o miúdo.

V
F
?



7 Nesta notícia estão envolvidas quatro pessoas: o condutor, o miúdo, o homem e o polícia.

V
F
?



8 Os seguintes acontecimentos são verdadeiros: o condutor atropela o miúdo; o miúdo está bem, o polícia chega para tomar nota da ocorrência.

V
F
?

PONTUAÇÕES

De 1 a 8; «Verdadeira»: deixou-se influenciar pelas suas expectativas, acrescentando dados à notícia. Formula juízos muito precipitados sobre situações e pessoas, o que lhe pode trazer dissabores. É uma pessoa que vê, ouve e percebe o que quer e o que espera ver e ouvir, e não o que realmente «está lá».

De 1 a 8; «Falsa»: idem.

De 2 a 8; «Desconhecida»: é uma pessoa atenta, ponderada, que reflecte e tem em consideração as diversas facetas de uma situação ou de um problema antes de emitir juízos avaliativos.

PERCEBEU?

A Comunicação, os Comunicantes e as Distorções
Será que houve um atropelamento? Não terá o miúdo escorregado no passeio? Ou perdido o equilíbrio no *skate*?

O primeiro condutor tem um *Renault* ou a notícia refere dois condutores distintos? Os faróis do *Renault* foram danificados naquele momento ou dias antes, noutra local? A intenção do polícia é realizar um trabalho de rotina ou tomar nota do atropelamento? Que atropelamento? A notícia não refere dados que possibilitem avaliar as declarações, pelo que todas elas descrevem factos desconhecidos.

Não se trata aqui do comentar o fenómeno do rumor (a modificação operada numa mensagem ao longo da cadeia de transmissão de indivíduo para indivíduo) mas sim os fenómenos que ocorrem numa parcela mais reduzida do acto de comunicar — a percepção da mensagem pelo receptor.

Comunicar não é transmitir uma mensagem, uma informação, uma ideia. O elemento mais importante na comunicação não é nem a mensagem transmitida, nem quem a emite, mas sim o receptor e o que ele compreende dessa mensagem. Só há comunicação quando se penetra na esfera do receptor, nos seus valores, quadros de referência, nos seus padrões.

Para evitar disfunções na comunicação, há que ter consciência do processo pelo qual passa a ideia desde que é formulada pelo emissor até que é compreendida pelo receptor. Podemos exemplificar este processo com um símbolo figurativo:

- o que eu quero dizer;
- o que eu digo;
- o que o outro ouve;
- o que o outro compreende;
- o que o outro retém;
- o que o outro transmite.

Debruçarmo-nos sobre as causas que podem levar a estas distorções tomaria o seu tempo pelo que resumidamente aponto:

- Codificação inadaptada à ideia a transmitir (passagem da ideia aos símbolos/palavras incorrecta);
- Canal de comunicação inadaptado;
- Tipo de estrutura da mensagem (curta/longa, detalhada/vaga);
- Símbolos utilizados (palavras usuais/invulgares);
- Influência do contexto na mensagem (tom de voz, expressão facial, ênfase, gestos do emissor — toda a linguagem não-verbal utilizada);
- Interferências físicas (os ruídos);
- Recodificação incorrecta da ideia transmitida;
- Diferenças semânticas (diferente interpretação das palavras, do significado dado aos sinais e símbolos pelo emissor e receptor);
- Modo como o emissor é percebido pelo receptor (a sua legitimidade, estatuto, competência, credibilidade e confiança que o receptor deposita no emissor);
- Influência dos estereótipos, da forma de perceber, reagir, conceber as pessoas e situações, modelada pelo grupo de pertença do receptor (o emissor é

identificado com um grupo — os professores, os ciganos, os padres, os funcionários públicos — do qual o receptor tem ideias preconcebidas que lhe foram legadas pelo seu próprio grupo de referência);

- Influência dos sentimentos do receptor, quando há uma implicação afectiva pessoal na comunicação (quando a mensagem diz respeito pessoalmente ao receptor);
- Tendência do receptor a ajustar às suas opiniões, crenças, preconceitos e experiência passada, as impressões e informações novas (tentativa de resolver dissonâncias cognitivas = incompatibilidade entre a informação recebida e os seus próprios quadros de referência).

Alguns destes pontos podem ser evitados se para tal o receptor escutar o emissor, não se limitando apenas a ouvi-lo. E escutar o interlocutor é preocupar-se em compreendê-lo, em ver a ideia e atitude expressas segundo o ponto de vista do outro, sentir o que ela representa para ele, agarrá-la na sua própria escala de valores.

Mas o que à primeira vista parece tão simples de realizar, na prática revela-se bastante difícil de cumprir. E isto porque o acto de escutar, de compreender outros pontos de vista, de nos centrarmos no nosso interlocutor, nos seus sentimentos, de perceber a sua verdade, na realidade provoca em nós «uma revolta brutal contra uma violência brutal, um esforço para libertar o nosso próprio ouvido da escravidão e ocupar à força o ouvido do adversário. Porque toda a vida do Homem entre os seus semelhantes não é nada a não ser um combate para se apoderar do ouvido do outro»¹.

Uma recomendação até agora: escutar. Embora se possa extrapolar esta recomendação aos outros sentidos, por exemplo VER para além de olhar e acima de tudo VER E OUVIR O REAL, cientes de que os olhos não são máquinas fotográficas nem os ouvidos aparelhos de registo de som *hi-fi*, mas filtros que seleccionam a informação exterior, e a recompõem de tal modo que a maior parte das vezes nada tem a ver com a informação inicial.

E foi o que provavelmente vos aconteceu no teste: a argúcia. Quem é que não viu a descrição de um atropelamento? Quem não se deixou influenciar pelas expectativas, quem não se prendeu em pormenores tais como «travou a fundo», «miúdo no chão, a chorar», «polícia», «faróis danificados», e a partir daqui leu «miúdo atropelado», «faróis partidos», «atropelamento sem gravidade»?

Para garantir que o que ouviu e compreendeu é aquilo, e só aquilo, que o seu interlocutor disse, e aqui vem a segunda recomendação, utilize o *feed-back* (a informação de retorno), repita, reformule a mensagem recebida, de modo a que quem a transmitiu lhe diga «é exactamente isso» ou «não foi bem isso que eu disse».

PERCEBEU?

* Licenciada em Psicologia Social

¹Milan Kundera in *O Livro do Riso e do Esquecimento*.





Exmos. Senhores,

Os meus melhores cumprimentos.

Recebo esta revista desde o nº 0 na firma Fernando & Rodrigues, Lda. Pela riqueza do seu conteúdo fiquei cativado e com ela tenho tido a oportunidade de ver esclarecidas algumas dúvidas e tomado conhecimento sobre assuntos que desconhecia ou ainda não se tinham cruzado comigo.

Fernando & Rodrigues, Lda.



Exmos. Senhores,

Desde há algum tempo que sou uma leitora atenta e entusiasta da revista que V.Ex^a. coordena. Assim, tenho tido a oportunidade de, através de uma leitura «sugestiva» e muito actual, colmatar algumas lacunas que se verificavam nos conhecimentos que possuo sobre Gestão de Pessoal e Administração de Serviços.

Permita-me, senhor Director, que o felicite pela qualidade dos artigos, pela sua actualidade e pelo aspecto gráfico da revista que V.Ex^a. dirige.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Maria Edite Pina



Exmos. Senhores,

Sendo vosso leitor há já algum tempo só agora se proporciona apresentar os meus parabéns pelo bom trabalho que a vossa equipa tem efectuado pois, regra geral, todos

os artigos publicados são da maior acuidade e importância para a faixa de leitores a que se destina.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Jorge Basílio Lopes



(...) Aproveito a oportunidade para manifestar a V.Ex^a. o meu aplauso pela inteligente orientação que está imprimindo a esta original publicação, motivo que me leva a pedir o envio dos dez números já publicados.

Com os melhores cumprimentos.

O Promotor de 1^a cl.

José de Amorim Fernandes



Cumpe-me destacar o tratamento de Gestão de Recursos Humanos e o alerta permanente para a modernização e aplicação de novos métodos de gestão.

Com os melhores cumprimentos.

Instituto da Juventude

O Delegado Regional

Manuel Dias de Barros

RESPOSTA AO CORREIO DOS LEITORES

É gratificante receber as vossas inúmeras cartas onde falam dos mais variados assuntos. Hoje reunimos um conjunto de cartas que referem o conteúdo da DIRIGIR. Temos na verdade tentado seleccionar para cada número um leque variado de temas, com um enfoque especial na Gestão de Recursos Humanos. Não temos dúvida ser esta área uma das mais importantes «alavancas da mudança» — apostar nos homens para com eles melhorar as organizações! Como projecto de formação que é, a DIRIGIR espera estar a colaborar no desenvolvimento das empresas portuguesas.



O ATENDIMENTO PÚBLICO E A IMAGEM DA EMPRESA

“As pessoas inteligentes são sempre gentis”

Jean Paul Sartre

E ideia generalizada que são aqueles que contactam ou atendem o público os responsáveis pela boa ou má imagem da empresa ou instituição a que pertencem.

A experiência ensina-nos que a imagem de qualquer empresa ou instituição é construída por todos quantos a integram, através da sua acção, desde os órgãos de cúpula às funções mais simples. Aceitamos, no entanto, que são aqueles que, de alguma forma, contactam com o público, os que mais o podem influenciar negativa ou positivamente.

Os problemas essenciais do atendimento de público são semelhantes em todos os tipos de empresa ou de institui-

ção. Baseiam-se nas dificuldades do relacionamento interpessoal. Mas não devem ser ignoradas certas diferenças significativas entre alguns sectores de actividade.

Dada a experiência vivida ao longo de alguns anos no sector de serviços, particularmente na actividade seguradora, é natural que as nossas opiniões reflectam o resultado da observação desta realidade.

Tendo em conta o público a que a revista DIRIGIR se destina parece-nos preferível, em primeiro lugar, privilegiar a abordagem da vertente estratégica que o atendimento deve assumir em qualquer organização.

SELECÇÃO E FORMAÇÃO

Não constitui hoje novidade para ninguém o facto de, nas relações interpessoais, os interlocutores se influenciarem através das respectivas atitudes. Sendo assim, a primeira preocupação deve recair sobre a *selecção dos indivíduos* que vão ocupar funções de atendimento. As pessoas não são iguais. O importante é que a empresa coloque a pessoa certa no lugar certo.

A segunda preocupação deverá ser a de proporcionar a *formação adequada*, não só do ponto de vista técnico mas também na área comportamental e organizacional.

Parece-nos importante abrir aqui um parêntese para chamar a atenção sobre um aspecto fundamental. Dificilmente poderá atingir-se o objectivo pretendido junto dos públicos externos quando, *a nível interno*, não existir um ambiente adequado ao desenvolvimento da *comunicação*, da iniciativa pessoal, das boas relações interpessoais, do reconhecimento e dos restantes elementos propiciadores da motivação.



AJUDAR O PÚBLICO

O público deve ser sempre considerado como um elemento da empresa e não como um elemento estranho. Ele é a primeira e principal razão da sua existência.

Que faríamos sem o público que utiliza os nossos serviços?

Aqueles que têm por função o atendimento devem questionar-se permanentemente sobre quais são os objectivos que determinam o contacto de alguém com a empresa. Os motivos podem ser diversos e exigem atitudes consequentemente diferentes.

Vejamos, a título de exemplo, alguns motivos que levam o público a contactar a empresa:

- *Informar*
- *Informar-se*
- *Apresentar uma reclamação*
- *Pagar*
- *Receber*
- *Resolver um problema*
- *Vender*
- *Comprar*
- ...

Como afirmámos atrás, a atitude a adoptar em cada uma das situações irá diferir no seu conteúdo, mas poderá e deverá ser idêntica na forma.

Importa ter presente que a maioria das dificuldades nos contactos resulta de uma informação deficiente por parte do público sobre:

- *O que deve fazer*
- *O que pode fazer*
- *Onde fazer*
- *Como e quando fazer*
- *As razões que justificam as exigências*

Grande parte do esforço desenvolvido pelo atendedor destina-se a *ajudar o público* sobre os aspectos atrás apontados, antes mesmo de poder dar satisfação às necessidades reais que determinaram o contacto.

O PÚBLICO É UMA UNIDADE DINÂMICA QUE É PRECISO CONHECER

Não podemos ignorar que é constituído por seres humanos, com problemas, ideias, desejos, necessidades, sentimentos e emoções, que como tal exigem ser tratados.

No domínio do relacionamento humano não há fórmulas milagrosas. Não pretendemos, por isso, fornecer «receitas», que não resultariam. Indicamos apenas um conjunto de ideias que, acreditamos, poderão ser úteis para todos aqueles que de alguma maneira desempenham a difícil missão de estabelecer, manter, orientar e organizar contactos com o público.

▲ Familiarize-se com a empresa. Conheça bem os produtos e/ou serviços, os departamentos, os circuitos e, na medida do possível, as pessoas.

▲ Mantenha a calma. Seja reflectido(a) independentemente da dificuldade de cada situação e da atitude do interlocutor.

▲ Organize o seu posto de trabalho. Procure ter à mão todos os documentos, impressos e informações necessários.

- ▲ Interesse-se pela empresa e pelos problemas correntes. Mantenha-se informado(a). Não se transforme numa «ilha».
- ▲ Procure raciocinar rapidamente mas com frieza.
- ▲ Mantenha a discrição em todas as situações.
- ▲ Seja humilde. Admita que o erro pode ser seu ou da sua organização.
- ▲ Trate o interlocutor pelo nome, sempre que possível.
- ▲ Faça sentir a quem espera que não está esquecido. Mantenha o contacto.
- ▲ Quando não puder atender prontamente dê um mínimo de atenção a quem chega.
- ▲ Utilize uma linguagem correcta, adequada.
- ▲ Use a empatia. Escute. Tente compreender o ponto de vista do interlocutor.
- ▲ Sorria. Use a simpatia.



SORRIR PARA TRIUNFAR

O mundo em que vivemos está longe de ser, sob muitos aspectos, uma realidade agradável. Concordamos que o sorriso não seja um antídoto infalível para as agruras e dificuldades da vida; é, porém, um doce lenitivo. Sorrir,

constitui, sem qualquer espécie de dúvida, uma das formas mais eficazes de saber viver.

Nem sempre é fácil sorrir, sobretudo em certos momentos dramáticos que nos afectam, ou em certas situações caracterizadas pela inquietação, pela irritação, pela violência, pela incompreensão, pelos ódios. Mas é, precisamente, nestas ocasiões, que aqueles que possuem o privilégio de saber sorrir, serão os triunfadores.

É o sorriso que esconde, que suaviza, que dulcifica tudo o que existe de brutal nas lutas da existência do ser humano. Tudo quanto há de desagradável e de agressivo na sua natureza. Como dizia Bergson, o sorriso é um gesto tipicamente social.

Quem está atrás de um balcão, de uma secretária ou de um guiché a atender público estará ou não a vender?

Pensamos que sim.

Se não está a vender produtos, estará provavelmente a vender serviços. Em qualquer situação estará sempre a «vender» a imagem da sua empresa ou instituição.

É a forma como somos atendidos que determina a nossa impressão sobre a empresa. Quem não gosta de ser atendido de uma forma simpática, eficaz e eficiente quando se dirige a uma loja, a uma repartição pública, a um banco a uma companhia de seguros ou a qualquer outra empresa?

QUEM DECIDE É O CLIENTE

Uma das dificuldades que um atendedor de público enfrenta é a diversidade de situações com que se vê confrontado.

As pessoas são todas diferentes. Cada cliente é diferente do anterior e do seguinte, o que obriga a um esforço permanente de adaptação. Mas esta realidade, que torna difícil a função de atendimento, traz, por outro lado, o aliciente da riqueza de conhecimentos que proporciona e de contactos humanos que permite.

Poderá, eventualmente, inferir-se, a partir de algumas ideias desenvolvidas, que sempre que surgem dificuldades e problemas no atendimento, a culpa é de quem está a atender. Não. Sabemos, por experiência, que o público, à mercê de um conjunto de circunstâncias provoca situações de «conflito». Mas é exactamente porque temos consciência disso que devemos estar preparados para saber ultrapassar e resolver as dificuldades através de um comportamento positivo e adequado a cada uma delas.

Como afirmou Jean Paul Nerrière: «Trabalhar no serviço aos clientes, é pedir os votos deles em referendo permanente.»

Este é o grande desafio que enfrentam todos aqueles que atendem público, tendo como certo que o «cliente» é quem decide.

* Director de Formação da Companhia de Seguros Império



CINTO DE SEGURANÇA

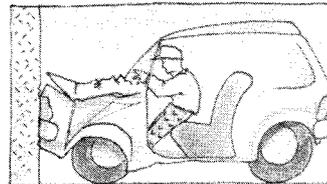
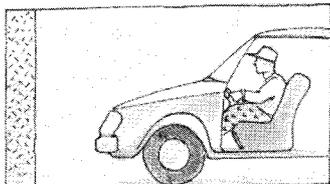
Autópsia de uma colisão

Eis o que se passa quando um automóvel embate num obstáculo a 80 km/h:

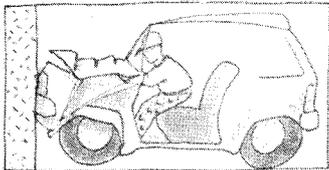
— **0.026s:** Os pára-choques amolgam-se e a viatura é travada por uma força igual a 30 vezes o seu peso. Os ocupantes, que não levam cinto de segurança colocado,

continuam a deslocar-se no interior do habitáculo à velocidade de 80 km/h;

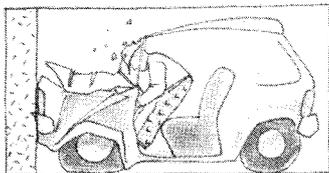
— **0.044s:** O condutor, projectado 15 cm para a frente com o respectivo banco, embate com a caixa torácica no volante;



— **0.050s:** A desaceleração é tal, que se exerce sobre a viatura e os seus ocupantes uma força igual a 80 vezes os respectivos pesos;

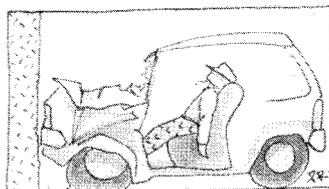


— **0.068s:** O condutor é esmagado sobre o painel de instrumentos da viatura, por uma força de cerca de 9 toneladas;



— **0.092s:** A sua cabeça estilhaça o pára-brisas, ao mesmo tempo que a do passageiro da frente. Este é mortalmente ferido na cabeça ao ser ejectado através do pára-brisas;

— **0.100s:** O condutor, retido pelo volante, volta ao interior da viatura. Está já morto;



— **0.113s:** O passageiro que seguia à retaguarda do condutor — que, também ele, não levava o cinto de segurança apertado — embate no condutor e fere-se mortalmente.

Desde 1977 que é obrigatória a utilização do cinto de segurança pelo condutor e passageiros no banco da frente dos automóveis ligeiros de passageiros e mistos, quando estes veículos circulem fora das localidades.

O ano passado foi particularmente fértil em medidas legislativas tendentes a aumentar as condições de segurança na circulação rodoviária. Nesta matéria, merecem referência os Decretos-Lei n.ºs 240/89 e 238/89, ambos de 26 de Julho, e a Portaria n.º 1032/89, de 27 de Novembro. O primeiro diploma legal elevou para 7.500\$00 o montante mínimo da multa com que é sancionada a violação da obrigatoriedade do uso do cinto de segurança. Para além disto, tornou o condutor responsável pelo pagamento da multa aplicável aos passageiros por esta infracção, consagrando assim, o princípio de que o condutor é o responsável por tudo quando diz respeito à circulação do veículo.

As novidades que os dois últimos diplomas legais citados nos trazem, e a ter em conta para os veículos matricula-

dos a partir do dia 17 de Maio de 1990, são fundamentalmente três:

- Os automóveis ligeiros de mercadorias passam a ser obrigatoriamente providos de cintos de segurança;
- Os condutores e passageiros dos bancos da frente destes veículos devem utilizar os respectivos cintos de segurança ao circularem fora das localidades;
- Por último, deverão ser instalados cintos de segurança nos bancos da retaguarda de todos os automóveis ligeiros.

Estamos inteiramente de acordo com a consagração destas medidas. Resta, agora, estabelecer a data a partir da qual será obrigatória a utilização deste acessório pelos passageiros que utilizam o banco da retaguarda.

Os riscos contra os quais o cinto de segurança oferece protecção são de duas espécies: a ejeção para fora do veículo e a protecção contra os elementos do habitáculo, principais causas de morte e lesões graves nos acidentes de viação. O cinto de segurança protege os respectivos utentes e protege-os bem: o risco de morte é dez vezes superior num condutor ejectado do que num que usa o cinto.

Ainda a este propósito, gostaríamos de referir o seguinte: não raramente é ouvida a acusação feita contra o cinto de segurança, segundo a qual este «mantém as pessoas presas no interior do veículo» em caso de incêndio após o acidente. Ora, as situações de incêndio constituem uma percentagem ínfima no cômputo dos acidentes e verificam-se, geralmente, na sequência de acidentes muito violentos. Nestes, os utentes que não usarem cinto têm uma probabilidade muito elevada de ficarem inconscientes, devido a traumatismos na cabeça. A utilização do cinto de segurança, ao reduzir essa probabilidade, contribui de forma inequívoca, para que as vítimas possam abandonar o veículo.

O Quadro 1 dá-nos a variação da eficácia do cinto de segurança em função da velocidade da colisão. No estudo que levou à sua elaboração, esta eficácia para impactes a velocidade inferior a 25 km/h revelou-se absoluta, sendo o risco de morte 6 vezes menor, para velocidades compreendidas entre os 25 e os 55 km/h e 1,5 vezes para velocidades superiores a 55 km/h.

QUADRO 1

COLISÕES FRONTAIS

Varição da Velocidade	25 Km/h	25 a 55 Km/h	55 Km/h
Com cinto			
Mortos	0	4	4
Mortos/100 Implicados	%	2%	31%
Sem cinto			
Mortos	2	44	15
Mortos/100	0,5%	12%	47%

— A cabeça, uma das partes do corpo mais frequentemente afectada na projecção dos utentes contra o habitáculo, é precisamente aquela que é mais protegida pelo cinto de segurança. O Quadro 2 é bem elucidativo da sua eficácia em tais situações.

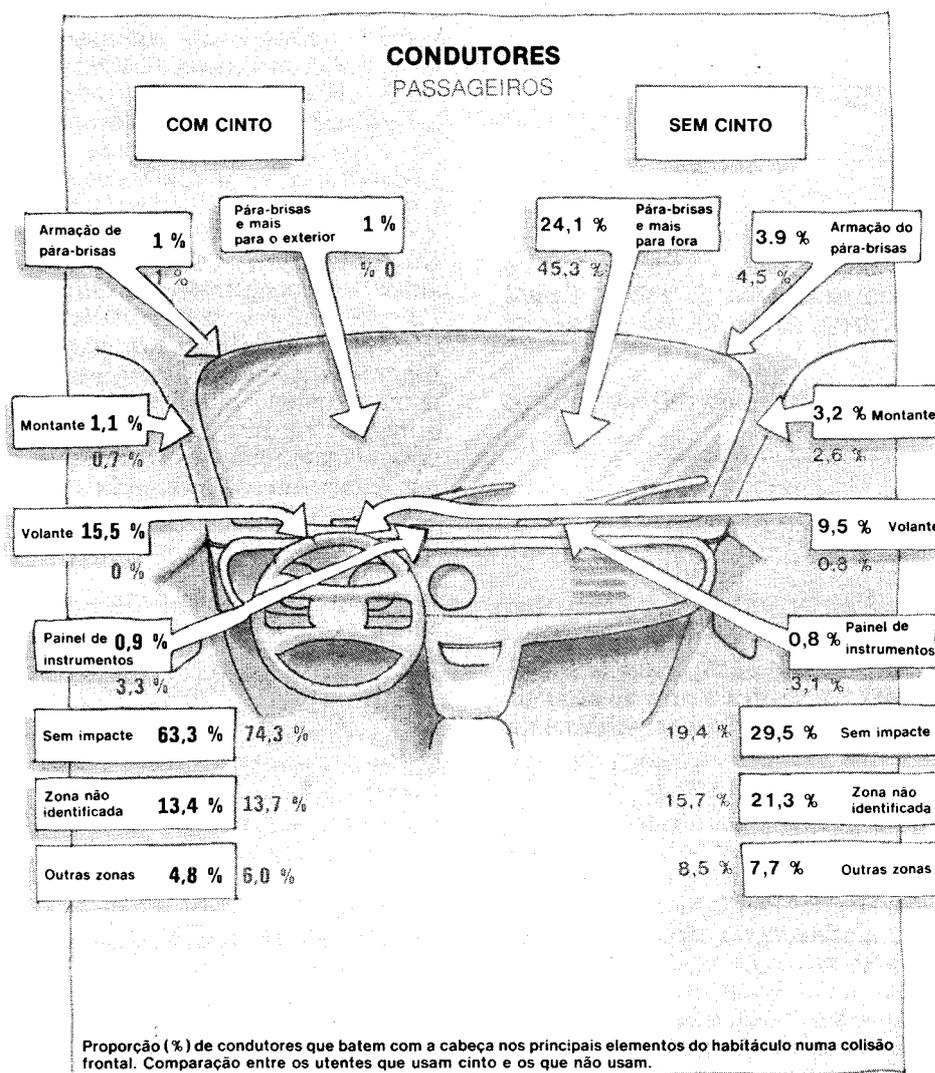
A percentagem de vítimas mortais e acidentes verificados dentro das localidades é elevada, e nestas, a generalidade dos impactes ocorre a velocidades em que o cinto de

segurança é mais eficaz. Desta forma, a utilização dos cintos de segurança dentro das localidades, poderá contribuir de forma decisiva para a redução das consequências dos acidentes de viação.

Coloca-se, assim, a questão: será que o pequeno incómodo, que a utilização do cinto de segurança lhe poderá causar, não será compensado pelo aumento da probabilidade de sair ileso de um acidente?

Creemos que sim!

QUADRO 2



Miguel Neves Lima

* in PREVENÇÃO RODOVIÁRIA PORTUGUESA
Boletim informativo nº 17
(Adaptação de texto publicado em *Revue du Comité de la Sécurité Routière*, nº 50, pág. 9)

SIDA, CONHECER PARA PREVENIR

A SIDA (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida) aparece como um verdadeiro flagelo do nosso século, tendo já vitimado milhares de pessoas, e atingido proporções assustadoras no que respeita ao número de indivíduos seropositivos

NÚMERO DE CASOS E ESTIMATIVA DAS TAXAS DE INCIDÊNCIA POR MILHÃO DE HABITANTES

Dados declarados em 31 de Março de 1990 em 32 Países Europeus ¹

PAÍS	MARÇO 1989	JUNHO 1989	SETEMBRO 1989	DEZEMBRO 1989	MARÇO 1990	TAXA / MILHÃO HABITANTES
ALBÂNIA	0	0	0	0	0	0
ÁUSTRIA	191	191	325	369	415	54.6
BÉLGICA	474	519	563	596	651	65.8
BULGÁRIA	3	3	6	7	7	0.8
CHECOSLOVÁQUIA	17	17	18	19	23	1.5
DINAMARCA	392	435	470	518	573	112.4
FINLÂNDIA	42	46	49	56	58	11.6
FRANÇA	6409	7149	8025	8883	9718	173.2
REP. DEMOCRÁTICA ALEMÃ	13	14	17	19	19	1.1
REP. FEDERAL ALEMÃ	3086	3497	3872	4306	4653	75.7
GRÉCIA	205	226	249	277	295	29.5
HUNGRIA	21	22	28	32	34	3.2
ISLÂNDIA	11	12	13	13	13	26.0
IRLÂNDIA	88	100	108	124	142	40.6
ISRAEL	79	85	92	101	109	24.2
ITÁLIA	3494	4158	4663	5307	6068	105.3
LUXEMBURGO	16	18	20	24	26	65.0
MALTA	14	14	14	14	14	35.0
MÓNACO	0	0	0	2	2	85.5
HOLANDA	791	884	983	1074	1189	79.8
NORUEGA	111	119	129	145	153	36.4
POLÓNIA	8	11	22	28	35	0.9
PORTUGAL	224	258	306	348	410	39.4
**ROMÉNIA	10	10	10	69	69	3.0
S. MARINO	0	1	1	1	1	50.0
ESPAÑHA	2781	3386	3965	4633	5295	135.1
SUECIA	280	309	346	380	406	47.8
SUIÇA	806	921	1046	1159	1255	190.2
TURQUIA	17	24	28	28	31	0.6
REINO UNIDO	2192	2372	2649	2830	3157	55.1
**URSS	7	7	18	26	26	0.1
JUGOSLÁVIA	75	86	94	109	120	5.1
TOTAL	21 857	24 894	28 129	31 497	34 967	

** Dados de Dezembro de 1989

¹ AIDS SURVEILLANCE IN EUROPE
 Prevision Tables Report n.º 25
 31 March 1990
 Institut de Médecine et D'Épidémiologie Africaines et Tropicales
 WHO COLLABORATING CENTRE ON AIDS

Muito se tem falado sobre a doença: da sua forma de transmissão e dos grupos que devido aos seus comportamentos de risco se encontram mais expostos ao vírus; mas a verdade é que apesar dos esforços das Organizações de Saúde de todo o Mundo, a simples menção da palavra SIDA continua a atemorizar muita gente.

Por outro lado, o facto de a SIDA ter atingido inicialmente indivíduos com comportamento sexuals diferentes dos tradicionais — homossexuais, prostitutas e os toxicodépendentes —, generalizou a ideia de que a doença só atingia estes grupos.

Hoje é assumido que a SIDA pode atingir qualquer indivíduo, independentemente do seu nível socioeconómico ou cultural, pois na base da transmissão da doença estão os factores comportamentais e a falta de informação sobre a forma de a evitar.

FORMAS DE TRANSMISSÃO

* *Aquando das relações sexuais heterossexuais ou homossexuais.*

O sexo anal é uma prática mais perigosa porque a mucosa anal é mais frágil do que a mucosa vaginal. As pequenas lesões que ocorrem durante o acto sexual facilitam o contacto das secreções sexuais com o sangue.

* *Pela partilha de seringas pelos toxicómanos*

Ao partilhar uma seringa para injeção intravenosa vai haver troca de sangue. É o meio de contaminação que apresenta maior percentagem de risco.

* *Por transmissão materno-fetal*

Uma mulher portadora do vírus pode transmiti-lo ao seu filho durante a gravidez, por via transplacentária e possivelmente durante o parto.

EM QUE SITUAÇÕES NÃO HÁ TRANSMISSÃO DO VIRUS?

A SIDA não se transmite por via aérea ou por simples contacto. É um vírus muito frágil que só se transmite pelas secreções sexuais ou sangue, e que não sobrevive fora do organismo. Não há pois qualquer risco:

- nos transportes públicos;
- no aperto de mão;
- na utilização comum de copos, talheres, pratos, etc.;
- nos sanitários;
- no beijo;
- na masturbação;
- nas piscinas;
- na troca de vestuário;
- na dádiva de sangue: o material utilizado pelos médicos ou enfermeiros para realizar a colheita de sangue ou para injeções é esterilizado e descartável.

O QUE SIGNIFICA SER SEROPOSITIVO

O indivíduo que através de um teste sanguíneo apresentar anticorpos contra o vírus da SIDA (HIV) é seropositivo e portanto portador. Isto significa simplesmente que teve contacto com o vírus, sem que se possa dizer, hoje em dia, se o indivíduo seropositivo virá ou não a desenvolver a doença. A maior parte dos portadores não estão doentes, mas todos são susceptíveis de transmitir o vírus.

COMO PODEMOS PREVENIR A SIDA?

Comportamento sexual

- reduzir o número de parceiros sexuais;
- usar o preservativo durante as relações sexuais com parceiros ocasionais; o uso correcto do preservativo é o único meio de evitar a transmissão da SIDA, chamando-se desde já a atenção para o facto de que os lubrificantes oleosos, como a vaselina, tornam os preservativos porosos, ou seja, ineficazes.

Toxicoddependência;

- nunca partilhar seringas.

Apesar das regras para prevenir a SIDA serem simples de praticar, a doença continua a propagar-se porque estas regras ainda que básicas, requerem alterações de comportamento individual e colectivo, o que torna a doença muito mais difícil de combater.

A educação das populações, em geral, e dos jovens em particular, no que se refere a este tema é premente e começa com abordagens simples de amigo para amigo, de pais para filhos, de homem para mulher, na escola, nos locais de trabalho e até na rua.

Só com uma informação cuidada e legítima se pode aos poucos tentar alertar as pessoas, no sentido de influenciar a alteração do seu comportamento.





INVENTORES PRECISAM-SE Velhos Materiais, Novas Técnicas

Joaquim Borges, um engenheiro com 39 anos de idade, trabalhou numa empresa de exportação de conservas. Preocupado com a redução dos custos e inserido num grupo de trabalho da empresa, inventou uma solução mista para o elevado custo da embalagem metálica e para o transporte da mesma: fazendo a embalagem com polipropileno (um derivado do plástico) e metal, reduziu substancialmente os custos da mesma. Esta embalagem, depois de fechada hermeticamente, tem de ser esterilizada a 120º em microondas. Todavia, levantou-se um problema que se terá de resolver: o oxigénio leva três anos a atravessar a embalagem, mas acaba por atravessá-la. Por isso a garantia é limitada a três anos, o que obsta a uma homologação a 100%. A patente desta invenção foi registada em 1986, pelo Eng.º Joaquim Borges no Brasil e na África do Sul, pois um seu sócio estava interessado em registá-la e comercializá-la em Portugal e na Europa. Por acordo, definiram o seu «campo de acção» assim. A produção em larga escala desta embalagem está já a ser feita por uma empresa sul-africana, a Metalbox. O Brasil brevemente também produzirá este tipo de embalagem, mesmo com o prazo limitado de garantia. Este é o caso de um inventor que vê industrializado o produto da sua invenção. Como chegar até aqui? Quais os passos a dar? Onde se dirigir?

COMO DIVULGAR NOVAS TÉCNICAS

A descoberta de novas aplicações para materiais já existentes é em muitos casos a solução por que optam as

empresas que querem diminuir os seus custos de produção. Sendo Portugal um país de inventores, estes são, muitas vezes, abandonados «à sua sorte». Ora, os inventores não são bichos estranhos com lentes de muitas diop-

DIRIGIR



trias. Nem tampouco super-homens com uma inteligência tamanha que os afaste do mundo real. Pelo contrário, os inventores estão de bem com o mundo em que vivem e, por isso mesmo, tentam simplificar os meios de que dispomos para lidar com a natureza.

Claro que os inventores nem sempre são compreendidos, mas o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) ajuda-os como pode, como é possível, com uma abertura plena de serviços e compreensão total dos seus problemas.

Sabemos que um dos preços da investigação é atingir resultados sem utilização prática. Ora, *os inventores que não possam custear os seus projectos vão ficar isentos do pagamento de impostos sobre as suas invenções até 75% durante sete anos*, conforme um projecto-lei já assinado pelo ministro das Finanças.

Em sete anos ou a patente demonstrou viabilidade económica ou não tem interesse e o inventor decide se abandona ou não o projecto.

O QUE É O INPI?

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é um organismo público encarregado da aplicação da legislação nacional relativa à propriedade industrial.

A expressão «*propriedade industrial*» designa um conjunto de direitos entre os quais figuram, nomeadamente, as patentes de invenção, as marcas de fabrico, de comércio ou de serviços, os desenhos e modelos.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial propõe-se sensibilizar os utentes para conhecerem as vantagens que há em utilizar a propriedade industrial com o inegável benefício económico para o país.

O INPI é a entidade que, em Portugal e em articulação com as suas congéneres estrangeiras, inclui os objectivos de:

- esclarecer os requerentes da patente;
- desenvolver o processo da sua concessão;
- salvaguardar a protecção devida às patentes;
- informar utilmente sobre o conteúdo tecnológico privilegiado.

VOCÊ TAMBÉM PODE OBTER UMA PATENTE

Contacte o INPI:

Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Campo das Cebolas - 1100 LISBOA

Qualquer pessoa pode obter uma patente para uma invenção, desde que esta envolva uma actividade inventiva e que proporcione um contributo para o bem comum, representada pela divulgação de uma nova técnica com utilidade industrial.

UMA PATENTE - O QUE É?

É um direito de propriedade industrial que confere ao respectivo titular a exclusividade de explorar o invento no território nacional, durante um período limitado (15 anos em Portugal).

COMO OBTER UMA PATENTE?

Qualquer pessoa pode requerer junto do INPI a concessão de uma patente, quer directamente, quer através de um mandatário (um Agente Oficial da Propriedade Industrial) processo mais habitual e expedito.

DIVULGAÇÃO DA INVENÇÃO

Antes da criação do sistema da Propriedade Industrial, as invenções eram guardadas como um segredo que passava de pais para filhos e que muitas vezes se perdia.

A sociedade ficava assim privada de um estímulo valioso para futuras inovações e desenvolvimento económico.

Assim, reconhecidas as vantagens da propriedade industrial, os inventores preferem recorrer à protecção concedida pelas patentes de invenção aceitando que, após o período de vigência da patente, o direito expire e os inventos caiam no domínio público.

Conclui-se daqui que as *patentes*, além de contribuírem para o desenvolvimento da técnica, *tornam vantajosas as invenções, transformam-nas em bens negociáveis sob a forma de licenças* (transferência da tecnologia) e consti-

invenções, transformam-nas em bens negociáveis sob a forma de licenças (transferência da tecnologia) e constituem um meio de assegurar o progresso técnico, uma vez que o seu sistema jurídico constitui um dos meios da sua regulação.

Os direitos exclusivos conferidos pela patente contribuem ainda para o desenvolvimento económico do país porque:

- Reforçam a eficácia da exploração das invenções;
- Estimulam a actividade inventiva e promovem o investimento em I & D (Investigação e Desenvolvimento);
- Apoiam a exportação;
- Protegem as transferências de tecnologia;
- Garantem a lealdade da concorrência.



O INPI fornece informações que permitem fundamentalmente conhecer:

- o estado da técnica (actualidade tecnológica) numa determinada área técnica;
- técnicas protegidas que possam por efeito da sua procedência conflitar e impedir o uso dessas técnicas ou a concessão de uma nova patente;
- técnicas anteriormente protegidas mas cujos direitos de propriedade industrial caducaram tornando-se do domínio público;
- detentores das patentes acima referidas.

INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

O INPI dispõe de um serviço de informações sobre patentes completo, rápido e eficaz:

- Pesquisas por domínio tecnológico;
- Pesquisas por empresa;
- Pesquisas de pedidos de patente estrangeiros ;
- Informações por processo de patente portuguesa;
- Patentes francesas;
- Resumos de pedidos de patente americanos;
- Resumos de pedidos de patente europeus.

* Jornalista do GENJOR

PARA ADMINISTRAR O SEU TEMPO

ALGUNS DESPERDIÇADORES DE TEMPO



▫ Não definição de metas

▫ Inexistência de prioridades

▫ Combate a «incêndios»



▫ Não antecipar consequências

▫ Empreender mais do que pode

▫ Chefes múltiplos

▫ Mesa atulhada



▫ Interrupções por telefone

▫ Falta de concentração

▫ Almoços de negócios excessivos

COMO OPTIMIZAR O SEU TEMPO



▫ Faça um plano diário

▫ Deixe 25% a 50% do tempo para imprevistos

▫ Reserve meia hora só para si

▫ Agrupe tarefas afins



▫ Faça nos mesmos horários actividades de rotina

▫ Elimine dispersão mental e hesitações

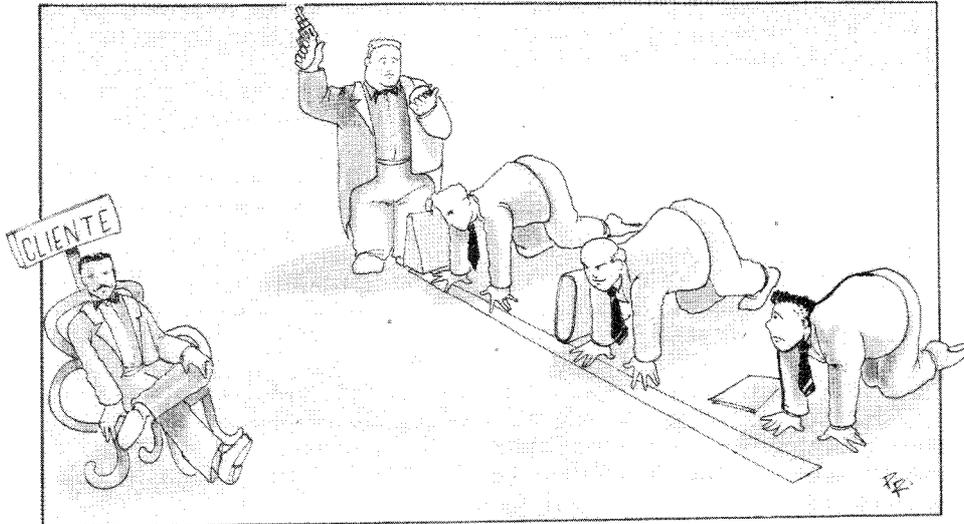
▫ Estabeleça prazos de início e conclusão

▫ Evite o perfeccionismo

▫ Não espere que a inspiração chegue, faça



▫ Saiba dizer «não»



COMO DEFINIR PREÇOS E MARGENS NUMA PEQUENA EMPRESA

No mercado concorrencial em que estamos inseridos, assume crescente relevância o binómio preço/margem comercial estabelecido pelos agentes económicos»

A crescente sofisticação dos mercados e do respectivo nível de competitividade obriga os empresários a dedicar cada vez mais atenção ao binómio preço/margem comercial. Este binómio é influenciado por um conjunto de fenómenos a montante (fornecedores, custos) e a jusante (clientes, concorrência), que devem ser devidamente ponderados.

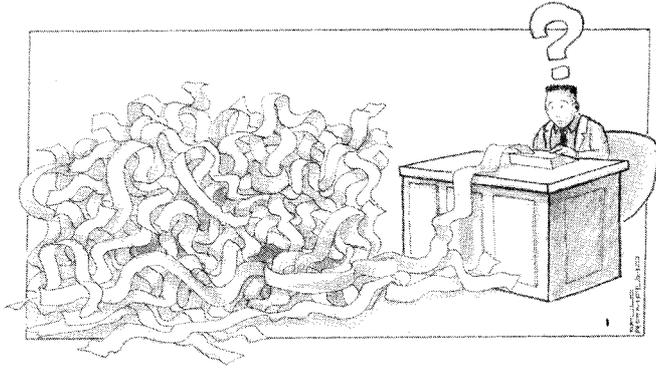
A necessidade de definir preços de venda, que têm subjacente uma determinada margem comercial, é uma constante da actividade económica, que tem que ser encarada numa perspectiva do mercado.

Num contexto inflacionário, em particular, o empresário vê-se obrigado a manter um permanente controlo sobre os preços praticados, os quais são influenciados por factores endógenos e exógenos.

Teoricamente, o estabelecimento dos preços pode perseguir variados objectivos específicos. Pelo menos cinco situações distintas podem ser encontradas:

- * O preço tenderá a ser mais baixo quando se pretender estimular o crescimento do volume de vendas, tentando aumentar a rotação;
- * A fixação de um preço mais elevado é também prática corrente quando se procura tirar partido do facto de alguns compradores estarem dispostos a pagar um preço mais alto do que outros. Consegue-se desta forma um ganho adicional, podendo proceder-se posteriormente à redução gradual do preço por forma a atingir outros segmentos de mercado;
- * A existência de dificuldades financeiras poderá levar muitos empresários à determinação de um preço que possibilite um escoamento rápido dos seus produtos e aumentar os fundos disponíveis;
- * A obtenção de uma taxa de rentabilidade satisfatória é outro factor. Neste caso, aceita-se uma taxa menor de rentabilidade e, conseqüentemente, um preço equilibrado, podendo reduzir-se o risco associado;

* A determinação de um preço que possa intensificar a venda de uma linha inteira de produtos é outra alternativa. Obtém-se por esta via um lucro pelo conjunto de produtos vendidos e não só para cada produto considerado individualmente.



Na realidade, muitas são as variáveis que devem ser consideradas na determinação do preço. Possivelmente, a que assume maior importância, pelo facto de ser a destinatária de todo o produto ou serviço, é o mercado. Será no mercado que se determinam os preços e quantidades que os compradores e vendedores estão dispostos a trocar.

Os preços tenderão a ser mais elevados quando a procura se intensifica, ou vice-versa. Contudo, esta regra não é universal e pode não ser respeitada, em situações específicas, tais como a venda de artigos de luxo, de saúde ou para crianças, em que a maiores preços pode corresponder maior volume de vendas.

Por este facto, é recomendável adoptar uma perspectiva dinâmica, devendo o empresário conhecer a forma como o volume de vendas reage às variações do preço por ele introduzidas, através do efeito que é conhecido em termos teóricos como «elasticidade da procura face à variação dos preços».

Naturalmente que um factor crítico do processo é a política de preços definida pela concorrência, que afecta directamente os preços a praticar. Tal facto é tanto mais verdade quanto maior for a transparência do mercado e os produtos forem indiferenciados.

O regime normal aplicável aos pequenos comerciantes, prestadores de serviços ou retalhistas, é em tudo análogo àquele a que qualquer outro sujeito passivo do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) se encontra submetido, isto é, liquida-se IVA nas vendas e permite-se a dedução do imposto suportado nas compras, excepto para determinados produtos ou serviços especificados no Código do IVA.

O regime de tributação de IVA a que estão sujeitos os pequenos retalhistas foi criado com o intuito de facilitar a estes contribuintes o cumprimento das obrigações impostas aos sujeitos abrangidos pelo regime normal.

O Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) prevê a adopção de um regime especial, considerando

como pequenos retalhistas os contribuintes que preenham as seguintes condições:

- * Sejam tributados em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS);
- * Não possuam nem sejam obrigados a possuir contabilidade regularmente organizada para efeitos do imposto supra referido;
- * Tenham um volume de compras, com exclusão de imposto, no ano civil anterior, não superior a Esc. 7500000.
- * Tenham um volume de compras de bens destinados a venda sem transformação superior ou igual a 90% do volume de compras;
- * Não pratiquem operações de exportação ou importação, operações com elas conexas, ou prestações de serviços não isentas de valor anual superior a Esc. 50 000.

O regime especial dos pequenos retalhistas prevê, entre outros, os seguintes aspectos:

- * Dispensa da obrigação de facturação, prevista no artigo 39º do CIVA, nas transmissões de bens, desde que o cliente seja um particular que não destine os bens ou serviços adquiridos ao exercício de uma actividade comercial, industrial ou profissional e a transmissão seja efectuada em dinheiro;
- * Possibilidade de indicar-se apenas o preço com inclusão do imposto e a taxa ou taxas aplicáveis, em substituição dos elementos previstos nas alíneas c) e d) do nº 5 do artigo 35º do CIVA, quando se trate de retalhistas obrigados à emissão de factura.

Nestes casos, as facturas devem conter expressamente a menção: «IVA - não confere direito à dedução».

Pelo exposto, a base de cálculo do IVA e as obrigações de registo dos pequenos retalhistas são diversas do estipulado para o regime geral.

De facto, enquanto que, genericamente, cada sujeito passivo determina o imposto a entregar subtraindo ao imposto liquidado nas vendas o imposto suportado nas suas compras, os pequenos retalhistas apuram o IVA a entregar ao Estado do seguinte modo:

- * Aplicação de um coeficiente de 25% sobre o conjunto obtido pela soma do valor do imposto suportado nas aquisições de bens destinados a venda sem transformação e na aquisição de materiais para transformação (que não pode ser superior a 10% do volume de compras).
- * Ao total assim apurado, deduzir-se-á o imposto suportado nas aquisições de bens de investimento e de outros bens para uso do retalhista, desde que não se encontrem

excluídos do direito à dedução nos termos do nº 1 do artigo 21º do CIVA.

Apresenta-se em seguida um pequeno exemplo prático de cálculo do imposto neste regime (em Escudos):

COMPRAS	VALOR	IVA
1. Mercadorias	1 000 000	170 000
2. Matérias-Primas	500 000	85 000
3. Outras Despesas	100 000	17 000
4. Bens de Investimento não incluídos no artigo 21º, nº1	200 000	34 000
Imposto suportado nos bens destinados a venda		<u>255 000</u>
	25% x 255 000	= 63 750

DEDUZINDO		
Impostos s/ outras despesas	17 000	
Impostos s/ bens de investimento	<u>34 000</u>	<u>51 000</u>
Imposto a entregar ao Estado		<u>12 750</u>

O mecanismo adoptado pelos retalhistas na fixação dos preços pode influenciar o nível de procura dos seus produtos em detrimento de outros sujeitos, quando o consumidor for sensível ao preço.

Com efeito, o consumidor pode reagir de maneira diferente a um preço que já inclui IVA, o qual não é passível de dedução e que por isso é um custo imediato, do que a um outro acrescido de uma importância cobrada a título de imposto e que permite a dedução do mesmo. A renúncia à

inclusão neste regime, obstando à limitação supra referida, poderá ser exercida conforme previsto no artigo 63º do CIVA. Tal facto obrigará, contudo, à permanência no regime por que se optou durante um período de, pelo menos, cinco anos.

A inclusão dos retalhistas no regime especial supramencionado ou, em alternativa, no regime normal, caso essa opção seja efectuada, permite a criação do efeito denominado «ilusão de preços».

No primeiro caso, o preço $P = (P_o + IVA)$,

não sendo conferido o direito à dedução do imposto suportado. Em alternativa, ter-se-á P+ IVA, havendo neste caso a possibilidade de proceder à dedução do IVA, obviamente apenas quando os consumidores forem sujeitos passivos do IVA e possam em virtude disso exercer o direito à dedução.

Assim, a neutralidade do IVA não se verifica quando se processa a inclusão no regime especial descrito. Nesse caso, o IVA incorpora-se no preço de aquisição e é custo da actividade exercida. Tal facto pode contudo traduzir-se numa vantagem quando os clientes são consumidores finais, que não podem deduzir o IVA (ou o tipo de produto ou serviço impõe tal facto), sendo a margem superior a 25%.

O presente artigo analisou de forma simplificada e pragmática os principais critérios e regras que se revelam determinantes no cálculo dos preços e das margens a que as pequenas empresas e os retalhistas em geral devem atender.

A agressividade e a redução das margens que ultimamente se tem verificado nesta área — e que certamente se continuará a verificar, designadamente com a integração europeia — tendem a obrigar a que uma maior racionalidade presida à definição das políticas comerciais em geral, e à política de preços em particular.

O impacto que os diferentes regimes de IVA supra referidos impõe na formação dos preços, deverá ser igualmente equacionado, consoante a opção seja feita por um ou outro regime de tributação.

Por último, gostaríamos de sublinhar que a metodologia apresentada se revela apropriada para a construção de diferentes cenários, podendo o leitor mais interessado extrapolar valores para situações específicas que se lhe apliquem.

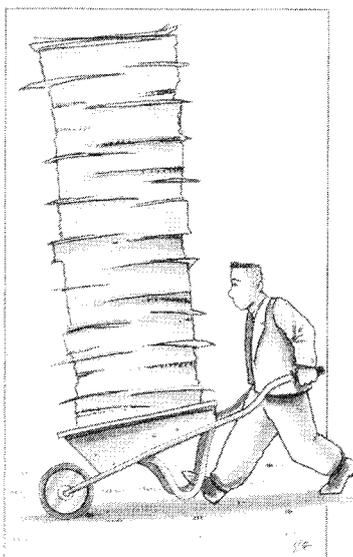
ALGUNS EXEMPLOS PRÁTICOS

O preço de venda é composto por três elementos:

- O preço de revenda, excluindo impostos, definido como o preço de compra acrescido de despesas de compra e deduzidos os descontos obtidos;
- A margem comercial, excluindo impostos, que deverá permitir ao comerciante a cobertura dos custos e a realização de um ganho (lucro);
- O IVA calculado sobre o preço de venda antes de impostos.

Dada a importância que o cálculo do preço de venda e da margem comercial assumem, apresentam-se em seguida alguns exemplos práticos para a sua determinação:

Objectivo: determinar o preço de venda (PV) de um artigo cujo preço de revenda (PR) é de 140\$00 e a margem comercial (MC) é de 60\$.



$$\begin{aligned} \text{PV (sem IVA)} &= \text{PR} + \text{MC} = 140\$ + 60\$ = 200\$ \\ \text{PV}^* \text{ (com IVA)} &= \text{PV} \times (1 + \text{Taxa de IVA}) \end{aligned}$$

Supondo que a Taxa de IVA é de 17%, temos:

$$200\$ \times 1,17 = 234\$$$

* E se o objectivo for calcular a margem comercial (MC), sabendo que o preço de revenda (PR) é de 140\$ e o preço de venda (PV*) após IVA é de 234\$?

Em primeiro lugar há que calcular o PV (antes de imposto):

$$\text{PV}^* = \frac{\text{PV}}{1 + \text{Taxa de IVA}} = \frac{234\$}{1,17} = 200\$00$$

Seguidamente, temos:

$$\text{MC} = \text{PV} - \text{PR} = 200\$ - 140\$ = 60\$$$

Margem comercial em percentagem (MC*):

$$\frac{\text{MC} \times 100}{\text{PV}}$$

$$\frac{60\$ \times 100}{200} = 30\%$$

* Para o mesmo artigo vamos agora calcular um novo preço e a margem comercial correspondente após a concessão de um desconto (DT) de 10%. Recordar-se que o preço de venda após o IVA (PV*) é de 234\$, o PR é de 140\$ e a Taxa de IVA de 17%.

$$\text{PV}^* \times (1 - \text{DT}) = \text{Novo PV}^* = 234\$ \times (1 - 0,1) = 211\$$$

Novo preço de venda sem imposto (NPV):

$$\text{NPV} = \frac{\text{NPV}^*}{1 + \text{Taxa de IVA}} = \frac{211\$}{1,17} = 180\$$$

Nova margem comercial em valor (NMC):

$$\text{NMC} = \text{NPV} - \text{PR} = 180\$ - 140\$ = 40\$$$

Nova margem comercial, em % (NMC*):

$$\text{NMC} = \frac{\text{NMC}^* \times 100}{\text{NPV}} = \frac{40 \times 100}{180} = 22,2\%$$

Se considerássemos um «desconto absoluto» de 23\$, tínhamos:

$$\text{PV}^* = 234\$ - 23\$ = 211\$$$

$$\text{PV} = \frac{211\$}{1,17} = 180\$$$

Os restantes cálculos da nova margem em valor e percentagem são idênticos aos já apresentados.

Como proceder para calcular o montante de IVA incluído no preço de venda de um artigo? Sabe-se que o PV* é de 234\$ e a taxa de IVA é de 17%.

$$\text{PV}^* \times \left(1 - \frac{1}{1 + \text{Taxa de IVA}}\right) = \text{Montante de IVA}$$

Logo:

$$\text{PV}^* \times \frac{\text{Taxa de IVA}}{1 + \text{Taxa de IVA}} = 234\$ \times 0,145 = 34\$$$

Artigo de Arthur Andersen & Co.
publicado na Revista PME

* O desconto deverá ser calculado com base no preço antes de IVA, pois caso contrário o desconto efectivo será superior (como os exemplos demonstram).

STRESS NO TRABALHO UM PROBLEMA A TER EM CONTA

O stress é um problema grave no mundo do trabalho. 81% dos inquiridos numa sondagem, feita nos Estados Unidos, sobre o assunto, disseram sofrer de stress pelo menos, uma vez por semana e 48% sentem-no todos os dias. Nos Estados Unidos, os custos das doenças relacionadas com o stress atingiram os 150 biliões de dólares anuais, de acordo com Peter G. Hanson no seu livro «Stress» para Ter Sucesso — Receitas do Dr. Peter Hanson para Fazer com Que o «Stress» Trabalhe a Seu Favor (Doubleday, 1989).

Sintomas de stress incluem, por exemplo, dores de cabeça, problemas de estômago, fadiga, tensão muscular e irritabilidade. As cinco primeiras causas de stress, de acordo com os inquiridos, são o próprio emprego, interrupções, o chefe, o telefone e os projectos.

Quando as pessoas trabalham com uma carga enorme de stress e depois vêm para casa e tentam ser pais e cônjuges a tempo inteiro, é a vida familiar que habitualmente se ressent. 27% dos inquiridos com crianças passam menos de 15 minutos por dia brincando com elas, 53% passam menos de 2 horas por semana tomando conta delas e 42% não lhes lêem histórias.

Dos inquiridos casados, 65% passa, pelo menos, uma hora por dia com o cônjuge. As baixas percentagens de horas passadas em casa são alarmantes. «Isto contribui certamente para as redefinições da unidade da família e dos problemas familiares. As pessoas deverão procurar ter um equilíbrio entre o emprego, vida pessoal e actividade física», refere o estudo. «De outra forma, as suas lápides tumulares reflectirão que estavam mais interessados na sua responsabilidade colectiva do que na sua vida familiar», sugere.

«Temos de alargar a nossa definição de sucesso para os anos noventa, incluindo nela os desportos, a família e outros interesses. Deveríamos fazer uma pausa e analisar o que fazemos e fazê-lo melhor, em vez de tentar fazer tudo.»

In MANAGEMENT REVIEW, Agosto 89

SER CHEFE PODE SER "STRESSANTE" MAS NÃO TEM DE SER... "DISTRESSANTE"!

A palavra *stress* entrou no nosso vocabulário, apenas há alguns anos. É utilizada, a torto e a direito, nas nossas conversas do dia: «A culpa foi do *stress*», «Não aguento o *stress*», «É o *stress* da cidade»...

Este termo não tem equivalente na nossa língua. Em inglês, quer dizer pressão, esforço, tensão, carga... É um termo técnico, usado tanto pelos engenheiros como pelos médicos e psicólogos, para significar fenómenos diferentes.

De facto, tanto pode significar o esforço ou a pressão exercida sobre um objecto de metal e que leva à sua

deformação ou ruptura, como ser sinónimo de tensão nervosa, ansiedade ou medo, em resultado de um conflito interpessoal.

Foi Hans Selye, um médico endocrinologista, quem, em 1936, definiu *stress* como uma resposta «inespecífica» do nosso organismo a qualquer exigência, ameaça ou constrangimento a que é submetido.

Sabemos que o nosso corpo tem formas «específicas» de reagir aos constrangimentos, ameaças ou exigências que lhe são impostos pelo seu meio ambiente: por exemplo, o suor ou o tremor, como reacção específica a uma

subida ou descida da temperatura exterior; o aumento das pulsações, na sequência do esforço físico despendido por um exercício, etc.

Mas, para além dessa reacção específica, há uma *necessidade de adaptação* do organismo, na sequência do constrangimento, ameaça ou exigência que lhe é imposto (calor, frio, esforço físico, etc.), e que é distinta da actividade específica, de que são manifestações fisiológicas o suor, o tremor ou o aumento das pulsações.

O *stress* teria a ver com essa «resposta não-específica» do indivíduo, face ao constrangimento, exigência ou ameaça exteriores e de que são «sintomas» o calor, o frio ou o esforço físico, no sentido de restabelecer a *normalidade*, o *equilíbrio dinâmico*, do organismo humano.

O conceito de *stress*, desenvolvido por Selye, é hoje considerado como bastante redutor. De facto, não há *uma resposta única e inespecífica*, mas sim várias respostas, a nível *fisiológico, psicológico, emocional, cognitivo e comportamental*, por parte dos seres humanos.

Mais: essa resposta varia de acordo com a percepção e outras características individuais como a experiência, o treino, a idade, o sexo, o grupo a que pertence o indivíduo, a sua personalidade, a religião e a cultura em que foi educado, etc.. Ou seja: o *stress* começa em nós... De resto, é difícil estabelecer uma fronteira entre o indivíduo e o meio que o rodeia. Como já dizia o espanhol Unamuno, «eu sou eu e a minha circunstância»...

«EUSTRESS» e «DISTRESS»

Uma distinção interessante que Selye estabeleceu mais tarde foi a de «eustress» e «distress»... Isto é, há um *stress* de sinal positivo (o prefixo grego «eu» quer dizer «bom»), que contribui para a saúde, o bem-estar, a felicidade, e um sinal negativo (o prefixo latino «dis» quer dizer «negação»), que pode conduzir à doença, à morte prematura, à infelicidade.

Diferentes actividades ou factores estão relacionados a uma e outra forma de *stress*... O «eustress», por exemplo, tem a ver com atitudes positivas, com exercício físico moderado, com satisfação no trabalho, com alimentação correcta, com satisfação conjugal e sexual, com amizade, etc.. O «distress», pelo contrário, está associado ao oposto: não ter metas ou objectivos, ter muito ou pouco que fazer, dormir muito ou pouco, dieta desequilibrada, comer ou beber em excesso, não contar com o apoio dos colegas, insatisfação profissional, sexual, conjugal, etc.

Ter responsabilidade por «pessoas», chefiar, liderar, supervisionar é, sem dúvida, causa de maior *stress* do que ter responsabilidade por «coisas»... Não tem, no entanto, que ser necessariamente «distressante»: só o é se eu não for capaz de lidar com essa situação, se eu não encontrar uma resposta adequada para os problemas que se me põem no dia-a-dia da minha secção, oficina, departamento ou serviço...



De qualquer modo, podemos distinguir no modelo interactivo de *stress*, três aspectos:

▲ A fonte, factor ou causa de *stress*, tudo aquilo que é percebido como uma ameaça, exigência ou constrangimento. Ex.: Um raspanete do chefe, o boato de que vai haver despedimentos na fábrica, um contentor com novas máquinas, uma greve...

▲ O estado de *stress*, produzido por tais fontes ou factores, e pondo em causa o equilíbrio do indivíduo, o seu bem-estar físico e mental.

▲ A resposta ao *stress*, sob a forma de sintomas que podem ser fisiológicos (um aumento do ritmo cardíaco, da secreção gástrica ou da tensão muscular, p.ex.) ou psicológicos (angústia, medo, ansiedade, etc.).

O processo de *stress* caracteriza-se por três fases: uma de *alarme*, outra de *resistência* e, finalmente, a de *exaustão* que pode levar à doença e à morte.

Na primeira e na segunda há uma mobilização padronizada dos nossos «meios de defesa» — fisiológicos, bioquímicos e psicológicos —, o que vai implicar um rápido aumento do consumo de «energia»...

Daí a sensação de *exaustão* com que se pode ficar, por exemplo, depois de uma reunião tempestuosa em que foi preciso tomar decisões difíceis... Dispomos de uma quantidade limitada de energia (física e mental) que uma vez consumida tem que ser reposta, através do sono, do repouso, da alimentação, da meditação, das distrações, etc....

Finalmente, passada a situação de *stress* — por ex., finda a reunião, obtida uma decisão de consenso, e reforçada a coesão da equipa — o nosso corpo volta à normalidade,

a um estado de equilíbrio... Tomado um banho retemperador, podemos jantar e deitarmo-nos com a sensação de que a reunião de hoje valeu a pena...

Mas esse equilíbrio é sempre dinâmico, precário, instável... No dia seguinte, logo de manhã, outros problemas e outros *dossiers* difíceis aguardam a nossa chegada ao gabinete...

PERSONALIDADE DE TIPO «A» E DOENÇA CORONÁRIA

A nossa energia, de qualquer modo, não é ilimitada.

A nossa capacidade de resistência vai diminuindo com o próprio envelhecimento biológico. Mas, além da idade (e do sexo), há outros factores de risco que têm a ver com certas características individuais (como, por exemplo, o tipo de personalidade, o nível de neurotismo, etc.) e com certos estilos de vida (como o fumar, o beber, o tomar «drogas para dormir», etc.).

Antes de prosseguir a leitura deste artigo, responda entretanto ao teste: Você tem uma personalidade de tipo «A»?

Foram dois cardiologistas americanos, Friedman e Rosenman, quem nos anos setenta popularizaram a ideia de que os indivíduos de tipo «A» (pessoas com um comportamento caracterizado por uma extrema competição, impaciência, pressa, luta pela realização de objectivos, tensão, sentido de responsabilidade, etc.) corriam um risco significativamente maior de doença coronária do que os de tipo «B» (*Type A Behavior and Your Heart*, Nova Iorque, 1974).

Estudos epidemiológicos levados a cabo por Rosenman e colaboradores, na década de sessenta, entre a população americana, haviam mostrado que os indivíduos:

com padrão comportamental de tipo «A»
do sexo masculino e
com idades compreendidas entre 39-49 e 50-59 anos

apresentavam 6,5 e 1,9 vezes, respectivamente, uma significativamente maior incidência de doença coronária do que os indivíduos do mesmo sexo e grupo etário mas com características comportamentais de tipo «B» ou opostas.

As doenças coronárias (angina de peito, enfarte do miocárdio...) são doenças cardíacas provocadas por alterações das duas artérias — as coronárias — que circulam à volta do coração e que irrigam de sangue o músculo cardíaco.

Além das pessoas com um padrão comportamental de tipo «A», há outros grupos que correm maior risco de incidência deste tipo de doença: os fumadores, os hipertensos, as pessoas com excesso de peso, as mulheres de tipo «A» depois da menopausa...

Para além da morte prematura provocada por doença coronária, o *stress* disfuncional (ou «distress») manifesta-se também em atitudes e comportamentos negativos no trabalho: menor produtividade, mais absentismo, faltas por

outro tipo de doenças — úlcera péptica, colite, asma, enxaquecas, perturbações psicossomáticas, etc. —, maior *turnover* (taxa de rotação de pessoal), maior número de erros e quebra da qualidade, conflitos, insatisfação profissional, etc.

O «distress» tem ainda um «efeito de bola de neve» na vida social e familiar do trabalhador.

Há, pois, razões mais que suficientes para que pessoal dirigente, quadros e demais trabalhadores, nas nossas empresas passem a dar maior atenção aos factores e sintomas de *stress* bem como aos métodos e técnicas de lidar com (em inglês, *coping*) as situações de *stress*, dentro e fora do emprego.

Na realidade, há por vezes claros indícios ou sintomas — de natureza física, psicológica, intelectual ou comportamental — de que a resposta ao *stress* não é adequada. O conhecimento desses sintomas é um primeiro passo para lidar com o *stress*, de modo positivo, ou seja, de modo a que não conduza ao «distress», à exaustão...



Não é difícil, por outro lado, identificar potenciais causas, factores ou fontes de *stress* no trabalho, em geral, e no desempenho de funções de chefia ou de enquadramento, em particular.

É sobre isso (causas, sintomas e maneiras de lidar com o *stress* no exercício de funções de chefia) que falaremos num próximo artigo. Até lá, aceite a sugestão que lhe fazemos sobre o livro a ler neste Natal: *O «Stress» do Executivo*, de Louis Feur, recentemente editado em português.

* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública.

LUÍS GRAÇA *

VOCÊ TEM UMA PERSONALIDADE DE TIPO «A»?

INSTRUÇÕES

Utilizando uma escala de 1 a 5, avalie até que ponto o seu comportamento, nos últimos tempos, se aproxima ou não das características descritas em cada um dos itens, a seguir listados.

Por exemplo, se *concorda totalmente* com a afirmação «Ando sempre ou quase sempre irritado com as pessoas que me rodeiam», assinale com uma «bolinha» o número 1 da escala. Se, pelo contrário, *discorda totalmente* dessa afirmação porque você continua a ter toda a «pachorra» deste mundo para aturar os outros, então marque o 5... Se *concorda* ou *discorda* mas só em parte, marque o 2 ou o 4. Evite utilizar o número 3 da escala (*Não concordo nem discordo*).

- 1 - CONCORDO TOTALMENTE
- 2 - CONCORDO
- 3 - NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 - DISCORDO
- 5 - DISCORDO TOTALMENTE

ESCALA

MANIA DOS NÚMEROS

Tenho a mania de avaliar tudo e todos através de números e cifrões.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

AUTO-SUFICIÊNCIA

O meu sucesso deve-se, em grande parte, à minha capacidade de fazer as coisas mais depressa e melhor do que os outros.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

EXPLOSÃO VOCAL (I)

Falo geralmente depressa e em voz alta.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

EXPLOSÃO VOCAL (II)

Tenho, além disso, a tendência para acentuar certas palavras e «comer» o final das frases.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

EXPLOSÃO VOCAL (III)

Não deixo os outros falar ou interrompo-os com frequência.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

AGITAÇÃO CONTÍNUA (I)

Passo a vida a olhar para o relógio e para a agenda. Faço tudo depressa.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

DIRIGIR

7

AGITAÇÃO CONTÍNUA (II)

Na verdade, não ando, corro; não guio, acelero; não como, engulo!...

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

8

SENTIMENTO DE CULPA (I)

Se descanso ou estou sem fazer nada, sinto-me quase sempre aborrecido ou vagamente culpado. De facto, não supporto ficar parado.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

9

SENTIMENTO DE CULPA (II)

Sinto-me mal se tenho um compromisso e chego atrasado.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

10

SENTIDO DE URGÊNCIA (I)

Cada vez tenho mais que fazer em cada vez menos tempo...

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

11

SENTIDO DE URGÊNCIA (II)

A minha agenda está geralmente sobrecarregada.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

12

MATERIALISMO

À medida que os anos vão passando, preocupo-me mais com o «ter» do que com o «ser»... Isto é, dou mais valor aos sinais exteriores de sucesso, de prestígio ou de riqueza.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

13

GESTUALIDADE NEURÓTICA

Tenho certos gestos característicos, certos tiques nervosos, como, por exemplo, roer as unhas, contorcer as mãos, falar sozinho, andar às voltas no meu gabinete...

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

14

PLURIACTIVIDADE

Tenho que estar sempre a pensar ou a fazer mais do que uma coisa de cada vez.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

15

SINGULARIDADE DE INTERESSES (I)

Geralmente tenho dificuldades em conversar sobre assuntos que não me interessam.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

16

SINGULARIDADE DE INTERESSES (II)

Fora do trabalho há poucas coisas que me interessem verdadeiramente.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

17

IMPACIÊNCIA (I)

Nada mais exasperante, para mim, do que a «calma pachorrenta» dos outros... confesso que não sei esperar!

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

18

IMPACIÊNCIA (II)

Detesto as tarefas do quotidiano que me fazem perder tempo, energias e... dinheiro!

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

19

ALIENAÇÃO

Deixei de estar atento às coisas «giras» que acontecem à minha volta. E chego até a esquecer-me das pessoas que me são caras.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

20

AGRESSIVIDADE (I)

Quando encontro uma pessoa de personalidade forte, competitiva, impaciente, etc., sinto-me muitas vezes tentado a provocá-la ou desafiá-la, quer seja na estrada, ao volante do carro, quer seja numa festa ou reunião de trabalho...

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

21

AGRESSIVIDADE (II)

Os outros consideram-me uma pessoa muito competitiva.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

22

AVERSÃO A DELEGAR (I)

Nunca (ou só raramente) delego responsabilidades nos outros.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

23

AVERSÃO A DELEGAR (II)

Na verdade, só confio em mim. Tenho medo de perder o poder ou o controlo de uma situação.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

24

PROPENSÃO AO CONFLITO

Quando percebo que há incompatibilidade de objectivos, oportunidade de interferir ou possibilidade de ganhar, entro facilmente em conflito com os outros.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

25

PERFECCIONISMO

Sou meticuloso, gosto de acabar as coisas e deixá-las bem feitas.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

26

INTOLERÂNCIA

Se há pessoas que eu não suporto são aqueles tipos «chatos» com quem nada tenho a ganhar ou a aprender.

CONCORDO TOTALMENTE **1 2 3 4 5** DISCORDO TOTALMENTE

APURAMENTO DO SCORE GLOBAL

- Somar as pontuações parciais (de 1 a 26)

TOTAL =

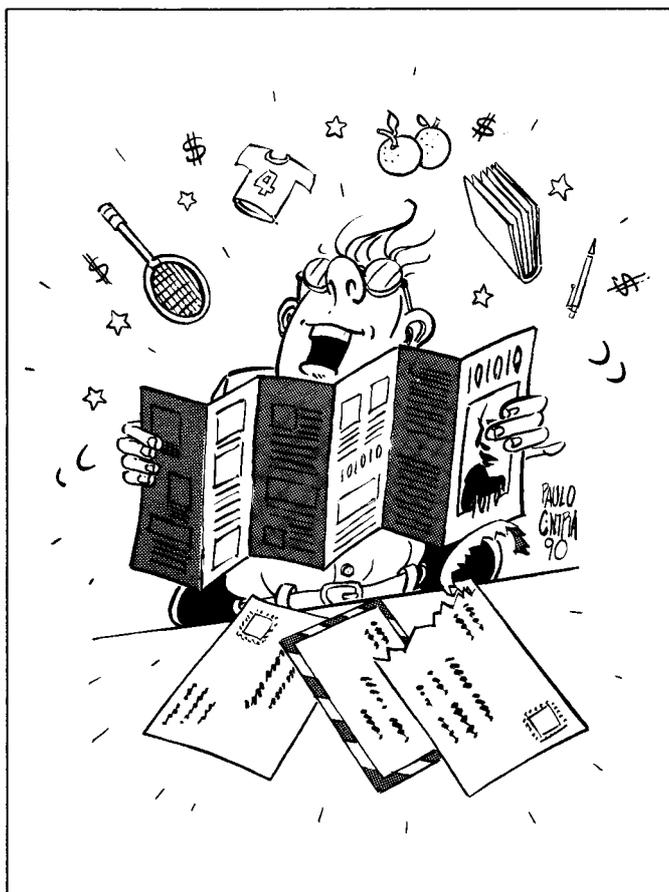
CHAVE Se tiver um *score* igual ou inferior a 78, é muito provável que tenha uma personalidade de tipo «A» e, portanto, a respectiva «síndrome comportamental» ou «estilo de vida» caracterizado por extrema competição, luta tenaz por objectivos estabelecidos, pelo poder e pelo sucesso, agressividade, pressa, impaciência, agitação interior e exterior, discurso explosivo, tensão da musculatura facial, sensação de estar sobre a constante pressão do tempo e sob o peso dos desafios e responsabilidade, sendo, além disso, uma pessoa *conflict-prone* (conflituosa), com uma forte aversão a delegar nos outros, etc. Peça a um dos seus amigos que reveja as suas respostas a esta escala. Pode ser que a sua autopercepção não coincida com a imagem que os outros têm de si...

Se quer saber as consequências que isto tem para a sua saúde e para o desempenho do seu cargo, prossiga a leitura do artigo «Ser chefe pode ser “stressante” mas não tem que ser... “distressante”!».

* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública



AVALIAR CORREIO DIRECTO



Como publicitário e consumidor, sabe que tipo de publicidade de correio directo resulta melhor consigo. Mas como ter a certeza que o seu texto de correio directo é um vencedor, antes de chegar à etapa final? Siga as regras básicas e estará no caminho certo.

A maioria dos publicitários sabe avaliar textos de publicidade convencional, mas quando chega a vez de avaliar publicidade de correio directo, não sabem o que fazer. Porquê? Porque a maioria das vezes os publicitários não sabem o que hão-de procurar e não sabem o que faz com que um bom correio directo seja BOM. Por exemplo: o director-geral de uma das maiores empresas anunciantes de Hong Kong admite que desconhece o modo como o correio directo funciona. Quando lhe perguntei o que é que ele procurava num *direct mail package*, respondeu-me simplesmente que lia os primeiros parágrafos da carta e ana-

lisava a brochura. Se esses primeiros parágrafos mencionassem a oferta duas ou três vezes e a carta terminasse com um *call to action*, então ele aprovava o texto.

Embora muito simples, esta técnica geralmente funciona. E isto porque ele lê o *direct mail package* da mesma forma que os consumidores o fazem: uns minutos para a carta e um folhear da brochura. Se o texto não atraiu o leitor até agora e não o encorajou a continuar a ler, o *package* vai para o lixo. É muito simples.

Felizmente, existem só algumas regras às quais se deve prestar atenção nos textos de correio directo para assegurar que cada vez menos peças do correio directo da sua empresa acabem no caixote do lixo.

Pense nos objectivos! — A maioria dos textos *above-the-line* têm a função de chamar a atenção para um produto ou uma companhia. Baseiam-se fortemente na frequência para conseguir transmitir a mensagem. No correio

directo, a frequência não é geralmente o factor principal e o objectivo é muito diferente.

Pede-se ao leitor que responda, que reaja imediatamente, quer se esteja vendendo por correio directo, quer se precise de uma indicação de interesse ou, simplesmente, de um pedido para mais informações. Assim, como o objectivo é diferente, o estilo do texto também o deve ser. Por essa razão, certifique-se sempre de que o seu texto foi escrito por um bom redactor de publicidade directa e não por um redactor de uma agência convencional. No entanto, o redactor deve ter o cuidado de não modificar a imagem do produto. Correio directo é, apesar de tudo, só uma parte do *media mix* e deve seguir todo o restante posicionamento. Se o não fizer, arranje outro redactor.

Assegure-se de que o correio directo vai no caminho directo — A maior parte dos *direct mail packages* são constituídos por cinco peças: um envelope, uma carta, uma brochura, um pedido e um envelope para a resposta. Levar o leitor de uma peça para a outra requer que o texto e o *layout* comuniquem entre si de uma forma eficaz. É, também, importante que a brochura apresente uma ligação lógica entre a capa, o conteúdo e o final, oferecendo na capa detalhes do conteúdo e, no final, como fazer a encomenda.

O que procurar seguidamente? — Concentre-se na carta. Estudos demonstraram que a carta é a parte mais lida de qualquer *direct mail package* e que o P.S. é a parte mais lida da carta. Assim, quando avaliar um *package mail*, preste muita atenção à carta. Assegure-se que a oferta e benefícios tangíveis estão incluídos nos primeiros parágrafos da carta.

O corpo da carta deve dar ao leitor o maior número de informações disponíveis acerca do produto ou do serviço. Saliente os benefícios, forneça bastantes detalhes. Se puder comprovar que o seu produto é capaz de fazer algo, ou que não é capaz de fazer algo, ou que torna o leitor rico, deve aproveitar o corpo da carta. Finalmente, certifique-se que o P.S. inclui um resumo dos benefícios e uma chamada de atenção bastante forte. O P.S. deve dizer ao leitor exactamente o que quer que ele faça, porquê, como e onde.

Se está a fazer uma oferta (e deve sempre fazê-lo), mencione-a no P.S. como a razão da resposta do leitor. Se vir a mesma informação no P.S. e na abertura da carta, não se assuste — a sua carta foi escrita por um bom redactor de correio directo, que sabe como obter uma resposta. Lembre-se, esta é a parte mais lida do *package*.

Não desanime com uma carta que tenha duas ou mais páginas. Pesquisas provaram inúmeras vezes que se consegue captar a atenção do leitor, ele lerá um texto longo. Se o leitor não estiver interessado na sua oferta, escrever uma carta pequena não resolverá o problema.

Qual o tamanho adequado? Uma simples regra a seguir é: a carta deve ter o tamanho suficiente para apresentação de todas as informações e motivos encorajadores, para que o leitor possa tomar uma decisão e responder. Se isto se conseguir só com uma página, muito bem. Se forem precisas quatro páginas, então a carta deve ter quatro páginas. Lembre-se que o seu leitor é como você; ele necessita

de todas as informações necessárias para tomar uma decisão.

Seja simples! — A publicidade nunca foi o local indicado para mostrar o seu vocabulário. Se vir um texto com muitas palavras difíceis, pegue depressa na sua esferográfica encarnada. Qualquer texto, especialmente o texto de correio directo, resulta de forma mais eficaz quando se é conciso, directo e simples. «Palavras pequenas são as melhores, e as mais velhas, quando curtas, as melhores de todas», disse uma vez Winston Churchill acerca de uma palavra. Isto é particularmente verdade para o texto de correio directo. E se estiver bem escrito, usar-se-á um texto grande, mas não um conjunto de palavras para dar nas vistas. Só porque a carta é longa, não quer dizer que as frases também o sejam. Um outro escritor famoso, Mark Twain, disse que os escritores deviam riscar uma em cada três palavras. «Não calcula como tal ajuda o estilo».

Assegure-se que a carta se parece com uma carta — Uma ideia comum na Ásia é dactilografar a carta. Isto pode confundir o leitor. O olho é uma «criatura» de hábitos e gosta mais de uma carta que se pareça com uma carta!

Insista em que todas as cartas sejam dactilografadas e não fotocompostas. Não se preocupe se, assim, a sua carta não parecer profissional. É mais importante que ela pareça correcta e seja fácil de ler. Certifique-se que os parágrafos são pequenos, atingindo um máximo de seis linhas. Realçar pontos importantes é sempre uma boa ideia. Estes são os pontos a ter em conta, de modo a que o leitor receba a mensagem de uma forma rápida e eficiente.

Finalmente, depois de ter lido a carta para observar se teriam sido aplicadas as técnicas correctas do *marketing* directo, leia-a novamente para se certificar que segue a estratégia decidida. Os textos de correio directo, como todos os bons textos de publicidade, devem seguir a estratégia para resultarem.

Escrever bons textos de correio directo é algo que tem de ser feito por especialistas na matéria. Uma vez que sabe o que procurar, avaliar os textos de correio directo é algo que pode fazer facilmente e com tanto êxito como a maioria dos redactores de publicidade em geral com que tem trabalhado durante muitos anos.

Na próxima vez que tenha que aprovar textos de correio directo, descontraia-se, finja que é o leitor, siga algumas regras simples e, acima de tudo, use o bom senso.

* Artigo publicado na revista *MARKETING & PUBLICIDADE*

JOSÉ MANUEL TORRES FARINHA *



GESTÃO INFORMÁTICA DA MANUTENÇÃO

A opção inadiável

A necessidade de dispor em tempo real de toda a informação para uma eficaz gestão da manutenção, é uma das preocupações dos Responsáveis da Manutenção.

O recurso a computador é a opção inadiável para alcançar esse objectivo.

Qualquer pessoa ligada à gestão de equipamento de uma grande unidade industrial ou de um hospital, onde a diversidade de equipamento é enorme, sabe os grandes problemas que se lhe levantam no dia-a-dia para garantir o funcionamento mais ou menos correcto do sistema na sua globalidade.

A pessoa que está à frente da manutenção tem uma formação numa determinada área, mecânica ou electricidade/electrónica, geralmente.

A diversidade dos problemas, no entanto, é tanta, que essa pessoa devia ter uma formação generalista e não numa área específica.

Para agravar os problemas da gestão da manutenção, a complexidade dos equipamentos é cada vez maior, o que, somado à sua diversidade, coloca qualquer Gestor Técnico diariamente em pânico...

Se até determinada dimensão do parque de maquinaria um engenheiro experimentado com uma boa equipa de técnicos pode garantir que as máquinas funcionem em condições normais durante a sua vida útil, já num parque de equipamentos de grandes dimensões, como é o caso da maior parte dos hospitais, isso será difícil se não impossível.

Se olharmos essa manutenção com um pouco mais de pormenor, e esta entendo-a como preventiva, pois a não

DIRIGIR

correctiva só leva a uma degradação acelerada dos equipamentos e à sua substituição antecipada para nova degradação acelerada e assim sucessivamente, veremos que se colocam questões complexas na sua correcta gestão:

— Há equipamentos que necessitam de intervenções diárias, semanais, mensais, anuais ou ao fim de determinadas horas de funcionamento.

— Esse equipamento, se for muito diverso, conduz a uma multiplicidade de sobressalentes, óleos, filtros, dos consumíveis em geral utilizados nas revisões, ao que se pode juntar as diversas intervenções de que cada equipamento normalmente necessita.

Temos portanto aqui dois factores básicos que se combinam sempre numa manutenção planeada correcta, que são um conjunto de materiais e de acções a efectuar no tempo aos equipamentos.

Um outro problema poderá agravar ainda mais os precedentes, que é a localização geográfica das máquinas ou a sua substituição temporária para revisão, se for caso disso, por outra máquina devido à sua paragem ser perigosa ou obrigar a grandes baixas de produtividade.

Mas a todos estes problemas, e a muitos outros que não interessa de imediato focar, os vastos recursos que a técnica actualmente nos oferece permitem-nos solucioná-los com bastante facilidade, recursos esses que são obviamente os informáticos.

Com o recurso a um mini-computador que sirva de suporte físico a uma base de dados que comporte os elementos fundamentais a uma gestão de manutenção preventiva, o gestor técnico da manutenção poderá libertar-se da grande azáfama a que normalmente é obrigado e poderá olhar para o seu parque de máquinas mais descansado, poderá dedicar-se mais aos problemas da normalização do equipamento, da formação de pessoal, em suma, poderá na realidade, fazer a gestão correcta da sua maquinaria.

Como poderá ser implementada essa base de dados que será o cerne de todo o sistema de gestão?

A sua implementação passa pelo levantamento de vários elementos entre os quais salientamos: fichas de equipamento, de artigos de fornecedores, de empresas de manutenção, e de sectores internos de manutenção.

Vejamos a ficha de equipamento. Esta deverá conter, entre outros, os seguintes elementos:

- Código do equipamento (este código deverá individualizá-lo e inseri-lo em determinada família, subfamília, etc.)
- Número de série
- Descrição
- Marca
- Modelo
- Fornecedor
- Localização dos manuais técnicos
- Localização geográfica
- Ano de fabrico

- Data de aquisição
- Custo do equipamento
- Vida útil
- Valor residual
- Intervalos de manutenção
- Sobressalentes
- Características técnicas
- Sector a que está anexado o equipamento

Quanto à ficha de artigos, deverá conter alguns dos seguintes dados:

- Código
- Descrição
- Marca
- Fornecedor
- Localização no armazém
- Quantidade existente
- *Stock* mínimo
- *Stock* máximo
- Data da última compra
- Preço da última compra
- Valor médio do *stock*

As fichas de Fornecedores e de Empresas de Manutenção, deverão ter, entre outros os seguintes dados:

- Código
- Nome
- Morada
- Localidade
- Código Postal
- N.º Contribuinte
- Telefone
- Telex
- Família de equipamento
- Valor dos fornecimentos (ou contratos)

Omitirei aqui a descrição de outras fichas: no entanto, a partir do que até agora foi descrito pode concluir-se do tipo de informação que cada uma deverá conter.

Num suporte informático, estes dados acabados de referir constarão de várias tabelas, componentes da base de dados de manutenção.

Vejamos algumas das relações entre elas, nomeadamente com o ficheiro de equipamento, que é certamente o mais importante, no sentido em que vai «beber» informação a quase todos os outros que funcionam como ficheiros satélites (relacionais).

Por sua vez esses ficheiros satélites vão «beber» informação a outros ficheiros, seus satélites, que poderão ser comuns, ou não, ao ficheiro de equipamento, e assim sucessivamente.

A base de dados depois da posse desses elementos, permitirá a saída de listagens diversas assim como a entrada de novos dados que possibilitarão a sua constante actualização.

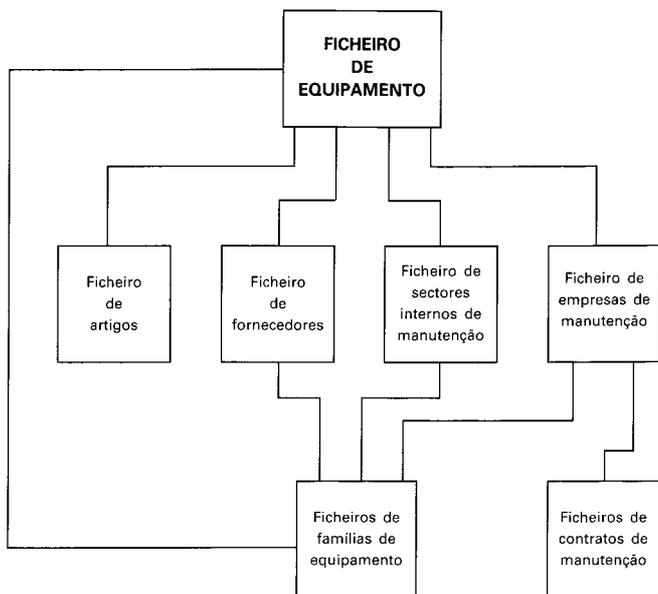


Fig. 1 - Algumas Tabelas de Uma Base de Dados de Manutenção.

É agora altura de ver uma possível configuração física de um sistema destes, bem como a sua dinâmica de funcionamento.

Quanto à configuração do sistema, numa versão muito simplificada deverá ser a seguinte:

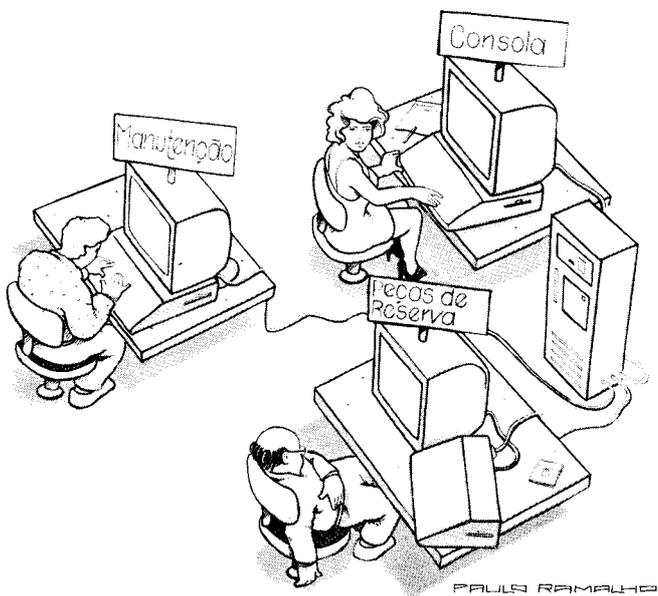


Fig. 2 - Solução base dedicada à Gestão de Manutenção: um computador multiposto, cuja configuração mínima é a da figura, mas com possibilidades de expansão com mais terminais e outros periféricos.

- 1.) Um terminal dedicado ao sector de manutenção;
- 2.) Um terminal dedicado ao aprovisionamento.

Em termos de dinâmica de funcionamento o ponto 1.) é aquele que sintetiza toda a essência de Gestão de Manutenção que até agora tem sido sumariada.

Neste terminal entrarão as fichas de equipamento, fornecedores, empresas de manutenção, etc.

Sairão as listagens de equipamento para a manutenção preventiva para os respectivos sectores internos e empresas externas de manutenção.

Entrarão as comunicações de avaria e sairão as ordens de trabalho respectivas, com os dados de identificação e técnicos dos respectivos equipamentos.

Entrarão os dados de manutenção preventiva ou correctiva, efectuada.

É deste terminal que se fará o controlo dos contratos de manutenção com as empresas externas.

Controlar-se-ão, como se pode facilmente concluir, os contratos não cumpridos e as reparações não efectuadas.

Tirar-se-ão listagens de equipamento cuja vida útil já foi atingida, histórico de avarias, análises da evolução temporal dos custos, evolução dos custos face ao preço dos equipamentos e custos por sector, etc.

Em relação ao ponto 2.), este é outro local que permitirá o bom funcionamento do sector «Manutenção».

Neste terminal deverão entrar as fichas de fornecedores. Aqui deverão ser registadas todas as entradas e saídas de artigos, requisições, devoluções, quebras e aquisições.

Desta forma, os artigos exigidos pelas revisões e todos aqueles que exigem uma existência mínima em stock para o bom funcionamento dos equipamentos, estarão devidamente controlados.

Poder-se-ão fazer listagens diversas, como, por exemplo, de encomendas sugeridas, de artigos em ruptura de stock, análises de rotatividade e análises de quebras.

Num sistema do tipo do descrito é necessário não esquecer os documentos que terão de circular e os respectivos circuitos.

Os documentos, que deverão ser os mínimos indispensáveis, na sua maioria sairão directamente do computador que fará, como se depreende, também o seu controlo.

A sua circulação deverá ser feita de modo a otimizar os percursos, de maneira que o intervalo de tempo que medeia entre a sua emissão e a sua entrada no computador seja o mínimo indispensável à execução das funções para que foram destinados.

Outras soluções são possíveis na informatização da Manutenção. No entanto, as configurações ilustradas pelas figuras são algumas das soluções que mais se adaptam à maioria dos parques de equipamento nacionais.

É este o sumário de um sistema de Gestão de Manutenção, baseado em meios informáticos, para todo o parque de equipamento que o justifique.

Faço aqui uma ressalva, que é devida ao facto de ser focada apenas a manutenção do equipamento. Não devemos, porém, esquecer a manutenção do próprio edifício, da iluminação, das tintas que revestem as paredes, etc., isto é, devemos falar de objectos de manutenção e não apenas de manutenção de equipamentos...

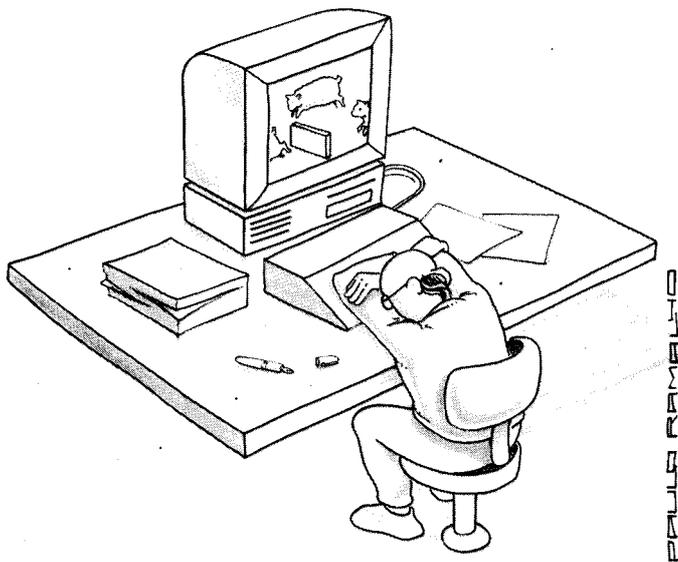


Fig. 3 - Computador pessoal para apoio à Gestão de Manutenção. Apenas possível em pequenos parques de equipamento. O crescimento de um sistema destes está limitado. Uma das possibilidades de expansão é a sua ligação em rede.

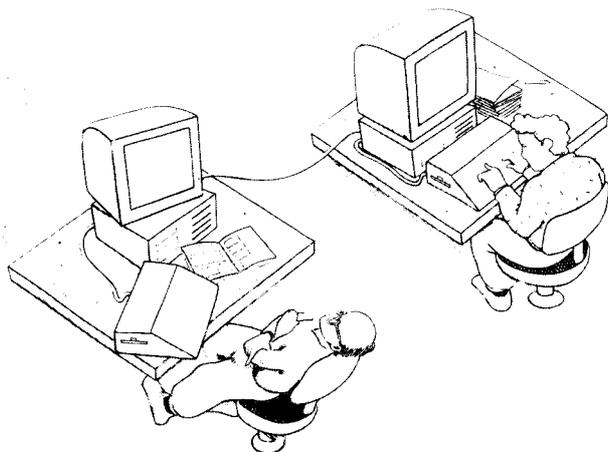


Fig. 4 - Ligação em rede de computadores pessoais. Solução que pode ser adoptada em empresas que pretendam iniciar a sua Gestão de Manutenção por módulos, parte do seu parque de equipamento, ou o seu parque de equipamento e posteriormente o aprovisionamento, etc. É uma solução que embora permita a expansão do caso anterior tem limites bem determinados.

Como conclusão desta breve resenha, pode dizer-se que a Gestão da Manutenção, quando correctamente elaborada em termos informáticos, permite três resultados imediatos que são:

- 1 - Controlo sobre as existências ;
- 2 - Controlo sobre a Gestão da Manutenção;
- 3 - Organização.

À medida que os elementos forem crescendo, pois um sistema destes é extremamente dinâmico, em termos de entradas/saídas de dados, o sistema permitirá a sua própria optimização e a dos serviços, pois, com um sistema destes

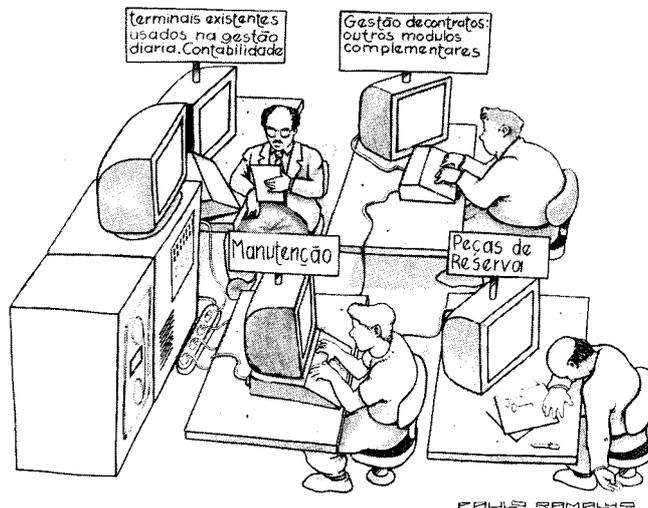


Fig. 5 - Solução informática em locais onde existia um computador multiposto. A expansão do sistema à Gestão da Manutenção poderá obrigar à expansão da memória de massa e da memória RAM do sistema. A utilização de um Computador Pessoal como terminal poderá não ter vantagens significativas em termo de velocidade de processamento face a um Terminal «burro». Poderá usar-se um Computador Pessoal em rede ou usando a memória de massa do mainframe como «disco virtual».

a funcionar de forma eficiente, poder-se-á avançar noutros campos que lhe estão inerentes, como, por exemplo, o da normalização de equipamento e de organização de bibliotecas técnicas, o que de outra forma não seria possível a não ser com uma grande quantidade de mão-de-obra extremamente especializada com todos os custos inerentes e o aspecto falível devido às razões inicialmente citadas.

* Engenheiro Electrónico; Assistente do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC)

in MANUTENÇÃO, revista da Associação Portuguesa de Manutenção Industrial, nº18 (Abril - Junho 1988)

A PROFISSÃO DE VENDEDOR



«Na sua caminhada crescente, o progresso arrasta as preocupações e nos altares derrubados coloca novos ídolos que mudam por completo antigas tradições e teorias sociais».

RUBEN DARIO

que é ser vendedor? Vendedor é a «pessoa que cria vendas para a empresa, mediante a utilização de recursos e técnicas especializadas e incrementa o *standard* de vida dos seus clientes».

Uma análise desta definição permite-nos distinguir os seguintes conceitos fundamentais:

- * A personalidade do vendedor;
- * O vendedor cria vendas;
- * O vendedor representa a sua empresa;
- * O utiliza recursos e técnicas especializadas;
- * Incrementa o *standard* de vida dos seus clientes.

A Personalidade do Vendedor

O problema do profissional da venda é, em grande parte, pessoal. Isto quer dizer que tanto os seus êxitos como os seus fracassos vêm marcados, em grande medida, pelas suas características de personalidade.

A personalidade integra traços e características gerais a todos os seres humanos em variável proporção e determina uma forma própria de comportamento.

O comportamento do vendedor, como pessoa, vai influenciar grandemente os seus resultados profissionais, e isto em maior medida que em muitas outras actividades.

DIRIGIR

O Vendedor Criador de Vendas

Não é suficiente que o vendedor se limite a «recolher o pedido» e entregar o produto ou serviço para satisfazer o desejo que um cliente já tinha. Deve ir mais além, criar desejos e necessidades adicionais de novos e melhores produtos, modificar hábitos de compra, aumentar a clientela, persuadir a comprar. Uma empresa com autêntica vocação de *marketing* considera que o vendedor é a peça chave de organização, onde podem ter culminação todos os processos de *marketing* ou onde se podem destruir todas as técnicas e inquietudes que o *marketing* traz consigo. Porque não se trata só de vender no sentido mais limitado da palavra. Há também que controlar o produto, assessorar o cliente, recolher e emitir informação empresa-mercado, promover pontos de venda... O vendedor transforma-se assim em chefe de mercado da sua zona. É-lhe delegada uma grande autoridade e responsabilidade que vai muito para lá, repetimos, de conseguir a assinatura de uma nota de encomenda: deve criar vendas.

O Vendedor Representa a Sua Empresa

O vendedor faz parte de uma organização, as suas relações com a empresa são grandes e vê-se apoiado na sua gestão pelo trabalho de especialistas.

Além disto, o vendedor é hoje um verdadeiro embaixador da empresa. Nada pode prejudicar tanto a empresa como as consequências das acções ou omissões do vendedor frente ao cliente. E, também, ninguém pode beneficiá-la mais. Tudo o que o vendedor faça ou diga nesse momento, o cliente considerá-lo-á transplantado para a empresa.

CRIA
VENDAS

REPRESENTA
A EMPRESA

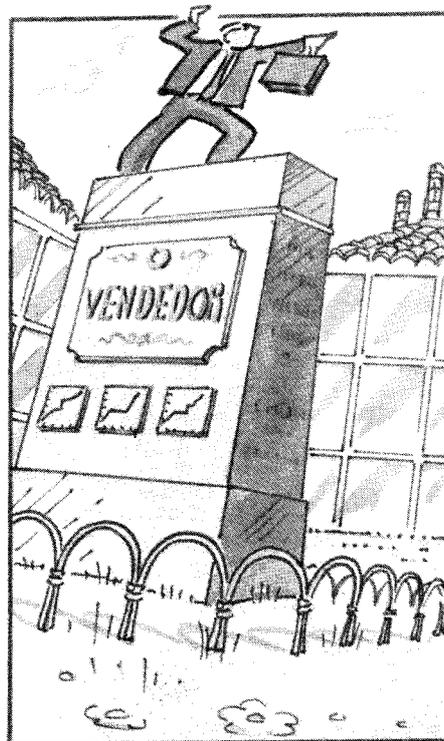
PERSONALIDADE

UTILIZA
TÉCNICAS
ESPECIALIZADAS

AUMENTA
O PADRÃO DE VIDA
DOS SEUS CLIENTES

O Vendedor Utiliza Recursos e Técnicas Especializadas

Na actualidade e ante a complexidade do ambiente competitivo que rodeia a empresa, o vendedor não vende unicamente produtos, mas também a capacidade total da sua empresa. Um bom vendedor, nos mercados actuais, é uma rara mistura de engenheiro, financeiro, investigador de mercado, consultor e promotor de vendas. Quando desempenha este papel converte-se num elo crítico de união entre o cliente e a empresa, e o seu trabalho torna-se essencial para o crescimento planificado da sua companhia.



Por tudo isto, não lhe bastam o seu engenho, as suas capacidades de improvisação, a sua intuição ou a sua experiência; é necessário, também, trabalhar de acordo com programas estabelecidos, com técnicas concretas, com procedimentos adequados a cada situação de vendas, com bagagem de conhecimentos e com uma ética profissional concreta.

O Vendedor Aumenta o Padrão de Vida dos Seus Clientes

Hoje em dia já não é válido, sob nenhum conceito, o velho ditado de alguns vendedores de que «eram capazes de vender em dois minutos a coisa mais absurda do mundo a qualquer pessoa que dela não necessitasse».

Pelo contrário, o vendedor tem uma missão a cumprir, perante a clientela: torná-la consciente das suas próprias necessidades e, da melhor forma, satisfazê-las, procurando o máximo de utilidades e benefícios.

Se o vendedor sabe cuidar dos interesses dos seus clientes e os defende como próprios, está potenciando a sua afirmação como profissional a longo prazo e a dar continuidade e desenvolvimento à empresa que representa.

O Vendedor Nasce ou Faz-se?

É evidente que não pode apresentar-se o problema de uma forma tão simples. Quanto mais se tem estudado acerca do efeito do inato e do adquirido sobre o desenvolvimento das qualidades humanas, mais claramente se tem identificado que estão fortemente entrelaçadas.

O inato fixa certos limites dentro dos quais a pessoa pode desenvolver-se, mas estes limites são, para a maior parte dos indivíduos, tão amplos que permitem uma extraordinária variação.

Naturalmente que existem certos limites mínimos nos caracteres inatos, sem os quais não é possível desenvolver suficientemente uma determinada qualidade, mas é claro que tão pouco se nasce para determinada profissão e só por educação, ambiente próprio e esforço pessoal se podem amadurecer as qualidades que se requerem para alcançar êxito em determinada profissão.

Toda a profissão exige da pessoa que se dedica a ela qualidades que coincidam com as mínimas necessárias para desempenhar o seu trabalho. Qualidades e aspectos de personalidade que são requeridas pelo tipo de deveres e de tarefas próprias da profissão.

Fazemos todas estas considerações que roçam o estudo psicológico profundo do problema, para desfazer definitivamente uma opinião, todavia generalizada, que afirma que se nasce vendedor, como se nasce génio. Hoje sabe-se que certas características hereditárias podem ser uma condição necessária mas não suficiente para alcançar rendimentos notáveis. E posto que ser génio exige «uma larga paciência», é óbvio que ser arquitecto, médico ou vendedor é consequência mais de um esforço pessoal, de instrução adequada e de uma atitude entusiasta face à profissão, do que às suas condições inatas.

Possuir condições ou qualidades inatas favorece e simplifica o caminho do desenvolvimento da personalidade de vendedor, mas não garante o êxito nesta profissão, a qual



exige conhecimento de técnicas e capacidade, e, sobretudo, uma atitude; e isto só se consegue com vontade e esforço.

Não estamos falando do vendedor como indivíduo que, sem mais, se dedica a vender, mas sim do autêntico profissional que hoje exige o mercado altamente especializado de qualquer sector industrial ou comercial, o que nos dá mais razões para assegurar que o vendedor não nasce, muito pelo contrário, faz-se.



* Licenciado em Gestão e Psicologia

in MAGAZINE REGISCONTA



LIVROS A LER

ESTE NATAL LEIA...

... e — por que não? — brinque! Esta rubrica apresenta habitualmente aos leitores da DIRIGIR livros cujo conteúdo nos parece interessante e ajustado aos seus interesses.

Neste Natal, de um conjunto seleccionado de livros, destacámos um, sobre o *stress*. O fim do ano é uma altura de reflexão, de balanço. Parece-nos que este livro o irá ajudar. Cada vez mais, as pessoas têm que encontrar um equilíbrio entre o emprego, a vida pessoal e a actividade física. Ser um gestor de sucesso, na década de noventa, implica que o sucesso se estenda também à família, aos tempos livres, ao exercício físico...

E como o Natal é a festa da família, descontrai-se em família.

Além dos livros, os jogos podem proporcionar momentos relaxantes, de prazer e de aprendizagem, com a vantagem de serem feitos em grupo...

Daí que lhe façamos a sugestão de um conjunto de jogos «lúdico - inteligentes» editados pela SOLUÇÕES. São verdadeiramente inovadores.

Já percebeu, agora, porque é que no início lhe sugerimos que brincasse?

Desejamos-lhe um Natal muito feliz e um ano 91 cheio de equilíbrio e de bons momentos passados a ler e a brincar...!





ESTAMOS A VIVER NOVOS TEMPOS E O HOMEM DEVE EMPREENDER NOVOS TRABALHOS

GRAÇA BALARDIN*

Iniciamos uma nova década. A era do questionamento, das incertezas e também da renovação, do crescimento, da mudança. Momento oportuno de cada um dos nós despertar para as possibilidades trazidas pelos novos ventos. Possibilidades de conquistar o próprio poder - sobre a vida profissional e pessoal. Mas porquê poder? Porque as mudanças que já se prenunciam exigem mais um passo na direcção da conquista de valores diferentes, do desenvolvimento de um SABER-ESTAR. E isso requer poder: de dirigir os próprios rumos, determinar e seguir as próprias metas e, por conseguinte, poder de influenciar o outro e de interagir na definição de estratégias, não mais por meios concretos, determinados por aspectos externos — estatutos, hierarquias...—mas por outras vias, pelo desenvolvimento de valores de sociabilidade e pelo estabelecimento de novas relações, marcadas pela ética e pela solidariedade.

A necessidade deste novo clima já se sente nas organizações onde a problemática da motivação, da tomada de decisões, da delegação, cooperação, negociação, qualidade total, resolução de conflitos, é o desafio actual.

Este quadro requer do gestor um desempenho com crescente autonomia, capacidade de confiar em si mesmo, no referencial interno e, por essa razão, capacidade de trocar e interagir com assertividade para lidar, em simultâneo, com questões tão diversas como os problemas humanos, tecnológicos, políticos. Portanto, é condição vital que trabalhe em si mesmo os valores, os comportamentos, a ética que pretende ver reflectida nos colaboradores e difundida na empresa. Ou seja, é condição vital que desenvolva o poder interior.

Não é mais possível acompanhar a evolução tecnológica sem uma evolução na estrutura das relações interpessoais na empresa.

Realizar esse empreendimento, sem auxílio, é possível; exige, porém, condições muito especiais. Há, no entanto, recursos dos quais se pode lançar mão para facilitar o processo.

A Análise Transaccional, teoria da personalidade e da interacção social, criada por Eric Berne no início da década de sessenta, traz uma contribuição ímpar ao desenvolvi-

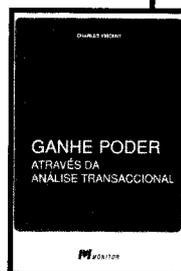
mento do poder pessoal, possibilitando a compreensão dos processos humanos, indicando caminhos para a aquisição de novas formas de SER e ESTAR. Como método psicoterapêutico que visa o crescimento pessoal e a autonomia, a Análise Transaccional é uma ferramenta útil e eficaz na abordagem das relações interpessoais na empresa. Estruturada sobre os fundamentos dos direitos iguais de desenvolvimento do potencial humano, os seus conceitos são de fácil entendimento e aplicação, tanto para o gestor como para todos os seus colaboradores.

Muitos de nós somos vítimas de *stress*, tensão e alta ansiedade por não termos poder sobre nós mesmos — comportamentos, pensamentos, sentimentos. Como, então, exercê-lo no desempenho das funções?

O poder não se concede, nem tampouco se ganha. O poder — e o verdadeiro poder é o PODER INTERIOR — conquista-se, desenvolve-se. É tarefa que só tem começo.

Charles Vincent, na sua obra *Ganhe Poder Através da Análise Transaccional*, lança um foco de luz neste universo. Utilizando conceitos da Análise Transaccional e adaptando-os para a abordagem do comportamento do gestor e para a análise das relações de poder na organização, indica vias para o estabelecimento de relações eficazes.

«Este livro descreve muitas situações quotidianas vividas em todos os níveis hierárquicos de empresas e convida-o a viajar através do universo do esquecimento e da ignorância para o ajudar a recuperar as forças extraordinárias que dormem dentro de si.»



FICHA TÉCNICA

Título: Ganhe Poder através da Análise

Autor: Charles Vincent

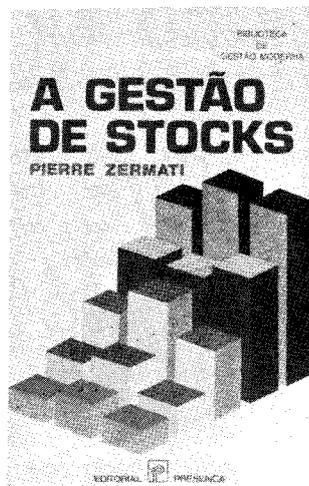
Tradução: Lemos de Azevedo

Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda.

* Psicóloga



DIRIGIR



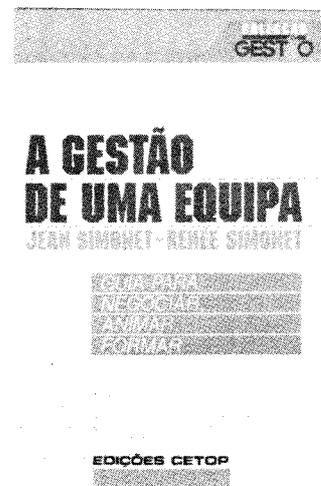
A GESTÃO DE STOCKS

A Gestão de *Stocks* dentro das funções da gestão em geral desempenha um papel fundamental em qualquer empresa moderna e dinâmica.

Nesta obra, o autor, utilizando exemplos práticos e uma linguagem simples, leva-nos ao mundo dos aprovisionamentos através da gestão manual de *stocks* ou da gestão com recurso aos computadores, onde nos são revelados as inúmeras potencialidades da informática sem necessidade de grandes formulações matemáticas.

FICHA TÉCNICA

Título: A Gestão de *Stocks*
Autor: Pierre Zermati
Editora: Editorial Presença
Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna



A GESTÃO DE UMA EQUIPA

Este livro permitirá ao responsável analisar a sua própria prática e desenvolver as suas capacidades pessoais ao ponto de poder dominar competências essenciais para qualquer gestor — exprimir-se e comunicar; resolver problemas e gerir o seu tempo, negociar objectivos, missões, funções e analisar resultados; animar uma reunião de trabalho, um círculo de qualidade, um grupo de projectos; formar os subordinados, analisando no terreno todas as situações.

A todos os quadros médios e superiores que tenham de dirigir equipas de trabalho aconselhamos este livro que lhes servirá de guia para negociar, animar e formar.

FICHA TÉCNICA

Título: A Gestão de Uma Equipa
Autor: Jean e Renée Simonet
Tradutora: Isabel St. Aubyn
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O termo «estratégia» não é exclusivo da linguagem militar, mas a similitude com aquela é grande na medida em que a estratégia na área da gestão se refere à direcção geral e à política de longo prazo da empresa, como podemos constatar pela leitura deste livro em que John Grieve Smith nos traça, nos seus doze capítulos, os elementos essenciais da gestão de longo prazo da empresa.

Tal como a estratégia militar se distingue da tática, também a estratégia empresarial não cuida das medidas do dia-a-dia, nem do curto prazo; nela se estudam os objectivos de fundo e os meios para os alcançar.

Esta obra pode servir de guia a qualquer gestão, quer do sector público, quer do sector privado, quer ainda a directores de organismos ou outras entidades que reconheçam como é importante o estudo atempado das reacções de firmas concorrentes e a tomada de medidas concretas dentro de um planeamento estratégico.

FICHA TÉCNICA

Título: Estratégia Empresarial
Autor: John Grieve Smith
Editora: Publicações Europa - América
Colecção: Economia e Gestão



O NOVO ESTADO INDUSTRIAL

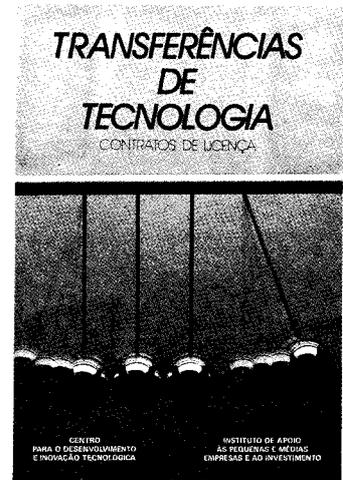
Do célebre economista John Kenneth Galbraith, *O Novo Estado Industrial* é o mais importante e o mais influente dos seus livros.

Publicada pela primeira vez em 1967, esta obra provocou uma tal reacção no pensamento económico tradicional que se pode considerar uma verdadeira obra revolucionária.

Em 1985, o Professor Galbraith reviu a obra e escreveu uma nova introdução que podemos encontrar neste livro onde é feita uma radiografia económica das sociedades modernas numa linguagem acessível e clara destinada não só a economistas mas a estudantes e ao público em geral.

FICHA TÉCNICA

Título: O Novo Estado Industrial
Autor: John Kenneth Galbraith
Editora: Publicações Europa-América
Colecção: Economia e Gestão



TRANSFERÊNCIAS DE TECNOLOGIA — CONTRATOS DE LICENÇA

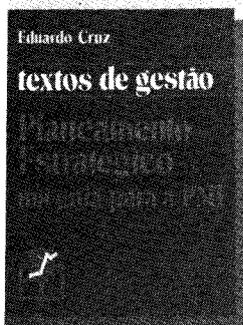
O Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica e o IAPMEI publicaram este pequeno manual, da autoria de Victor Corado Simões, para empresários interessados na celebração de contratos de licença tanto de importação como de exportação.

Os contratos de licença podem constituir um elemento importante na estratégia tecnológica das empresas portuguesas. Por um lado, são veículos de aquisição de tecnologias, necessárias à produção de novos bens, à melhoria da sua qualidade ou à redução dos seus custos de produção. Podem ser instrumentos de reforço de competitividade face aos novos desafios colocados pelo Mercado Único Europeu. Por outro, permitem valorizar as tecnologias detidas pela empresa, obtendo rendimentos adicionais, e penetrar em novos mercados.

Neste guia poderá encontrar desde o enquadramento jurídico dos contratos, passando pelas obrigações contratuais, até aos tipos e formas de pagamentos, todo um conjunto de elementos essenciais para uma informação completa sobre as várias formas de transferência de tecnologia.

FICHA TÉCNICA

Título: Transferências de Tecnologia — Contratos de Licença
Autor: Victor Corado Simões
Edições: Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica e Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Investimento



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO — UM GUIA PARA A PME

Este livro surgiu como resposta a duas questões, segundo as palavras do autor.

A primeira: o porquê de existirem em Portugal profissionais com excelente capacidade de análise e, em simultâneo, as empresas por eles geridas apresentarem frequentemente resultados baixos ou mesmo negativos, em termos de rentabilidade dos capitais próprios.

A segunda questão: a impossibilidade de aplicação nas nossas PME das teorias que encontramos nas grandes obras da especialidade.

Este guia tem a preocupação de ajudar os nossos dirigentes empresariais a encontrar um caminho simples para o planeamento estratégico.

FICHA TÉCNICA

Título: Planeamento Estratégico — Um Guia para a PME
Autor: Eduardo Cruz
Editora: Texto Editora, Lda.
Colecção: Textos de Gestão



ORGANIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO INDUSTRIAL

Para que os apoios internos e comunitários à nossa indústria produzam resultados positivos com níveis de produção e operacionalidade de forma a poderem enfrentar o embate da abertura do mercado interno aos restantes membros da C.E.E., torna-se indispensável uma boa formação de todos os colaboradores da empresa, devidamente apoiados por gestores suficientemente capacitados.

Conseguiu o autor desta obra reunir uma equipa de experientes engenheiros que depois de muitos estudos desenvolveram este magnífico «GUIA METODOLÓGICO» ao qual associaram vários «CASOS PRÁTICOS» sem se alhearem de que as componentes «ORGANIZACIONAL» e «HUMANA» são cada vez mais determinantes no sucesso e competitividade de qualquer empresa.

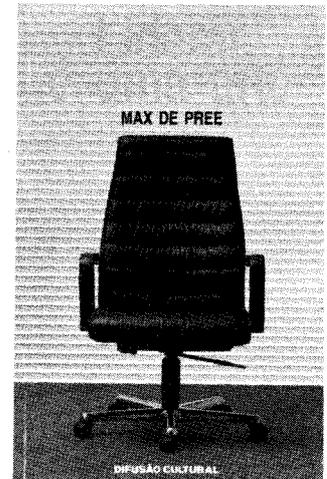
Desenvolveram uma estratégia a que deram o nome de baptismo «T.O.H.», na qual tomam em consideração as três fases mais importantes para o desenvolvimento de um projecto de organização e modernização de qualquer empresa industrial:

- 1º O aspecto Técnico - O que fazer?
- 2º O aspecto Organizacional - Como fazer?
- 3º O aspecto Humano - Com quem fazer?

Seis casos práticos que descrevem situações concretas ocorridas em diferentes empresas e actividades, permitem ao leitor compreender perfeitamente o ponto de vista do autor quanto a uma perfeita GESTÃO INDUSTRIAL PARTICIPATIVA.

FICHA TÉCNICA

Título: Organização e Modernização Industrial
Autor: Jean-Claude Charrier
Editora: LIDEL - Edições Técnicas
Distribuidora: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.



LIDERAR É UMA ARTE

Num estilo simples e directo, Max de Pree baseia-se na sua experiência pessoal para nos falar dos mais eficazes métodos de direcção e gestão no mundo de hoje.

A arte de liderar surge-nos como um processo de libertar as pessoas para fazerem o que se exige delas, da maneira mais eficiente e humana possível.

É uma concepção inovadora de liderança, criada, sentida e experimentada como arte, essencial para o sucesso.

FICHA TÉCNICA

Título: Liderar É Uma Arte
Autor: Max de Pree
Tradução: Eduardo Saló
Editora: Difusão Cultural



O «STRESS» DO EXECUTIVO

Como vencer no exigente mundo empresarial

LUÍS GRAÇA*



FICHA TÉCNICA

Título: O *STRESS DO EXECUTIVO*
— Como vencer no exigente mundo empresarial. 160 p.; 1990 (Tr. do Inglês *White - Collar Stress*, 1987).
Autor: Louis C. Feuer
Editora: Edições CETOP, Mem -
- Martins
Colecção: Gestão, 6

Caro leitor:

Ao acabar de ler este livro, sinto que ele foi escrito a pensar em pessoas como você e eu!... Pessoas normálissimas, que são tão simples e mortais como as outras, que nada têm a ver com os super-heróis da ficção científica, nem sequer com os super-gestores das grandes empresas multinacionais, com direito a retrato a corpo inteiro na capa de revistas como a *Fortune* ou a *Time*, nem muito menos ainda com os «yuppies», esses filhos da especulação bolsista e do dinheiro fácil dos anos oitenta...

A única coisa que eventualmente nos distingue de muitos outros, é isso mesmo: é não termos o espírito do funcionário público que conta pelos dedos da mão o número de anos que lhe faltam para a reforma...

Somos pessoas que temos uma carreira profissional a defender, que nos esforçamos por ser competentes, que procuramos a realização pessoal e profissional, mas que provavelmente gerimos mal a nossa imagem ou que achamos que o preço a pagar pelo sucesso é demasiado elevado...

No fundo, achamos que, nas empresas e demais organizações onde trabalhamos, há mil e um pequenos obstáculos e armadilhas que podem pôr uma pessoa como você (ou eu) à beira de um ataque de nervos... E depois, sabe como é, o sucesso ainda é visto com maus olhos, a nossa «cultura organizacional» não promove a diferença mas a conformidade, a razão de cenoura e de chicote é igual para todos, etc., etc...

Não se deixe, por isso, intimidar pelo título. Executivo?... As traduções nunca são literais e, as mais das vezes, pregam-nos partidas. De facto, o título original desta obra seria, em português, qualquer coisa como «O *Stress* dos Colarinhos Brancos», o que — convenhamos! — não é título para vender livros.

Os dois termos não são, de facto, equivalentes: os «colarinhos brancos» incluem todas as categoriais de pessoal de

uma empresa que não estão directamente ligados à produção, desde o pessoal dirigente aos empregados, dos quadros técnicos às chefias directas, excluindo portanto o pessoal operário e categorias equivalentes (os «colarinhos azuis»).

O executivo, em princípio, é um gestor sénior ou um quadro superior. Ou, em sentido mais lato, é um profissional altamente qualificado, com ou sem funções de gestão, mas cujo trabalho é fundamentalmente intelectual.

Neste sentido, você pode não ser um executivo ou, sendo-o, não se reconhecer como tal ou não ter o estatuto e os «pequenos privilégios» que acompanham o título ou o cargo em qualquer chafarica que se preze: pelo menos, uma secretária, um cartão de crédito, um «carrito», viagens de avião em «executive class» e ainda — se não for uma multinacional forreta — dois vencimentos (um em escudos, para efeitos de descontos: IRS, Segurança Social, etc.; e outro em divisas, depositado no estrangeiro)...

De qualquer modo, cá na nossa terra o termo é ainda recente e tem um cheirinho a estrangeirado... Outros pensarão que é saloio demais e mandam imprimir cartões com a palavra inglesa «manager» ou «director»... Você, porém, é uma pessoa modesta, é português, não gosta que lhe chamem «executivo», sente-se até insultado, não vão as pessoas pensar que executivo é sinónimo de jogador na bolsa e «yuppie»...

Mesmo assim, você não deixa de ser um quadro, um profissional, um técnico, um cientista, um investigador, um empresário, um administrador, um director, um gestor, um encarregado, um supervisor, enfim, um quadro ou uma chefia — em suma, um «colarinho branco» — competente, motivado e empenhado, onde quer que trabalhe e qualquer que seja o seu nível organizacional...

Embora não se queixe, sei que você ganha mal e que só lhe dão o devido valor no dia em que apresentar o seu pedido de demissão ou de transferência, para não dizer já no dia em que... morrer de repente! (Que o diabo seja cego, surdo e mudo!...)

Talvez por isso chegou a altura de você pensar mais em si. Daí a nossa sugestão: ponha este livro na árvore de Natal, no seu sapatinho... Neste Natal de 1990 seja egoísta, ao menos uma vez na vida!...

Este é, aliás, um livro egoísta para pessoas egoístas... Chamemos-lhe antes... egocêntricas!... Pessoas que sabem dizer «Eu!», pessoas que não querem morrer de um enfarte de miocárdio aos 40 anos, pessoas que se preocupam, para a sua qualidade de vida, com a sua saúde, com o seu-bem estar, com a sua conta bancária — e por que



não, acha que é pecado?!... —, com a sua *performance*, com a sua imagem, em suma, com o seu sucesso e com o sucesso da empresa ou instituição onde trabalham!...

O subtítulo que o editor português arranjou («Como Vencer no Exigente Mundo Empresarial») é uma frase estafada que continuaremos a ler em todos os editoriais das revistas portuguesas de negócios, administração, economia, e até de sociologia do ano de 1993!...

Um outro subtítulo poderia, contudo, resumir a mensagem do autor: «Máximo sucesso, mínimo *stress*... Ou como viver com o *stress* e ter sucesso!»...

Esta é, aliás, outra palavra que também está na moda... Ele é *stress* do guardaredes antes do *penalty*, ele é o *stress* do jovem candidato à Universidade, ele é o *stress* do automobilista nas ruas das nossas cidades, etc....

Do *stress* organizacional sabe você. Direi mais: disso sabe você, de ginjeira, você, meu caro leitor, que todos os dias tem que aturar o «chato» do seu chefe, atender as reclamações de clientes impacientes e ainda por cima ter «pachorra» para ouvir um resumo alargado da telenovela das oito, em diferentes versões (a da secretária, a da telefonista, a do pacote, etc.).

Mas por favor não conclua, precipitadamente, que a presente obra é uma espécie de manual com «receitas de cozinha» para esconjurar o *stress* dentro e fora do emprego...

Se procura a abordagem «clínica» do *stress*, dos seus sintomas, causas e efeitos, desista ou procure outras obras (os manuais de psicologia clínica, as enciclopédias médicas...). Por exemplo, estou a lembrar-me de uma obra relativamente recente, escrita por um médico psiquiatra, chefe do Departamento de Psicoterapia Comportamental do Hospital Júlio de Matos (Albuquerque, Afonso: «Stress. Causas, Prevenção e Controlo. Um guia prático». Texto Editora, Lisboa, 1987, 176 p.).

O autor de «O Stress do Executivo», Louis Feuer, é ele próprio um «executivo», um gestor de recursos humanos, e fala-nos do *stress* profissional de um ponto de vista não médico... Talvez por isso não use nem abuse do «calão» técnico ou científico que é próprio dos especialistas.

É um livrinho que se lê de um fôlego, justamente porque reúne os três atributos indispensáveis para uma comunicação escrita eficaz: é claro, conciso e preciso...

Além disso, ensina-nos alguns «truques», o que pode ser uma vantagem para o leitor, amanhã, numa situação de concorrência para um lugar ou cargo de maior responsabilidade, com outros candidatos que hoje se vangloriam de «ter mais que fazer do que ler esse tipo de literatura»...

Mas mais do que conhecimentos, métodos, técnicas ou «receitas de cozinha» (do género «Aprenda a proteger e a valorizar a sua imagem em oito pontos»...), há aqui um problema básico que tem que ver com a aprendizagem de novas atitudes e novos comportamentos, com uma outra filosofia de vida, com uma *outra* maneira de ser e de estar na sua profissão, no seu emprego.

É um livro que aborda o *stress* profissional não pela negativa — naquele tom sério, professoral e muitas vezes repressivo ou mal-humorado que os especialistas costumam pôr quando abordam as questões de saúde, como a droga, o tabaco, o álcool, etc. — mas antes pela positiva, em estilo muito directo e franco, e com uma pitada de humor e de imaginação (Veja-se este título de capítulo que é de antologia: «Abordagem do tipo "queijo suíço" ao *stress* dos executivos»)...

Não, não é um livro para «yuppies». É um livro para si que, mais do que «sobreviver», quer «vencer» e «convencer»... Como diz o autor, este «mundo está cheio de pessoas que dispõem de uma enorme quantidade de desculpas para explicar os fracassos. Este livro não é para eles» (p.18).

Quanto à edição portuguesa, o único reparo a fazer seria a falta de maior cuidado na revisão do texto (Veja-se o Capítulo.6, p.ex.). A impressão, apesar de tudo, é melhor do que a de anteriores títulos da colecção.

JOGAR



ERA UMA VEZ *

O objectivo é contar uma história com base em 8 figuras tiradas à sorte, enquanto corre a areia dentro de uma ampulheta. O jogador é que ordena as figuras conforme quiser. Os jogadores têm de inventar histórias que unifique todas as figuras. Um desafio à imaginação.

* Sociólogo



JOGAR JOGAR JOGAR



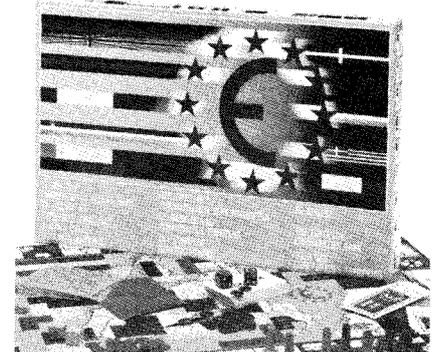
KABUKI *

Este jogo apela à expressão através de gestos. É uma versão «organizada» do tradicional e divertido jogo da mímica. Cada jogador coloca uma das quatro máscaras que compõem o jogo, correspondente ao tema que lhe saiu no cartão. Coloca o peão no início do tabuleiro e começa a mímica.



JOGAR COM AS MÃOS *

São quatro jogos: «Os Bonecos Loucos», «Os Teus Autocolantes», «As Tuas Máscaras», «As Tuas Figuras», cujo objectivo é desenvolver a criatividade. Um óptimo entretenimento para os fins-de-semana chuvosos deste Inverno: toda a família, à roda de uma mesa, reaprende a pintar, a desenhar, a criar...



O JOGO DA CEE *

1993 está à porta! Prepare-se para a adesão à CEE jogando com a sua família. Este jogo permite treinar os mais complicados mecanismos do Mercado Único. Cada jogador recebe, no início do jogo, um objectivo secreto que deverá concretizar, com um orçamento inicial de 50 mil ecu. Os conhecimentos de planeamento e de *marketing* estratégico são postos à prova, nas operações de compra e venda que terá de fazer. O objectivo é implantar indústrias, sem deixar de ter dinheiro em caixa!

* Contacto: SOLUÇÕES
Morada: Rua Pereira Cão,
50 - 1.º Dt.º
Telef: 351 - (0) 65 - 35 333



BREVES

BONANÇA: NA VANGUARDA DA PREVENÇÃO

A Bonança, porque seguradora, instituiu desde o seu arranque para os anos noventa a prevenção como um dos pilares da sua estratégia no mercado.

Assim, para além da formação, no âmbito da qual surgiram Cursos de Segurança Integrada, a Bonança aposta também na sensibilização dos públicos para diferentes problemas. Para isso, desenvolve vários projectos, como é o caso da Segurança Escolar, acção destinada aos professores primários, a implantar durante os próximos anos lectivos em todo o País.

Uma outra forma de sensibilização para os problemas da prevenção e segurança é conseguida através do lançamento da revista *Segurança Bonança*, de periodicidade trimestral, destinada a proporcionar informação técnica e jurídica a um público diverso como os Prevencionistas Bonança, empresas e instituições clientes, entre outros.

A revista *Segurança Bonança* é constituída por artigos de prevenção, artigos informativos, um ficheiro de produtos perigosos, o correio dos leitores, conselhos com humor, bem como o desenvolvimento de um tema actual, inserido nesta problemática da Prevenção e Segurança Integrada. A tiragem é, inicialmente, de 1500 exemplares.

Mas, para que tudo isto se torne possível, impunha-se a criação de espaço de encontro, de debate de ideias, de troca de experiências e até de convívio entre profissionais de uma nova área que se começa a evidenciar com um protagonismo mais e mais forte. Foi pensando nisto que a Bonança criou uma nova associação: a dos PREVENCIONISTAS BONANÇA (APB).

A Bonança está a desenvolver outros projectos igualmente importantes, no âmbito da Prevenção e Segurança. Citamos, a título exemplificativo, o «Troféu de Segurança 1991», o qual tentará promover, a todos os níveis, a Prevenção e a Protecção das Crianças.

No domínio da formação, foi criado, em 1986, o Curso de Segurança Integrada Bonança, com a duração aproximada de 230 horas.

A DIRIGIR esteve presente no jantar de lançamento da *Segurança Bonança*, uma festa simpática, onde simultaneamente foram atribuídos prémios aos Prevencionistas mais bem classificados nos cursos que esta seguradora organiza.

A *Segurança Bonança*, a DIRIGIR faz votos do maior sucesso.

PEDIP É EXEMPLO DE EFICÁCIA

A Comissão Europeia elogiou a execução e concepção do PEDIP, apontando-o como um exemplo de eficácia das intervenções estruturais da CEE.

«PEDIP — O Sucesso de Uma Resposta Comunitária ao Desafio Lançado à Indústria Portuguesa pelo Objectivo de 1992» é o título de uma nota de imprensa divulgada pela Comissão Europeia, na qual se recorda que o programa foi aprovado em Junho de 1988, na sequência de uma orientação política da cimeira de Bruxelas em Fevereiro do mesmo ano.

A Comissão salienta que, menos de dezoito meses depois da sua aprovação, a fórmula do PEDIP «revela-se particularmente bem sucedida na sua concepção e no seu desenvolvimento operacional».

in PEDIP NOTÍCIAS



DESENVOLVIMENTO DA SUBCONTRATAÇÃO

A Comissão Europeia propôs, numa comunicação submetida aos Doze, que se apoiasse o desenvolvimento da subcontratação na Comunidade em torno de três eixos: criação de um ambiente propício à subcontratação, melhoria da informação e da comunicação entre contratantes e subcontratantes, e promoção da subcontratação e de relações de parceria.

Consultam-se actualmente todas as partes interessadas com vista a lançar e instalar um Centro Europeu de Informação sobre a Subcontratação. Se for o caso, esse Centro poderá estar operacional em 1990 e não será uma emanção da Comissão, mas um organismo independente que servirá de ponto de apoio e de ligação, a nível comunitário, aos organismos locais, regionais ou nacionais de representação, assistência e consulta em matéria de subcontratação. Será dotado de uma estrutura simples e capaz de se autofinanciar rapidamente.

O recurso à subcontratação torna-se cada vez mais uma escolha estratégica para as empresas obrigadas a melhorar a sua competitividade. A realização do Mercado Único de 1992 poderá acentuar ainda mais esta evolução, particularmente no que respeita à subcontratação transnacional.

in PEDIP NOTÍCIAS Nº 4

CONFERÊNCIA NACIONAL

O GETAP vai promover uma conferência nacional nos dias 21, 22 e 23 de Fevereiro de 1991, no Porto, que será um fórum aberto e plural de reflexão e debate sobre a problemática da qualificação dos recursos humanos em Portugal, com particular destaque para o Ensino Tecnológico e Profissional.

São os seguintes temas que serão desenvolvidos:

1. Transformações na economia, no emprego, nas profissões e nas empresas, e desafios para as formações tecnológicas e profissionais.
2. Evolução do E.T.P. em Portugal (1948 - 1990)
3. Políticas de Ensino Tecnológico e Profissional e procura social.
4. Escola e empresa: que articulação?
5. Avaliação, certificação e reconhecimento de competências e qualificações.
6. A orientação escolar e profissional.
7. E.T.P. e desenvolvimento regional e local; papel dos actores locais.
8. E.T.P. e inovação educativa.
9. Papel do Estado e da Sociedade Civil no incremento, organização e financiamento do E.T.P.
10. Formação geral e formação profissional.
11. Recrutamento e formação de formadores para o E.T. e Profissional.

Para mais informações contactar :
GETAP - Av. da Boavista, 1311 - 5º
4100 PORTO
Telef: 694367 / 694363



UM SÉCULO DE ELECTRICIDADE

A exposição «Um Século de Electricidade» assinala a inauguração do novo Museu da Electricidade a funcionar na antiga Central Tejo. O certame foi concebido com uma finalidade essencialmente didáctica, no sentido de despertar o interesse não só da generalidade do público mas sobretudo dos jovens em idade escolar.

DIRIGIR

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO Nº 10 AO Nº 15

AMBIENTE

O QUE FAZER COM TANTO LIXO	Nº 14, pág. 53
ENERGIA? O QUE É?	Nº 10, pág. 57
ENERGIA PARA TODOS... MAS	Nº 11, pág. 57
DOS MÚSCULOS... ENERGIA NUCLEAR	Nº 12, pág. 73

COMUNICAÇÃO

O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO	
Os Aspectos Organizacionais e o Público - II Parte.....	Nº 10, pág. 33
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO	
Os Aspectos Organizacionais e o Público - III Parte	Nº 11, pág. 25
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO	
Os Aspectos Organizacionais e o Público - IV Parte	Nº 12, pág. 47
O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO	
Os Aspectos Organizacionais e o Público - V Parte	Nº 13, pág. 46
O ATENDIMENTO PÚBLICO	
E A IMAGEM DA EMPRESA	Nº 15, pág. 43
HOJE COMO ONTEM	Nº 13, pág. 53
A REFORMULAÇÃO COMO TÉCNICA-BASE	
DE UMA ENTREVISTA	Nº 14, pág. 67
PARA ESCUTAR ACTIVAMENTE	Nº 14, pág. 69

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

SER CHEFE PODE SER «STRESSANTE»	
MAS NÃO TEM DE SER «DISTRESSANTE»	Nº 15, pág. 59
VOCÊ TEM UMA	
PERSONALIDADE DO TIPO «A»	Nº 15, pág. 62

DESTAQUE

DÉCADA DE 90 - Relações Sociais de Trabalho	Nº 12, pág. 3
CONHECE SIDÓNIO NÓBREGA?	Nº 12, pág. 5
SUA ALTEZA O CLIENTE	Nº 13, pág. 3
TELEFONISTA	
- Serviço de Paciência e Carinho	Nº 13, pág. 7
PREGO, PRODUTO EM DECLÍNIO	Nº 14, pág. 3
ÚLTIMO PREGUEIRO	Nº 14, pág. 5
PME - QUE FUTURO?	Nº 15, pág. 3
ERA UMA VEZ UMA PME	Nº 15, pág. 7
GERIR PME NO FUTURO	Nº 15, pág. 11
CONJUGAR INOVAÇÃO	
NO PRESENTEDAS PME.	Nº 15, pág. 13

ECONOMIA/FINANÇAS

FRANCHISING	Nº 10, pág. 38
COMO INTERPRETAR UM BALANÇO I	Nº 12, pág. 6
COMO INTERPRETAR UM BALANÇO II	Nº 13, pág. 65
LUCRO	Nº 14, pág. 51
COMO DEFINIR PREÇOS E MARGENS	
NUMA PEQUENA EMPRESA	Nº 15, pág. 55

ERGONOMIA

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES	
SOBRE A ILUMINAÇÃO	
DO POSTO DE TRABALHO	Nº 14, pág. 76

FORMAÇÃO

O FIM DO FATALISMO PORTUGUÊS	Nº 12, pág. 15
NOVAS TECNOLOGIAS	
NO TERCIÁRIO	Nº 12, pág. 17
A FORMAÇÃO É FUNÇÃO DO CHEFE	Nº 13, pág. 14
NEIL SENDELBACH	
O Homem da Ford	Nº 13, pág. 17
CONHECE A REFA?	Nº 14, pág. 14
FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	Nº 15, pág. 23

PROBLEMAS & DECISÕES / FORMAÇÃO

O CASO FELISMINO ESTEVES	Nº 10, pág. 44
SILFER	Nº 11, pág. 8
O CASO DO SR. DIAS	Nº 12, pág. 9
O CASO ELECTROGAL	Nº 12, pág. 13
O CASO DA EMPRESA AZERT	Nº 13, pág. 11
CASO ADAIL	Nº 14, pág. 10
ARCA DE NOÉ	Nº 15, pág. 20

GESTÃO

NINGUÉM É COMPETENTE	
POR REALIZAR BONS	
RESULTADOS, SÓ O É SE	Nº 10, pág. 15
GERIR COM EFICÁCIA	Nº 11, pág. 3
CHEFE, MELHOR, DIFERENTE	Nº 11, pág. 14
G. R. HUMANOS NAS AUTARQUIAS	Nº 14, pág. 17
DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO?	Nº 11, pág. 14
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	Nº 11, pág. 66
QUADROS MÉDIOS... QUE FUTURO	Nº 12, pág. 29

O TRABALHO EM GRUPO	Nº 12, pág. 33
ORGANIZAÇÃO PESSOAL	
DE TRABALHO	Nº 12, pág. 36
CONHECE A IMPRIMETRIPA?	Nº 12, pág. 39
EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES	
DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL - I	Nº 13, pág. 31
ROBINSON	Nº 13, pág. 34
ARTE DE BEM SERVIR	Nº 13, pág. 40
EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES	
DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL - II	Nº 14, pág. 29
VIVER COM PAIXAO	
PARA GERIR COM EXCELÊNCIA	Nº 14, pág. 33
GESTÃO DO TEMPO	
DE TRABALHO DA CHEFA	Nº 14, pág. 37
ERA UMA VEZ UMA PME	Nº 15, pág. 7
GESTÃO DINÉRGICA	Nº 15, pág. 33
EVOLUÇÃO DAS CONCEPÇÕES	
DE DIRECÇÃO EM PORTUGAL - III	Nº 15, pág. 37
PROLÍNGUAS	Nº 15, pág. 31

HIGIENE & SEGURANÇA

A SEGURANÇA EM LABORATÓRIOS QUÍMICOS	Nº 10, pág. 65
É SÓ AOS OUTROS	Nº 11, pág. 71
MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	Nº 12, pág. 78
OS RISCOS DA ENSILAGEM A GRANEL	Nº 12, pág. 81

HISTÓRIA & CULTURA

O MARQUÊS DE POMBAL	Nº 10, pág. 7
A ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO POMBAL	Nº 10, pág. 11
ELTON MAYO	Nº 11, pág. 10
ORIGENS DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL	Nº 11, pág. 42
SEI APENAS... JEAN MONNET	Nº 11, pág. 46
DUARTE PACHECO	Nº 12, pág. 21
XENOFONTE - O económico (Cap. III)	Nº 12, pág. 25
A ESSÊNCIA DO COMÉRCIO	Nº 13, pág. 27
O ÚLTIMO PREGO	Nº 14, pág. 17
SOBRE A INDÚSTRIA DO FERRO	Nº 14, pág. 21
ARQUEOLOGIA INDUSTRIAL	Nº 14, pág. 24
CONVERSA: MAYO E TAYLOR	Nº 15, pág. 27

IDEIAS

OS DISCURSO DE FIM DE ANO	Nº 10, pág. 75
FÉRIAS DIFERENTES	Nº 13, pág. 24

MARKETING

IDENTIDADE E IMAGEM	Nº 11, pág. 50
EMBALAR UM ELEFANTE EM PAPEL DE SEDA	Nº 12, pág. 27
JUMBO DE CASCAIS	Nº 14, pág. 63
AVALIAR CORREIO DIRECTO	Nº 15, pág. 65

MANUTENÇÃO

GESTÃO INFORMÁTICA	
DA MANUTENÇÃO	Nº 15, pág. 67

NOVAS TECNOLOGIAS

SERÁ QUE A SUA EMPRESA PODE FAZER	
INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E	
TECNOLOGICA COM APOIOS?	Nº 10, pág. 67
A INFORMATIZAÇÃO DE UMA PME	Nº 10, pág. 71
A ERA DA INFORMAÇÃO	Nº 12, pág. 61
SEGURANÇA NOS SISTEMAS	
DE INFORMAÇÃO	Nº 13, pág. 61
NOVAS TECNOLOGIAS E	
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Nº 14, pág. 47
INVENTORES PRECISAM-SE	Nº 15, pág. 51

PREVENÇÃO

JÁ PREPAROU A SUA REFORMA?	Nº 10, pág. 30
COMO VAI O SEU CORAÇÃO?	Nº 10, pág. 62
STRESS	Nº 11, pág. 59
FADIGA... O MENOS POSSÍVEL	Nº 12, pág. 53
PREVENÇÃO DROGA	Nº 13, pág. 44
EUROPA CONTRA O CANCRO	Nº 14, pág. 43
CINTO DE SEGURANÇA	Nº 15, pág. 46
PREVENÇÃO SIDA	Nº 15, pág. 49

PRODUÇÃO

PRODUTIVIDADE, BLOQUEIOS, CRESCIMENTO	Nº 10, pág. 48
O QUE É O <i>JUST-IN-TIME</i>	Nº 13, pág. 79
O.P.T.: OPTIMIZAR A PRODUÇÃO E A TECNOLOGIA	
DE UM MODO CRIATIVO	Nº 14, pág. 59

QUALIDADE

ANÁLISE DE VALOR:	
Um Instrumento, Um Diagnóstico	Nº 14, pág. 73

REPORTAGEM

NOVA HORTA	Nº 10, pág. 14
CONHEÇA O CCE	Nº 10, pág. 53
J. PAULSEN	Nº 11, pág. 20
AQUACULTORES DE DELVIS	Nº 11, pág. 39

TESTE

O BESTIÁRIO DO GESTOR DE CONFLITOS	Nº 13, pág. 53
INQUÉRITO	Nº 13, pág. 59
ARGÚCIA	Nº 15, pág. 40

VENDAS

A PROFISSÃO	
DE VENDEDOR	Nº 15, pág. 71



NASCE UMA SEPARATA...

A DIRIGIR pretende passar a incluir uma **separata temática**, que vá ao encontro das áreas preferidas dos seus leitores. A primeira, que faz parte deste número da Revista, resume uma série de artigos sobre Quadros Médios e Chefias Intermédias, publicados nos primeiros números, convidando o leitor a uma reflexão sobre o tema.

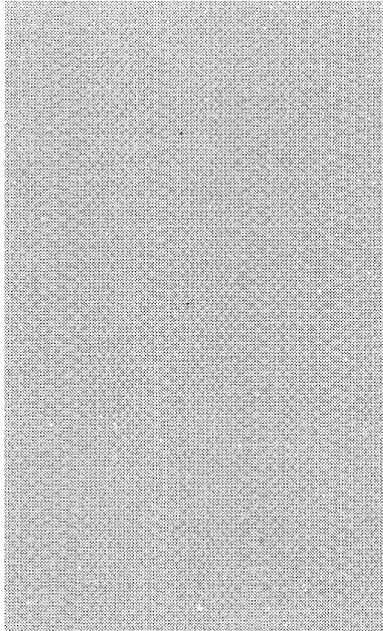
Esperamos que esta iniciativa possa aprofundar determinadas áreas, que, tratadas de uma forma condensada, poderão constituir, uma pequena **coleção de consulta** fácil e rápida.

Mas o leitor dirá...

DIRIGIR

SUPLEMENTO Nº15 DA REVISTA DIRIGIR
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
NOV. / DEZ. - 1990
EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO E
FORMAÇÃO PROFISSIONAL





d

NATUREZA DA FUNÇÃO DO QUADRO MÉDIO

Dos números 0 e 3 da DIRIGIR, retirámos algumas passagens que servirão de introdução a esta separata.

Pedia a DIRIGIR a diversas chefias e trabalhadores que comentassem o significado e a natureza da função de chefia, as características de um chefe, e as principais dificuldades que têm que enfrentar e resolver. Desse conjunto de entrevistas retirámos algumas respostas que nos pareceram importantes para uma reflexão sobre a natureza da função de chefia.

O QUE É UM ENCARREGADO

«Alguém que participa activamente no desenvolvimento de uma empresa»

«Não é um polícia mas é alguém que controla o andamento da produção»

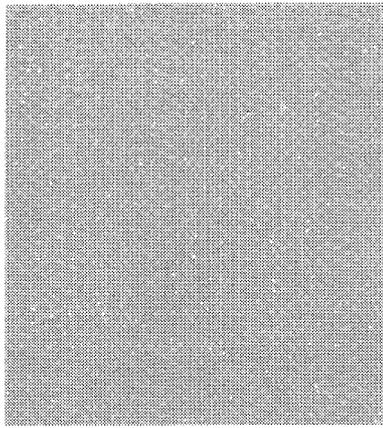
«O encarregado é alguém que responde pelo desempenho dos seus subordinados»

«O encarregado é alguém com um importante papel técnico, quando intervém na discussão para as linhas gerais de produção»

«Alguém que está acima dos acontecimentos todos, sendo capaz nas reuniões de alertar na altura própria para as dificuldades»

«É alguém que controla, planifica e organiza o trabalho»

DIRIGIR



d

**QUAIS SÃO
OS PRINCIPAIS PROBLEMAS
QUE UMA CHEFIA
ENFRENTA NO DIA-A-DIA?**

«Os problemas realmente importantes são aqueles que tocam as pessoas»

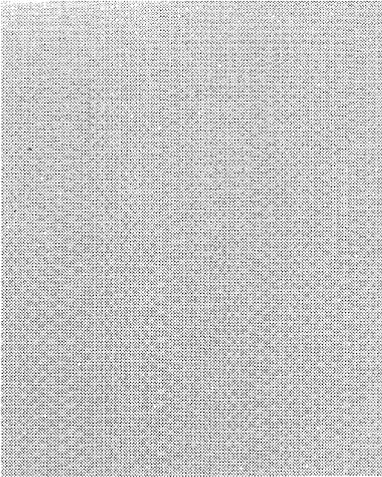
«Há os problemas técnicos que se resolvem de uma maneira ou de outra. Os problemas com as pessoas também se resolvem, mas são os mais difíceis».

«Os meus problemas do dia-a-dia têm a ver sobretudo com a organização».

CARACTERÍSTICAS INDISPENSÁVEIS A UMA CHEFIA

- «Uma personalidade muito vincada»
- «Uma boa formação moral»
- «Capacidade de dinamizar o trabalho»
- «Saber falar com os subordinados»
- «Saber receber as ordens do seu superior hierárquico e traduzi-las depois aos seus colaboradores»
- «Saber transmitir os seus conhecimentos»
- «Saber comunicar»
- «Saber organizar e distribuir trabalho»
- «Aceitar opiniões, discutir ideias, coordenando sem se impor»
- «Ser aliado da sua equipa, transmitindo as suas dificuldades à Administração»
- «Mais vale um bom mandador que um bom trabalhador»
- «O chefe deve dar o exemplo»

DIRIGIR



d

SER CHEFE É DIFÍCIL?

«É. Mas conversando os problemas resolvem-se»

«Sim. Quando um chefe supervisiona, para uns isso é trabalho de chefe, mas para outros é como se o ser chefe lhe tivesse subido à cabeça»

«É difícil relacionar-se com 15 a 20 pessoas e dar-se bem com todas elas»

QUADRO MÉDIO REAL E QUADRO MÉDIO IDEAL

Da leitura do interessante artigo de F. Melro, apercebemo-nos que, no espírito das chefias e dos trabalhadores directos entrevistados, o Quadro Médio «real» em primeiro lugar DIRIGE o seu pessoal, depois CONTROLA o seu pessoal, e só depois ORGANIZA e PLANIFICA o respectivo trabalho.

1º DIRIGIR: coordenar e comunicar com o grupo e motivar os seus colaboradores.

2º CONTROLAR: verificar o rigor da execução do que está previamente definido.

3º ORGANIZAR: concretizar um plano, distribuindo meios humanos e materiais.

4º PLANIFICAR: previsões e definição de objectivos, e de meios para os atingir.

Segundo a maioria dos entrevistados, o Quadro Médio («real» ou «ideal») é sempre um eixo em torno do qual a empresa se movimenta.

Analisando as respostas, parece sobressair que o Quadro Médio «ideal» será alguém:

Que sabe — tem conhecimentos;

Que sabe fazer — tem experiência profissional;

Que sabe ensinar a fazer — sabe ser mestre;

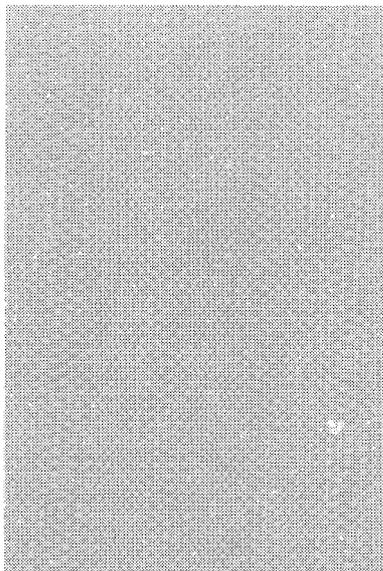
Que é capaz de organizar o trabalho, que sabe comunicar — decodificando e codificando as mensagens do topo e da base, e evitando a interferência de ruídos.

Portanto, alguém que tem uma autoridade que advém do seu reconhecimento inequívoco pelos outros, do seu saber, mas também alguém que sabe ouvir e aceitar os outros. Então porque será que para todos o Quadro Médio «real» é alguém que chefia, que controla e que só depois planifica e organiza?

Esta contradição não é meramente teórica mas muito concreta e prende-se com vários factores. Recorrendo ao conteúdo dos artigos «A Função do Encarregado e as Empresas», de J. Felício, e «Quadros Médios: Que Futuro?» de Pedro Mendes, iremos analisar dois desses factores:

- Falta de formação :
 - sobre funções específicas da chefia;
 - sobre como dirigir pessoas;
- Desactualização do conteúdo da função.

DIRIGIR



d

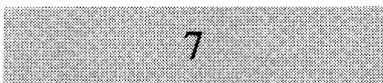
CHEFIAR É OBTER RESULTADOS ATRAVÉS DE PESSOAS

Na opinião de J. Felício, «Os problemas de chefia não são normalmente problemas técnicos (...) são os resultantes da chefia das pessoas que dirige. A razão disto acontecer deve-se à falta de formação do quadro médio na área humana.

(...) Um chefe ou encarregado dirige as energias de um grupo de operários ou executantes para atingir um fim ou objectivo comum da empresa. Para isso, o chefe deve tentar conciliar os objectivos individuais com os objectivos da organização.»

Seja qual for o nível da chefia, a sua primeira função é sempre planear e não dirigir o trabalho dos seus colaboradores.

Do mesmo artigo, retiramos o seguinte quadro que descreve as principais funções do Quadro Médio



PRINCIPAIS FUNÇÕES DO QUADRO MÉDIO

1	PLANEAR OU PREVER	Pensar no futuro e fazer um programa de trabalho ou de acção
2	ORGANIZAR	Constituir de um modo eficaz os meios materiais e humanos para realizar um determinado trabalho
3	CONTROLAR	Depois de planear e organizar, verificar se o trabalho está a ser efectuado de acordo com o previsto, isto é se a produção não se está a afastar do resultado final planeado
4	DIRIGIR	Conseguir que as pessoas façam um determinado trabalho. Implica: <ul style="list-style-type: none">• Coordenação• Comunicação• Motivação

DIRIGIR

d

QUADRO MÉDIO: ANIMADOR EM VEZ DE CONTROLADOR

Da leitura do artigo de Pedro Mendes, verificamos que na década de quarenta, o Quadro Médio fazia sobressair a oposição patrões/trabalhadores. Nessa época, a visão taylorista da organização levava a que os patrões vissem os trabalhadores com alguma desconfiança, como alguém em quem não se podia confiar e que devia ser condicionado a trabalhar. O Quadro Médio era então um controlador, ao serviço dos seus superiores hierárquicos.

Muito embora esse estigma ainda esteja presente na caracterização aqui referida do Quadro Médio «real», a função deste nível de chefia evoluiu, acompanhando a evolução da filosofia de gestão, para uma função em que a solidariedade com o grupo de «executantes» é essencial para se atingirem os resultados pretendidos.

No seu artigo, Pedro Mendes vai mais longe: no futuro, o Quadro Médio verá a sua função profundamente alterada. Tal como a organização, precisa de mudar, também o Quadro Médio terá que enriquecer as suas funções.

Antes de planificar, organizar, controlar e dirigir, ele terá que coordenar.

Mas o que se espera dele não é que se limite a fazer uma coordenação passiva. «Ele deve-se transformar num animador.» Como tal, deve:

- facilitar o trabalho dos colaboradores;
- eliminar as barreiras;
- pôr o seu saber ao serviço de todos;
- reforçar o sentimento de pertença à organização;
- desenvolver a auto-estima espalhando boas notícias;
- desenvolver uma gestão horizontal e não a tradicional gestão vertical.

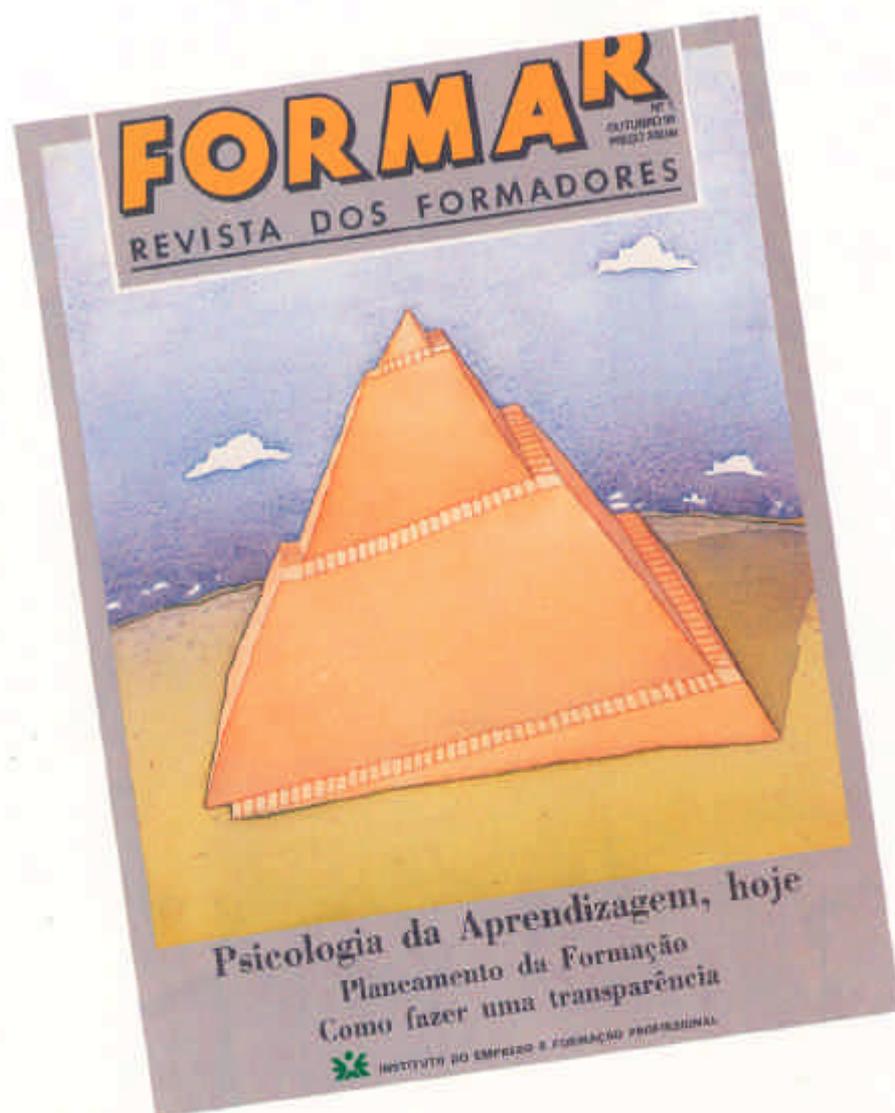
Na base destas alterações, estão alterações da gestão geral das organizações, que passam em primeiro lugar pela inversão da pirâmide: os operacionais no vértice, e na base os quadros, para os ajudar. Já não será mais necessário que os quadros médios façam de polícias ou de árbitros.

Adaptação e resumo de Madalena Avillez
Coordenadora da DIRIGIR

**ARTIGOS SOBRE O MESMO TEMA,
PUBLICADOS NA DIRIGIR**

ENCARREGADO, (SER) — TRÊS OPINIÕES. Nº 0, P. 5	
SAMPAIO — HOMEM DE DUAS CARAS?..... Nº 0, P.15	
O QUE FAZEM OS CHEFES Nº 0, P.20	
RESPONSABILIDADE, (A)	
DAS CHEFIAS DIRECTAS Nº 0, P.33	
EMÍDIO MINORÇA:	
ONTEM, ENCARREGADO GERAL,	
HOJE EMPRESÁRIO DE SUCESSO Nº 0, P.36	
PROMOÇÃO, (UMA) INESPERADA Nº 1, P. 5	
QUAL O PAPEL DO ENCARREGADO Nº 1, P.11	
FERMENTAR, (O) DE UMA NOVA CHEFIA. Nº 1, P.15	
TRADIÇÃO DE CHEFIA	
NOS TRABALHOS RURAIS Nº 1, P.39	
MECÂNICO CHEFE, (O)	
É SIMULTANEAMENTE	
ENCARREGADO E EXECUTANTE Nº 2, P.10	
OS CHEFES FAZEM FALTA? Nº 3, P.11	
ENCARREGADO: QUE FUNÇÕES,	
QUE IMAGEM? Nº 4, P.11	
EQUIPA VENCEDORA - (I) O QUE É? Nº 5, P.49	
O REITOR DO MEULICEU Nº 6, P. 3	
A EQUIPA VENCEDORA (II)	
— SEUS VALORES E CRENÇAS Nº 6, P.24	
O QUE É QUE FAZ CORRER O CHEFE? Nº 6, P.28	
OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR. Nº 7, P. 3	
A EQUIPA VENCEDORA (III) Nº 7, P.52	
A EQUIPA VENCEDORA (IV)	
— GESTÃO DOS CONFLITOS Nº 8, P.32	
A FUNÇÃO DO ENCARREGADO	
E A EMPRESA Nº 9, P. 6	
A EQUIPA VENCEDORA (V)	
— A SUA LIDERANÇA Nº 9, P.33	
A PESSOA DO CHEFE	
— DEVE O CHEFE SER BOA PESSOA? Nº 9, P.36	
É POSSÍVEL GERIR UMA ESCOLA	
COM EFICÁCIA? Nº11, P. 3	
CHEFE: O MELHOR OU O DIFERENTE? ... Nº11, P. 6	
JOHN PAULSEN - SABE QUEM É? Nº11, P.20	
QUADROS MÉDIOS... QUE FUTURO? Nº12, P.28	
A FORMAÇÃO É FUNÇÃO DO CHEFE? Nº13, P.14	
NEIL SENDELBACH	
- O HOMEM DA FORD Nº13, P.17	
ROBINSON - REFORÇAR A CULTURA	
DA EMPRESA Nº13, P.34	
GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO	
DA CHEFIA Nº14, P.37	

A Nova Revista do IEFP



SE É FORMADOR

ASSINE A SUA REVISTA



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FORMAR IEFP
Rua de Xabregas, 52
Telef. 858 47 01
1900 LISBOA

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO



ANA MARIA REIS
mecânica

O Instituto do Emprego e Formação Profissional **cofinancia** projectos de formação e o emprego de mulheres.

CONTACTE OS
CENTROS DE EMPREGO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL