

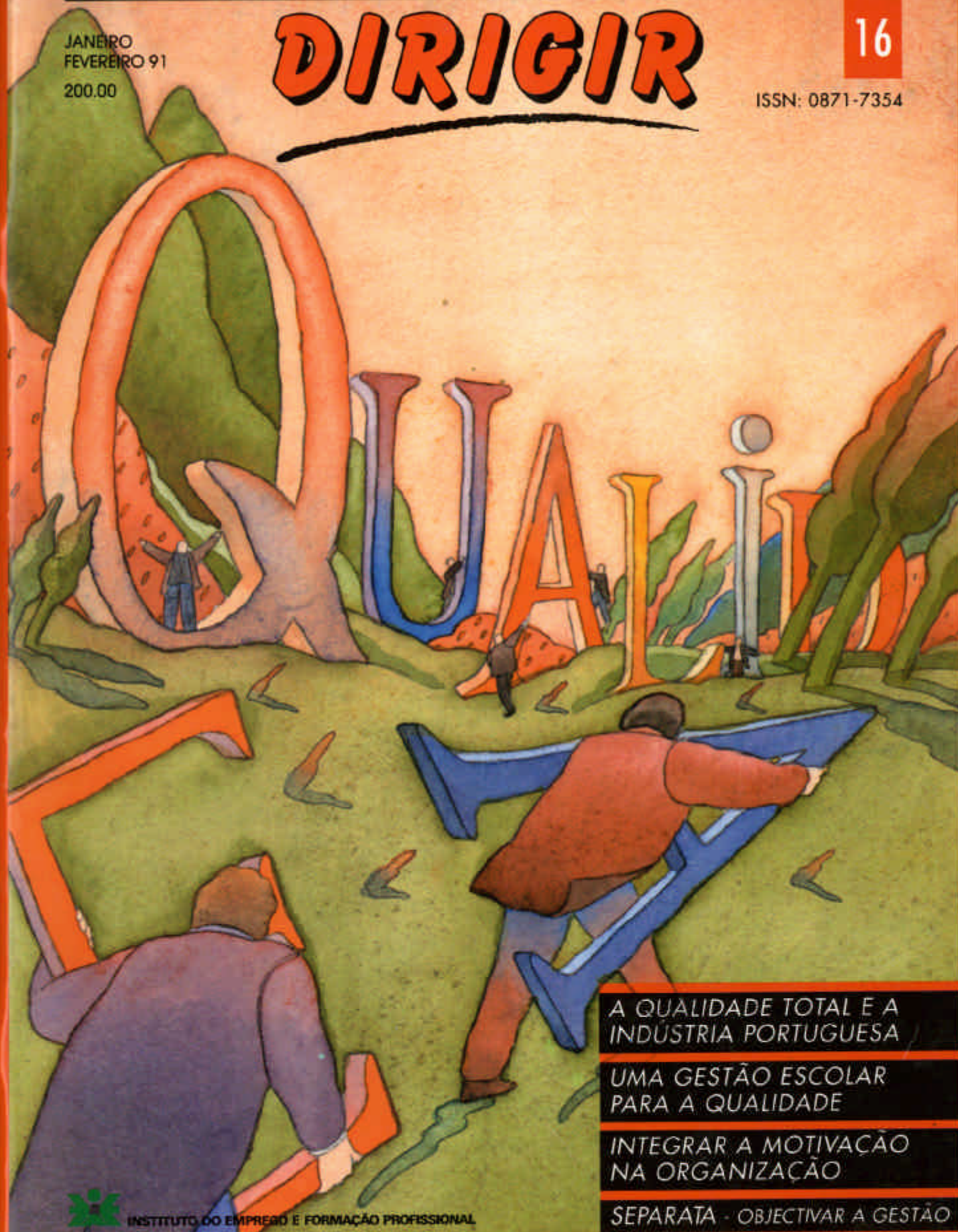
REVISTA PARA CHEFIAS

JANEIRO
FEVEREIRO 91
200.00

DIRIGIR

16

ISSN: 0871-7354



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A QUALIDADE TOTAL E A
INDÚSTRIA PORTUGUESA

UMA GESTÃO ESCOLAR
PARA A QUALIDADE

INTEGRAR A MOTIVAÇÃO
NA ORGANIZAÇÃO

SEPARATA - OBJECTIVAR A GESTÃO

vestir

New Age

OUTONO/INVERNO 91-92

TEXTURAS • PADRÕES • CORES



PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Gardim

COORDENADORA: Madalena Avilez

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, José Casqueiro Gardim, Júlio Freches, Madalena Avilez, Marques Apolinário, Raimundo Santos, Victor Pinto, José Duque

COLABORADORES: Alberto Moreno, Artur C. Pereira, Carlos Brito, Carlos Cesar C. Gonçalves, Carlos Nabais, Cristina Peço, Cristina Trindade, Deolinda Folgado, João Carlos F. Craveiro, Joaquim Lavandinho, Jorge Leitão, Lídia Branco, Pedro Mendes, Rogério Sousa, Victor Pinto

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, João Paulo Santos, Paulo Cintra, Paulo Ramalho, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Maria João Moreno

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/80/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 das Picóias, 14 - 9º — 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números / ano

TIRAGEM: 32 000 exemplares

Depósito Legal nº17519/91

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 nº16 FEV. 1991

ISSN: 0871 - 7354

O TRABALHO DOS DIRIGENTES

Trabalhar muito, ou trabalhar com qualidade?

Um erro muito corrente entre nós é a confusão entre trabalho técnico e trabalho de direcção. Veja-se, por exemplo, a polémica gerada, ainda recentemente, pela nomeação de um responsável para um departamento do Estado não considerado suficientemente culto (ou «tecnicamente» competente) por alguns especialistas da actividade. Aceita-se com simplicidade que o melhor dirigente das artes é um artista, o da saúde um médico e o do ensino certamente, um professor.

Mas não só o comum das pessoas aceita estas «verdades». As próprias chefias caem frequentemente nesta armadilha, esgotando a sua intervenção, ou o essencial do seu tempo, em actividades que são efectivamente de execução, muitas vezes com uma sobrecarga de horário inevitável para quem, na prática, quer substituir colaboradores às vezes pouco ocupados.

Todos conhecemos chefes e dirigentes que, aparentemente, ao dever tudo sacrificam, cumprindo horários que lembram os dos primórdios da revolução industrial.

Quem trabalha permanentemente e habitualmente desta forma pode fazê-lo por razões idênticas às de um alcoólico ou de um fumador, porque o trabalho também vicia, mas, na maioria dos casos, é por menor conhecimento do que realmente constitui as suas funções.

Para que um grupo possa realizar trabalho nas melhores condições, alguém tem que se preocupar com a actividade no seu conjunto. Pode-se a um chefe, a um dirigente, que organize, planeie, coordene, controle, responsabilize, oriente e ensine o seu pessoal para que o serviço, como um todo, realize os seus objectivos em melhores condições (com mais rapidez, economia e satisfação dos utilizadores ou clientes...) do que o faria se cada um fosse deixado à sua própria sorte!

Porque confundem, ou não se situam alguns chefes nas suas efectivas funções?

— Por falta de conhecimento do que se espera deles enquanto chefes mas, também por dificuldade na assunção de uma postura que os leve a abandonar as velhas actividades que conheciam e faziam bem... O trabalho de direcção exige uma visão e uma atitude, por vezes difícil de dominar só através da experiência.

— Por autoritarismo ou falta de abertura a diferentes soluções ou formas de execução de trabalho aceitáveis sempre que conduzam aos mesmos ou até a melhores resultados.

— Por preocupação essencial com o poder, com o controlo, com a dimensão da organização e menos com os resultados respectivos que, nesta perspectiva, são secundarizados. Para estes dirigentes a melhor organização não é a mais produtiva mas a de maior dimensão — a que tem mais gente, ou mais meios — porque é isso que, no íntimo, é valorizado. Quem é motivado essencialmente pelo poder, acha legítima a secundarização dos resultados e dos desempenhos colectivos.

A qualidade de trabalho dos dirigentes assenta numa visão oposta a tudo isto, sendo obtida quando estes:

— Têm uma visão estratégica da sua actividade, procurando formas de alcançar os seus objectivos com a maior economia, traduzindo e aplicando as orientações globais da organização ao seu nível.

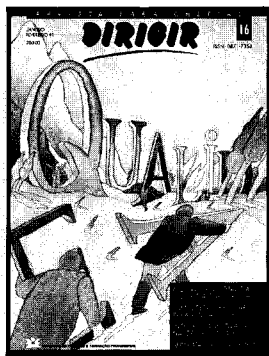
— Coordenam o seu pessoal e meios de modo a utilizar todos os recursos, melhorando permanentemente o desempenho do serviço, transmitindo dinamismo e entusiasmo, clarificando os objectivos e as formas de os atingir.

— Articulam permanentemente e profundamente a sua actuação com a dos restantes órgãos no sentido de melhorar o desempenho global evitando a sintonia exclusiva nos objectivos próprios e dando aos colaboradores a certeza de que, sem eles, o trabalho colectivo fica mais pobre.

Sem bom trabalho de bons dirigentes as organizações, sejam elas quais forem, ficam mais pobres, menos produtivas e mais frustradas num ciclo que, para ser cortado, exige exactamente melhor desempenho das suas chefias.

E a qualidade e não a quantidade, o factor essencial do trabalho dos dirigentes. Isso exige-lhes algum conhecimento, sentido de responsabilidade, e talvez, acima de tudo, carácter.

João Casqueiro Gardim
DIRIGIR



CAPA: JOÃO MACHADO

EDITORIAL

José Cardim

- A QUALIDADE TOTAL E A INDÚSTRIA PORTUGUESA
- XEROX: UM MUNDO DE QUALIDADE
- PENSAR QUALIDADE
- AGAERRE; SER AGENTE DO FUTURO

Alberto Moreno
Madalena Avillez
Lídia Spencer Branco
Madalena Avillez

CRIANÇAS NOS BANCOS DE TRÁS...

Maria Cristina Neves

DA TEMPESTADE À BONANÇA COMENTÁRIO AO CASO DA TIPOGRAFIA SILVER CEQUAL

Victor M. Pinto

Rogério de Sousa

OS PORTUGUESES VISTOS PELOS... INGLESES... ENTREVISTA COM EDGAR SCHEIN

A. H. D'Araújo Stol Woworth
Elvira Pereira

COMO ORGANIZAR UM CDI!

Carlos C. C. Gonçalves

QUALIDADE TOTAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BILL WEINER MANAGEMENT DO FUTURO UMA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE SALÁRIOS E PRODUTIVIDADE NA EMPRESA DISSE SOBRE GESTÃO

Pedro S. Mendes
Madalena Avillez
Carlos Brito
Artur Carrilho Pereira

OS MALEFÍCIOS DO TABACO

Madalena Avillez

LOTUS 1 2 3 (1.ª Parte) LIVROS A LER

Carlos Nabais

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MEDIÇÃO DOS TEMPOS DE TRABALHO CORREIO DOS LEITORES

Jorge Leitão

A MANUTENÇÃO E A QUALIDADE

João C. T. Craveiro

A EFICÁCIA DOS CÍRCULOS DE QUALIDADE

Cristina Trindade

INTEGRAR A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Joaquim Lavadinho

COMO DESENVOLVER A CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES BREVES

Cristina Perce

EDITORIAL

1

DESTAQUE

3

7

13

18

SEGURANÇA

22

FORMAÇÃO

23

28

29

HISTÓRIA E CULTURA

31

33

COMUNICAÇÃO

37

GESTÃO

41

45

49

53

57

PREVENÇÃO

58

ECONOMIA

63

68

ORGANIZAÇÃO

71

74

MANUTENÇÃO

75

QUALIDADE

80

MOTIVAÇÃO

83

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

86

88

ALBERTO MORENO *



A QUALIDADE TOTAL E A INDÚSTRIA PORTUGUESA

*«Todas as pessoas pretendem os produtos e serviços
mais actualizados que as empresas mais modernas produzem [...] a
os níveis mais competitivos de funcionalidade, qualidade,
fiabilidade, assistência e preço»*

in The Marketing Imagination, Theodore Levitt

QUALIDADE - Factor Determinante de Competitividade

Ao abordar o tema da Qualidade Total na Indústria Portuguesa, está a revista DIRIGIR a focar um dos factores determinantes da competitividade das empresas portuguesas no sentido de se posicionarem no Espaço

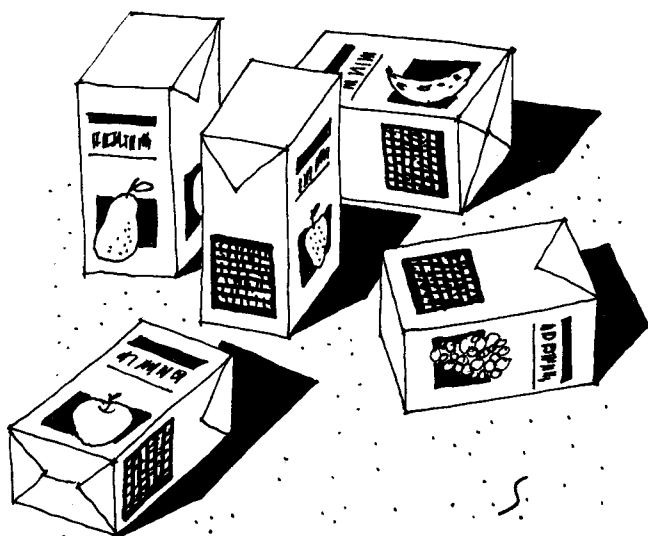
Europeu sem fronteiras de 1993, ao mesmo tempo que identifica a característica principal que motivará de futuro o desejo dos consumidores, e portanto dos mercados, pelos produtos e serviços disponíveis — A QUALIDADE.

DIRIGIR

As decisões de estratégia, de produção, financeira e de comercialização por parte das empresas, são em última análise baseadas nas características dos mercados para que se dirigem os seus produtos, onde os comportamentos dos consumidores assumem um papel determinante.

Não podemos também esquecer que as decisões das empresas em lançar novos produtos, nos recursos que empenham na sua comercialização, concretamente na sua publicidade, utilizando o conhecimento das motivações dos consumidores e os efeitos de imitação em particular, permitem-lhes transformar os comportamentos dos consumidores, dando assim origem a níveis cada vez maiores de aperfeiçoamento dos produtos à disposição destes.

Os mercados mais competitivos são assim espaços económicos, geográficos e sociais onde os consumidores influenciam as empresas e estas se adaptam às preferências dos consumidores, e simultaneamente as influenciam.



Deste jogo de interações, fortemente acelerado em economias em expansão, resulta um alargamento da gama de produtos à disposição dos consumidores, cuja escolha cada vez mais personalizada justifica a diferenciação de modelos do mesmo artigo que à primeira vista têm a mesma utilidade básica.

É o caso de dezenas de versões do mesmo modelo de automóvel, de tipos de iogurtes mais ou menos dietéticos e com inúmeros sabores, das variedades dos relógios para todos os gostos e posses, de canetas, pastas de dentes, para falar apenas em alguns artigos mais comuns.

A par da personalização dos gostos dos consumidores, resultado do crescimento e do alargamento das fronteiras dos mercados, verificam-se nas empresas processos de mudança no sentido de estas responderem à

transformação dos mercados com processos produtivos mais eficientes e produtos de melhor qualidade, ao mesmo tempo que adequam as suas estruturas aos canais de distribuição dos artigos que produzem.

MERCADO PORTUGUÊS: duplamente condicionado

É sabido que o mercado português ainda é duplamente condicionado nas preferências, pela reduzida gama de produtos disponíveis para uma mesma função e pelo preço dos produtos face ao rendimento dos consumidores, se tivermos como padrão o mercado francês ou alemão e mesmo espanhol.

A construção do Mercado Interno Europeu de 1993 permitirá às empresas portuguesas o acesso a esse espaço alargado, sobretudo se adaptarem as suas estruturas e os seus comportamentos para a produção de artigos com melhores relações qualidade/preço, como é característica dos mercados mais competitivos.

Os comportamentos que actualmente ainda caracterizam o consumidor português, de associar a um produto com qualidade um preço elevado, e de que comprar é começar por ver o preço e basear a sua escolha neste factor, serão cada vez mais raros, não só pela melhoria do rendimento dos consumidores, mas na medida em que as empresas melhorem a sua competitividade, o que significa, entre outras coisas, o incremento da qualidade dos seus produtos.

CRITÉRIOS DE COMPRA: o preço deixa de ser decisivo

Através da melhoria dos rendimentos dos consumidores em Portugal e da evolução dos seus padrões de consumo para os artigos mais personalizados, a decisão de compra de uma peça de vestuário, por exemplo, recairá naquela que apesar de mais cara, se revelar mais funcional ou de padrões mais dentro da moda ou com melhor qualidade de tecido, conforme os modelos em presença.

As preferências dos consumidores em geral dependem de um conceito de qualidade ou utilidade do artigo que se adquire, que pode abranger aspectos muito diversos e que dependem designadamente da época, do indivíduo ou da região em que se localiza.

Esse conceito de qualidade ou utilidade abrange as características tecnológicas, como o rótulo de uma garrafa de vinho ou a leveza de uma gilete de barbear ou de uma caneta. A qualidade está ainda associada às características psicológicas, de que é exemplo o *status* que é atribuído a um bom restaurante, e ainda às características temporais, quando a preferência vai por exemplo para a duração, seja de um jogo de pneus





POLÍTICAS EMPRESARIAIS DE QUALIDADE TOTAL

Com a crescente sofisticação dos mercados e consequentemente dos consumidores, as políticas de qualidade em que predominam o controlo de qualidade dos fabricos, deram lugar às políticas empresariais de Qualidade Total.

Estudos realizados em empresas que apresentam estas políticas, demonstram que não só a qualidade de um produto é necessária para a satisfação dos clientes de uma empresa, mas também que os produtos de qualidade são mais rentáveis relativamente aos concorrentes. Da mesma forma, as empresas geridas numa óptica de Qualidade Total beneficiam de elevadas taxas de rentabilidade e de crescimento de quotas de mercado nos segmentos em que operam. A Qualidade Total transforma assim o simples conceito passivo do controlo produtivo, para abranger a Organização e ser um factor determinante e activo da sua competitividade da empresa.

O estabelecimento de uma política de Qualidade Total na empresa não é desligado de um controlo dos recursos afectos, ou seja dos custos para a empresa em equipamentos, pessoas e serviços, nem dos objectivos estabelecidos para a protecção do ambiente.

ou de um guarda-chuva melhor. A qualidade surge também associada a garantias dos serviços pós-venda ou contratuais e ainda às relações personalizadas com o vendedor ou à cortesia com que o cliente é recebido.

Conclui-se pois que, para um produto apresentar qualidade a um determinado consumidor, será necessário que a organização que produz e também — e sobretudo — a que vende se organize e tenha presente essa preocupação.

QUALIDADE PROACTIVA

As empresas precisam de ter presentes as dimensões da qualidade que os seus segmentos requerem, através de estudos de mercado, e definir as especificações dos produtos a produzir e comercializar que melhor assegurem a sua competitividade, ou seja, a satisfação das necessidades desses segmentos a que se dirigem.

Todos os departamentos da empresa devem assegurar a adequação dos produtos produzidos e comercializados às especificações preconcebidas.

Estas incluem características diversificadas desde o desenho do produto, a conformidade com normas, a disponibilidade e o serviço pós-venda.

Uma política empresarial virada para a Qualidade Total garante um produto com um desenho adequado às preferências dos clientes do mercado em que se situa, minimiza o número de artigos que não estão conformes às normas, disponibiliza os serviços adequados à redução da manutenção e permite ao cliente a máxima utilidade do produto, assegurando uma política de custos compatíveis com o nível de competitividade.

PROTECÇÃO DO AMBIENTE: custos extrínsecos que importa não esquecer

De facto, a implementação de um Sistema de Qualidade na empresa deverá tender para reduzir os custos actuais que a empresa suporta, em vez de ser um factor negativo da competitividade.



DIRIGIR

A mística de que a qualidade só se consegue para produtos de preço mais elevado não é compatível com a existência de mercados alargados, consequentemente onde empresas competitivas se podem vir a instalar e satisfazer os consumidores com os seus produtos de melhor relação qualidade/preço.

Por outro lado a protecção do ambiente, estando intimamente ligada à existência de empresas competitivas, é um factor determinante a ter em consideração no estabelecimento da política empresarial de qualidade, a qual não deve apenas considerar os custos intrínsecos para a empresa.

POLÍTICA NACIONAL DA QUALIDADE

No desenvolvimento dos respectivos Sistemas de Qualidade das empresas assume particular interesse a Política Nacional da Qualidade que o Estado estabelece e proporciona como instrumento de actuação harmonizador e de garantia das infra-estruturas adequadas à concorrência leal entre as empresas.

O Sistema Nacional de Gestão da Qualidade promovido pelo Ministério da Indústria e Energia, através do PEDIP — Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, assume as vertentes de Normalização, Metrologia e Certificação, apoiando projectos de criação ou ampliação de laboratórios de ensaio e metrológicos, a reestruturação de organismos com fun-

ções de normalização e certificação sectorial e de inspecção técnica e auditoria.

O Laboratório Central de Metodologia e as extensões regionais deverão permitir a realização dos padrões nacionais de medida e o Centro Nacional de Design promoverá o desenvolvimento do *design* industrial, constituindo ambos as infra-estruturas do PEDIP para apoio às empresas na vertente Qualidade e na filosofia de Qualidade Total.

São igualmente apoiados pelo PEDIP investimentos em equipamentos de gestão e controlo da qualidade, acções de formação profissional, viradas para a motivação dos recursos humanos da empresa, para a qualidade e *design*, auditoria de qualidade, técnicas de análise laboratorial, e acções de demonstração nas empresas ou de divulgação de produtos, certificados com uma componente relevante de *design*.

A prestação de serviços às empresas constitui a determinante do Sistema Nacional de Gestão de Qualidade, devendo desenvolver as actividades de metrologia, normalização e certificação necessárias para a implementação nas empresas dos Sistemas de Gestão de Qualidade Total eficientes, assegurando assim a sua competitividade na data de construção do Mercado Interno Europeu em 1993.

* Director do Gabinete de Estudos e Planeamento,
Ministério da Indústria e Energia

ERRATA

No nº 15 da revista DIRIGIR, o artigo «Os Toques do Sr. Antonino» foi por lapso atribuído a Mário Sá Cachada. Ao autor, Manuel Sá Cachada, pedimos as nossas desculpas.



XEROX: UM MUNDO DE QUALIDADE

No seu relatório internacional para 89-90, a Xerox promete que «no final de 1993, irá assegurar que todos os seus clientes estarão totalmente satisfeitos». Isto pressupõe uma empresa orientada para a excelência envolvida num programa de qualidade total que abrange tudo, desde a produção ao serviço, passando pelo ambiente.

Os inquéritos de 1989 mostram que em toda a Europa, 8 em cada 10 clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os produtos e os serviços prestados pela Xerox.

Mas ser líder pela qualidade exige mais. Bernard Fournier, Managing Director da Rank Xerox Limited, afirma que «estes valores são melhores que os da concorrência mas ainda não são satisfatórios».

E porque a qualidade envolve um processo sistémico, na década de noventa a Xerox pretende ultrapassar os standards europeus, relativamente ao ambiente, implementando medidas quanto à reciclagem de materiais e à utilização de matérias pouco agressivas para o meio ambiente.

A entrevista que se segue, feita ao Director de Qualidade da Xerox Portugal, Dr. Rui Brites, é um interessante testemunho sobre a forma como funciona o programa de qualidade desta multinacional.

DIRIGIR: Em primeiro lugar talvez fosse bom caracterizar a Xerox. Em traços gerais, o que faz, que dimensão tem, etc.

D.Q.: A Rank Xerox Portugal está neste país há 25 anos. Iniciou a sua actividade com 21 empregados, contando neste momento com cerca de 360. Como sabe, foi a Xerox

DIRIGIR

que inventou o sistema de reprodução de documentos em papel comum hoje tão vulgarizado — a xerografia. Desde o início da existência desta companhia, uma das regras básicas do nosso funcionamento é a inserção plena na sociedade e só assim se justifica que possamos estar em todo o mundo, com todas as diferenças que existem de uns países para os outros.

A Rank Xerox Portugal terminou, no ano passado, as comemorações dos 25 anos em apoteose com um *kick-off* nacional que fizemos, anunciando a todos os colaboradores os excelentes resultados da nossa actividade.

Durante estes 25 anos passámos por fases diferentes, evoluindo duma situação de monopólio, pois só vendíamos fotocopiadores, para a situação actual: hoje vendemos soluções de escritório, desde o fotocopiador ao *fax*, passando pelos micros, redes informáticas, *softwares*, impressoras *laser*, máquinas de escrever e uma gama completa de consumíveis para todos estes equipamentos.

DIRIGIR: Qual é a política de qualidade total da Rank Xerox?

D.Q.: A Xerox é uma companhia de qualidade, pois qualidade é um princípio básico para nós. Qualidade significa proporcionar aos nossos clientes internos e externos serviços e produtos inovadores que satisfaçam plenamente as suas exigências. Melhorar a qualidade é responsabilidade de todos os empregados da Xerox. E passo a citar o manual:

«O que é a liderança através da qualidade? Não é outro programa, mas é um processo de mudança; não é um programa de curta duração, mas é um processo contínuo de trabalho a longo prazo; não é outro programa de formação somente, é uma estratégia para conseguirmos um elevado nível competitivo e sermos líderes no nosso negócio; não é um programa que está orientado apenas para melhorarmos a qualidade dos nossos produtos, mas é um processo de qualidade total que abrange todas as áreas do nosso negócio.»

Na qualidade o mais importante são três vectores de desenvolvimento.

1. O vector das tecnologias *versus* processos de trabalho;



O PROCESSO

2. O vector da relação fornecedor/cliente;



OS MEIOS

3. O vector das pessoas, os empregados das companhias empenhados em conseguir a qualidade total.

CLIENTES SATISFEITOS



O OBJECTIVO

A abordagem de cada um destes três vectores de desenvolvimento da qualidade (eles são interdependentes e complementares) não é fácil. Um programa de qualidade que não tenha pessoas preparadas para o executar, que não tenha tecnologias que garantam fiabilidade para que as pessoas estejam satisfeitas, e que não mantenha uma excelente e duradoura relação entre fornecedor e cliente, está condenado ao fracasso. Se não cuidarmos destes três vectores, não adianta termos um plano de formação muito bonito, muito menos se tudo isto não funcionar de forma integrada.

DIRIGIR: Quais são os objectivos da companhia?

D.Q.: Os objectivos do ano passado, que foram os de há alguns anos atrás e que serão os mesmos até 1993, são, em primeiro, lugar garantir a satisfação dos clientes. Isto

DIRIGIR

poderá parecer falacioso, mas na realidade para nós é uma prática corrente. A nossa relação sintetiza-se em dois aspectos: a relação institucional do fornecedor que tem a tecnologia, tem de conhecer o mercado, a avaliação e a satisfação de necessidades reais do cliente. Manter, portanto, uma relação de prestação de serviço numa óptica de consultor do cliente, tendo ou colocando as tecnologias que tem e deve dominar, ao serviço dos clientes. Este é, para nós, o grande paradigma do nosso trabalho.

É claro que para cumprir o nosso principal objectivo — a satisfação de clientes — trabalhamos numa óptica de serviço perfeito que obviamente tem custos em termos de estruturas. Ao fim e ao cabo, quem garante isto tudo são os 363 empregados da Rank Xerox Portugal.

DIRIGIR: Isso implica que haja um envolvimento das pessoas completamente diferente do tradicional, não é?

D.Q.: Claro. Falei-lhe há pouco nos canais de comunicação interna que temos, de forma a garantir esse envolvimento e, mais importante do que isso, a lembrar que nós trabalhamos para o cliente. Todos os nossos colaboradores, logo desde o processo de recrutamento, e ao longo da sua vida na empresa, têm muito claro que, ao contrário de 99% das empresas, cá não trabalhamos para o chefe mas para o cliente. E não é fácil pôr uma empresa a funcionar de acordo com isto. Isto é quase uma utopia, um contrasenso, porque quem me promove é o meu chefe, quem me aumenta o ordenado é o meu chefe.

DIRIGIR: Quando fala de cliente está só a falar de cliente externo ou também engloba o cliente interno?

D.Q.: Respondendo à sua questão, um programa de qualidade define-se pela existência de dois tipos de cliente: o cliente interno e o cliente externo, sendo este o que nos compra a máquina, e o outro os colegas de trabalho, os colaboradores da mesma organização. Contudo, no nosso caso, surge um dado novo (as empresas do nosso ramo, e não só, as grandes empresas seguem hoje essa estratégia): os *dealers*-revendedores. Eu perguntaria que tipo de cliente é. Porque a relação é completamente diferente: eu não estou desinteressado da forma de gestão do meu *dealer*, porque o seu sucesso significa sucesso para a minha empresa. O revendedor tem um tratamento misto de cliente interno e externo, porque para todos os efeitos ele tem de me comprar máquinas e de as pagar, embora ele tenha uma gestão autónoma e independente da companhia. Quando muito estamos ligados por uma estratégia comercial, por uma abordagem do mercado, idêntica.

Eu sou crítico em relação à classificação de «cliente interno», porque ele é um colega meu de trabalho, independentemente da posição hierárquica que temos dentro da empresa. Portanto, se eu considerar o meu colega um cliente dá ideia que eu tenho com ele uma relação interessada para proveito próprio. Porém, se o cliente interno significar que o meu colega só pode ter sucesso se eu o servir bem, se conseguir satisfazer as necessidades dele, na medida em que me compete a mim fazê-lo, estou completamente de acordo.

DIRIGIR: Quando é que começou a funcionar este programa de gestão da qualidade?

D.Q.: Houve uma primeira fase de preparação do programa, que decorreu no início dos anos oitenta, em que a companhia preparou, desenvolveu e treinou toda a direcção nesta temática da qualidade. E aqui estou a falar do processo em cascata. Portanto, no início dos anos oitenta, quer o *chairman* mundial da companhia, quer os responsáveis pelos três grandes braços Xerox, foram formados em qualidade. Depois, cada companhia operativa, de acordo com as decisões tomadas a nível internacional pela companhia mãe, ficou responsável por implementar, no mais curto espaço de tempo possível, o plano de qualidade. E como é que se faz isto? Anuncia-se interna e externamente e formam-se as pessoas para que elas tenham um novo *approach* ao mercado. E foi isso que fizemos. Desenvolvemos um programa de formação em qualidade até 1985, chamado «Liderança através da Qualidade».

DIRIGIR: Falou num processo em cascata. Portanto, este programa não era só para chefias?

D.Q.: Não, era para toda a gente. No início dos anos oitenta começou pela direcção que foi quem decidiu e preparou tudo isto. Até 85, em Portugal, foi dada formação a todos os colaboradores da companhia. Desde aí, temos dado continuamente este programa aos recém-entrados na RX.

Como é que o lançámos? Fizemos a apresentação do programa à companhia e implementámos o plano de formação ao nível de todos os colaboradores.

Pretendia-se transmitir um pouco isto: o que é a liderança através da qualidade, os custos da qualidade, a importância da participação dos empregados e o modelo de *marketing* competitivo, e a ligação entre efectividade/produktividade. Um dos objectivos era sensibilizá-los para a importância de se trabalhar com os mais altos padrões de qualidade e para o facto de a Qualidade ser um pouco uma

FILOSOFIA XEROX

- A satisfação dos clientes é a razão do nosso êxito.
- A qualidade é o alvo em tudo o que fazemos.
- Os produtos que comercializamos reflectem as mais avançadas tecnologias.
- Os empregados são respeitados e valorizados.
- Actuamos responsabilmente perante a sociedade.



prática sistemática, progressivamente tendente à perfeição, e fornecer os instrumentos necessários para tal.

DIRIGIR: Este programa tem-se vindo a aperfeiçoar?

D.Q.: Sim. O programa desenvolve-se em duas vertentes: a planificação de objectivos e estratégias, saber para onde se vai, o que se quer atingir, e a execução prática: comparação e controlo, a monitorização dos resultados da aplicação dos instrumentos. A prática para nós é uma vertente fundamental.

DIRIGIR: Todos os empregados passam pelo programa de formação num tempo limite, ou este programa tem um carácter permanente, isto é, eles nunca deixam de passar pela formação?

D.Q.: Formação é uma coisa que nunca termina. Na companhia as reciclagens são contínuas.

Uma coisa é a formação de novas admissões, outra as reciclagens que são feitas sempre que sentimos que o programa está a ser pouco usado ou a ser desvirtuado.

DIRIGIR: Os vossos formadores são formadores internos?

D.Q.: Sim, os nossos formadores são treinados nos centros de formação da Xerox quer a nível internacional, quer nacional. São colaboradores da companhia. Não são avaliados pelas «negativas» que dão, são avaliados pelo grau de conhecimento que os participantes revelam das matérias que eles estão a transmitir: um curso só terá sucesso quando todos os participantes tiverem 85% de aproveitamento em testes, simulações filmadas, etc.

Por outro lado, nós procuramos não transmitir apenas teoria. Procuramos mostrar na prática para que é que aquilo serve, dar-lhes oportunidades de experimentar.

Portanto, a nossa preocupação na formação é explicar às pessoas o que é através de pré-leituras, avaliar os conhecimentos da matéria através de perguntas abertas e fechadas, avaliar o ganho pessoal de cada um, e depois dar oportunidade aos participantes de ver fazer por exemplo (com vídeos).

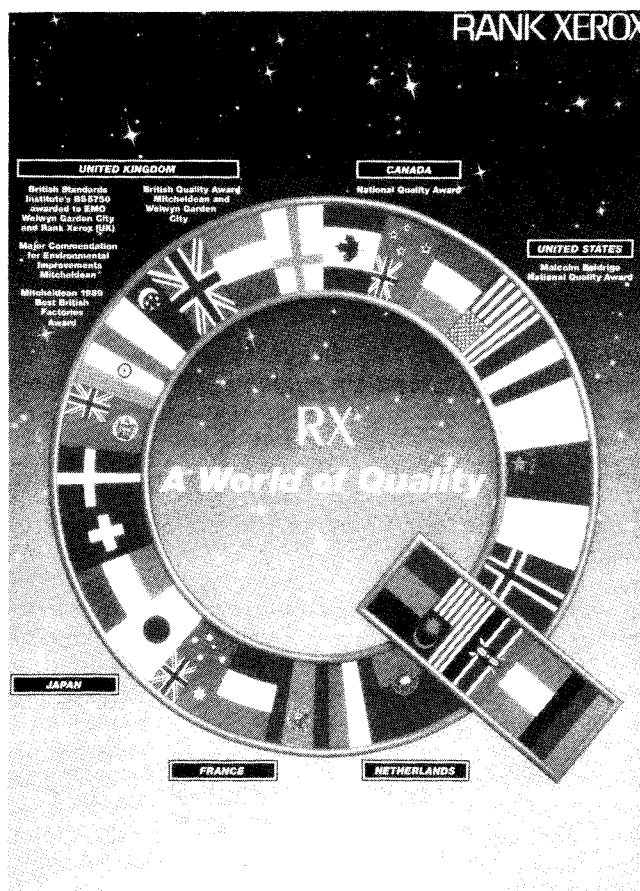
DIRIGIR: Como é que é feita a avaliação do programa de formação?

D.Q.: É feita em dois tempos: um, quando termina a sessão de formação, através dum teste a todos os participantes. Mas como estamos muito mais preocupados com o que aquele colaborador vai alterar na sua prática depois do curso, aí o melhor juiz serão os clientes. Se eu dou um curso para melhoria do atendimento telefónico e se os clientes deixam de reclamar, quem melhor do que o cliente para dizer que algo mudou? Se eu estou interessado na produtividade, eu só tenho de garantir clientes fiéis e mantê-los satisfeitos. É através disto que determinamos a validade dos nossos treinos.

Além do inquérito «pós-instalação» dos nossos equipamentos, fazemos o *periodic survey* e um *competitive survey*: com eles não queremos apenas saber qual o nível de satisfação dos nossos clientes, mas sim qual é a nossa posição relativamente à concorrência: se somos o primeiro ou não, qual a percentagem absoluta de clientes insatisfeitos e porquê. As nossas estratégias são definidas em função destes dados objectivos. Além disso, fazemos, ainda, através de uma agência, entrevistas face a face com clientes.

DIRIGIR: Que tipo de intervenções é que a gestão tem e que tipo de instrumentos utiliza para transmitir os valores da organização, e para criar o ambiente necessário ao funcionamento dum programa deste tipo?

D.Q.: Bom, aí vamos falar do recrutamento. Quando eu entrei, por exemplo, não fazia a mínima ideia do que era a Xerox. Mas ela tem uma das mais fortes culturas de empresa: ou se ama ou se odeia e é tão forte que ao fim de um mês já se pode verificar isso. Não se precisa de esperar 4 anos para se saber em que tipo de empresa estamos, e isto porque em todas as admissões existe um plano de indução à companhia. Eu, por exemplo, entrei como vendedor e estive 5 semanas a tirar um curso na Xerox.



para entender o que ela era e ao fim desse tempo já acreditava na empresa! Depois há uma acção de informação interna generalizada, onde a difusão dos valores e das finalidades da organização é feita através de cartazes espalhados por todo o lado, de livros e de mais documentação.

DIRIGIR: Mas, apesar de tudo, pode dizer-se que o gestor é o principal responsável deste processo?

D.Q.: Não tenha dúvida. Eu, enquanto responsável por

uma área desta empresa, sou avaliado pelos meus colaboradores. E temos, para isso, dois instrumentos que são o *management survey* e o *atitude survey*. Na próxima semana, inicia-se um programa em que os 6 directores desta empresa, vão percorrer todos os locais de trabalho desta companhia, mostrando os resultados das respostas ao *atitude survey* e, através da troca de impressões, saber o que acham que está mal e o que deve ser feito. Pretende-se que os colaboradores sintam que quem avalia são eles e os nossos resultados.

COMO ESTA É A MINHA COMPANHIA...

Como esta é a minha Companhia...

Sei que o meu sucesso só é possível mantendo os meus clientes satisfeitos. Registo as suas mais ínfimas necessidades e faço sempre o meu melhor para as satisfazer. Deixo os meus clientes conscientes das vantagens de preferirem os meus produtos e serviços.

Como esta é a minha Companhia...

Procuro ir sempre para além daquilo que me compete fazer. Faço constantemente melhor, controlando os custos. Quero sentir orgulho em todos os aspectos da minha actividade.

Como esta é a minha Companhia...

Optimizo a utilização de todo o investimento — tanto nos aspectos financeiros como humanos. Aspiro a um nível de rentabilidade aceitável tanto para mim como para garantir o apoio e confiança dos que nela investem.

Como esta é a minha Companhia...

Pretendo manter-me na vanguarda e que ela seja apontada como exemplo em termos de qualidade e de inovação tecnológica.

Como esta é a minha Companhia...

Quero manter a sua reputação de honestidade e transparência de actuação. Reconheço que a Companhia será tão boa quanto o forem as pessoas que nela trabalham. Quero atrair, manter e motivar todos os que comigo compartilhem uma aspiração de progresso e de contínuo aperfeiçoamento.

Como esta é a minha Companhia...

Estou consciente das minhas responsabilidades para com a sociedade e tudo faço para a respeitar e contribuir para o seu progresso.

«Cada um de nós deverá pautar as suas atitudes e comportamentos em conformidade com estes critérios...»

WILLIAM F. GLAVIN
Vice-Chairman da Xerox



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

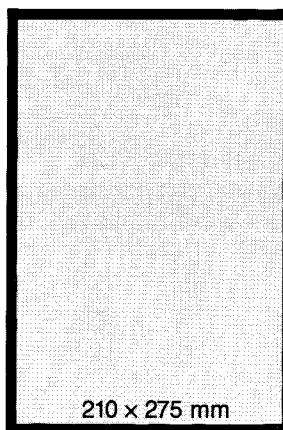
Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%

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

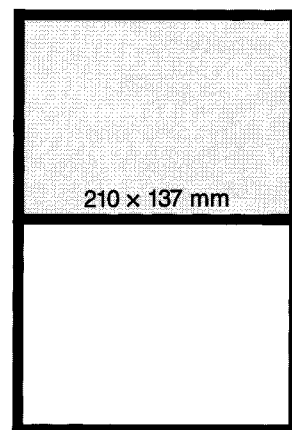
Estes preços não incluem IVA a 17%

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

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

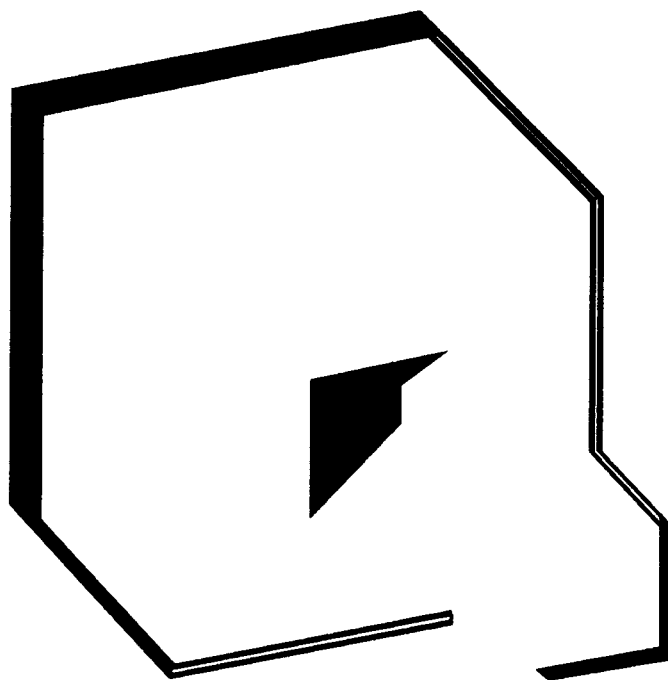


PÁGINA



1/2 PÁGINA

PENSAR QUALIDADE



APQ

Neste número da revista tratamos do tema qualidade e, como não podia deixar de ser, fomos visitar a Associação Portuguesa para a Qualidade e falar com o Dr. Emídio Fazenda, seu Vice-Presidente. Da conversa que tivemos, ficámos a saber o que é a APQ, quais são os seus objectivos, o que é que a APQ oferece e quais são as suas actividades.

O QUE É A APQ

A APQ é uma associação de carácter cultural sem fins lucrativos, constituída em 1969, e de reconhecida utilidade pública desde 1948, tendo por objectivos fundamentais:

A promoção e divulgação da qualidade.

A formação em gestão e controlo da qualidade.

O aperfeiçoamento de conhecimentos e práticas na área da tecnologia da qualidade.



DIRIGIR

A Associação é membro do Conselho Nacional da Qualidade, integrando o SNGQ (Sistema Nacional de Gestão da Qualidade) como organismo de normalização sectorial no domínio da Gestão e Garantia da Qualidade-Comissão Técnica nº 80. Esta comissão técnica dedica-se fundamentalmente à elaboração de normas nacionais, à análise crítica, adequação e/ou adopção de normas europeias e internacionais

A nível internacional, a APQ é membro da EOQ (Organização Europeia para o Controlo de Qualidade), da IFAN (Federação Internacional para Aplicação das Normas) e da EFQCA (Federação Europeia das Associações dos Círculos da Qualidade e da Gestão da Qualidade), da qual é membro fundador.

Os membros da APQ são pessoas singulares ou colectivas (Empresas e Associações) e entidades públicas e parapúblicas interessadas na problemática da qualidade.

CRIAR UMA CONSCIÊNCIA NACIONAL NOS PRODUTORES E NOS CONSUMIDORES PARA A QUALIDADE

Da pergunta que colocámos sobre o que se tem feito para atingir os objectivos propostos, foi-nos dito que a APQ está a promover uma Campanha de Motivação para a Qualidade, campanha essa prevista na medida B do Programa 6 do PEDIP. Por determinação do MIE (Ministério da Indústria e Energia) a APQ pelas suas funções e capacidades executará e assegurará a coordenação e secretariado das acções fechadas¹ financeiramente apoiadas pela medida B, o que não exclui a sua participação simultânea em acções abertas². Esta campanha teve início no final de 1990, estendendo-se até Dezembro de 1992.

A filosofia da campanha é a seguinte: «Criar uma consciência nacional, nos produtores e nos consumidores, para a qualidade.»

Esta campanha não se restringe a acções dirigidas ao sector produtivo, industrial, mas também a iniciativas que despertem nos consumidores o interesse em exigirem qualidade nos produtos que adquirem, bem como a consciência de que esse é um direito que lhes assiste.

São esses os dois grupos-alvo da campanha: a população em geral e as empresas/sectores industriais.

Para atingir a população em geral a APQ visa prioritariamente uma acrescida consciencialização dos consumidores e potenciais consumidores (crianças e jovens) no que se refere a aspectos como: vantagens de adquirir Qualidade, critério de escolha de produtos, etiquetagem, segurança, produtos certificados, garantias, direito de reclamação, etc. Como segunda prioridade, a

campanha deverá ter em atenção a dupla condição de consumidor e produtor da maioria dos visados, salientando a estreita interligação entre os comportamentos na produção e no consumo — «Atitude face à qualidade».

Outro grupo-alvo é o das empresas/sectores industriais: a APQ pretende motivar e informar o maior número possível de empresas, em diversos sectores e segmentos, com especial relevo para os mais expostos à concorrência externa e para aqueles em que os aspectos de normalização, certificação e metrologia se põem com mais acuidade.

PRODUZIR COM QUALIDADE PARA COMPRAR QUALIDADE

Como as empresas são também consumidores de matérias primas, componentes e serviços, um dos pontos que a APQ tem em conta são as evidências das ligações entre qualidade do que se compra e do que produz.

As actividades previstas são quatro:

- Campanha de Sensibilização;
- Jornadas de Prestígio de Âmbito Nacional e/ou Regional;
- Missões de Informação nas Indústrias;
- Prémio Qualidade.

PROJECTO APQ NAS REGIÕES

O Que É o Projecto APQ nas Regiões?

O Projecto APQ nas Regiões, é uma iniciativa única no género que pretende dar uma resposta pronta e significativa à crescente preocupação com a qualidade nas empresas portuguesas, face ao alargamento e maior exigência de competitividade do espaço económico na qual estas passaram a estar inseridas. Através deste projecto e nomeadamente do respectivo porta-a-porta, a mensagem da qualidade tem sido conduzida ao terreno concreto, ou seja ao tecido empresarial português, permitindo, por um lado, acções de sensibilização/divulgação da qualidade, essencialmente junto das PME enquadradas em sectores prioritários da economia nacional e, por outro, a criação de um banco de dados extenso e valioso que nos permite estabelecer análises do tecido empresarial, particularmente do extracto das PME, no contexto dos diferentes segmentos industriais.

Os resultados obtidos até agora contribuíram de algum modo para a elaboração dos programas PEDIP relacio-

¹Acções fechadas — Não submetidas a consultas

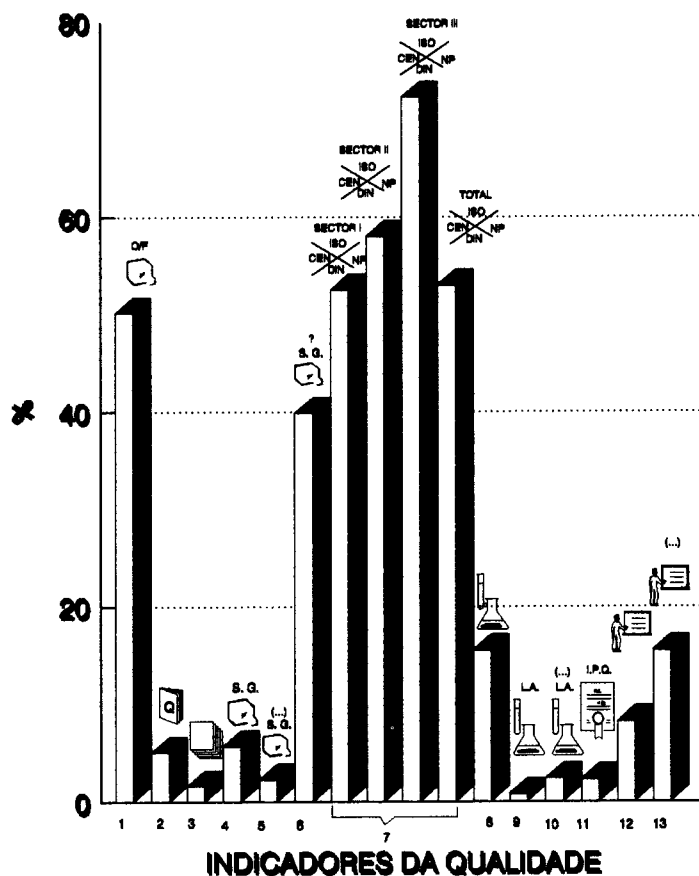
²Acções abertas — Submetidas a consultas junto das associações empresariais, profissionais e sociais.

nados com a qualidade e para a concepção e definição da Campanha Nacional de Motivação para a qualidade, sendo de salientar os indicadores da Qualidade ilustrados pelo gráfico.

INDICADORES DA QUALIDADE 1987/1989

- 1 - EMP. COM O/F QUALIDADE
- 2 - EMP. COM MANUAL DA QUALIDADE
- 3 - EMP. COM MANUAL DA QUALIDADE EM PREP.
- 4 - EMP. COM SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE
- 5 - EMP. COM S. G. DA QUALIDADE EM IMPLEMENTAÇÃO
- 6 - EMP. QUE ADMITEM VIR A IMPLM. UM S.G.Q.
- 7 - EMP. QUE NÃO UTILIZAM NORMAS:
- 8 - EMP. COM LAB. DE APOIO À QUALIDADE
- 9 - EMP. COM LAB. DE APOIO À QUALIDADE ACREDIT.
- 10 - EMP. QUE ADMITEM A ACREDIT. O SEU LAB.
- 11 - EMP. COM PRODUTOS CERTIF. PELO I.P.Q.
- 12 - EMP. QUE JÁ REALIZARAM FORM. EM QUALIDADE
- 13 - EMP. QUE DESEJAM REALIZAR FORM. EM QUALIDADE

SECTOR I SECTOR II
SECTOR III TOTAL



Segundo o que nos foi dado a saber as metas são:

Detectar necessidades na área da qualidade;

Desenvolver acções de diagnóstico;

Fornecer apoio técnico, visando a implementação de sistemas da qualidade;

Fomentar a formação, em geral e, em particular, de quadros das PME que demonstrem necessidade e desejo de qualificação do seu pessoal no âmbito da gestão e tecnologias associadas à qualidade;

Promover o desenvolvimento regional, nomeadamente através de acções conjuntas com associações e outras entidades regionais.

QUALIDADE TOTAL E O PODER AUTÁRQUICO

A APQ tem neste momento um projecto para a implementação de um sistema de Qualidade Total na Câmara Municipal de Oeiras e seus Serviços Municipalizados, tendo em consideração a importância do poder autárquico e a sua directa relação com as populações.

Esta iniciativa levada a cabo pela APQ com a colaboração técnica da FAQ/OUEST (Fédération de Association Qualité de L'Ouest) e da Câmara de Angers em França. A actuação da APQ visará essencialmente, e com a colaboração dos responsáveis pela referida autarquia, a sensibilização e formação dos líderes intervenientes, vereadores e quadros, no âmbito da gestão e garantia da qualidade, com destaque para a importância da relação cliente/fornecedor. Esta formação permitir-lhes-á a aquisição dos métodos, técnicas e ferramentas necessários para a implementação de um programa de qualidade total, o qual valorizará a imagem qualidade do Município de Oeiras tornando a sua experiência um exemplo único, a seguir por outras autarquias nacionais e mesmo estrangeiras.

FORMAÇÃO — OUTRO OBJECTIVO DA APQ

No domínio da formação em qualidade a máxima realização da APQ ocorreu com a criação do CEQUAL (Centro de Formação Profissional para a Qualidade) em 1989, através de um protocolo celebrado com o IEFP. Este centro visa a criação de uma mentalidade aberta à função qualidade e à resultante qualificação de técnicos. Pois investir na formação, é investir nos recursos humanos, que, sendo o activo mais importante de uma organização, representam decerto cultural e estrategicamente, a nossa melhor nova «tecnologia» para o desenvolvimento!

Para além dos cursos ministrados pelo CEQUAL, dos quais se destacam:

Curso de Formação Integrado para a Gestão em Qualidade.

Curso da Organização e Gestão da Qualidade.

Auditorias da Qualidade.

Formação de Formadores em Técnicas de Gestão da Qualidade.

Tecnologias da Qualidade.

A APQ realiza jornadas de sensibilização a nível nacional e/ou regional e sempre que necessário, contando com o apoio do CEQUAL.

ACTIVIDADES DE CONSULTORIA

Para terminar a nossa visita e depois desta breve síntese dos elementos que nos foram fornecidos pelo Dr. Emídio Fazenda, fizemos algumas perguntas que pensamos serem úteis aos nossos leitores.

DIRIGIR: Um dos pontos da actividade da APQ é o desenvolvimento das actividades de consultoria. O que é que nos pode dizer sobre isso?

EMÍDIO FAZENDA : Qualquer associado pode consultar-nos sobre determinado objectivo, determinado interesse que tenha relativamente à sua empresa, à sua actividade de produção ou formação.

A associação, quer por órgãos próprios, quer por entidades que pode contratar, pode fornecer a prestação destes serviços.

DIRIGIR: Que tipo de actuação tem a APQ na área da certificação de produtos e de empresas?

E.F.: Nós temos funcionado e continuamos a funcionar cada vez mais no fornecimento ou acompanhamento de pareceres e actividades de auditoria e aconselhamento e de apoio técnico a todos os associados e não associados que recorram a nós e que queiram habilitar-se a uma certificação de um produto ou de um serviço junto da entidade oficial...

DIRIGIR: Quer dizer se eu fosse gestora de uma empresa e fosse lançar um produto podia dirigir-me à APQ...

E.F.: ...Que a APQ daria exactamente as informações e os conselhos necessários. Inclusivamente, até poderia preencher os formulários, e tudo o que fosse necessário para se habilitar ao processo oficial que conduza à certificação ou à concessão da marca. Isto é que é a chamada consultoria que nós podemos realmente prestar.

PRODUZIR COM QUALIDADE

DIRIGIR: O que é para si produzir com qualidade?

E.F.: Produzir com qualidade é produzir o mais rapidamente possível, com zero defeitos, com zero stocks, com zero atrasos, com zero acidentes, se possível com zero papéis e utilizando uma comunicação informal mas eficiente, entre todos e na empresa inteira. É produzir bem, «à primeira vez» e ao menor custo, bens adequados ao uso ou finalidade.

A qualidade numa empresa moderna não é apenas controlo, mas muito mais do que isso, pois deve ser tomada na sua concepção integral, ou seja, o controlo, a gestão e a garantia, e deve cobrir todo o ciclo de vida dos bens e serviços produzidos.

DIRIGIR: E a qualidade preventiva?

E.F.: É uma gestão da qualidade baseada numa filosofia de prevenção, isto é, fazer actuar as técnicas e os métodos da qualidade, desde a concepção, avaliação e desenvolvimento do projecto, passando por todo o ciclo de vida do produto até ao pós-venda, eliminando assim em grande parte os custos da não qualidade e os seus efeitos nocivos. Especialistas mundiais consideram que cerca de 20% das receitas da maioria das empresas/organizações dos países mais industrializados se desperdiçam pelo facto de terem de refazer trabalhos, deitar fora produtos imperfeitos, efectuar reparações sucessivas. Para além disso convém salientar o vector satisfação do cliente, segundo estudos estatísticos realizados nos EUA.

Qualquer cliente satisfeito com a qualidade de determinado produto ou serviço, fá-lo-á saber a oito pessoas, enquanto que um cliente desiludido o transmitirá a vinte e duas.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE APQ

PRESIDENTE: Dr. João Cotta Dias

SEDE:
Praça das Indústrias
1300 LISBOA

DELEGAÇÃO DA REGIÃO NORTE (D.R.N.):
Rua dos Salazares, 842
4100 PORTO

DELEGAÇÃO REGIONAL DO ALGARVE (D.R.A.):
Rua Francisco Horta, 9º - 3º Dto.
8000 FARO

* Curso Superior de Direcção de Recursos Human

DIRIGIR

PROJECTOS INTERNACIONAIS ENVOLVIMENTO EM PROGRAMAS COMUNITÁRIOS

Programa DELTA (ARTISAN - 7064)

Este programa visa desenvolver novos métodos de formação ligados à informática e investigação no campo da inteligência artificial. A participação da APQ neste programa tem permitido transmitir aos restantes *partners* uma nova cultura industrial e, simultaneamente, delinear, no quadro nacional, as necessidades de formação, nomeadamente no que diz respeito à habilitação de quadros que possam utilizar as versões que vierem a ser desenvolvidas pela investigação nas áreas do CAD-CAM e CAP.

Programa FLAIR

Este programa tem como objectivos, por um lado, fazer a *interface* entre a indústria agro-alimentar e os consumidores, visando a área da transformação e pondo a tónica na melhoria da qualidade; e, por outro, promover, a nível da Europa, uma eficaz competitividade das indústrias alimentares, quer através do reforço das in-fra-estruturas da ciência e da tecnologia alimentares, quer através de meios que assegurem a protecção do consumidor, melhorando a qualidade, segurança e valor dos produtos alimentares.

As actividades desenvolvidas pela APQ, no âmbito deste programa, incidem no tratamento dos dados relativos às empresas do sector agro-alimentar já visitadas e a visitar.

Programa COMETT

No âmbito da participação em projectos que visem a associação universidade/empresa insere-se a candidatura da APQ ao programa COMETT, com um projecto transnacional de formação de curta duração, envolvendo como parceiros o Uninova-Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias, a Associação Espanhola para a Qualidade (AECC), o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Faro.

ACTIVIDADES PREVISTAS

1991

JORNADAS, COLÓQUIOS, SEMINÁRIOS E CONGRESSOS

JANEIRO

25 - Workshop «Participação em Grupo e Qualidade Total» **LISBOA**

FEVEREIRO

23 - Jornada do Grupo Dinamizador da Qualidade dos Serviços de Saúde **PORTO**

SEMINÁRIOS APQ/MANAGEMENT FORUM

6, 7 e 8 - Farmácia: «GMP-Good Manufacturing Practices» **LISBOA**

20, 21 e 22 - A Planificação Avançada da Qualidade nas Empresas do Futuro **PORTO**

28 - Consolidação Financeira **LISBOA**

MARÇO

SEMINÁRIOS APQ/MANAGEMENT FORUM

1 - Consolidação Financeira **LISBOA**

5 e 6 - Avaliação de Empresas **LISBOA**

7 e 8 - Inovações Financeiras **LISBOA**

1ª Quinz. - «New Seven Tools» **LISBOA**

ABRIL

S/DATE - II Jornadas da Qualidade Alimentar **PORTO**

S/DATE - Jornada do Grupo Dinamizador da Qualidade de Santarém **T. NOVAS**

MAIO

8 e 9 - II Congresso Nacional da Qualidade em Serviços **LISBOA**

S/DATE - Jornada do Grupo Dinamizador da Qualidade do Software **PORTO**

JUNHO

11 e 12 - I Congresso Luso-Espanhol da Qualidade em Saúde **LISBOA**

S/DATE - Workshop dos Círculos da Qualidade¹

OUTUBRO

S/DATE - Workshop dos Círculos da Qualidade¹

S/DATE - Jornada do Grupo Dinamizador da Qualidade no Ensino **PORTO**

S/DATE - Seminário «Alta Direcção» **PORTO**

NOVEMBRO

7 e 8 - XVII Colóquio Nacional da Qualidade¹

DEZEMBRO

S/DATE - Jornada dos Círculos da Qualidade **PORTO**

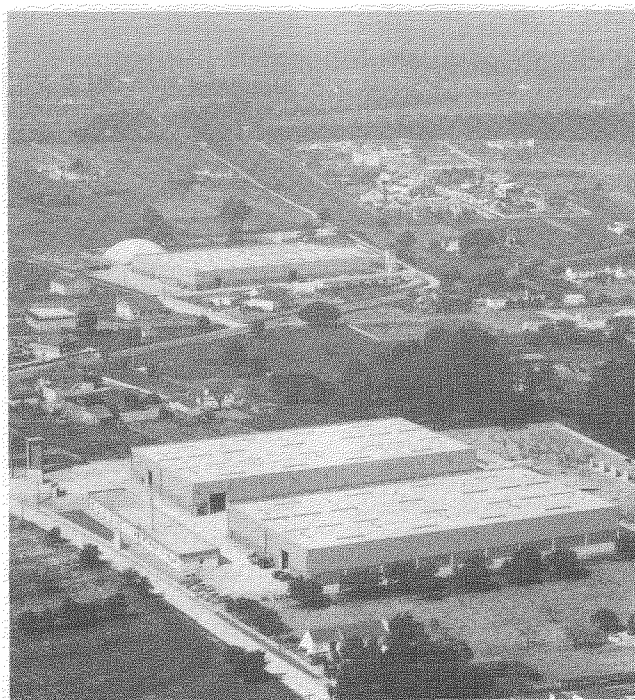
¹Local a designar

DIRIGIR





SER AGENTE DO FUTURO



O testemunho da AGAERRE é muito pedagógico, e diria mesmo «terapêutico», para todos aqueles que «não erradicaram completamente o pessimismo afadistado, e a crença sebastiânica em alguém (...) que resolva os problemas que consideramos mero produto (...) da má sorte».¹

Com trabalho e organização, não é afinal impossível vender a nossa própria tecnologia, inovando e criando em áreas onde só os «outros» marcavam posição...

Aos Engenheiros José Boavida e Luís Pinto, respectivamente directores técnico e de qualidade da AGAERRE, o nosso obrigado pela entrevista. A toda a equipa, os nossos parabéns!

¹ Editorial DIRIGIR Nº 14

DIRIGIR: Porquê uma fábrica de frigoríficos aqui no Pinhal Novo?

AGAERRE: Isso prende-se com razões de ordem

pessoal da parte dos sócios. Um deles estava a trabalhar há anos no campo da refrigeração doméstica, ligado a um grupo estrangeiro. A fábrica tem 7 anos de existência em termos de constituição e 6 anos de



fabricação. Labora com 265 trabalhadores directos e cerca de 15 pessoas ligadas à concepção. No início tivemos apoio do IAPMEI. Depois concorremos ao CIBRA e ao PEDIP. Dedicamo-nos à linha branca. Neste momento, o que fabricamos são exclusivamente produtos de frio: frigoríficos, congeladores verticais e horizontais, combinados. Também já fabricámos aquecedores e, neste momento, fazemos também a montagem de fogões.

Em termos de frio, o projecto é essencialmente sempre nosso, foi desenhado e posto no mercado por nós. Fabricamos o nosso produto com o nosso projecto e entregamo-lo a marcas como a *Philips*, *Bauknecht*, *Radiola*, *Fidelis*, isto para o mercado nacional. Para o mercado externo implementamos outras marcas, e em Espanha comercializamos as mesmas peças com a nossa marca — AGAERRE.

DIRIGIR: Porque é que essa vossa marca não é comercializada cá?

AGAERRE: Prende-se com o factor comercial da questão. Aparecer no mercado com uma marca que é a nossa e fazer concorrência a marcas que têm a dimensão de uma *Philips* ou duma *Bauknecht* é um pouco esquisito. Por outro lado, era um pouco fazer concorrência aos nossos próprios clientes, o que ia contra o espírito do contrato que celebrámos com eles.

DIRIGIR: Pode dizer-se que finalmente uma fábrica portuguesa fornece ao estrangeiro, além da mão-de-obra, a tecnologia?

AGAERRE: Sim, porque os projectos têm sido desenvolvidos aqui. Não são idênticos à tecnologia que, inicialmente, se utilizava na fábrica, que era estrangeira. São propostas já com grandes alterações feitas e projectadas aqui à partida. Deve-se um pouco ao *know-how* estrangeiro, de há vários anos, mas o desenvolvimento do projecto foi e é feito por nós.

DIRIGIR: Portanto, quando vão ter com o cliente estrangeiro levam uma proposta portuguesa?

AGAERRE: Levamos o nosso produto que é português.

DIRIGIR: Cuja tecnologia lhes agrada! Depois é que vem o tal problema da certificação e todo o sistema de qualidade que hoje em dia é indispensável, não é assim?

AGAERRE: Exactamente. Porque, por exemplo, para vendermos aparelhos na Alemanha ou nos Estados Unidos é preciso normalmente aprovações desses países ou aprovações que sejam aceites como tal.

DIRIGIR: Como é que o processo de normalização e qualificação funciona?

AGAERRE: A questão é: há um produto que efectivamente é bom, que está certificado segundo normas internacionais e, portanto, o cliente quando se dirige a nós vem à procura de um produto que já conhece à partida, até porque ele existe no mercado. O facto de estar certificado ajuda e muito, e o de estar segundo normas internacionais ainda ajuda mais. Independentemente disto, cada um dos clientes sempre que adquire o produto faz a sua homologação em laboratórios próprios, que podem não ser nacionais: há um protótipo que é entregue à marca para análise nos seus laboratórios. No nosso caso o cliente estrangeiro faz as análises em laboratórios da sua empresa, discutem-se algumas questões e, a partir daí, é dada autorização para a produção.

DIRIGIR: De quem é a responsabilidade de homologar o produto? E se houver algum problema, as garantias quem as dá?

AGAERRE: São duas coisas distintas. Uma coisa é a certificação do produto, que é da responsabilidade do produtor; outra coisa é a garantia sobre o aparelho, que é dada pela marca. A marca pode dar garantia do que entender sobre o produto. Pode ter maior ou menor confiança na aparelho que está a adquirir ao fabricante, mas a certificação respeita unicamente ao fabricante, que certifica quer o processo de fabrico quer o produto final em si.

DIRIGIR: Quer contar-nos um pouco da vossa história no que respeita a este processo de certificação e normalização?

AGAERRE: Tudo começou com a exportação para Espanha. Foi onde se sentiu o primeiro problema. Qualquer empresa que inicie estes contactos com o exterior sente logo este tipo de necessidades. Uma vez que queríamos exportar para Espanha, houve necessidade de homologar os nossos produtos lá. Nessa altura ainda foi segundo as normas espanholas, pois não havia cá nenhum laboratório preparado para fazer análises deste tipo. Estava-se então cá a começar com a normalização a nível dos electrodomésticos. Havia as comissões técnicas que estavam a preparar as normas.

Um ano depois de avançarmos com a certificação em Espanha, avançámos com a certificação na Alemanha. Foi pouco depois, com os electrodomésticos de baixa tensão, certificados nesse país, que nos foram abertas as portas de todo o mercado europeu. Foi uma homologação que, por ser reconhecida a nível internacional, foi válida para os outros países.

A partir do ano passado já entraram em vigor em Portugal as certificações com a NP. A partir dessa data



temos produtos, homologados aqui em Portugal, que oferecem a mesma confiança que os que são homologados na Alemanha. Antes não era um processo possível, hoje já o é. A certificação feita em termos nacionais é hoje válida para toda a Europa.

DIRIGIR: Então aquela convicção que tínhamos quando viajávamos, que «já agora compro o secador de cabelo na Alemanha, que de certeza é bom», tinha alguma razão de ser?

AGAERRE: Claro. Mas também lhe digo que os nossos secadores duram mais e, inclusivamente, em relação à própria segurança do utilizador, são melhores! E agora já são certificados, o que não acontecia antes! É capaz é de não haver ainda suficiente fiscalização no sentido de obrigar os produtores a fazer a certificação dos seus produtos.

DIRIGIR: Explique-nos o que é a NP.

AGAERRE: A NP é a norma portuguesa de qualidade, é o símbolo que é apostado num aparelho e que nos diz que ele cumpre as normas portuguesas relativas à qualidade e segurança, exigidas para aquele tipo de aparelho. No caso dos electrodomésticos todos eles devem respeitar as normas gerais de segurança mas depois para cada tipo, seja um fogão, um secador ou uma fritadeira existem normas específicas. Assim, um electrodoméstico que tenha o símbolo NP, é um aparelho que cumpre todas as normas portuguesas existentes para aquele caso.

DIRIGIR: Essa certificação só é válida para o nosso país, ou também permite comercializar o produto no estrangeiro?

AGAERRE: Há um conjunto de normas a nível europeu que foram definidas por decreto e que são válidas para todos os países. A nossa NP integra esse documento, só que não é conhecida nos mercados estrangeiros. Então é necessário que na etiqueta surja o símbolo «Via CCA». Este símbolo refere-se a um sistema de certificação mais completo, que envolve a própria empresa. É feita uma auditoria à empresa, e é-lhe atribuído o certificado de qualidade. Esta certificação informa os clientes que o aparelho que vão comprar está conforme com as normas do seu próprio país.

DIRIGIR: Onde é que uma empresa se dirige quando quer obter esta certificação?

AGAERRE: Para obtermos o «Via CCA», só temos um laboratório em Portugal, que é o IEP — Instituto Electrotécnico Português.

Antes de enviarmos um aparelho para o IEP testamo-

-lo aqui na fábrica. Não podemos arriscar um parecer negativo, pois os testes custam dinheiro.

DIRIGIR: Quanto é que custam estes testes?

AGAERRE: Custam várias centenas de contos. Antigamente custavam mais ainda, porque as aprovações só eram feitas no estrangeiro.

Não há um preço para a Europa. Cada país tem laboratórios certificados para fazer este tipo de trabalho, e cada laboratório tem o seu preço. Há também o preço de instrução do processo que varia de país para país. Em Espanha exige-se também auditoria à empresa. Em Portugal, por modelo, custa-nos cerca de 200 a 300 contos, se tudo correr bem. A aprovação em Espanha pode custar o triplo. Não é um dado seguro que tendo a aprovação num laboratório, o tenha no outro também, pois cada um tem o seu tipo de exigências. Em Espanha este tipo de certificações pode demorar de 8 a 12 meses. Os países põem os seus entraves, quer técnicos, quer administrativos a aprovações de produtos estrangeiros.

Nos EUA é substancialmente diferente. Eles privilegiam a segurança do utilizador em detrimento até do funcionamento do aparelho. Regem-se por normas completamente diferentes.

DIRIGIR: É bom ver uma empresa portuguesa, com técnicos portugueses, preocupada com esse tipo de coisas, pois continuamos em Portugal a pensar que «se é português não presta».

AGAERRE: Isso é mais uma questão de mentalidade do português do que o decorrente da realidade. Os fabricantes não têm já essa mentalidade, antes pelo contrário.

Nós tentamos estar à frente, no que respeita aos materiais que vamos utilizando. Somos actualmente a única fábrica portuguesa que utiliza o poliuretano com uma redução de 50% do teor de Fréon 11. Estamos até a desenvolver e a estudar um produto que não ataca minimamente o ozono e a nossa preocupação é estar na vanguarda deste tipo de coisas.

DIRIGIR: Como é que nasceu essa vossa preocupação com a qualidade, e como é que ela é gerida na fábrica?

AGAERRE: Isso é uma preocupação que existe desde o primeiro dia em que a fábrica apareceu, porque em termos de fabricante não é pensável fazer um produto capaz e com uma qualidade aceitável sem ter um sistema de garantia de qualidade que suporte toda a fabricação. E isto vai desde o escritório ao laboratório. Aqui na AGAERRE as coisas foram evoluindo nos diversos sectores, no sentido de garantir que o produto saia com uma qualidade aceitável e isto logo desde o projecto inicial. Havia áreas que não estavam a ser contempladas e o estão a ser agora. Amanhã quando

nos debruçarmos seriamente sobre a certificação da empresa, o que nos garante automaticamente a certificação dos nossos produtos, estaremos perante um processo que englobará todos os sectores da empresa. Até hoje, a preocupação tem sido mais do ponto de vista fabril e da construção do produto. No final deste ano não será mais essa a ideia da AGAERRE. Isto é um processo que conduz ao desencadear de acções semelhantes por parte dos nossos fornecedores. Nós também testamos os produtos que nos fornecem, obrigando-os assim a fazer o que fazem com qualidade, caso contrário rejeitamos o fornecimento. Basta uma peça com defeito para comprometer toda a produção...

DIRIGIR: E os vossos fornecedores reagem bem ao facto de serem certificados?

AGAERRE: Começam só agora a reagir bem. Há já no nosso país fábricas que estão a partir para processos de certificação. Temos, por exemplo, um fornecedor de moldes de plástico que também iniciou um processo de certificação da sua empresa.

DIRIGIR: Depreendo das suas palavras que algo está a mudar na atitude do gestor tipicamente português. O «desenrasca» tem os dias contados...

AGAERRE: As pessoas começaram a convencer-se que gastar dinheiro com a qualidade vai poupar-lhes muito dinheiro em termos de produto, de empresa, etc.

Para nós, a qualidade tem sido sempre valorizada e tem funcionado como um factor de redução de custos.

DIRIGIR: Para a década de noventa quais são os vossos projectos mais importantes?

AGAERRE: Queremos ser os primeiros produtores de linha branca nacionais (tudo para a cozinha). Não só em termos de quantidade, mas, sobretudo, de qualidade.



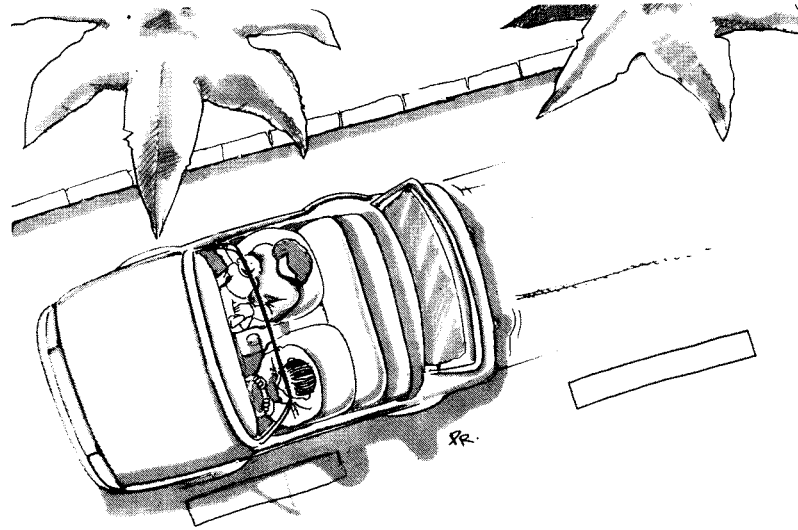
AGAERRE, LDA.
ESTRADA NACIONAL 252 - Km 8,8
APARTADO 22 - 2955 PINHAL NOVO
(PORTUGAL)

AGAERRE ESPAÑA, S.A.
CALLE RUYSEÑOR S/N
POLIGONO INDUSTRIAL MATAGALLEGOS
FUENLABRADA

* Coordenadora da DIRIGIR.



DIRIGIR



CRIANÇAS NOS BANCOS DE TRÁS...

O posicionamento incorrecto de crianças no interior dos veículos de quatro rodas é uma das principais causas da gravidade dos acidentes que envolvem menores.

Segundo pesquisas realizadas em países europeus, em caso de colisão, a probabilidade de as crianças se magoarem é muito maior quando estão no banco da frente do veículo, sendo que na Austrália, Bélgica, França, Finlândia, Espanha, Alemanha Ocidental, Noruega, Suíça, Luxemburgo e Hungria, existem leis que punem tal prática.

Lamentavelmente, a grande maioria dos adultos prefere transportar as crianças ao colo, achando que, em caso de acidente, poderá protegê-las com o corpo. Esta maneira de pensar está totalmente errada, pois, em caso de colisão, a primeira reacção do adulto é tentar proteger-se, soltando a criança, atirando-a contra o painel do veículo, acabando assim por aumentar a gravidade dos ferimentos.

Podem diminuir-se as consequências dos acidentes com crianças, quando as mesmas são colocadas nos bancos traseiros. É preferível o choque contra os encostos dos assentos dianteiros do que com o painel ou pára-brisas, além, é claro, de se reduzir assim o risco de projecção para fora do veículo e de diminuir a gravidade dos ferimentos, principalmente em colisões ligeiras.

Os bebés, incapazes de se manterem sentados, devem ser transportados num berço portátil, colocado transversalmente no veículo e preso à estrutura do assento por

intermédio do cinto de segurança traseiro; pode adaptar-se uma tela ou rede cobrindo o cesto, a fim de evitar que o bebé seja lançado para fora do berço.

Quanto às cadeiras de segurança, estas devem ser utilizadas por crianças na faixa dos nove meses até aproximadamente seis anos de idade. A cadeira deve ser presa através de armação ao assento traseiro do veículo. Os cintos de segurança destas cadeiras devem prender os ombros e o ventre, sendo necessária a existência, entre as pernas da criança, de um cinto que puxe da cintura para baixo, evitando que o cinto subabdominal seja responsável por danos na região abdominal da criança.

Depois dos seis anos de idade podem ser utilizados os cintos de segurança comuns, desde que o cinto subabdominal seja colocado adequadamente, prevenindo lesões.

Concluindo, é fundamental a utilização de medidas e equipamentos de segurança para crianças em veículos, pois aumentam a probabilidade de sobrevivência em colisões, especialmente quando montados na metade do assento traseiro dos veículos e convenientemente ajustados.

* Pedagoga e Assistente técnica da Subdivisão de Estudos Sociais, da D.O.S. do SESI de S. Paulo

DA TEMPESTADE À BONANÇA



O PROBLEMA

Uma Tarde de Chuva

O céu estava carregado de nuvens negras. O impacto das pesadas gotas de chuva contra a vidraça distraiu Luís Meneses do vivo diálogo que travavam os dois homens à sua frente. Na sua mente passaram, como num filme em acelerado, imagens dos últimos meses...

Tudo tinha começado dois meses atrás, quando o Director-Geral o tinha chamado para lhe comunicar que tinha decidido dar-lhe a Direcção da unidade fabril do Souto. «A fábrica do Souto foi, durante muitos anos, a nossa melhor unidade, mas as coisas agora não correm nada bem», dissera-lhe. «Há inúmeras reclamações de clientes, que se queixam dos atrasos nas entregas,

e alguns ameaçam mesmo cancelar as encomendas e procurar outro fornecedor... Isso ia prejudicar muito a imagem que nos levou tantos anos a construir... Você ainda é novo, mas é um técnico com mérito reconhecido e tem dado provas de grande capacidade de organização. Contamos consigo para devolver ao Souto o antigo prestígio!» Era um convite irrecusável.

A chegada ao Souto tinha-o impressionado imenso. Embora estivesse a contar com uma situação difícil, o que viu ultrapassou tudo o que pudesse ter imaginado. Parecia-lhe que o tempo tinha parado: pessoas, máquinas, métodos, mentalidades, organização — tudo pertencia

ao passado. Incapazes de responder às novas solicitações do mercado, todos pareciam ter-se posto de acordo para deixar o tempo resolver os problemas. A sua vinda gerara sentimentos contraditórios: havia preocupação por sentirem que hábitos e rotinas há muito instalados iriam ser postos em causa; mas o pressentimento de que poderiam nascer ali as transformações indispensáveis à sobrevivência da fábrica renovava-lhes a esperança.

O ambiente era tenso. Sentia-se que poderia explodir a qualquer momento. E, nessa manhã, assim aconteceu. O pretexto fora a reparação de uma máquina efectuada por um operador, com a concordância de Artur Santos, o responsável pela Produção. Tanto bastara para que Carlos Dias, o chefe do Serviço de Manutenção, o tivesse procurado de imediato para exigir uma explicação. A violenta discussão que se seguiu só terminaria com a sua intervenção, mas estava prestes a reacender-se agora, no seu gabinete, para onde tinha convocado os dois protagonistas da cena da manhã.

Uma subida no tom da discussão pôs termo às suas reflexões.



Uma Conversa Muito Animada

«Já estou cansado de lhe repetir isto!» Era Carlos Dias, o responsável pela Manutenção, quem falava. «Há muito tempo que está estabelecido que só os meus homens é que têm competência para fazer reparações e manutenção das máquinas. Mas o seu pessoal está constantemente a interferir na nossa função e a fazer ele próprio as reparações, como se viu ainda hoje!»

«Ora, ora... há aí muito exagero», atalhou Artur Santos, que era o chefe da Produção. «Mas já agora diga ao Director porque é que nós por vezes fazemos isso. É ou não é verdade que muitas vezes nós comunicamos uma avaria e depois ficamos horas infindas à vossa espera? Isso é superior às nossas forças, ficar ali de braços cruzados, sem fazer nada, e a ver a produção a atrasar-se. Além disso, deixe que lhe diga que não aceito que só os seus homens sejam considerados competentes. Então o pessoal que opera aquelas máquinas há tantos anos, que as conhece como às suas mãos, não tem agora competência para tratar delas?»

«A questão não é essa, e você sabe-o bem. Os seus homens serão muito capazes a operar as máquinas, ninguém o contesta. E nós não interferimos no vosso trabalho. Mas fazer manutenção é diferente. Requer uma organização e conhecimentos específicos. E é por isso que lhes pedimos que vocês também não interfiram. Além disso, você também sabe porque é que nós às vezes nos atrasamos na resposta aos vossos pedidos de reparação: é que para a produção todas as avarias são urgentes. Ora nós não podemos estar em todo o lado ao mesmo tempo. Se vocês fossem mais crite-

riosos nos pedidos de reparação já nada disso acontecia! E já agora tome nota de que muitas das avarias que reparamos se devem à má operação ou a esforço demasiado das máquinas.»

«Alto lá! Isso não é verdade! Bem... não quero dizer que não haja um caso ou outro... mas o que acontece é que cada vez que entra um novo operador ele tem que aprender a tocar de ouvido! Manuais não os há e quanto a cursos já não me lembro quando foram os últimos...»

«Nisso, finalmente, estamos de acordo. A formação nesta casa tem deixado muito a desejar.»

«... Além disso há máquinas que já há muito merecem a reforma, de tão estafadas que estão!»

«Você pode confirmar que repetidas vezes tenho proposto a substituição de algumas máquinas, antes que haja algum dissabor. Mas as anteriores direcções nunca quiseram saber disso.»

«Sim, isso é verdade», concedeu Artur Santos, «mas também acho que vocês não fazem a manutenção preventiva que deviam.»

«Essa é muito boa! É certo que podemos não fazer tudo o que pretendíamos, porque tenho falta de pessoal. Mas por vocês nem isso fazia! Quantas vezes os meus homens vão fazer manutenção a uma máquina e voltam pelo mesmo caminho porque vocês não acham conveniente?»

«É que vocês parece que têm uma habilidade especial para escolher os piores momentos para aparecer...»

O diálogo adquirira tal vivacidade que os dois homens pareciam ter esquecido a presença do Director, que, no entanto, os seguia com extremo interesse, tomando uma ou outra nota de vez em quando.

«Para vocês nunca há momentos oportunos: parece que pensam que as máquinas nunca precisam de manutenção!»

«E vocês gostariam que a produção se moldasse às vossas conveniências. Mas não se esqueçam que quem nos paga é o cliente. E ainda assim as consequências poderiam não ser tão graves se vocês não arrastassem tanto os trabalhos...»

«Isso é porque nos falta o material e as ferramentas!»

«... E também se coordenassem melhor as vossas actividades para não virem lubrificar uma máquina que estiveram a reparar a semana passada.»

Luís Meneses pensou ser chegada a altura de intervir:

«Não quis interromper o vosso diálogo que considero muito esclarecedor. Confirmo a minha ideia de que ambos são chefes competentes, profundos conhecedores dos problemas desta casa e vivamente interessados na sua resolução. Cada um pretende assegurar o melhor desempenho possível para a área pela qual é responsável. No entanto há problemas de estrutura e carências de recursos que o impedem. Anotei aqui os problemas que vocês foram referindo e aponte algumas possíveis soluções. Ora vejam...»



A SOLUÇÃO

Desponta o Sol

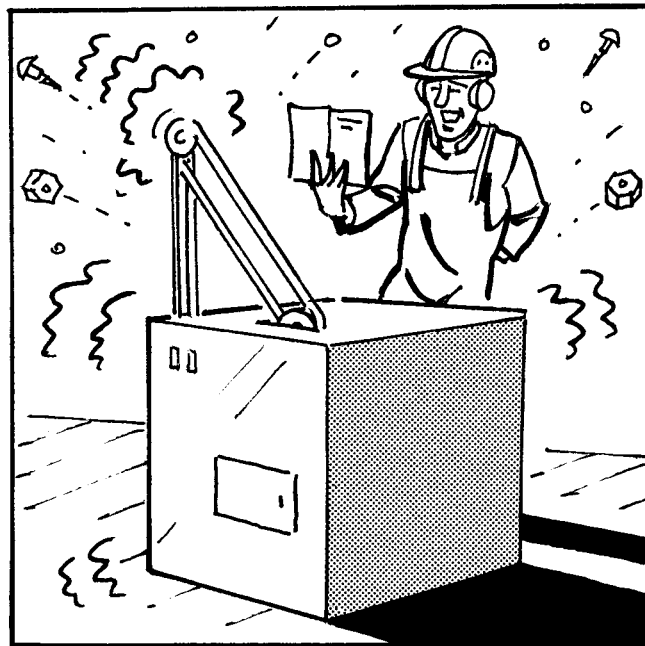
Luís Meneses começou a sua enumeração:

«**Primeiro problema:** o Serviço de Manutenção é responsável pela conservação de todas as instalações e equipamentos, mas não tem recursos suficientes. Aqui, o que temos que fazer é delegar no pessoal da produção a execução de algumas tarefas de manutenção como, por exemplo, limpezas, lubrificações, ajustes, algumas reparações, etc., aproveitando os seus tempos mortos. Para isso, temos que pôr à disposição de cada operador a documentação e o material necessários. O controlo de execução dos trabalhos é feito pela Manutenção.»

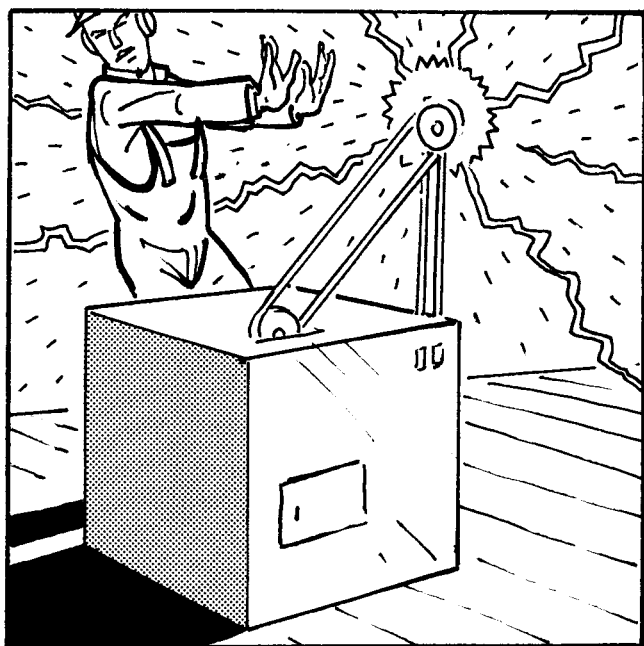
«**Segundo problema:** há falta de rigor nos pedidos de intervenção da Manutenção para reparação de avarias. Os pedidos passarão a ser feitos em impresso próprio que conterá a descrição da avaria e que, depois de completado com os detalhes referentes à reparação efectuada, será arquivado no processo individual da máquina. Os pedidos de reparação são classificados em três graus de urgência:

Grau I — avarias que têm um impacte imediato na produção ou na segurança das pessoas ou dos equipamentos; são atendidos de imediato.

Grau II - avarias que afectam o rendimento da produção, causam incómodo aos operadores ou conduzem a degradação do equipamento; são atendidos no prazo máximo de 48 horas.



Grau III — restantes avarias; são diferidos até à próxima intervenção programada.»



«**Terceiro problema:** há falta de documentação técnica e de formação adequada. Junto de cada equipamento tem que existir o respectivo Manual de Operação; o Serviço de Manutenção tem que ter o Manual de Manutenção de todos os equipamentos. O Gabinete Técnico vai procurar obter os manuais necessários junto dos fabricantes, dos seus representantes ou de outros utilizadores dos equipamentos. Para garantir que os manuais estão sempre actualizados vai controlar a sua localização e distribui todas as revisões logo que cheguem. Quando tivermos reunido a documentação adequada, o Gabinete Técnico vai preparar acções de formação teóricas e práticas em relação aos equipamentos que o requeiram. Futuramente nenhum equipamento será adquirido sem que seja estabelecido um plano de formação, tanto para operadores como para pessoal de manutenção. Aquilo que se poupa em formação acaba por sair caro em ineficiência e insegurança!»

«**Quarto problema:** o planeamento de manutenção é deficiente e afecta a normalidade da produção. O planeamento de manutenção deve obedecer a uma meia dúzia de regras essenciais:

— O programa de manutenção de cada equipamento deve ser o adequado para reduzir as imobilizações imprevistas por avaria;

— Os ciclos de manutenção devem ser o mais possível ajustados aos ciclos de produção;

— As acções de manutenção sobre equipamentos idênticos devem ser desfasadas para evitar a sua imobilização simultânea;

— Em contrapartida, as acções de manutenção sobre equipamentos integrados na mesma sequência de produção devem ser programadas em simultâneo;

— Para cada máquina há uma carteira de trabalhos pendentes que são lançados sempre que haja uma imobilização, programada ou não, de duração adequada;

— A produção terá um pré-aviso de, pelo menos, uma semana relativamente a cada acção programada de manutenção.»

«**Quinto problema:** faltam ferramentas e materiais para execução dos trabalhos de manutenção. Não é de forma alguma admissível que falem ferramentas ou materiais quando uma máquina está imobilizada para manutenção. Vamos passar a analisar todos os meses os trabalhos programados para o mês seguinte. Listamos todos os materiais e ferramentas necessários e asseguramos que estão disponíveis antes de o trabalho ser lançado. Com base nas estatísticas de consumo de materiais vamos rever os stocks existentes.»

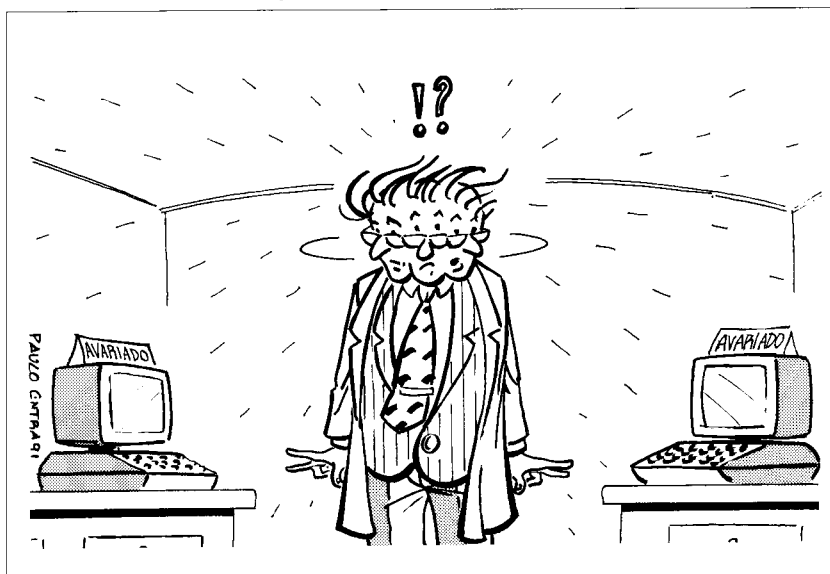
«**Sexto problema:** não há informação sobre os custos de manutenção ou a fiabilidade das máquinas em que possamos basear as nossas decisões. Numa empresa com a dimensão da nossa, as decisões não podem ser baseadas em mera intuição: temos que ter dados objectivos em que nos apoiarmos. Para começar, vamos criar, para cada equipamento, um processo individual

onde arquivamos toda a sua história. Registamos, nomeadamente: horas de operação; tempo de paragem por avaria; tempo de paragem para manutenção programada; encargos com manutenção (mão-de-obra, materiais, trabalhos subcontratados ao exterior). Quando não tivermos elementos individualizados, definimos critérios de imputação adequados. A partir daqui podemos desenhar gráficos que

nos mostrem, com facilidade, como está a evoluir a situação de cada equipamento. Por exemplo: horas de paragem por avaria/1000 horas de operação; custos de manutenção/1000 horas de operação; tempo médio de operação entre avarias; tempo médio de reparação; etc.».

«**Sétimo problema:** muitas máquinas são antigas e algumas, mesmo, obsoletas. Aqui temos que adoptar uma atitude muito realista. Não vamos substituir máquinas só porque são antigas ou mesmo porque têm custos de manutenção elevados, mas também não vamos adiar eternamente o problema com medo de tomar decisões. Procederemos da seguinte maneira:

— Identificamos as máquinas que consideramos candidatas à reforma;



— Averiguamos a possibilidade de melhorar o seu rendimento ou a sua fiabilidade por modificação ou conversão parcial;

— Fazemos uma pesquisa no mercado para possíveis equipamentos de substituição;

— Elaboramos estudos que nos habilitem a decidir qual a solução com melhor rendimento económico: manter o equipamento ou substituí-lo; nesta segunda hipótese consideramos duas alternativas: comprar o equipamento ou adquiri-lo em *leasing*;

— Damos prioridade na substituição aos equipamentos mais degradados e àqueles cujos substitutos tenham uma tecnologia já estabilizada; vale a pena esperar algum tempo por máquinas que estejam em fase final de aperfeiçoamento.»

«Há um aspecto que não podemos esquecer: as máquinas que temos já estão amortizadas, enquanto para adquirir as novas temos de imobilizar capital que, por ser escasso, tem que ser criteriosamente aplicado.»

«Entendo que este programa deve ser coordenado pelo Sr. Carlos Dias, na sua qualidade de chefe do Serviço de Manutenção. Obviamente que é indispensável uma colaboração muito intensa da parte da Produção...»

«Pode contar comigo...», assegurou Artur Santos.

«Vou pedir à sede que nos dê apoio por algum tempo nas áreas de economia e da informática. Concordam com este programa?»

«Sim, chefe!», responderam em uníssono os dois homens.

Luís Meneses sorriu. Sentiu que começava a ser considerado «um dos nossos». Lá fora, o vento tinha varrido as nuvens negras para o mar. O sol banhava de novo a velha fábrica do Souto.

UM DESAFIO AO LEITOR

Esta animada discussão entre Carlos Dias e Artur Santos foi dando algumas pistas sobre os problemas que afectam as relações entre a Produção e a Manutenção nesta fábrica. Quer o leitor elaborar a sua lista de problemas, apontar-lhes possíveis soluções e depois confrontá-los com as propostas de Luís Meneses?

* Engenheiro electrotécnico; Director de Engenharia e Planeamento da TAP Air Portugal

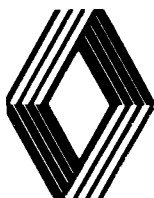
COMENTÁRIO AO CASO DA TIPOGRAFIA SILFER

Das muitas respostas que os leitores da DIRIGIR enviaram, comentando o caso da «TIPOGRAFIA SILFER, LDA.», resultou o embaraço da escolha. A qualidade era francamente boa e o «leque» ia desde empresários a encarregados, chefes de secção, estudantes universitários e até uma aluna do 9º ano, a Sara Margarida, de Aveiro! Conta-nos ela que encontrou a DIRIGIR em cima da mesa de trabalho do pai, começou a ler... e acabou por não resistir a mandar-nos o seu comentário. Pelo entusiasmo manifestado, todos mereciam o 1º lugar, mas tivemos que fazer uma selecção.

EIS A NOSSA ESCOLHA:

1º

FERNANDA CARRETAS
Auto-Sueco, Lda. — Sacavém
Recebe um conjunto de ofertas da RENAULT



MONITOR

Recebe livros da MONITOR

2º

ANTÓNIO PEREIRA
Embaixada de Portugal
— Bruxelas



3º

CARLOS ALEXANDRE CORREIA DA SILVA
Estudante do ISCTE
Recebe uma oferta MARTINI

De uma forma geral, todos os premiados fazem uma análise exhaustiva do caso, identificando as suas vertentes essenciais.

Como aspectos mais importantes destacamos os seguintes:

- Má actuação das chefias envolvidas
É curiosa a avaliação que a leitora Fernanda Carretas faz das chefias envolvidas no caso: «...Chefe do tipo "atira primeiro e pergunta depois"»;
- Graves problemas em Comunicação Interna;
- Mau ambiente de trabalho;
- Falta de confiança e solidariedade;
- Absentismo como sintoma de desmotivação.

A resposta vencedora faz ainda um destaque importante, quando refere que aquela secção é seguramente um reflexo do ambiente geral da Empresa.

Em conclusão, transcreve-se um excerto do trabalho do senhor António Pereira (2º Classificado): «Os mais elementares princípios de uma Gestão de Pessoal adequada, realista e moderna, parecem ser no caso da "TIPOGRAFIA SILFER, LDA." pura e simplesmente violados.»

ROGÉRIO DE SOUSA *

CEQUAL

Criado em Julho de 1989, o CEQUAL - Centro de Formação Profissional para a Qualidade - tem por objectivo a formação no domínio da Qualidade, sendo a sua actividade dirigida a Empresários e Gestores, Quadros e Chefias Intermédias e a Jovens candidatos a profissões naquela área. «A pouca exigência para os mercados para os quais a generalidade das empresas portuguesas têm vindo a trabalhar, fez que não sentissem a necessidade de adoptarem, por elas mesmas, uma cultura de empresa que as levasse a «Pensar Qualidade».

Contudo, «o panorama passou a ser completamente diferente, desde a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia que, não obstante as diferenças culturais existentes entre os países que a compõem, apresenta no seu conjunto um grau de exigência muito superior àquele com que a generalidade das empresas portuguesas estavam habituadas a confrontar-se».

É isto, em suma, o que explica a nota introdutória ao programa de actividades para 1990 do Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), acrescentando que, por isso, se impõe às empresas «a adopção imediata de uma estratégia que conduza ao sucesso técnico, comercial e económico».

«Estratégia essa que, aliada a um grande esforço de modernização, passa fundamentalmente pela mobilização contínua de todos os elementos que nelas trabalham, com vista a melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, a qualidade do seu funcionamento e a qualidade dos seus objectivos.»

ADOPÇÃO DE SISTEMAS DE QUALIDADE É FUNDAMENTAL

Colmatar as necessidades referidas, no quadro da qualidade, quer no que diz respeito à falta dessa mesma qualidade no interior da empresa, quer no «produto»/serviço final apresentado, só é possível quando o quadro empresarial possuir profissionais devidamente qualificados e preparados para o desempenho das suas funções — quaisquer que elas sejam. Falar de qualidade «é falar na sobrevivência das empresas — explicita o director do CEQUAL, que sublinha que «Qualidade não é luxo. A qualidade nas empresa não pode ser considerada em termos de custo, mas sim de investimento.»

No sentido de sensibilizar para estas realidades, o CEQUAL — instituído através de protocolo assinado entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Associação Portuguesa de Qualidade, em Junho de 1989 — tem por missão uma actividade de cariz pedagógico.

«A pedagogia é importante para a exigência de qualidade» — diz-nos Artur Pereira, director do CEQUAL que expressa ainda: «O português, talvez por deficiente formação, é pouco crítico». Uma questão de mentalidade. Senão vejamos: «Por exemplo, num restaurante o



DIRIGIR

cliente prefere não voltar, a apresentar uma reclamação no momento; mas para se ter qualidade é necessário fazer pressão, é necessário reclamar» — sublinha Artur Pereira. «Temos a obrigação de explicar aos empresários as vantagens para os próprios e para a comunidade da adopção de sistemas de qualidade».

Até ao momento as empresas têm sido receptivas? «Penso que sim, porque o próprio Centro já é o resultado de um protocolo entre entidades já conhecidas no sector. Pelo menos vamos aproveitar o «know-how» existente. Tudo será mais fácil quando as pessoas se mentalizarem que é necessário pensar qualidade».

Devido à predominância de PME no espaço empresarial português este é um objectivo de difícil concretização visto que muitas empresas não têm possibilidades de desenvolver formação na área da qualidade.

7500 HORAS DE FORMAÇÃO

De entre as perspectivas do CEQUAL para o corrente ano está a elaboração, e posterior desenvolvimento, de cursos de formação à distância.

Esta método de ensino, procura dar resposta às críticas que as empresas, em especial as de pequena e média dimensão, apresentam aos promotores de acções de formação, pelo facto de as mesmas decorrerem normalmente nos grandes centros, a que se junta a pouca disponibilidade dos seus trabalhadores para participarem em acções colectivas de formação.

Assim, ainda este ano estará à disposição das empresas, um curso sobre «Tecnologias da Qualidade», e, especialmente dirigido ao sector Alimentar, iniciar-se-á a preparação de um outro sobre «Gestão da Qualidade na Indústria Alimentar».

No âmbito da formação, o CEQUAL prevê a realização de cursos que ao todo irão perfazer cerca de 7500 horas.

As acções são dirigidas à Formação Profissional de Activos (FA), Formação de Formadores (FF) e Formação de Jovens à procura do 1º Emprego (FJ). É intenção do Centro colaborar activamente com outros Centros de Formação, pelo que o programa do CEQUAL prevê a realização de nove acções de Sensibilização para a Qualidade, destinadas aos seus monitores.

Com a mesma finalidade — sensibilizar para a Qualidade — está prevista a realização de Seminários para quadros e gestores dos sectores de actividade em que os Centros se inseriam.

Quanto à FA, FF e FJ estão previstos cerca de dezasseis cursos de formação.

«A prestação de serviços a terceiros será privilegiada pelo CEQUAL. A realização de acções de formação preparadas para uma determinada empresa é, por princípio mais profícua, por ter em conta as suas próprias necessidades e só assim ser possível integrar na política da empresa os programas de formação a desenvolver», diz Artur Pereira.

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Prevê o Centro relacionamento com outros países?

O CEQUAL participa no programa Comunitário COMETT, tendo adquirido à Associação Universidade-Empresa para a Formação (AUEF) Europqualité, entidade que visa a preparação de programas e meios pedagógicos de apoio à actividade formativa no âmbito da Qualidade.

Para além dos contactos com os representantes dos diversos países europeus que integram a Europqualité, o Centro pretende alargar o seu relacionamento a outros países, muito em especial com os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e, também, com o Brasil.

«DE LONGE É QUE SE PICA A BURRA»

Com pouco tempo de existência, a actividade do CEQUAL era anteriormente desenvolvida pela Associação Portuguesa da Qualidade. «Somos os continuadores de uma actividade; cabe-nos o papel de congregar os esforços para que seja possível levar a qualidade às empresas do País».

O que é que se espera da qualidade em 93?

«O Centro pretende prestar um serviço ao país, no sentido de as empresas terem a possibilidade de formação dos seus quadros para que estejam preparadas para um mercado como o de 1993. As datas por vezes fazem esquecer que o futuro se faz hoje. Há um ditado popular que diz que «de longe é que se pica a burra». É um pouco assim, porque não vai ser em Dezembro de 92 que se vai pensar que no próximo mês já é 93.

Mas, o Centro vai ser capaz de acompanhar este processo? «O Centro tem uma perspectiva dinâmica. Temos que ir acompanhando a evolução, pelo que vamos ter que aumentar o número de horas de formação em termos de quantidade e qualidade da nossa própria oferta», finaliza o director do CEQUAL.



CEQUAL centro de formação profissional para a qualidade

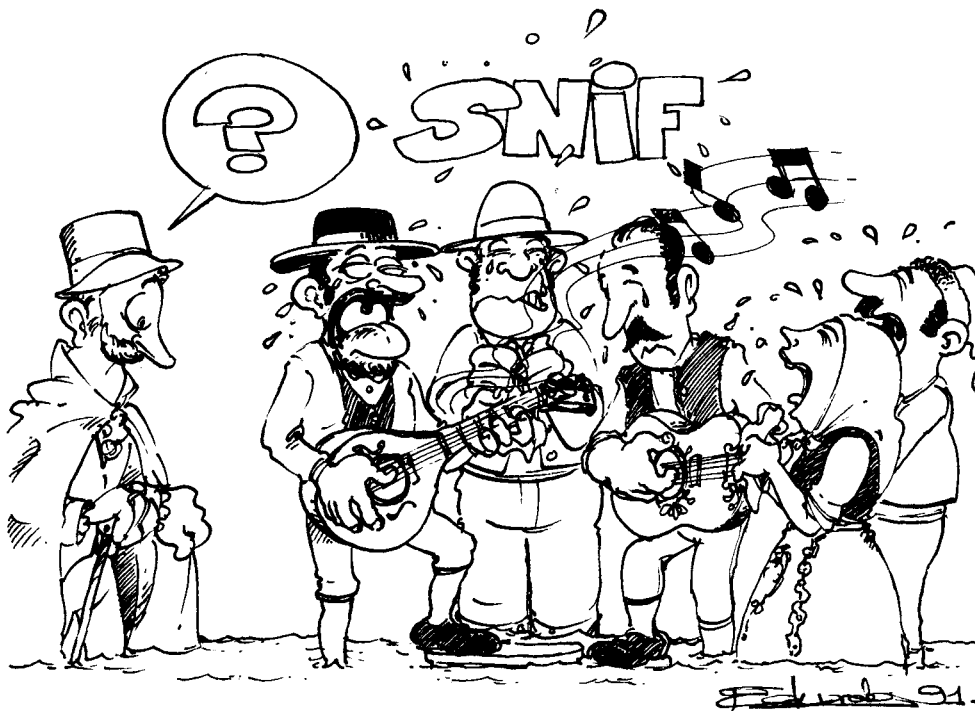
Lisboa: Rua Jacinta Marto, n.º 8, 2.º Frente
1100 Lisboa • Telef: 56 18 40/2 • Fax 352 17 91

Porto: Rua Peso da Régua Bairro Cerco
4300 Porto • Telef: 57 70 53/4/5

* Jornalista

DIRIGIR

A. H. D'ARAUJO STOL WOWORTH*



OS PORTUGUESES VISTOS PELOS... INGLESES...

COMO SÃO OS PORTUGUESES

Os Portugueses são gente simples. O povo, no sentido literal, é modesto e natural. Encarados como uma raça, eles são por natureza corteses e amáveis. Vocês verificarão que até os operários e os camponeses possuem uma dignidade natural. Mesmo apesar de vocês não saberem falar a língua portuguesa e poderem ter grandes dificuldades em fazerem-se entender, encontrar-se-ão entre gente que é particularmente prestável a estrangeiros. Os Portugueses são muito pacientes. Vocês deverão portanto ser especialmente cuidadosos em evitar mostrarem-lhes impaciência naquilo que julguem ser devido a hábitos excessivamente vagarosos. Lembrem-se de que a educação não está tão espalhada como no nosso país; mas o que lhes pode faltar em instrução sabem os Portugueses compensá-lo com uma sagacidade reflectida. Uma característica natural comum

a todas as classes é uma suave mas enganadora melancolia. Isto nota-se nos acordes bastante tristes da música popular portuguesa tão apreciada pelos camponeses, mas isso não quer dizer que lhes falte o gosto de gracejarem.

Se vocês mostrarem uma disposição amigável, têm meio caminho andado. Evitem, portanto, qualquer aparência de superioridade, lembrem-se de que, apesar de os Portugueses serem um povo bondoso, têm as suas susceptibilidades e possuem um orgulho nacional fortemente enraizado. Vocês verificarão que os Portugueses reagem rapidamente à mais ligeira sugestão que lhes seja feita de serem, de algum modo, inferiores a alguém. Pelo que respeita a mulheres, sejam particularmente cuidadosos na vossa atitude para com elas. Os homens são ciumentosos, o código da moral rigoroso,

DIRIGIR

e «mulheres livres» são quase desconhecidas, excepto, talvez, na cidade. As raparigas têm muito menos liberdade na sua conduta do que seria considerado bastante usual na Inglaterra. Nos distritos rurais uma rapariga não sai com um homem, a menos que seja sua noiva. Mesmo a mais inofensiva conduta da vossa parte levantará suspeita e poderá dar origem a ofensa, ao passo que qualquer coisa que se pareça com «fazer a corte», ou mais ainda, é procurar trabalhos e tê-los.

O QUE SE PODE E O QUE SE NÃO DEVE FAZER

1º - Os Portugueses de todas as classes são muito amáveis, podem mesmo parecer-vos excessivamente amáveis. Adaptem-se a isso, mesmo que lhes pareça que é um pouco mais do que o devido.

2º - Apertem as mãos aos Portugueses ao encontrá-los e à despedida.

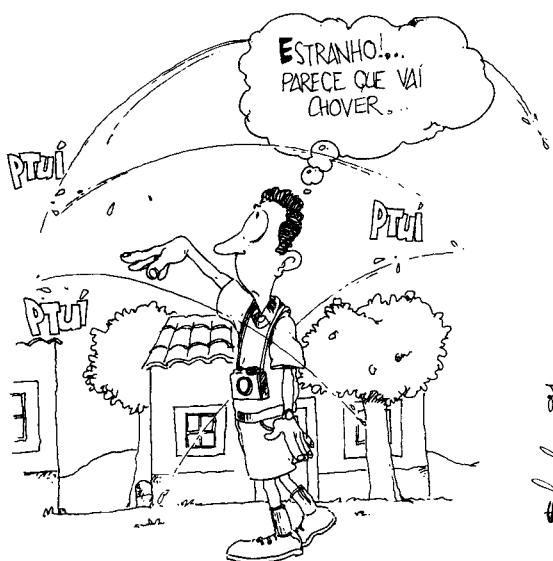
3º - Se eles vos baterem nas costas considerem isso no espírito em que é feito e batam-lhes também nas costas a não ser que estejam a lidar com uma pessoa mais velha ou de categoria ou posição superiores.



4º - Não se impacientem com os pedintes. Verão que é mais fácil dar-lhes alguns centavos do que tentarem ver-se livres deles.

5º - Os Portugueses cospem frequentemente. Não liguem importância. Acima de tudo, não mostrem desaprovação, quer por palavras, quer por gestos.

6º - Sejam pacientes. Os Portugueses não são fura-vidas, e não gostam de ser empurrados.



7º - A educação não está espalhada como no nosso país. Não se aborream com os empregados das lojas se eles demorarem muito tempo a trazer-lhes a conta. Eles não fazem isso para vos aborrecer.

8º - Se não puderem apreender o sentido da conversa, tentem consegui-lo por gestos. Os Portugueses são rápidos nesse entendimento.

9º - Tentem evitar ares de superioridade ou protecção. Os Portugueses são muito susceptíveis perante qualquer sugestão de superioridade dos outros povos.

10º - Os Portugueses possuem um orgulho nacional fortemente enraizado. Acompanhem-nos na sua admiração pela Pátria, pelas suas instituições e pelas suas realizações.

11º - Apesar de se beber vinho através de todo o Império Português, lembrem-se que eles bebem pouco. Eles compreenderão «boa camaradagem» mas não bebedeira.

12º - Eles não gostam de leis ou regulamentos em demasia mas não concluem disto que eles não respeitam a disciplina.

13º - Os Portugueses são amáveis; portanto saibam corresponder-lhes.

* A Aliança Luso-Britânica e a Segunda Guerra Mundial

DIRIGIR

ELVIRA PEREIRA *



ENTREVISTA COM EDGAR SCHEIN

«O mundo é feito de mudanças»... com esta expressão aparentemente banal, pedida emprestada algures, retomamos a nossa rubrica sobre os paradigmas do comportamento organizacional. Desta vez a entrevista fictícia (fictícia, imaginária, o que quiserem. De resto, quem sabe exactamente onde acaba a realidade e começa a ficção?!) da «DIRIGIR» situa-se num complexo espaço-temporal bem real e dramático — a Guerra do Golfo — cujos desenvolvimentos tenderão certamente a reequacionar discursos geo-estratégicos e/ou novos ordenamentos regionais ou internacionais.

CENÁRIO: Repórteres da DIRIGIR/IEFP (Portugal) na Base «D», algures na Arábia Saudita, refazendo-se, tremulamente, de um enorme susto provocado pelo im-

pacte a escassos metros de um míssil Scud, que, felizmente, tinha a cabeça explosiva deteriorada (coisas de russos).

DIRIGIR

Aproximava-se rapidamente uma patrulha americana, claro, trazendo um POW¹ de camuflado, barba crescida, enorme bigode e tistada cútis, que lhe davam um aspecto arábico. A situação agravou-se quando alguém, perto de nós, reconhecendo-o, lhe chamou: «OH, SCHEIN! OH, SCHEIN!...» Rebuliço enorme... jornalistas alvoraçados... câmaras de televisão assestadas para o POW... centenas de soldados vociferando ao redor... o POW, aterrado, gesticulava e gritava: «*I'm not Hussein. It's a mistake. I'm Schein.*»². Era, de facto, Edgar Schein (identificação corroborada pelos repórteres da DIRIGIR que o reconheceram e cujo testemunho fez com que Portugal ganhasse vários pontos no seu capital de prestígio internacional). Mr. Schein, circunspecto professor de *management* mundialmente famoso da Massachusetts Institute of Technology, acedeu, perante os factos atrás descritos, a conceder-nos uma pequena entrevista.

D: O que faz nesta conturbada região do globo um professor de *management*?

S: Venho tentar verificar até que ponto os princípios do desenvolvimento organizacional (vulgarmente conhecido por D.O.) se confirmam numa grande organização que neste momento sofre enormes pressões externas — o exército do Iraque.

D: Quais são esses princípios? Poderia enunciá-los em síntese?

S: Em primeiro lugar quero ressaltar que existem vários modelos de D.O. que vêm emergindo desde os anos sessenta, nomeadamente a partir dos Estados Unidos, concernentes ao desenvolvimento planeado das organizações. O meu é apenas um entre vários, mas, não obstante, algo de comum existe entre os diversos modelos.

Basicamente consideramos no desenvolvimento de uma organização quatro aspectos estruturantes: o **meio ambiente** (os conhecimentos, as tecnologias, as comunicações e o respectivo impacte sobre os valores sociais); a **organização** (o seu dinamismo e flexibilidade a sobreviver a um ambiente dinâmico e mutável); o **grupo social** (considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflito, etc.); e o **indivíduo** (suas motivações, atitudes, necessidades, cultura, etc.). Para além disso, podemos considerar a evolução D.O. como um desenvolvimento da teoria das relações humanas.

D: À luz dessas propostas como vê então o exército do Iraque enquanto organização?

S: O exército do Iraque tem um grande defeito. É um sistema mecânico.

¹ *Prisoner of war* (prisioneiro de guerra).

² «Eu não sou Hussein. É um engano. Sou Schein.»

Vejamos num pequeno quadro as diferenças entre os exércitos americano e iraquiano.

TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
EXÉRCITO AMERICANO	EXÉRCITO IRAQUIANO
• Aceitação da interdependência e responsabilidade compartilhadas. • Participação e responsabilidade multigrupal. • Tendência à partilha de responsabilidade e controlo. • Ênfase no relacionamento entre e dentro dos grupos. • Solução de conflito através da negociação ou resolução de problemas.	• Relacionamento do tipo autoridade-obediência. • Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas. • A tomada de decisões é centralizada. • Ênfase no indivíduo. • Solução de conflito por meio de repressão e hostilidade.

Este quadro só pode ser lido em função de tendências. Por exemplo, é sabido que o exército americano comporta igualmente núcleos rígidos, mas existe uma cultura organizacional que admite flexibilidade e inovações maiores do que no exército do Iraque.

D: Cultura organizacional... o que é isso?

S: Nós utilizamos tal designação (cultura organizacional) para referir a única maneira de uma organização se adaptar constantemente à mudança. Uma cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceite de interacção e relacionamento típicos de uma dada organização. Se a dinâmica de tal cultura interna não acompanhar os dinamismos externos, a organização nunca se adaptará eficazmente às mutações do meio. Assim, há que mudar a cultura, mas, nestes termos, a cultura das organizações tem de ser sempre adaptativa, e o que se passa no exército iraquiano contradiz tais pressupostos.

D: No seu entender como é que o exército iraquiano poderia ser uma organização aberta e inovadora?

S: Olhem, basicamente teria de verificar-se o seguinte:

a) Ser receptivo a novas ideias, reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente;

b) Compreensão e partilha dos objectivos da instituição por todos os participantes em ordem ao seu comprometimento.

Isto permitiria, por exemplo, enriquecer o sentimento de identidade do soldado do Iraque (que transporta consigo um riquíssimo sentimento histórico) já não fechado no espírito da cultura islâmica, mas numa visão mais planetária, compreendendo e aceitando as diferenças do(s) outro(s).

c) Uma integração entre os agentes de tal forma que a organização se pudesse comportar como um todo orgânico que excluísse a unidade de comando.

d) Esta unidade de comando rígida não permite a inovação (o soldado ou os pequenos grupos combatentes isolados não sabem o que fazer quando separados da sua base de comando) nem o assumir das responsabilidades das acções individuais pelo que se deveria incidir nos seguintes pontos:

- melhoria dos processos de resolução dos problemas;
- instauração de uma administração (cadeia de comando) mais colaborativa e participativa, tal como no exército de Israel ou nas pequenas equipas de «comandos»;
- pôr a tónica na vitalidade, criatividade e inovação dos seus agentes, aumentando as motivações dos intervenientes;
- enfatizar o microcomportamento (o comportamento ao nível individual).

D: Em sua opinião, porque é que o Iraque começa já a deixar transparecer algumas dificuldades na continuação do conflito?

S: Evidentemente que existem uma quantidade de factores que eu não vou focar, nomeadamente as diferenças tecnológicas e de recursos entre os opositores.

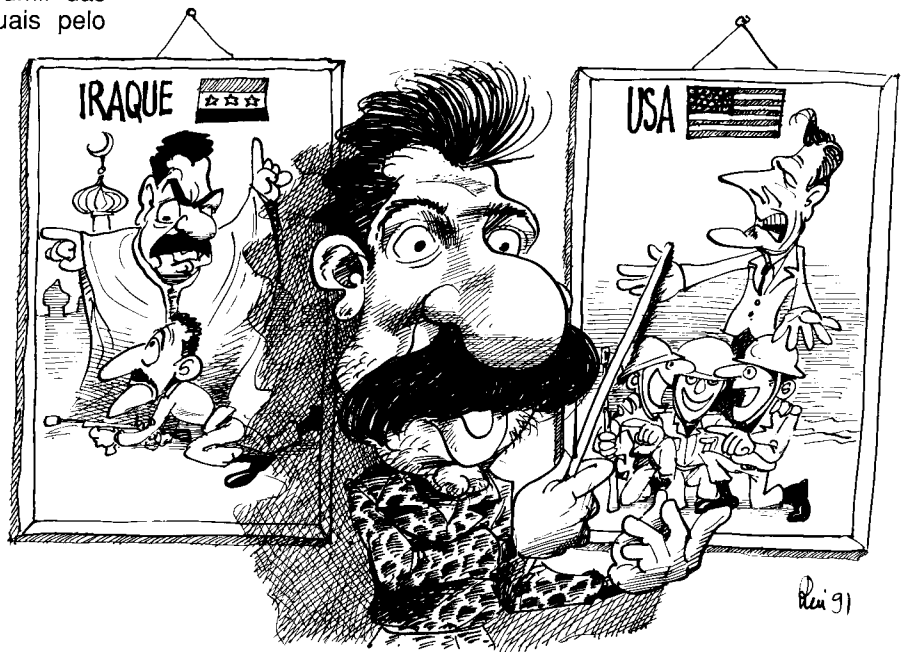
Apenas quero dizer que se Hussein fosse um bom *manager* (gestor) ele deveria ter delineado a sua acção partindo da definição de cinco tipos de objectivos: estratégicos, tecnológicos, estruturais, comportamentais

e programáticos. Hussein apenas teve em conta, e mesmo assim de eficácia duvidosa, os dois primeiros objectivos, ou seja, aqueles que dizem respeito a um determinado relacionamento geo-estratégico e com a adopção de certas tecnologias e equipamentos. Quanto aos outros que respeitam aos processos de subordinação, comunicação, decisão, relações de autoridade, comportamentos grupais, etc., vive dum passadismo que a época actual não consente.

D: Existe algum âmbito em que tais carências sejam particularmente sentidas?

S: Não faltam exemplos. Apenas quero frisar um que é bastante sintomático.

Em qualquer circunstância, o desenvolvimento de equipas, quer de empregados quer de soldados, obriga a reuniões coordenadas por um especialista em que o treinamento se processa. A colaboração é a tónica dominante, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação. Esclarecem-se e auto avaliam-se os comportamentos. No trabalho em equipa, as barreiras hierárquicas e os interesses específicos são esquecidos.



Eu propus um sistema de treinamento de equipas que aliás já foi testado em grandes organizações civis, de combatentes ao presidente do Iraque, mas a recusa foi inequívoca.

D: Pode explicar, em síntese, em que consistia esse programa de treino?

1. Treinamento dos agentes (soldados) na formulação

DIRIGIR

de problemas a partir de necessidades percebidas;

2. Apresentação de propostas para a sua solução;
3. Precisão das consequências com base nas propostas apresentadas;
4. Planeamento para a acção;
5. Tomada das providências para a acção;
6. Avaliação dos resultados obtidos pela acção e propostas de rectificação.

Tudo isto, claro, a partir da selecção e preparação do pessoal, que no Iraque são praticamente inexistentes. Eu critiquei duramente a composição dessa massa heterogénea de combatentes que compõe o exército iraquiano, muito pouco adaptada às solicitações de uma guerra tecnológica.

D: Então e do lado americano isso não existe?

S: Bem, deve existir, mas como viram acabei agora de ser preso, pelo que ainda não tive tempo de verificar.

D: Uma pergunta final. Será que a cultura islâmica não conterà em si elementos estruturadores capazes de ultrapassar as deficiências que você apontou?

S: Tenho as minhas dúvidas. Em primeiro lugar é uma cultura que põe a tónica na permanência e não na transformação e na mudança. Assim sendo, ela pode responder num primeiro momento como um todo, mas não organicamente, porque mais fundada no fanatismo e no carisma. Em segundo lugar, em confronto com o meio ambiente extremamente mutável já não pertencente ao mundo islâmico, tal cultura não é de modo nenhum adaptável.

O grave é que as organizações iraquianas, entre as quais o seu exército, claro, reflectem o passadismo e o estatismo da cultura a que pertencem e como tal uma rigidez de estrutura incapaz de se adaptar rapidamente às mudanças súbitas e imprevisíveis do **meio ambiente**.

Subitamente os alarmes soaram... Era de novo a hora dos *Scuds*... Tudo desapareceu como que por encanto.

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

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

Organizar é definir e pôr em funcionamento as estruturas, os meios e os métodos necessários e suficientes para alcançar determinados objectivos previamente estabelecidos e coordenados.

correcta. Assume também as funções de documentação, de tratamento e de difusão da informação em diversos graus.

O trabalho que se segue visa fornecer alguns princípios básicos para organizar um CDI, nomeadamente no que se refere às actividades, tarefas e operações. De realçar que tais dados não dizem respeito aos CDI já informatizados.

Na organização de um centro de documentação e informação dever-se-á atender aos seguintes pontos:

- inserção do serviço no organograma da instituição;
- estudo dos fluxos de circulação da informação;
- análise funcional do sistema documental;
- organização dos locais e escolha dos equipamentos;
- definição dos produtos e serviços documentais;
- necessidades dos utentes.

As duas primeiras atitudes têm um carácter mais administrativo, enquanto as restantes são mais do âmbito documental. A organização de CDI implica a determinação dos seus objectivos, o conhecimento de técnicas de processamento e da aplicação de uma metodologia para a execução das suas funções.

É importante uma análise correcta da situação presente, com a recolha e estudo do maior número possível de dados actualizados. Esta atitude permitirá antever as diversas interacções que poderão produzir-se entre os elementos do sistema e seguramente o seu processo de desenvolvimento. Há, pois, que ter em conta especificamente o que se refere aos sectores do serviço, que em linhas gerais se podem esquematizar em entradas, saídas, tratamentos e circuitos. É sobre estes sectores que se deverá efectuar a interpretação dos dados. Assim, é importante tomar em linha de conta a forma de selecção e aquisição de documentos, bem como o ordenamento das espécies — originais e produtos documentais —, o sistema de classificação adoptado, o possível *thesaurus* seguido, o serviço de referência e as formas de difusão aplicadas.

A análise dos circuitos deve ser feita previamente. Permite situar funções documentárias perante os processos utilizados, as pessoas envolvidas no sistema e os produtos produzidos.

Os circuitos podem ser analisados com a ajuda de diferentes diagramas. A análise dos circuitos será completada pelo estudo dos instrumentos e meios documentários postos no trabalho. Este estudo incidirá essencialmente sobre os meios envolvidos nas três principais funções da cadeia documental: análise, memorização e difusão.

IMPORTÂNCIA DOS ESPAÇOS FÍSICOS

Mas para se organizar um CDI é imprescindível ter em conta os espaços físicos, tais como gabinetes para os documentalistas / bibliotecários e para os indexadores, sala de leitura ou de consulta e sala(s) de depósito. Por isso, o organizador de um CDI não pode passivamente aceitar qualquer local que a instituição destine à sua instalação.

Tendo embora em conta a função e dimensão do próprio CDI, toda a estrutura deverá obedecer às seguintes regras:

- 1º - Local de fácil acesso aos utentes;
- 2º - Área de 10m³ por pessoa;
- 3º - Espaço suficiente para o equipamento;
- 4º - Humidade de 45 a 55% nas salas de depósito (rigorosamente observada e controlada por aparelhos próprios);
- 5º - Iluminação adequada. Sendo artificial nunca inferior a 150 lux nem superior a 300 lux. Sobre as mesas, na sala de leitura, de 400 a 700 lux.

É indispensável que o edifício, construído propositamente ou adaptado, tenha uma estrutura tal que suporte pelo menos 1000 Kg/m². O isolamento térmico e sonoro é importante, sobretudo se existirem salas de leitura. De considerar também que as janelas das salas de depósito devem ser orientadas para noroeste (tratando-se, evidentemente de um CDI localizado no hemisfério norte), estando aqui as alcatifas completamente desaconselhadas. O chão deverá ser de *clink*, mosaico ou madeira.

A escolha do equipamento dependerá não apenas dos meios financeiros disponíveis mas também do número de pessoas especializadas em trabalhos documentais, das necessidades dos utentes e do tipo de serviço prestado.

PRINCIPAIS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM CDI

E que actividades serão executadas num CDI?

Em primeiro lugar a aquisição de documentos. Esta actividade agrega as seguintes tarefas e operações:

— pesquisa das fontes documentais, em que se consulta o catálogo de editores, obras de referência, bem como livreiros e outros CDI;

— aquisição de publicações não periódicas, em que se deve proceder ao recebimento e apreciação da proposta, aplicar os critérios de selecção, proceder ao controlo orçamental e à respectiva autorização;

— aquisição de publicações periódicas, em que se procede ao recebimento e apreciação das propostas anuais colectivas e/ou de propostas isoladas, se aplica os critérios de selecção, se procede ao controlo orçamental e à respectiva autorização;

— encomenda de publicações não periódicas, com o envio da requisição ou da carta para o editor/livreiro, o arquivo da cópia da carta ou da cópia da requisição no catálogo de fornecedores; arquivo da cópia da requisição no catálogo de sectores; arquivo da cópia da requisição por ordem cronológica de encomendas;

— encomenda de publicações periódicas, preenchimento de mapas para controlo de encomendas e requisição; envio para o editor/livraria de carta com cópia do mapa que diz respeito à encomenda e arquivamento da cópia da carta por fornecedores.

O TRATAMENTO DOCUMENTAL

Depois é necessário efectuar-se o tratamento documental. Para isso terá de fazer-se:

— recepção de documentos adquiridos (por compra, oferta ou permuta), verificando-se se está de acordo com a requisição, caso se trate de compra, ou aplicando-se os critérios de selecção, se são oferecidos ou permutados;

— registo de publicações não periódicas, transcrevendo no livro de registo (ou de tombo) as referências e dados pertinentes, atribuindo ao documento um número de registo;

— registo de nova espécie de publicações periódicas, devendo atribuir-se a cota à publicação, inscrevendo em ficha apropriada de registo de publicações periódicas as referências e dados pertinentes, e intercalando a ficha no catálogo correspondente;



— registo de espécies já existentes de publicações periódicas, registando na ficha respectiva o número do fascículo entrado, reclamando junto do fornecedor no caso da falta do fascículo anterior;

— carimbagem de publicações não periódicas, pondo um carimbo de posse (A) na capa ou na página de título (no Estado deve ser posto na capa), preenchendo os dados requeridos no carimbo, e numa página correspondente a um número determinado dever-se-á colocar um carimbo de posse (B) mais pequeno que o carimbo A;

— carimbagem de publicações periódicas, apondo-se o carimbo B de posse na capa ou na folha do sumário, bem como no início de todos os artigos;

— etiquetagem de publicações não periódicas, anotando na capa, de preferência na lombada, a cota atribuída à publicação;

— catalogação, transcrevendo para uma ficha bibliográfica dados bibliográficos do documento, segundo as regras estabelecidas;

— indexação, em que se deve ler o documento e retirar dele as palavras-chave (frases-chave) com as existentes no *thesaurus*, passando a linguagem material para a linguagem documental, e, em seguida, apondo na ficha bibliográfica (contendo os dados bibliográficos) as palavras-chave ou frases-chave identificadoras do conteúdo do documento, lançando nas fichas *Taube*, ou noutras que se utilize, os números dos documentos;

— verbetagem, dactilografando a matriz segundo o formato normalizado, procedendo-se à revisão da matriz, multiplicando-se as fichas e, seguidamente, ordenando-as para alimentação dos catálogos (autores, títulos, assuntos, temas segundo os perfis, legislação, normas, topográfico, siglas e acrónimos, etc.);

— armazenagem das fichas, intercalando as fichas ordenadas nos respectivos catálogos.

DIVULGAR O PATRIMÓNIO

Tendo o espaço e os documentos há que divulgar o património. Trata-se de efectuar a difusão, tarefa essencial em qualquer CDI. Com efeito, deveremos cumprir com as seguintes tarefas:

— exposição, colocando no expositor as publicações periódicas bem como cópias das capas, páginas de título e de sumário e/ou índices das publicações não periódicas;

— difusão sistemática, enviando publicações periódicas e não periódicas para quem as solicitou (difusão sis-

DIRIGIR

temática de publicações) ou emitindo fichas bibliográficas com os dados de catalogação, bem como outros dados — descritores, por exemplo — para as bibliotecas a que se destinam as publicações, seleccionando ainda os sumários das publicações periódicas, fotocopiando os seleccionados, elaborando assim um boletim de sumários que deve ser enviado aos utentes (difusão sistemática de produtos documentais);

— difusão selectiva da informação, em que se deve estabelecer os perfis dos utilizadores, pois em relação a cada utilizador será enviada a informação de acordo com os seus interesses.

Sem pretender esgotar o tema, demos algumas informações básicas para a organização de um CDI não informatizado. É importante salientar ainda que num CDI bem estruturado deve existir sempre um regulamento e um manual de procedimentos. Uma vez que a difusão carece de um desenvolvimento especial, trataremos em pormenor este assunto num próximo número da DIRIGIR.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

• ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLEURS EN ORGANISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION POUR DEVELOPPEMENT - Conception, organisation et gestion d'un centre d'information. Paris. Presses Universitaires de France, 1987.

• ASSOCIATION FRANÇAISE DES DOCUMENTALISTES ET BIBLIOTHÉCAIRES SPÉCIALISÉS - Manuel du Bibliothécaire-documentaliste travaillant dans les pays en voie de développement. Paris. PUF, 1977.

• GONÇALVES, Carlos César; HUNGRIA, Maria Amélia - *Bases para Planificar e Gerir um Serviço de Documentação*. Lisboa. COPRAI, 1987.

• GONÇALVES, Carlos César Correia - *Princípios Básicos para o Tratamento da Documentação Científica e Técnica para o Bibliotecário, o Documentalista e o Utilizador*. 2ª ed. Lisboa. COCITE, 1985.

* Professor Universitário; Responsável pela Documentação Especializada da EDP-DOEX-EXIF

PEDRO S. MENDES*

QUALIDADE TOTAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



«Nada impede que o futuro marque caminhos novos que levem o homem, espero que levem, à felicidade», disse no início deste ano José Saramago ao Público. É também disto que nos fala Pedro Mendes, num artigo onde a gestão das pessoas surge como uma vertente que atravessa todas as outras, que é horizontal às outras áreas de gestão. O «segredo», diz ele, está na recuperação de atitudes e valores que o homem moderno tende a esquecer, e que têm a ver com a humanização da gestão. A qualidade total começa com a qualidade de vida dos que trabalham.

NÃO SERÁ O HOMEM O RECURSO QUE GERE TODOS OS RECURSOS?

Sou daqueles que acredita que a Qualidade Total começa na qualidade da gestão do pessoal de uma Organização. Ou não são as pessoas que fazem a diferença?

Claro que esta afirmação não implica qualquer menosprezo pelos factores de qualidade, pelos outros recursos. Mas não será o homem o recurso que gere todos os recursos, todos os Factores de Qualidade?

DIRIGIR



Penso que a década de noventa será uma era fabulosa mas profundamente complexa, um total desafio aos gestores. No Congresso Mundial de Gestão, que decorreu em Praga, alguém dizia:

«A turbulência dos anos oitenta comparada com a complexidade dos anos noventa, foi simplesmente um passeio pelo parque»

Assim, não parece ser abusivo considerar que:

- As maiores vantagens competitivas serão alcançadas através das pessoas e de organizações racionais.
- A velocidade e oportunidade de acção serão vitais para o sucesso.
- A contribuição recente de recursos humanos motivados e altamente qualificados fará a diferença.

QUESTÕES-CHAVE PARA O SUCESSO NOS ANOS NOVENTA

Penso mesmo que estas três questões constituíram as QUESTÕES-CHAVE para o sucesso nos anos noventa e trazem como consequência uma série de desafios que devem constituir base permanente de reflexão para todos os que tenham, a qualquer nível, a responsabilidade de dirigir homens e organizações.

Em síntese, julgo de destacar os seguintes desafios:

- A gestão e desenvolvimento de recursos humanos como uma questão estratégica.
 - Perfil de dirigentes e liderança.
- O triunfo será para os dirigentes que consigam ser líderes!



- A tónica na CRIATIVIDADE e na INOVAÇÃO.
- E para isso só podemos contar com as pessoas!
- O cliente-rei e a qualidade ao serviço de uma política de serviço total.
- A necessidade de repensar métodos e ferramentas para o desenvolvimento de recursos humanos, em particular no que respeita a:

- Recrutamento e selecção;
- Formação e educação;
- Gestão de carreiras
- Política de remuneração para os colaboradores-chave.

JAPÃO: PROFUNDO RESPEITO PELO HOMEM E PELO TRABALHO

Não tenho nenhuma reverência especial pela Gestão Japonesa, nem defendo a importação incondicional dos seus princípios, embora seja inegável o seu êxito no ambiente de cultura japonesa. No entanto, como aprender é preciso, convém reflectir sobre alguns dos pilares desta gestão que radica num profundo respeito pelo homem e pelo trabalho. Como ilustração do que quero dizer deixo-vos aqui uma citação de um famoso empresário japonês:

«(...) Os sindicatos ocidentais são constituídos por pessoas de boa vontade, que acreditam ser preciso defender o homem dentro da empresa. Nós, realistas como somos, pensamos o inverso: É A EMPRESA QUE DEVE SER DEFENDIDA PELOS HOMENS.»

É PRECISO ACREDITAR NO HOMEM

Gosto da ideia, gosto mesmo muito da ideia, mas o facto é que na maioria das empresas portuguesas ainda não se acredita nisto. Ainda não se acredita no enorme potencial que homens e mulheres bem geridos podem desenvolver, ainda não se acredita no Homem.

Porquê? Porque será? pergunto eu repetidamente, ao longo destes já muitos anos que levo apaixonado pela minha profissão de Director de Recursos Humanos, e só tenho encontrado uma resposta:

É preciso acordar toda a gente, é preciso alertar as consciências, é preciso alertar em particular os dirigentes para que não chegue o dia em que já seja tarde!

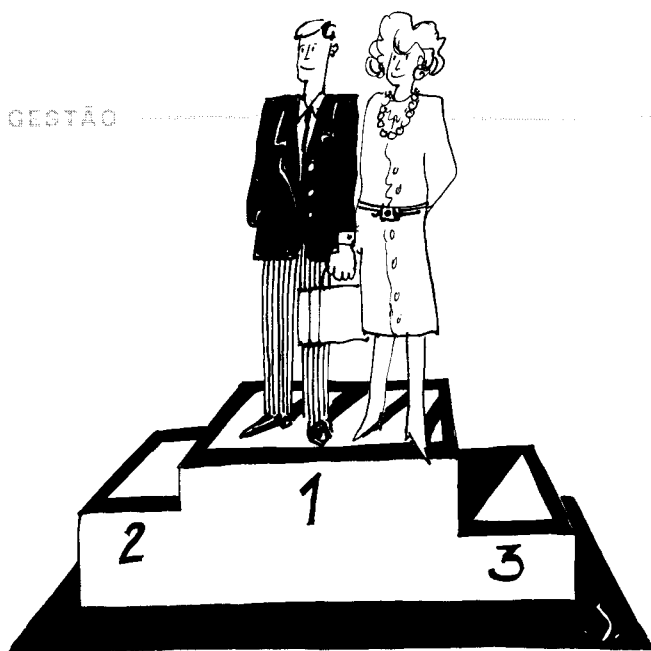
Será assim tão difícil? Exigirá uma enorme técnica? Será preciso ter um Departamento de Pessoal com técnicos especializados?

Julgo que não e penso mesmo que poderíamos deixar fluir o nosso raciocínio a partir do bom e velho princípio cristão: «Não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti.»

Não chega, eu sei, mas é um bom princípio.

DIRIGIR





A QUALIDADE TOTAL
COMEÇA PELA QUALIDADE DE VIDA
NA EMPRESA

Bem, mas voltemos à Qualidade Total e à ideia de que ela começa pela qualidade de vida na Empresa. Refiro-me para começar ao meio físico, às condições de Higiene e Segurança em que o trabalho se desenvolve, à atenção dedicada à saúde dos nossos colaboradores, à necessidade de cumprir a legislação existente sobre Higiene e Segurança.

SABER ESCOLHER OS COLABORADORES

Depois importa reflectir sobre a forma como escolhemos os nossos colaboradores:

O desafio será ainda encontrar a pessoa certa, para o lugar certo, na hora certa? Penso que não! O desafio é cada vez mais encontrar pessoal adaptável e não como ainda há muita gente que pensa, pessoal utilizável.



O recrutamento e selecção é um assunto muito sério que não pode esgotar-se num nosso familiar, na reco-

mendação do amigo de confiança, no sorriso cativante do candidato. Acredite que o recurso ao serviço de especialistas nesta matéria e o encaminhar do candidato adequado à sua empresa e aos desafios que ela enfrenta, mesmo que lhe custe umas dezenas de contos, é dos melhores investimentos que pode fazer. As técnicas de Recrutamento e Selecção estão hoje muito desenvolvidas e garantem-lhe um apreciável grau de fiabilidade.

«SE PENSA QUE FORMAR É CARO,
EXPERIMENTE INVESTIR NA IGNORÂNCIA»

Outra referência necessária será a FORMAÇÃO e não posso deixar de referir o ponto de vista da UNESCO sobre a matéria:

A formação é um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas:

- Enriquecem os seus conhecimentos;
- Desenvolvem as suas capacidades;
- Fazem evoluir as suas atitudes ou comportamentos;
- Melhoram as suas qualificações técnicas ou profissionais.



Tendo em vista:

- A sua felicidade/realização;
- A sua participação no desenvolvimento socioeconómico-cultural da sociedade.

(UNESCO - 1ª Sessão)

Este conceito é suficientemente rico para não deixar dúvidas. De facto, apostar na formação dos nossos colaboradores, na melhoria das suas qualificações, na sua melhor adaptação às novas tecnologias, à procura cada vez mais exigente dos clientes e à maior complexidade dos mercados, a uma mudança nas atitudes, é garantir parte do êxito da empresa. É garantir que as tremendas mudanças que ocorrem a um ritmo não controlável pelas nossas empresas, não nos apanham desprevenidos. Em suma, desenvolver os nossos trabalhadores é contribuir para a defesa da nossa organização.

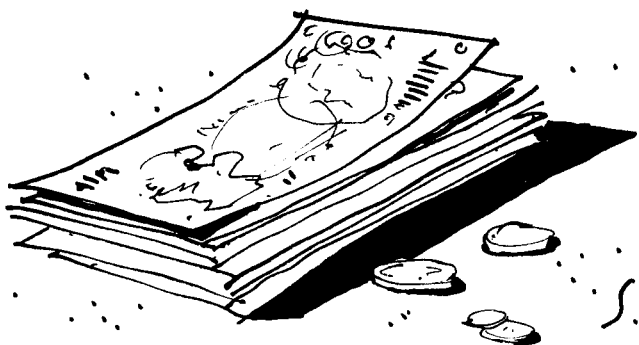
Não será demais referir o insubstituível papel que os dirigentes devem ter na Formação/Informação dos seus colaboradores, na fábrica, no escritório, no exercício diário das suas actividades.

Como diria um grande mestre: «(...) Se pensa que formar é caro, experimente investir na ignorância.»

DIRIGIR

O BAIXO CUSTO DO TRABALHO NÃO É FACTOR DE COMPETITIVIDADE

Outra questão que está na ordem do dia é que é impossível desligar a noção de qualidade na gestão de recursos humanos e a Política de Remuneração.



Infelizmente, tenho-me apercebido que algumas pessoas ainda acreditam que o baixo custo do trabalho é um factor de competitividade para a economia portuguesa...!!

Triste raciocínio para um país que se pretende europeu, triste realidade para ainda muitos sectores do tecido empresarial português!

Claro que não defendo a política salarial massificante e estática que se instalou em Portugal: «Aumentos iguais para todos.»

Tem sido uma política desincentivadora e começa a ser evidente que já ninguém, nem dirigentes nem trabalhadores, acredita nela. Remunerações justas para todos, sim, mas é necessário distinguir em cada empresa o seu pessoal-chave, aqueles que unem o projecto da sua empresa, que se identificam com os problemas, que sacrificam muito do seu tempo, como diria o tal dirigente japonês, a DEFENDER A SUA EMPRESA.

Ainda mais uma recomendação:

No desenvolvimento de uma política salarial motivadora é necessário ter em atenção a incidência da carga fiscal, que, em Portugal, insiste em penalizar os rendimentos médios.

TEMPO PARA INFORMAR E TEMPO PARA OUVIR

Qualidade tem ainda a ver com o nível de comunicação na Empresa, com a capacidade de os seus colaboradores terem voz, de você, senhor dirigente, ter tempo para informar e sobretudo para saber ouvir. As pessoas têm ideias mas só as libertam quando encontram um ambiente propício, quando sentem a confiança dos seus dirigentes, QUANDO ACREDITAM QUE VALE A PENA.

PEDAGOGIA DO DESENVOLVIMENTO E DA MOTIVAÇÃO

Peço-lhe também que dedique uma particular atenção à AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO dos seus colaboradores. Não como um acto de controlo policial, mas com uma perspectiva pedagógica de desenvolvimento e de motivação dos avaliados. Há métodos simples que lhe permitem proceder à avaliação de forma relativamente objectiva e com base em critérios uniformes.

O DIRIGENTE DEVE POSICIONAR-SE COMO LÍDER

Naturalmente que o que fica escrito sobre esta matéria não se esgota nos considerandos anteriores. A ideia é ajudar a uma reflexão sobre a Gestão de Recursos Humanos e sobre o papel do dirigente e por isso deixo-lhe um último tema para reflexão:

Há quem pense que ser um bom dirigente é possuir em elevado grau as seguintes características:

- Capacidade de decisão;
- Força de vontade;
- Ambição;
- Energia;
- Motivação pelo poder.

Pessoalmente fico com Peter Drucker quando afirma que:

«(...) A obrigação primeira do dirigente é tornar efectiva a força do seu pessoal (...)»

E penso que o tal dirigente que for capaz de se posicionar como um líder, terá que privilegiar um posicionamento proactivo e sinérgico e acreditar que o que é importante é:

- A capacidade de construir uma equipa;
- A capacidade de saber ouvir;
- A capacidade de decisão;
- A capacidade de manter na Empresa as pessoas de qualidade;
- A capacidade de se rodear de colaboradores de qualidade.

Se você se consegue rever nestes princípios, então é um agente de QUALIDADE TOTAL e decerto um dirigente capaz de fazer a diferença.

* Presidente da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos; Director de Pessoal da Império



BILL WEIMER MANAGEMENT DO FUTURO

Nasceu em 1934 no EUA.

*Em 1956, licencia-se em Física pela Universidade de Purdue.
Entra para a IBM em 1956, e mantém-se nesta empresa até 1989,
altura em que se reforma.*

*Desenvolveu funções nas áreas de marketing, de engenharia de sistemas,
de pessoal, de desenvolvimento de produto, e da formação,
em pequenas e grandes organizações, durante trinta e três anos.*

*Mas mais de metade da sua carreira foi desenvolvida na área da formação
— foi o gestor do Departamento Europeu de Formação da IBM, e nessa qualidade
fez cursos e seminários durante mais de duas décadas no Japão,
na Europa e nos Estados Unidos, versando temas como princípios de gestão,
cultura organizacional, gestão tecnológica,
colaboração universidade-indústria e R & D management.*

*Desde que saiu da IBM desenvolve actividade de consultadoria de formação. Con-
fessa-se entusiasmado com esta nova fase da sua vida.*

*Fomos ouvi-lo num dos seminários que o ILAF promoveu sobre
«Management do Futuro».*

*É um americano tranquilo que aprecia Portugal e a doçura dos portugueses,
e com quem tivemos o privilégio e o prazer de conversar sobre os actuais
desafios que se põem à gestão de empresas.*

QUALIDADE - As pessoas é que terão de acreditar que a qualidade é muito importante

DIRIGIR - Quais são os principais problemas que se colocarão aos gestores do futuro?

BILL WEIMER - Os problemas são de certo modo

óbvios. Um dos mais importantes é a QUALIDADE. Os Japoneses mostraram ao mundo que a qualidade é muito importante. Desenvolver e gerir por forma a garantir a qualidade continuará a ser uma das vertentes

DIRIGIR

fundamentais da gestão da próxima década.

Só que os pressupostos da qualidade passaram a ser outros. Na última década tentou-se gerir a qualidade induzindo-a no processo, que depois se controlava quantitativa e burocraticamente. Este processo burocrático de «forçar» a qualidade foi explorado até aos limites, sobretudo na indústria.

Na próxima década o processo de qualidade terá que ser outro: as pessoas é que terão de acreditar que a qualidade é muito importante, e elas próprias terão que partilhar essa ideia de qualidade.

Isto vai mudar muita coisa na forma como se gerem os recursos humanos, e vai alterar profundamente a filosofia da gestão global.

Eu utilizo a expressão *personal ownership* («pertença individual») para designar este envolvimento individual.

Penso que na próxima década a questão fundamental vai ser, como aumentar a «pertença individual» de cada um em relação ao seu trabalho, e ao fazer isto dar uma ênfase diferente à questão da qualidade. Para mim esta é verdadeiramente a questão principal da próxima década, que mudará toda a gestão, de forma significativa.

A BUROCRACIA REINA QUANDO A CHEFIA INTERMÉDIA ABDICA

DIRIGIR - Será então que vamos assistir ao fim da burocracia? Pelo que diz as estruturas terão que mudar drasticamente.

B.W. - Só um idealista poderia dizer «A burocracia vai desaparecer». Ela não só não vai desaparecer como vamos continuar a suportar mais burocracia do que seria desejável.

Mas sejamos realistas: gerir uma organização com mais de cinco pessoas já exige alguma burocracia. Portanto a questão está em saber qual a dose certa.

Eu defendo a ideia de que a organização do futuro deverá operar como um clã ou uma família. Esta atitude global implica geralmente uma importante redução de burocracia. Em contrapartida se se deixa que a burocracia reine, então o espírito de pertença à organização, o sentimento de fazer parte de uma «família», desaparece, e a empresa torna-se menos competitiva. No limite, a burocracia reduz a capacidade de competir.

Quando se discute hoje qual vai ser o futuro da função de chefia intermédia, parece-me importante não menosprezar o papel importante que este nível de gestão pode ter na redução da burocracia e no reforço do sentimento de pertença individual e de ligação à organização.

A burocracia reina quando a chefia intermédia abdica da sua função!

Se a chefia intermédia, por exemplo, não assumir a responsabilidade de que as pessoas que dependem dela sejam pagas de forma justa, logo o serviço de pessoal

assumirá burocraticamente essa função. O que acontece é que a chefia intermédia perde terreno e autoridade, e permite que a burocracia invada tudo.



Bill Weimer

CHEFIAS INTERMÉDIAS -- QUE FUTURO?

DIRIGIR - Falemos então da gestão intermédia. Alguns autores defendem que as chefias intermédias tenderão a desaparecer, devido à evolução das organizações para estruturas mais leves. O que pensa sobre isto?

B.W. - Li muito sobre o problema da evolução das estruturas das empresas para estruturas mais achata-das, e sobre o espectro do desaparecimento da gestão intermédia. Sou da opinião de que a gestão intermédia, tal como vem sendo feita até hoje, tenderá a desaparecer, mas as chefias intermédias continuarão a ser necessárias. O seu papel não será se calhar o de gestores na acepção total do conceito, mas passarão a ter antes um papel de «facilitadores», (*enablers*, *empowers*) de líderes. Num certo sentido o seu papel continua a ser necessário: uma empresa que tenha apenas um presidente e mil empregados, não é uma organização, é uma anarquia. O que falta é liderança. Mas o conceito de que a liderança deve imanar / irradiar de alguém que apenas comanda, tem que mudar. No futuro, a chefia intermédia deverá ser recrutada de entre os técnicos com maior capacidade tecnológica na área de produção dos bens ou serviços em que a empresa opera. Essa pessoa será a chefia intermédia do futuro — não se chamará mais «chefia intermédia», mas «líder intermédio», e será altamente respeitado e principescamente pago.

Existirá esta liderança intermédia na área financeira, na área de pessoal, etc.

Mas não serão gestores no sentido antigo. Líderes, «facilitadores», serão talvez conceitos mais adequados, e que melhor definem as suas funções no futuro.

DIRIGIR

Podemos identificar dois tipos de líderes intermédios:

- o líder especialista na área tecnológica da empresa;
- o líder especialista na organização, i.e. o especialista na cultura da empresa, na forma de trabalhar da empresa nas relações que esta tem com o governo com o mundo financeiro, e com as organizações a que a empresa está ligada.

Portanto, um tipo de líder especialista no produto, e especialista na própria companhia, i.e. no Sistema de Produção.

Podemos chamar-lhe o nome que quisermos, mas chefia intermédia é talvez uma expressão desajustada à realidade. Mas líderes intermédios com salários adaptados ao nível de liderança que desenvolvem, isso sim.

TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS Construir um ambiente onde as pessoas se sintam bem

DIRIGIR - Quais pensa que vão ser as principais tendências da gestão de pessoal para a próxima década?

B.W. - O velho estilo de gestão paternalista e autocrático, assente no pressuposto de que «se te pago é para fazeres isto, desta maneira» tenderá a desaparecer, tem mesmo que desaparecer.

E a gestão procurará antes construir um «ambiente» onde as pessoas se sintam bem e façam o que sabem, muito bem feito.

A construção deste ambiente vai ser uma das principais preocupações da gestão, não só da de Recursos Humanos, mas também da de gestão de linha.

Vou tentar descrever alguns dos componentes deste «ambiente».

Em primeiro lugar o mais importante — a formação.

A formação e educação das pessoas que trabalham é um aspecto muito importante deste «ambiente».

Não há muito tempo era possível estudar numa universidade ou escola profissionalizante, e adquirir conhecimentos que permitiam trabalhar durante quarenta anos sem problemas. Hoje já se pode considerar sorte, se os conhecimentos adquiridos numa universidade ou escola profissional durarem cinco anos!

IMPORTÂNCIA DA PERTENÇA INDIVIDUAL

Ao fim de cinco anos a tecnologia e os procedimentos mudaram, e as pessoas têm que se actualizar. O gestor antiquado diria, perante este problema: «É simples, despedem-se os trabalhadores desactualizados e contratam-se outros, mais jovens, com uma formação mais moderna».

Nada mais errado. Se pensarmos no que disse mais atrás na importância da «pertença individual», vemos que esta solução não pode favorecer aquele sentimento: se estou a trabalhar e sei que dentro de cinco anos serei despedido, como poderei alimentar dentro de mim o sentimento de pertença a uma organização? Preciso, pelo contrário, de ter a certeza de que, quando chegar a hora da actualização, a minha empresa me ajudará, ou promovendo e financiando cursos de reciclagem, ou facilitando e apoiando as minhas iniciativas de formação. A formação tem portanto um peso muito grande na estruturação contínua deste «ambiente» de trabalho.

O SABER HABITA OS TRABALHADORES

Um outro elemento deste ambiente situa-se a nível da «atitude de gestão» — em vez de ordens, devemos esperar da gestão «atitudes» que simplifiquem a nossa vida profissional. Se a burocracia bloqueia o trabalho, a função da gestão deverá ser a de ultrapassar ou mesmo mudar as regras instituídas desde que elas já não façam sentido. O papel do gestor não será mais o de dizer-me o que devo fazer, mas o de me ajudar a fazer o que tenho que fazer.

A gestão deixará de ser omnisciente.

O «saber» necessário para «fazer» habita os trabalhadores.

A gestão terá que ser «muito boa» ao nível da compreensão da empresa e das suas regras, ao nível de saber como mudar a empresa e as suas regras. O saber especializado pertence aos trabalhadores. A gestão confrontar-se-á cada vez mais com situações em que terá de aconselhar, em vez das situações habituais em que a gestão é que pontuava sempre, sobre todas as áreas.

SERVIÇO DE PESSOAL Vai desaparecer, vai ficar igual ou vai mudar?

DIRIGIR - Face a essa nova filosofia da gestão, penso que devemos colocar a questão do futuro do serviço de pessoal. Será que desaparecerá, será que permanecerá igual, ou será que mudará?

B.W. - Temporariamente pode ser que desapareça, ou se torne muito mais pequeno.

Na década passada o departamento de pessoal era parte integrante da burocracia controladora. Esta sua característica terá de mudar.

No entanto, mesmo que um previdente corajoso acabe com o serviço de pessoal, ele mais tarde ou mais cedo voltará a aparecer, porque desempenha funções que são vitais para a organização. Poderá é ser diferente: não apenas uma estrutura burocrática que existe para se preservar a si própria, mas uma estrutura que dá apoio,

DIRIGIR



que fornece ajuda. A função pessoal deverá ser cada vez mais uma função de informação e cada vez menos de controlo.

O papel da função pessoal e a sua relação com as outras áreas de gestão deverá evoluir para uma relação de igualdade e de apoio. Não faz sentido que cada gestor procure saber qual a tabela salarial mais actualizada para decidir quanto deve pagar aos seus empregados. O serviço de pessoal pode e deve fazer essa pesquisa. Deve depois fornecer a informação às outras áreas, e juntas decidirão qual o valor mais ajustado. Portanto, a relação do futuro será uma relação de suporte mútuo.



Bill Weimer

GERIR PESSOAS EXIGE TEMPO

Gerir pessoas exige tempo. Mas não nos podemos esquecer que a competição nos obriga a termos o melhor produto com a maior qualidade. Já não é possível hoje fazerem-se as coisas devagar, passo a passo... Por exemplo, há países no mundo onde já não se constroem ruas — constroem-se aeroportos! Com a gestão sucede mais ou menos o mesmo. A competição não permite que se progrida de forma relaxada, assimilando cada lição do passado, passo a passo... temos de avançar rapidamente.

O QUE FAZ CORRER O GESTOR

DIRIGIR - No futuro, a motivação dos empregados vai estar ligada a que factores?

B.W. - Eu penso que no Ocidente há várias gerações que continua a ser importante fazer dinheiro, e atingir um determinado estatuto. No futuro o que poderá mudar é a ênfase que é posta nisso. Se entrevistar hoje pessoas saídas da universidade, já é possível identificar algumas alterações. Olhe, por exemplo, se nós nos en-

trevistássemos um ao outro, veria como eu lhe soava antiquado, e como as suas opiniões já continham algumas dessas diferenças. O que eu quero dizer é que as pessoas da minha geração ainda sentem que o dinheiro e o estatuto são o mais importante. Mas a geração mais jovem diria por certo: «Não. O que é mesmo importante é que eu goste do meu trabalho, que eu tenha prazer no que faço, que eu tenha tempo para dedicar à família, e que eu não me sinta despersonalizado nem propriedade da empresa em que trabalho».

Ora são estes novos valores que estão a emergir. E nisso a nova geração tem razão.

Não quer dizer que no futuro se trabalhe «de borla». O dinheiro vai continuar a ser importante. Mas os valores de base, a tal ênfase de que falei, serão mais humanizados. E penso que se ouvirem com atenção o que os jovens têm para nos dizer neste campo, poderemos antever quais irão ser, no futuro, as coordenadas da competição com sucesso.

QUALIDADE TOTAL, CONCEITO MÁGICO?

DIRIGIR - Qual a implicação da gestão no processo de qualidade total?

B.W. - Antes de mais é necessário distinguir o conceito de qualidade do passado, daquele que hoje vigora.

Qualidade no passado era uma função de medida e de controlo. Foi possível medir a qualidade enquanto o grau de exigência andou entre os 95% e os 99,9%. Mas hoje falar de qualidade total quer dizer zero defeitos.

É quase um conceito mágico! «A perfeição não é humana, dirão todos! Zero defeitos, não é possível. Diga-me qual o máximo de defeitos tolerados, e eu consigo esse objectivo. Agora zero, é impossível...» Ora esta é a reacção de uma organização burocratizada que continua numa atitude de controlo assumindo a inteira responsabilidade pelo processo.

No futuro, uma organização que faça da qualidade total um princípio fundamental, terá que passar por uma verdadeira «revolução» em termos de gestão. A qualidade total só é possível se existir a tal «pertença individual» de que lhe falei no início da entrevista. Este envolvimento individual é um princípio básico da gestão moderna, digamos que é aquilo que dá força e faz mover a própria organização — pessoas que partilham determinada ideia, e que individualmente se esforçam por atingir objectivos comuns.

* Coordenadora da DIRIGIR

DIRIGIR

DE ENSINO APRENDIZAGEM E MENTORIA
CONSENTÂNEAS COM AS NOVAS OPÇÕES
PEDAGÓGICAS DA SOCIEDADE ACTUAL E...



A black and white cartoon illustration of a classroom scene. On the left, a tall male teacher with glasses and a mustache stands holding a book. In the center, a male student is sitting on a desk, leaning back with his feet on the desk and looking up at the teacher. In the foreground, two other students are seated at a desk, looking towards the teacher. The background shows a chalkboard with a triangle drawn on it.

Page 91:

UMA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE

ma escola, entidade social complexa e de múltiplas relações interpessoais e institucionais, tem como missão fundamental o alcance do sucesso escolar e educativo dos seus estudantes, na perspectiva da formação integral e equilibrada do indivíduo nas suas componentes intelectual, sócio-afectiva e psicomotora.

Por esta missão, que consideramos uma opção fundamental, toda a gestão escolar deverá orientar os seus recursos, os seus saberes, as suas intenções e os seus projectos. Também a família, a comunidade local e escolar e os órgãos da estrutura educativa devem orientar a sua acção nesta perspectiva.

Todas as ações do âmbito escolar e educativo são sistematizadas em três vertentes fundamentais de gestão: gestão pedagógico-didática; gestão funcional e dos espaços; gestão administrativo-financeira.

As opções pedagógicas do Projecto Educativo da Escola são as que condicionam todas aquelas vertentes, e deverão ser partilhadas pelos «actores» do processo educativo (professores, funcionários, alunos e encarregados de educação).

Na resultante, a qualidade, o sucesso escolar e educativo aumentará quando for implementada como uma responsabilização de cada um e de todos. Todas as ver-

tentes são interactivas, portanto, o domínio da qualidade tem de ser global e nunca parcelar ou pontual. Só assim se cumprirá a missão fundamental da escola.

Na vertente pedagógico-didáctica é primordial a procura sistemática e evolutiva do factor qualidade, tanto na relação entre professor-aluno, aluno-aluno, aluno-funcionário e vice-versa (pedagógico), como na relação ensino-aprendizagem, independentemente de esta se situar na sala de aula ou em qualquer outro espaço dentro ou fora da escola (didáctico). A procura da qualidade nesta vertente, como em qualquer outra, deverá considerar marcos evolutivos, todos os dados possíveis e o conjunto de indicadores pertinentes quer estes se refiram ao microsistema aluno/turma quer se refiram a um âmbito mais alargado, nomeadamente, conjunto de turmas de um ano de escolaridade, de um ciclo de ensino ou do conjunto dos graus de ensino (toda a escola).

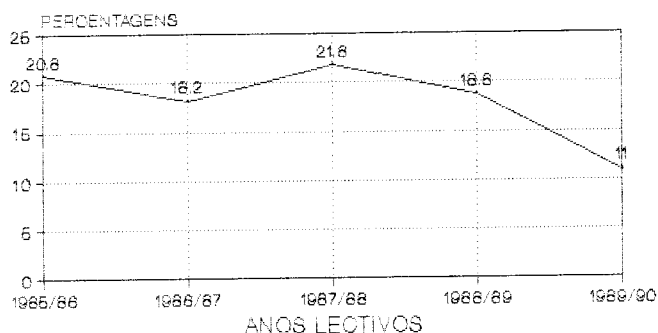
EQUACIONAMOS O PROBLEMA FINANCEIRO, E OPTIMIZAMOS A SOLUÇÃO: MAIS APERTADINHOS, MAIS QUENTINHOS, IGUAL A MENOS CONSUMO DE ENERGIA!...



Se a qualidade didáctica (ensino) pode ser medida pelo resultado obtido nas sucessivas avaliações da aprendizagem efectivamente alcançada, por percentagens de aprovações ou por níveis positivos ou negativos em cada período escolar, a qualidade pedagógica (educação) ou educativa restringe-se à percepção intuitiva do ambiente mais ou menos saudável das relações interpessoais de todos os utentes da escola. Mesmo assim, é possível medir o sucesso educativo, embora sem fidelidade absoluta (dado o factor humano em questão) com percentagens de repreensão ou suspensão das actividades escolares dos alunos que desrespeitam as normas de comportamento em vigor. Também se deverão considerar indicadores de fuga à escola e de apreensão dos conflitos no seio dos docentes

espelhados nos seus órgãos próprios, implicando forçosamente inércia, falta de decisões e opções pedagógicas adequadas à missão da escola.

INSUCESSO ESCOLAR POR ANOS LECTIVOS



Indisciplina Escolar

Nº de alunos suspensos por ano lectivo

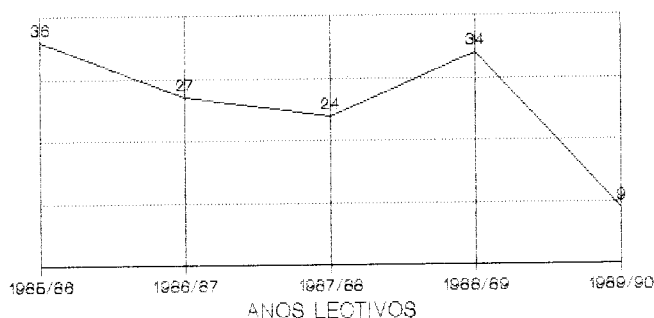
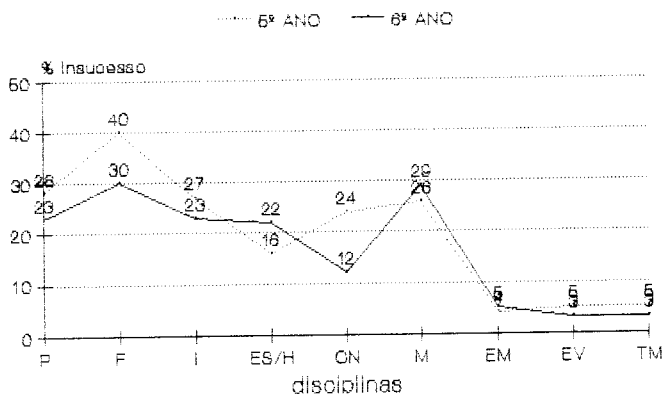
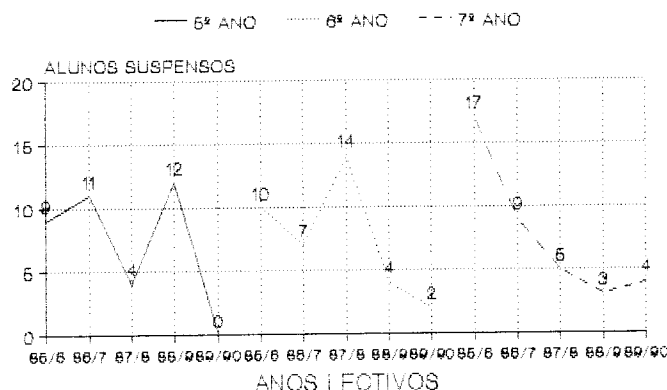


Grafico Comparativo de Insucesso Escolar EM 1989/90



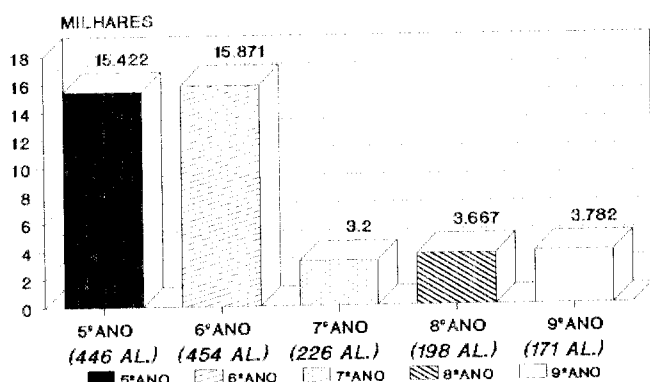
DIRIGIR

Evolução da indisciplina por anos de escolaridade (alunos suspensos)

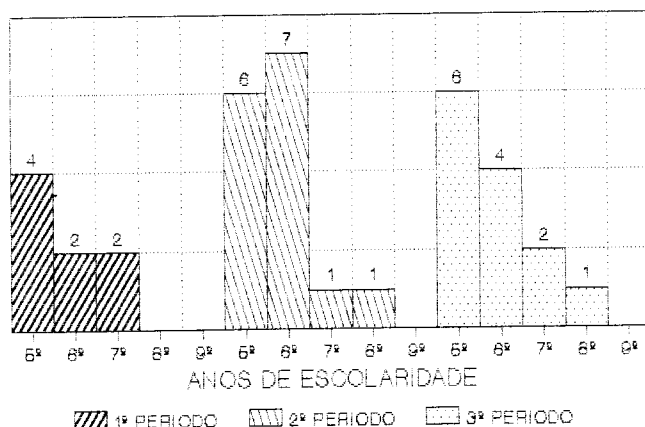


Os indicadores quantitativos globais ou parcelares em forma de estatística, são fundamentais para análises exaustivas e apuramento de estratégias para melhoria ao nível micro e ao nível macro, na escola.

Grafico global de faltas 1989/90



Nº de acidentes em 1989/90



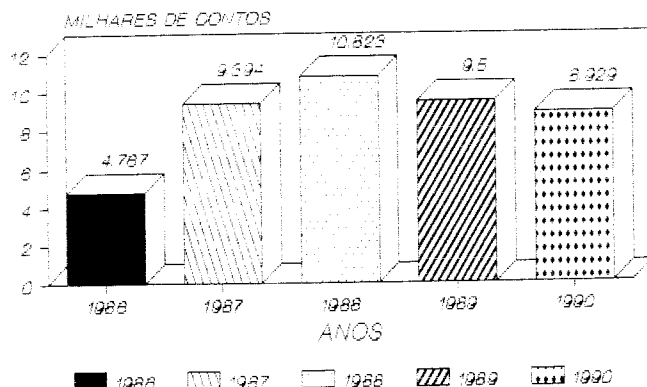
O absentismo dos alunos, professores e funcionários, dados a considerar na vertente pedagógica pode não significar apenas a fuga, doença ou desagrado quanto à escola, mas também ou apenas, uma deficiente organização escolar ao nível dos horários de trabalho (hora a hora) ou distanciamento casa-escola.

De referir a necessidade de verificar a qualidade alcançada na implementação dos planos anuais de actividades e projectos educativos. Se estas actividades, inseridas num plano, têm objectivos, prazos, recursos humanos, materiais e financeiros e estratégias de implementação, é lógico que cada um destes aspectos seja avaliado ao mais pequeno pormenor, comparando-se sempre o plano e a sua prática, a sua aplicação. Neste controlo de qualidade teremos o ponto de partida para projectos educativos ou planos anuais de actividades pedagógico-didácticas. E qualidade, numa escola, não significará só ou forçosamente mais custos, maiores encargos financeiros.

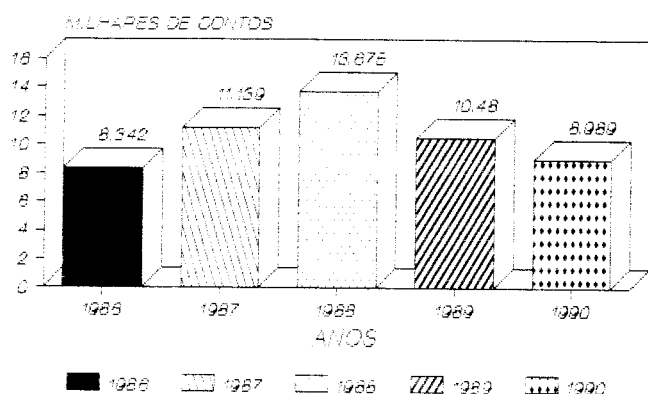
No entanto, a gestão financeira de uma escola é condicionada pela perspectiva actual como é atribuído o orçamento escolar por parte dos Serviços do Estado. Com efeito, a atribuição de verbas não é baseada numa perspectiva de desenvolvimento ou de investimento na qualidade, mas sim, e quase sempre, na perspectiva de remediação de problemas existentes. Se a escola não apresenta problemas graves porque os soube prever e anular, será penalizada com uma redução acentuada do seu orçamento. Só assim se explica a redução sucessiva de verbas de que resultará o orçamento de um ano ser inferior ao orçamento de quatro anos anteriores.

Poder-se-ia dizer que tal situação tem coerência com uma antes apresentada: «qualidade não significa (...) mais encargos financeiros», mas tal ideia só tem cabimento quando se alcança um nível mínimo estável de qualidade global na escola, em todas as vertentes da gestão escolar.

Gestão Financeira-Mat. Diversos Orçamentos Atribuídos P/ MIn Educação



Orçamentos com reforços do ME



A consciência dos entraves e dependências da escola a outrem, levará forçosamente o gestor escolar a diversificar o seu relacionamento institucional e a procurar formas e alvos para a angariação de recursos financeiros. Isto levar-nos-á à conclusão de que a escola portuguesa só será autónoma quando o for efectivamente a nível financeiro, quando puder gerar e gerir receitas próprias para o seu sustento e para o investimento na qualidade que deseja. Só com maiores responsabilidades e melhores meios é possível exercer uma gestão de qualidade. Gestor escolar actual que não procure com criatividade superar as dificuldades impostas pelo sistema, limitar-se-á a gerir os males, os disfuncionamentos e a ausência de política educativa e de investimento que a estrutura educativa lhe impõe. Só assim se explica o estado actual de degradação do parque escolar e dos espaços escolares.

A qualidade dos espaços escolares é aferida não só pelo aspecto físico que apresenta externa e internamente como também pela capacidade de preservação e investimento na melhoria dos espaços educativos. Com efeito, uma escola que, em vez de se degradar, devido à sobre-utilização (ou outros factores) consegue melhorias ano a ano, mês a mês, reflecte bem a opção tomada não só pelos gestores, como também pelos geridos.

Só com maiores responsabilidades e responsabilização se assumem maiores exigências de qualidade em todas as vertentes da gestão escolar.

Qualificar um espaço escolar dependerá da intenção e interesses que se tenham para ele, devidamente enquadrados na ideia geral de missão da escola, no seu Projecto Educativo.

Por exemplo, um lago na escola poderá ser um assunto de última prioridade se o imaginarmos apenas como um charco de água. Imagine-se no entanto que ao «charco» se pretende dar várias vocações: contemplativa, didáctico-científica, lúdica, pedagógico-social. Para tal, teremos que criar condições tais que tornem possíveis aquelas perspectivas.

Se se quer um lago com uma função contemplativa, junte-se-lhe umas plantas aquáticas, umas árvores e arbustos bonitos à volta, umas pedras e pedregulhos bonitos e um repuxo com incidência luminosa. Para completar arranje-se um conjunto de bancos à volta para poder contemplar, confortavelmente. Se a isto quisermos proporcionar o aspecto didáctico e científico, promova-se a criação de sapos, borboletas, libelinhas e pássaros. Classifiquem-se todos os seres vivos do lago e do jardim envolvente. Passe-se a dar aulas de ciências, biologia, educação visual, português e, porque não, matemática, à volta do lago.

Integre-se todo o conteúdo do lago nas matérias ensináveis e terá muito mais do que a qualificação da função didáctica e científica do professor e dos alunos.

Se se pretende uma função lúdica do lago, junte-se-lhe um conjunto de jogos e diversões à volta do lago.

Temos o ecossistema montado na própria escola.

Que melhor meio para incutir nas crianças e jovens o gosto pela defesa do ambiente e da Natureza senão no lago que está logo ali?

Esta perspectiva de valorização, de qualificação de um espaço exterior da escola aplica-se ao espaço interior e mesmo a qualquer outra vertente da gestão escolar. Imagine a qualidade pedagógica inerente à construção do lago se ele é feito pelos próprios alunos...

Criaremos decerto uma imagem nova da escola. Uma escola de qualidade, terá maior capacidade reivindicativa e maior crédito junto dos seus parceiros, sejam eles comerciais, empresariais, culturais, desportivos, privados ou institucionais.

Uma escola é uma empresa e por isso precisa criar uma «imagem de marca». Precisa de construir uma imagem favorável dentro e fora dos seus «muros» e possuir uma agressividade publicitária que qualquer empresa necessita.

A escola não se pode alhear do *Marketing*. Uma escola que crie uma imagem de qualidade e a publicite terá muito a ganhar.

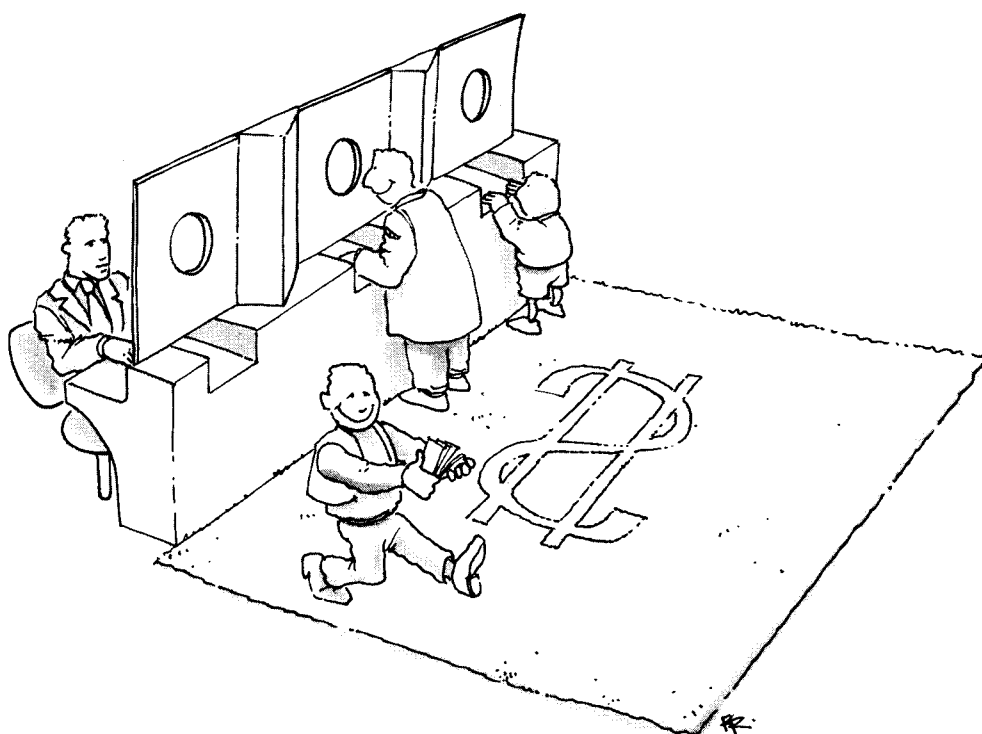
Imagem de qualidade que só será sólida quando for certificada positivamente pelos seus utentes, alunos e seus beneficiários, a sociedade.

Esta é a segunda vertente fundamental da missão da escola.

* Presidente do Conselho Directivo da Escola C+S Delfim Santos

ARTUR CARRILHO PEREIRA *

SALÁRIOS E PRODUTIVIDADE NA EMPRESA



*A política de baixos salários não conduz
ao desenvolvimento empresarial.
As energias dos gestores devem ser canalizadas
para uma batalha a travar no campo da produtividade.
Os salários, esses, terão que aumentar.*

Os salários reais do conjunto da economia portuguesa vão aumentar. Tenhamos esta afirmação como um dado e uma realidade contra a qual não vale a pena lutar e desperdiçar as nossas energias, que deverão ser canalizadas para outros desafios capazes de tornarem as empresas mais competitivas e fortalecidas.

A batalha vai travar-se noutra campo, a contenda vai ser outra.

As nossas energias e capacidades de gestão têm de ser dirigidas e focalizadas para uma luta sem tréguas pela diminuição dos custos unitários e pelo aumento da produtividade, e não contra o aumento dos salários reais

DIRIGIR



daquelas pessoas que nos são necessárias e essenciais ao processo produtivo.



POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO BASEADA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

A política de desenvolvimento empresarial não poderá basear-se em baixos salários, deverá antes adquirir vantagens competitivas através de baixos custos unitários o que, como é óbvio, não é a mesma coisa.

Os baixos salários deverão ser considerados, enquanto existirem, como um bónus temporário que as empresas dispõem para rapidamente se reestruturarem, racionalizarem e modernizarem, conjugando e otimizando os factores produtivos de modo a obterem ganhos de produtividade significativos que lhe permitam obter a competitividade necessária a concorrerem no espaço europeu, apesar dos aumentos dos salários reais.

Portugal tem sido um país de emigrantes e talvez se aproxime, com o mercado único o início de uma nova vaga.

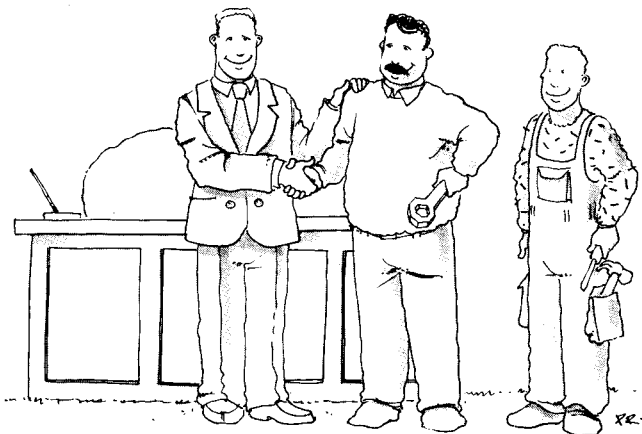
Tenhamos presente que um beirão está eventualmente a quatro horas de Madrid e cinco de Lisboa e um transmontano mais próximo dos centros industriais do norte de Espanha e da Europa do que dos centros industriais portugueses. Não sendo as distâncias factor inibitivo, e sendo a capacidade de ganho nos países europeus sensivelmente mais elevado, é natural que se processem transferências de mão-de-obra em mercado aberto e se produza a rarefação e escassez no mercado de trabalho com tendência para a subida dos salários de modo a restabelecer de novo o equilíbrio da oferta e da procura.

EMPRESÁRIOS E SINDICATOS: PARCEIROS ECONÓMICOS

O desafio que se coloca será o de lutar, empresários e sindicatos como verdadeiros parceiros económicos,

pela subida da produtividade se quisermos alcançar a competitividade que nos permita sermos seleccionados pela concorrência como os melhores e merecermos permanecer actuaentes no mercado, sem subsídios, mas pelos próprios méritos.

O acréscimo de produtividade resulta de um largo e complexo conjunto de factores. É objectivo desta reflexão contribuir para analisar um desses factores, o humano, e a influência que pode exercer o sistema remuneratório.



O sistema remuneratório deve estar adaptado ao contexto em que a empresa se insere, devendo ser concebido de modo a atrair, reter e encorajar os elementos considerados essenciais ao sucesso da organização, bem como estimular a aquisição de qualificação, zelo, dedicação, inovação e empenhamento. Devem ser concebidos de modo a motivar as pessoas e mobilizá-las para os objectivos da empresa.

DEFINIR UMA POLÍTICA REMUNERATÓRIA

No estabelecimento da política remuneratória deverão ter-se em conta as múltiplas influências entre o salário base fixo, os subsídios indirectos e remuneração variável.

O salário base fixo deve ser uma parte importante da remuneração e decorre da posição relativa que a função e a categoria têm na respectiva tabela salarial. Normalmente é resultante de acordos de convenções colectivas de trabalho onde tal é possível, e deveria permitir a evolução das pessoas atendendo ao respectivo desempenho.

Os subsídios indirectos visam colmatar determinadas carências e prevenir determinadas ocorrências, como a doença, a reforma, os transportes, etc.

As remunerações variáveis visam estabelecer uma ligação directa entre o rendimento do trabalho e os ganhos dos trabalhadores intervenientes, fazendo-os participar nos resultados.

Em Portugal, a estrutura tem vindo a caracterizar-se pela preponderância quase exclusiva dos salários fixos directos, com predomínio das promoções automáticas, complementados por um conjunto, por vezes excessivo, de benefícios indirectos e a quase ausência de remunerações variáveis dependentes do rendimento do trabalho. Esta estrutura salarial privilegia os elementos estáticos, induz comportamentos de estabilidade e segurança, não possuindo os factores dinâmicos que estimulem o acréscimo de desempenho e a produtividade.



GANHAR O SUFICIENTE PARA JUSTIFICAR O ESFORÇO ADICIONAL

Fazer com que pelo menos uma fracção dos rendimentos do trabalho seja variável e esteja dependente do rendimento, é introduzir na estrutura remuneratória elementos susceptíveis de criar a instabilidade necessária à mobilização para a melhoria de produtividade.

Os sistemas de rendimento individual devem ser aplicados onde e quando o trabalho de cada trabalhador não tem ou tem poucas interdependências com os restantes, devem ser simples e claros de modo a que o trabalhador possa facilmente entender o sistema e calcular os ganhos, que devem ser suficientemente elevados para justificarem o esforço adicional.

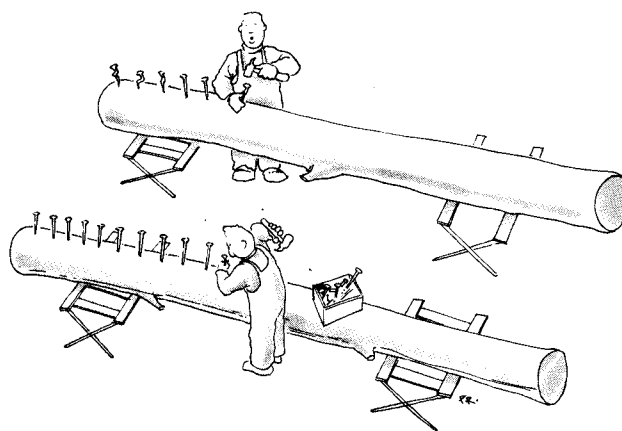
No entanto, devido às novas tecnologias e formas de organização, os postos de trabalho são cada vez mais interdependentes pelo que os prémios individuais estão progressivamente a ser abandonados e substituídos por sistemas de remuneração colectiva que retribuem os comportamentos de colaboração entre os membros das equipas. Estes sistemas induzem os trabalhadores a reduzir os tempos mortos, as ausências abusivas, a ajudar os colegas a eliminar os estrangulamentos e as acumulações de trabalho atrasado, bem como vigiar a qualidade dos produtos que passarão para outros membros do grupo, ou para outros grupos, e ainda melhorar a própria organização do trabalho.

FAVORECER COMPORTAMENTOS QUE APELEM À INOVAÇÃO E AO ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO

À medida que o âmbito de aplicação dos sistemas de remuneração colectiva se expande, diminui a ligação directa entre o trabalho e o rendimento, privilegiando a convergência entre os principais objectivos da organização. Trata-se de favorecer os comportamentos que apelem à inovação e espírito de colaboração de modo a utilizar de uma forma eficaz os recursos disponíveis.

Os trabalhadores são estimulados a sugerir modificações susceptíveis de trazer economias, a colaborar entre eles e com a direcção e a melhor admitir e incentivar as mudanças tecnológicas e organizacionais, e serão mais exigentes em relação às falhas de planeamento, ao excesso de recursos disponíveis, aos tempos mortos e trabalhos de má qualidade.

As remunerações variáveis têm assim, endogenamente, um conjunto de virtualidades dinâmicas susceptíveis de criar um ambiente propício ao aumento de produtividade, podendo contribuir para que o acréscimo de ganhos por parte dos trabalhadores não seja transferido para os custos de produção e incorporados nos preços finais, com o consequente agravamento da inflação.



A EXPERIÊNCIA DA SUÉCIA

Na Suécia, o salário à peça constituiu durante largo tempo o sistema de remuneração dominante. Nos anos cinquenta cerca de 70% das horas trabalhadas na indústria, de uma forma ou de outra, dependiam dos resultados obtidos. Na década de sessenta o sistema sofreu fortes críticas devido à incerteza de rendimento por parte dos trabalhadores, começando a parte fixa dos salários a aumentar, em detrimento da parte variável.

Em 1969 e 1970 e como resultado de reivindicações e conflitos laborais, na maior parte das empresas foram

DIRIGIR

introduzidos os salários fixos ou remuneração horária.

No início de 1972 a Confederação Patronal da Suécia publicou um relatório (*The Condemned Piece Rate*) relativo ao estudo de 73 empresas, e em que se relatavam efeitos sobre a produtividade. O relatório concluía:

- Quando a alteração se verificou do trabalho à peça para o sistema de salários fixos, a produtividade caiu entre 15 por cento e 20 por cento.
- Quando a alteração se verificou do tradicional trabalho à peça para um sistema de prémios, a produtividade aumentou entre 5 e 10 por cento.
- Quando a alteração se verificou de salários fixos para um sistema de salários com incentivos, a produtividade aumentou entre 25 e 30 por cento.
- Na maioria dos casos não houve significativas alterações em relação à qualidade, absentismo e rotação de pessoal.

REMUNERAÇÕES SELECTIVAS E PERSONALIZADAS

A estrutura empresarial portuguesa caracteriza-se por ser globalmente de mão-de-obra intensiva, o que torna ainda mais relevante influenciar a produtividade do trabalho.

É necessário flexibilizar a estrutura remuneratória. As remunerações deverão ser selectivas e personalizadas, abandonando progressivamente a tendência massificadora. Aqueles que contribuem individual e colectivamente para o sucesso da empresa deverão ser premiados, participando nos ganhos obtidos.

EXEMPLO:

Temos como exemplo duas empresas que fabriquem o mesmo produto, e com investimento tecnológico semelhante.

A empresa «A» emprega 100 trabalhadores com um custo médio por pessoa de 60.000\$00 e produz 30 mil unidades por mês.

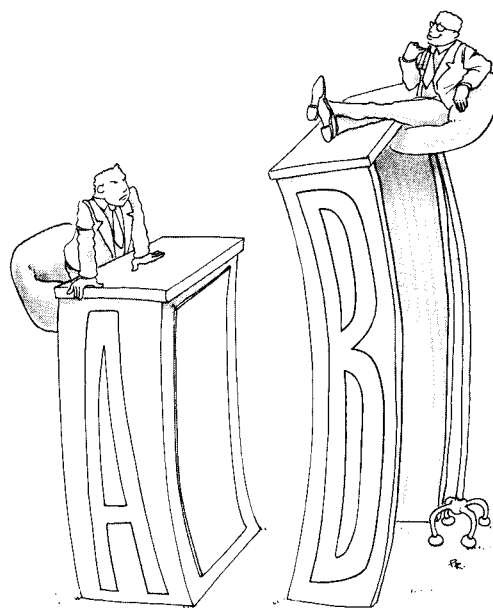
A empresa «B» emprega 70 trabalhadores com um custo médio por pessoa de 80.000\$00 e produz 32 mil unidades por mês.

A Empresa «A»:

- custo individual médio..... 60.000\$00
- custo global mensal
da mão-de-obra6.000.000\$00
- custo da mão-de-obra/
/unidade produzida..... 200\$00

A Empresa «B»:

- custo individual médio
da mão-de-obra..... 80.000\$00
- custo global da mão-de-obra..... 5.600.000\$00
- custo da mão-de-obra/
/unidade produzida..... 175\$00



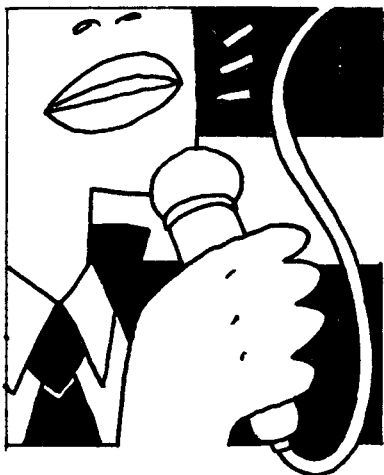
A empresa «B» pagando melhor obtém um custo unitário inferior e consequentemente uma produtividade mais elevada.

A empresa «B» poderá pagar o diferencial de remunerações através do aumento do salário base fixo, ou através da criação de incentivos à produtividade.

Se tiver optado pelo esquema de incentivos, a empresa «B» não só é mais competitiva como obteve uma maior flexibilidade nos custos de produção, adquirindo uma maior capacidade de adaptação e reacção face às variações do mercado.

* Administrador da SOREFAME

DIRIGIR



DISSE SOBRE GESTÃO



AS EMPRESAS TERÃO QUE CONQUISTAR O SEU SUCESSO

No meu entender, 1993, mais do que uma data, é basicamente uma profunda ideia de mudança, de competição e inovação. Quando atingirmos 1993 esta ideia estará em marcha, terá penetrado profundamente na economia e na sociedade e todos já teremos sido afectados por ela.

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

Sequeira Braga
Presidente da Companhia Portuguesa Rádio Marconi
in *INDÚSTRIA* nº 12



LIBERDADE O QUE É...

Ter iniciativa parece, pois, que é atrever-se a ter projectos e levá-los para a frente. É exercer o direito de descobrir e de arriscar, o que constitui parte essencial daquilo que é a liberdade. Liberdade não é só, nem principalmente, poder participar; a sua raiz está em poder escolher.

José Luís Lucas
in *CORREIO AESE* nº 58



O TERCEIRO VECTOR...

O terceiro vector é o profissionalismo. É importante que cada trabalhador ligado ao sector exerça a sua função com a máxima competência, servindo bem e com muita seriedade, que é, também, um aspecto de extrema relevância para podermos captar a confiança dos nossos turistas.

Faria de Oliveira
in *INDÚSTRIA*



SOBRE O PODER

O poder é sempre, creio eu, a materialização directa do nosso recuo perante o desejo de conhecer, é sempre a expressão material do medo de conhecer, da recusa em comer da árvore do conhecimento. Esse medo toma muitas formas, materializa-se de muitos modos, mas uma das formas que assume é justamente, creio eu, a forma do poder.

Ao mesmo tempo que o poder destrói o espaço interno do sonho e da fantasia, protege-nos do desejo de conhecer. E é talvez essa uma das razões que nos leva a criá-lo, a apoiá-lo, a sustentá-lo.

Carlos Amaral Dias
João Sousa Monteiro
in *Eu já Posso Imaginar Que Faço*



O que erra não se engana

Ditado popular

DIRIGIR



MADALENA AVILLENZ *

MALEFÍCIOS DO TABACO ♦ MALEFÍCIOS DO TABACO ♦ MALEFÍCIOS DO TABACO



OS MALEFÍCIOS DO TABACO

A DIRIGIR resolveu começar o ano dedicando a rubrica «Prevenção», à luta antitabagismo. Não obstante todas as campanhas desenvolvidas, o vício do tabaco continua a matar: estima-se em cerca de 70.000 o número anual de mortes que lhe são directamente imputadas, ou na génese das quais tem um papel importante. Apesar de correremos o risco de desencadearmos nos nossos leitores uma sensação de déjà-vu não nos podemos alhear deste problema. Esperamos que depois de ler este artigo pense duas vezes em voltar a repetir o gesto mecânico de puxar pelo seu cigarro...

COMO É QUE TUDO COMEÇOU?

Pois fique a saber que tudo começou na época dos Descobrimentos! Em 6 de Novembro de 1492, dois companheiros de Cristóvão Colombo encontram na ilha de Cuba indígenas «com um pequeno tição aceso e ervas aromáticas. Eram ervas secas envolvidas numa determinada folha, também ela seca e com a forma de um mosquete, chamada "tabaco". Ao aspirarem o fumo, ficavam embriagados e adormeciam».

Em 1518 o tabaco começa a ser cultivado na Península Ibérica, sendo utilizado pelos marinheiros para o tráfego transatlântico. Até que o embaixador de França em Portugal, Jean Nicot (daí a expressão «nicotina») o envia em 1560, para a corte francesa, como o único remédio capaz de acalmar as enxaquecas de Catarina de

Médicis! Foi assim que o consumo da «erva da Rainha» penetrou na alta sociedade de então.

Em 1816 nasce o charuto, e em 1830 nasce o cigarro, que passa a ter filtro a partir de 1844.

Primeiro, apanágio dos «artistas», só depois da Primeira Grande Guerra passou a ter mais adeptos do que o cachimbo, o charuto ou o tabaco de mascar.

O consumo crescente do cigarro, «moderno, democrático, associado ao trabalho e à acção», faz com que o tabagismo deixe de ser um «vício privado da burguesia». A publicidade e as estrelas de cinema criam o desejo, são os modelos.

O tabagismo feminino, «bandeira» de algumas «mulheres emancipadas» como George Sand, generaliza-se com a Segunda Grande Guerra. A década de sessenta ao decretar que «era proibido proibir» consolidou a im-

DIRIGIR

ÍCIOS DO TABACO ♦ MALEFÍCIOS DO TABACO ♦ MALEFÍCIOS



plantação deste vício na camada adolescente.

Hoje 50% dos adultos fumam, 25% já fumaram. Os jovens de 17/18 anos fumam 30 cigarros por dia, tendo a sua iniciação começado entre os 12 e os 14 anos!

O tabagismo é hoje um grave problema social e não nos devemos poupar a esforços para reduzir o seu consumo.

ANATOMIA DE UM VÍCIO

O fumo do tabaco e o tabaco propriamente dito têm determinados componentes que são responsáveis pela patologia do tabagismo. Esses componentes variam conforme se trate de charuto, cigarro, cachimbo, e ainda segundo o modelo de secagem, a marca e o tipo de papel.

Apesar de se pensar que o fumador de cachimbo ou de charuto corre menos perigo, pois não inala o fumo como o fumador de cigarro, a verdade é que os riscos buco-faríngeos são os mesmos, assim como a dependência da nicotina. Todavia falaremos sobretudo do cigarro, por se tratar do tipo de tabagismo mais utilizado — 90% dos fumadores de tabaco fumam cigarros.

Se bem que uns cigarros sejam mais tóxicos do que outros (cigarro com filtro ou *light*), e apesar de a maneira de fumar também ser importante e influir no agravamento do perigo, existe sempre risco! Na verdade, cada fumador modifica a sua maneira de fumar em função da quantidade de nicotina de que necessita.

Mas analisemos rapidamente o fumo, para entender-

mos os perigos que lhe estão associados.

O fumo é um composto heterogéneo de mais de 3.000 substâncias, que podemos agrupar em dois tipos:

- partículas sólidas e líquidas, são a parte visível do fumo, e pela sua reduzidíssima dimensão são capazes de penetrar no interior dos alvéolos pulmonares;

- gases, entre os quais se encontra o ar, o óxido de carbono, o gás carbónico, componentes azotados, vapores orgânicos... todos tóxicos ou irritantes.

Um cigarro aceso é uma verdadeira fábrica de produtos químicos. O óxido de carbono que existe no fumo, tem uma concentração superior à que existe num automóvel!

Os principais responsáveis pela patologia do tabaco, são:

- **o óxido de carbono:** gás que se fixa na hemoglobina do sangue, podendo imobilizar 4 a 10% da capacidade de transporte do oxigénio do sangue! — a oxigenação do sangue é rarefeita de forma proporcional à importância do consumo. Contribui assim para o desenvolvimento de lesões vasculares, doenças cardiovasculares e pulmonares. É também responsável pela hipertrofia fetal.

- **as substâncias irritantes:** causadoras de irritação e de alteração das mucosas respiratórias. Os elementos irritantes do tabaco e do fumo tornam a acção de todos os produtos cancerígenos, vindos ou não do tabagis-



DRICIR

mo, mais intensa e prolongada. A sua contribuição para a patogenia das doenças respiratórias é clara e inequívoca;

• **o alcatrão:** vindo do tabaco e do papel, existe em quantidade no fumo. É considerado cancerígeno. Pode ter, relacionado com as outras substâncias cancerígenas, uma acção transformadora das células normais, e desenvolver depois um papel de acelerador da evolução do tumor;

• **a nicotina:** é ela que é responsável pela toxicomania tabágica. Descoberta em 1809 por Vanquelim, a nicotina é o principal alcalóide do tabaco. Em 1856 Claude Bernard provou a sua toxicidade: uma dose de 15 a 30 cg seria mortal para o homem. Em 1697 um convidado do príncipe de Condé morreu depois de ter bebido um copo de vinho, onde por brincadeira havia sido despejado o conteúdo de uma caixa tabaqueira!

Em média, considerando o tipo de cigarro e de papel, o organismo de um fumador de cigarros absorve 1 mg de nicotina por cigarro, fracção destruída pelo fígado e rapidamente eliminada pelos rins.

Todavia, seja qual for a marca, esta quantidade de nicotina assimilada, é quintuplicada em caso de «passas» de cadência rápida, e é duas vezes mais elevada se a última passa for até ao fim, já com a beata...

A nicotina funciona como um verdadeiro veneno sobre o sistema nervoso, provocando uma aceleração do ritmo cardíaco, e agravando a patologia cardiovascular.

É a nicotina que faz do tabaco uma droga: o organismo reclama a sua dose!

Porém os efeitos da nicotina (agravamento do nível de vigilância ou acção tranquilizante) diminuem com a habituação, e por isso o fumador tem tendência a fumar cada vez mais cigarros!

O organismo do fumador adapta-se: as perturbações do fumador iniciado — náuseas, suores frios, etc., idênticas às do fumador que quer deixar de fumar — depressa dão lugar a outras: elevações do ritmo cardíaco, aumento da pressão arterial, com redução da circulação periférica, descarga de adrenalina, tremuras.

A «ginástica» que é assim imposta às artérias coronárias pode conduzir ao enfarte e à embolia pulmonar.

Fumadores Passivos

Cinquenta e três mil pessoas morrem anualmente nos Estados Unidos devido a doenças causadas pela inalação do fumo de tabaco de terceiros, revela um estudo publicado esta semana na revista *Circulation* da Associação Americana do Coração. Os autores, Stanton Glantz e William Parmley, da Universidade da Califórnia (São Francisco), declaram que a inalação involuntária passou a ser a terceira causa de morte nos EUA, depois da inalação activa de tabaco e do álcool.

in PÚBLICO 18.01.91

Mas a aparição do cancro é um fenómeno complexo, ligado à qualidade do terreno onde os factores cancerígenos actuam — organismo, factores genéticos ou traumáticos, modo de vida, em particular vida urbana, abuso de álcool, sendo que os riscos são agravados pela adição de co-factores como poluições diversas e medicamentos.

Claro que haverá sempre fumadores que escaparão ao risco do cancro, mesmo sendo o risco de cancro de pulmão multiplicado por 15 neste

grupo populacional!

Como não é possível modificar as predisposições de cada um ao cancro, é necessário agir globalmente sobre o meio envolvente, e portanto sobre o tabaco, cujos efeitos cancerígenos foram demonstrados graças a experiências em animais.

As substâncias cancerígenas e co-cancerígenas do fumo e do tabaco produzem uma transformação das células dos tecidos bronco-pulmonares, e desregulam o seu código genético: estas células em vias de degenerescência, constituem assim um terreno propício à proliferação das células malignas.

Além disso, estas substâncias cancerígenas destroem o sistema de defesa pulmonar, impedindo-o de cumprir a sua função de destruir as células cancerígenas transportadas pelo sangue ao passar pelos pulmões.

O tabagismo inibe outras funções de defesa natural do organismo, como as neutralizações enzimáticas, aumenta os glóbulos brancos e reduz o nível de vitaminas — um fumador de 60 cigarros/dia precisa de mais 40% de vitamina «C», que uma pessoa que não fume.

Os cancros mais vulgarmente relacionados com o tabagismo são os das vias aerodigestivas — 10.000 por ano: laringe, faringe, esófago, pâncreas, rins, vesícula — e os do pulmão: 20.000/ano; nestes o risco de cancro é proporcional à antiguidade do tabagismo, à quantidade fumada e ao tipo de consumo.

Mas constata-se que estes tipos de cancro começam a atingir indivíduos de menos de 40 anos, e mulheres, e que o número de casos duplicou em 10 anos!



Vários componentes do tabaco e do fumo podem ter uma acção cancerígena directa.



As doenças cardiovasculares representam a primeira causa de mortalidade, avaliada em mais de 150.000 mortes por ano, que representam um terço dos óbitos registados na faixa etária dos 35-75 anos.

DIRIGIR



O consumo de mais de 10 cigarros por dia, sobretudo quando associados à hipertensão arterial, e as taxas elevadas de colesterol são factores que agravam a arterioesclerose e as doenças com ela relacionadas, como a artrite dos membros inferiores. Estas artrites surgem sobretudo antes dos 50 anos, nos grande fumadores (mais de 30 cigarros/dia) e só são curáveis com o abandono definitivo do vício do tabaco.

O tabaco reduz o calibre das artérias.

Os efeitos tóxicos da nicotina são altamente nefastos para o aparelho cardiovascular, provocando uma aceleração cardíaca e elevando o débito coronário: como a nicotina aumenta as necessidades em oxigénio, cada cigarro provoca um aumento da frequência cardíaca (mais de 20 pulsações por minuto) e da pressão arterial — o coração trabalha e consome mais!

Uma vez que os processos da regulação e da circulação sanguínea são inibidos pelo tabaco, o fumador deveria ter o bom senso de compensar a falta de irrigação e de oxigenação dos órgãos pela actividade física regular.

O papel do tabaco enquanto factor agravador é de tal monta, que parar de fumar depois de um primeiro enfarte, diminui para metade os riscos futuros! Os riscos são proporcionais à quantidade de tabaco fumada e, sobretudo, inalada, mas vá lá, são reversíveis: se o leitor deixar de fumar, daí a 5/10 anos corre os mesmos riscos que os não fumadores!

O TABACO E AS AFECÇÕES RESPIRATÓRIAS

O tabaco é uma das substâncias tóxicas responsáveis pelas afecções respiratórias, que são 3 a 5 vezes mais frequentes e mortais neste grupo do que nos não fumadores.

As doenças broncopulmonares ligadas ao tabaco e agravadas pela poluição atmosférica em meio urbano ou industrial, e o sedentarismo, representam 30.000 mortes por ano, sem contar com as hospitalizações e os dias de baixa.

No início, as funções de ventilação do fumador são perturbadas, depois surge uma bronco-constricção impeditiva da circulação do ar no aparelho broncopulmonar, que altera a respiração perturbando também as trocas gasosas e sanguíneas no pulmão.

Fumar Diminui Sensibilidade

Os fumadores não só correm um risco superior aos não fumadores de ter uma crise cardíaca como também o de não se aperceberem dos seus sinais precursores. Um estudo recente revela que o cigarro reduz a sensibilidade à dor — e portanto à dor no peito que precede uma crise cardíaca. Os autores do estudo, investigadores da Universidade de Carolina do Norte, nos Estados Unidos, apresentaram os seus resultados num congresso da Sociedade de Cardiologia Americana (American Heart Society), segundo noticiou a revista *New Scientist*. Estes cientistas registaram as reacções de um grupo de homens jovens a níveis crescentes de calor emitidos por uma sonda em contacto com a pele do braço, antes e depois de terem fumado um cigarro. Aperceberam-se então que o cigarro não apenas fazia aumentar o limiar de sensibilidade à dor como também a dor máxima suportável. Isto pode explicar o facto de os fumadores serem mais frequentemente afectados por doenças cardíacas «silenciosas» do que os que não fumam.

in PÚBLICO
26.12.90

O fumador que consome mais de um maço por dia, tem uma bronquite crónica que depressa se transforma em enfisema, acabando com uma insuficiência respiratória crónica, caracterizada por uma intensa falta de ar e uma fadiga cardíaca.

Uma paragem definitiva melhora o estado do fumador, que depois de alguns anos de abstinência readquire funções respiratórias normais. Porém, no grande fumador, as lesões pulmonares podem ser irreversíveis, e a abstinência não conseguir senão atenuar a tosse e a falta de ar quotidianas...

O TABACO E OS PROBLEMAS DIGESTIVOS

O tabaco inibe os processos enzimáticos que neutralizam os efeitos nefastos dos produtos nocivos da nicotina.

Fumar aumenta a acidez gástrica, favorecendo o aparecimento das úlceras de estômago e do duodeno.

Quotidianamente o fumador pode observar as agressões do tabaco no seu organismo: o primeiro cigarro logo de manhã, provoca contracções intestinais e da vesícula biliar que têm um efeito laxativo por vezes com crises diarreicas.

QUE FAZER

Podíamos referir ainda mais efeitos nefastos do tabaco: dores de cabeça, vertigens, perturbações oculares, olhos inchados, envelhecimento cutâneo, queda de cabelo, impotência e frigidez, avitaminose, etc., etc.... Mas pensamos que o que ficou dito atrás é suficiente para pôr de sobreaviso os mais «viciados»!

Perante este quadro, amigo fumador, só lhe resta um caminho: parar, deixar de fumar!

As dificuldades que vai sentir são sobretudo de natureza psicológica. A nicotina tem grandes responsabilidades na habituação: os reguladores nervosos, habituados à presença de uma taxa de nicotina no sangue ficam perturbados pela ausência dessa taxa, surgindo certas manifestações associadas à paragem: fome e agressividade.

DIRIGIR

Para conseguir parar sem grandes dificuldades:

- tem de estar convencido da necessidade de deixar de fumar;
- tem de escolher uma altura oportuna.

A acção das terapêuticas associadas, como a acupuntura, cigarros de substituição, etc..., está directamente relacionada com a sua qualidade científica. De qualquer modo elas são responsáveis pela mesma percentagem de sucessos (20 a 30%) que a «paragem» tentada sem outras «ajudas». Só a associação da nicotina sob a forma de pastilha elástica parece aumentar os casos de êxito para 40%.

No entanto é necessário desdramatizar o «deixar de fumar». No fundo essa, paragem não se faz às primeiras!

Até ter a coragem e o bom senso de parar, observe estas regras simples de vida, que não só beneficiam aqueles que diariamente agride e prejudica com o seu fumo, «os fumadores passivos», como o irão ajudar a reduzir o seu ritmo de consumo de tabaco:

- 1** - Não contribua para aumentar o desconforto e o risco nos espaços fechados! Abstenha-se de fumar em reuniões ou dentro do automóvel.
- 2** - Não fume em atmosferas já poluídas por poeiras, fumos ou vapores de solventes como as pinturas e a solda, nem com as mãos sujas.
- 3** - Respeite os jovens, tão vulneráveis e sensíveis aos exemplos. Não fume junto deles.

4 - Pratique um desporto com regularidade. Vai ver que o prazer do contacto com o seu próprio corpo, e o reencontrar de gestos esquecidos, o vão fazer pensar no «vício» de forma diferente, ajudando-o a chegar mais depressa à conclusão de que esses novos prazeres são muito mais agradáveis do que o hábito de «puxar» por um cigarro...

5 - A prevenção de qualquer risco, de qualquer doença, exige a actualização permanente dos nossos conhecimentos. Leia e informe-se o mais que puder sobre este problema e sobre os riscos que corre.

Desse modo ficará vigilante, e esse esforço de informação desencadeará uma reflexão constante que decerto o irá ajudar a integrar todos estes dados, facilitando a tomada de decisão que no fundo, no fundo, o leitor tanto deseja: deixar de fumar.

Artigos consultados:
Revue general et de Sécurité n° 9
Cahier des comités, 1-90
Alimentar n° 21/90

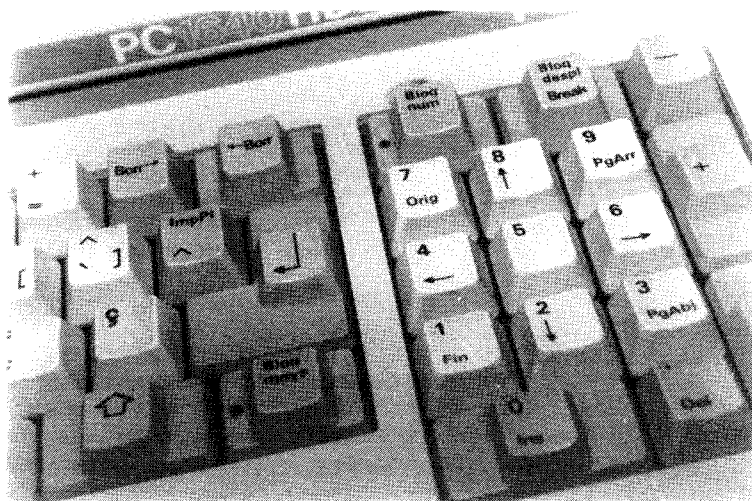
* Coordenadora da DIRIGIR



CARLOS NABAIS*

LOTUS 123

(1.^a Parte)



Há dois anos, quando fui responsável por um curso de Contabilidade financiado pelo Fundo Social Europeu, tive oportunidade de tomar contacto com o programa LOTUS 123.

Neste curso notei, perante o interesse e a motivação dos alunos, a necessidade de utilizar o computador no ensino-aprendizagem da Contabilidade. Contando com a colaboração dos alunos e de alguns monitores de informática lá consegui atingir o meu objectivo

— ensinar Contabilidade com base no Programa LOTUS 123.

Neste momento penso que posso ser útil às pessoas que possuem um computador e que quererão saber por exemplo quanto pagarão de IRS, como controlar a sua conta bancária, etc.

Deste modo, serão resolvidas neste e no próximo artigo aplicações inseridas no domínio económico-financeiro e que serão muito úteis na resolução de outras.

São diversos os meios materiais utilizados na execução do trabalho contabilístico.

Os sistemas de escrituração que utilizam meios materiais como a caneta, a prancheta ou a máquina contábil são ineficazes para realizar todas as tarefas

e resolver os problemas de gestão das médias e pequenas empresas.

Sendo um meio tão complexo e interdependente, a empresa teve de recorrer às máquinas de tratamento automático e lógico de dados — O COMPUTADOR.

DIRIGIR

Na execução do seu trabalho contabilístico, a empresa utiliza diversos *software*, nomeadamente programas de aplicação comercial e financeira:

- Contabilidade Geral e Contabilidade Analítica;
- Processamento de salários;
- Gestão de *stocks*;
- Etc.

No entanto, a empresa pode recorrer a utilitários como por exemplo o LOTUS 123, que muito facilitará o trabalho contabilístico.

A aprendizagem do LOTUS 123 vai ser feita com base nos seguintes temas:

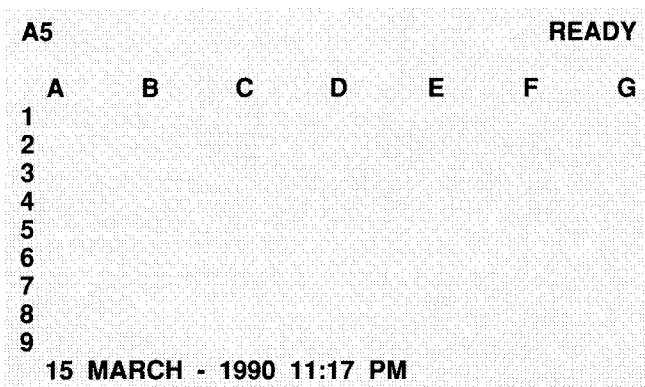
- Comandos LOTUS 123;
- Fórmulas;
- Funções;
- Aplicações na actividade empresarial.

COMANDOS DO LOTUS 123

O LOTUS 123 é uma folha de cálculo, uma base de dados que permite a elaboração de gráficos.

A folha de cálculo está dividida em 8192 linhas (numeradas de 1 a 8192) e em 256 colunas (classificadas de A a IV). A intersecção de uma linha com uma coluna designa-se por célula. O seu endereço é dado pela letra que identifica a coluna e pelo número que identifica a linha.

A folha de cálculo possui um painel de controlo localizado por cima das letras e das colunas.



A segunda linha do painel de controlo contém o *menu* principal, que aparece após a digitação da tecla (/) em modo READY. Para escolher o próximo comando basta pressionar a tecla (-) até à opção desejada ou escolher a primeira letra do comando.

QUAIS SÃO OS COMANDOS DO LOTUS 123?

Esquemáticamente temos:

WORKSHEET RANGE COPY MOVE FILE PRINT
GRAPH DATA SYSTEM QUIT

Passemos à análise de cada um dos comandos do LOTUS 123.



Global

Define formatações de números, *label*, altura e largura das colunas, inclui ou exclui colunas e linhas;

Format

Este comando controla o aspecto geral dos valores numéricos para toda a folha de cálculo (número e fórmulas) sem interferir no texto. No caso de se desejar alterar uma parte da folha de cálculo utiliza-se *Range/Format*.

Os formatos são:

- **Fixed:** apresenta um número fixo de casas decimais que podem variar de 1 a 15. Por exemplo, o número 325,5712 virá: 325,57 - 2 casas decimais 325,6; - 1 casa decimal.

- **Scientific:** os números são apresentados como potência de base 10.

- **Currency:** apresenta os números negativos entre parênteses ou com o sinal \$ antes de cada valor.

- **General:** os números serão apresentados com todas as casas decimais. Por exemplo, o número anteriormente considerado em *Fixed* virá: 325,5712.

- **Percent:** o número é apresentado em percentagens com ou sem casas decimais.

- **Text:** os números aparecem no formato *General* e as fórmulas são mostradas tal como foram introduzidas.

- **Hidden:** permite apagar do ecrã o conteúdo da célula, embora continue a existir.

Label-Perfix

Este comando vai alterar a posição do texto nas células que foram preenchidas logo após a escolha deste comando, o que significa dizer que as células já anteriormente preenchidas não serão afectadas.

- (") alinha o texto à esquerda;
- («) alinha o texto à direita;
- () centra o texto.

DIRIGIR

Column-width

Estabelece a largura-padrão das colunas.

Zero

Este comando vai omitir as células que possuem o valor zero.

Há duas opções:

Yes - não exibe as células com valor zero;

No - exibe as células com valor zero.

Insert

Este comando insere colunas (*column*) ou linhas (*row*) na folha de cálculo.

Delete

Este comando, como inverso do anterior, apaga colunas ou linhas da folha de cálculo.

Column

Este comando altera a largura de uma única célula (*Set-width*), estabelece a largura da coluna inicial de 9 caracteres (*Reset-width*), esconde uma ou mais colunas sem apagar a informação (*Hide*) ou volta a mostrar as colunas escondidas (*Display*).

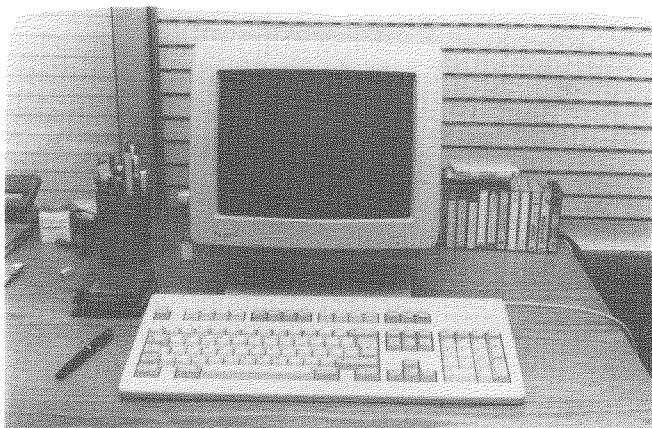
Se uma coluna foi alterada em largura, no painel de controlo aparece a posição do cursor, o conteúdo da célula e a largura alterada.

Erase

Apaga toda a folha de cálculo.

Status

Este comando mostra a memória disponível, os formatos globais e as opções de *hardware*.



2 RANGE

Enquanto o comando *Worksheet* afecta toda a folha de cálculo, o comando *Range* afecta uma zona (conjunto

de células). O *submenu* deste comando é muito semelhante ao já estudado no comando *Worksheet*.

COPY

Este comando, que vai ser muito utilizado na resolução das aplicações, permite copiar o conteúdo de uma célula ou mais para outras células.

MOVE

Este comando transfere uma zona de células de uma parte da folha de cálculo para outra. Pode transferir também só o conteúdo de uma célula para outra célula.

FILE

Agrupar todos os comandos relacionados com arquivos:

Retrieve

Permite ir buscar um ficheiro da folha de cálculo ao disco ou à *diskette*.

Save

Guarda a folha de cálculo actual num ficheiro. Podemos utilizar uma palavra-chave para proteger o ficheiro.

Combine

Para passar um valor ou valores de uma folha para outra usa-se *File/Combine*. Este comando permite colocar na folha de cálculo actual uma parte ou a totalidade de outra folha de cálculo guardada e visa:

- Substituir o conteúdo das células da folha de cálculo actual pelo das células correspondentes dos ficheiros a combinar (selecciona-se o comando *File/Combine/Copy*).

- Adiciona o conteúdo das células correspondentes do ficheiro a combinar ao conteúdo das células da folha de cálculo actual (selecciona-se *File/Combine/Add*).

- Subtrair ao conteúdo das células da folha de cálculo actual o das células correspondentes do ficheiro a combinar (selecciona-se *File/Combine/Subtract*).

Antes de se utilizar o comando *Combine* deve colocar-se o cursor no canto superior esquerdo da área onde se deseja introduzir a informação do ficheiro pedido.

DIRIGIR

Xtract

Guarda uma folha *Range* na folha de cálculo separado. Podem guardar-se as fórmulas e os valores que expressam ou apenas os valores.

Erase

Este comando permite apagar do disco ou da *diskette* um ou mais ficheiros (Wks ou WK1, prn e pic).

List

Lista os nomes dos ficheiros criados pelo LOTUS 123.

Worksheet - Lista os ficheiros de folha de cálculo (Wks ou Wh1);

Print - Lista os ficheiros de impressão (prn);

Graph - Lista os ficheiros de gráficos (pic);

Other - Lista todos os ficheiros.



Imprime uma determinada *Range* numa impressora (*Printer*) ou um ficheiro (*File*).

Por exemplo, se for digitado o comando *Print Printer* aparece o respectivo *menu*:

Range

Permite escolher a *range* da folha de cálculo a imprimir.

Line

A impressora começa a imprimir no início da linha seguinte.

Page

A impressora avança para o início da página seguinte.

Options

Digitando *options*, aparece no painel de controlo: *Header, Footer, Margins, Borders, Set up, Page-length, Other, Quit*;

Quit

Este comando permite alterar as características de um relatório: margens, cabeçalho, rodapé, tamanho de página.

Margins

Se seleccionarmos este comando, o LOTUS estabelece as margens esquerda, direita, de topo e de fundo da página a imprimir.

Set up

Especifica as instruções especiais de impressão que serão enviadas para a impressora antes de escolher o comando *Go*.

Pg-length

Especifica o número de linhas por página.

Quit

Regressa ao *menu* principal (*Print*)

Clear

Restabelece todos os formatos de impressão nos formatos iniciais (A11), elimina as zonas de impressão (*Range*), etc.

Align

Reajusta o contador de linhas internas em 1. O LOTUS é informado de que a impressora está carregada com papel ou que este foi realinhado e que a impressora está no topo de uma nova página.

Go

A folha de cálculo está a ser imprimida. A interrupção da impressão pode ser feita premindo CTRL+SCROLL LOCK.

Quit

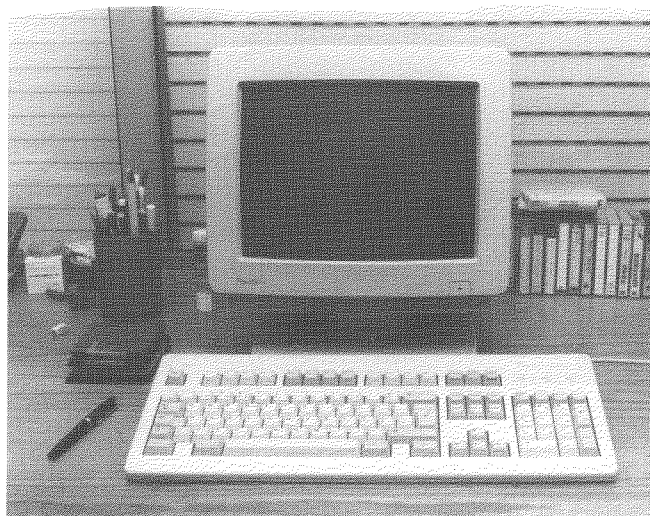
Regressa ao modo *Ready*.



Com a utilização deste *menu*, o operador pode escolher cinco tipos diferentes de gráficos:

Type

Escolhe o tipo de gráfico a representar (gráfico de linhas, colunas e circulares): *Line, Bar, XY, Stacked-Bar* e *Pie*.





LIVROS A LER



HÁ ALGUÉM QUE MANDE AQUI?

RAYMOND CHAPPUIS - JEAN PAULHAC

A FORMAÇÃO
DA PERSONALIDADE
PARA O EXERCÍCIO
DA LIDERANÇA

EDIÇÕES CETOP



CRIATIVIDADE

UM PASSO
PARA O SUCESSO



PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA

HÁ ALGUÉM QUE MANDE AQUI?

«A formação da personalidade para o exercício da liderança»

Título bastante expressivo o deste livro dos psicólogos Raymond Chappins e Jean Paulhac, que de uma forma simples e numa escrita cativante abordam o tema do poder e da autoridade no relacionamento humano do mundo actual.

Interessante obra para todos aqueles que de uma forma ou de outra exercem funções de poder ou com elas estão relacionados. Neste livro encontrarão uma análise muito completa, ilustrada com exemplos e casos práticos sobre toda a problemática da liderança e do poder, e sobre os vários factores condicionantes do exercício da autoridade no dia-a-dia, no trabalho e na empresa. Este livro ensiná-lo-á a exercer uma «nova autoridade».

CRIATIVIDADE UM PASSO PARA O SUCESSO

«O mundo foi criado em sete dias, seis foram de trabalho criativo e um de bem merecido repouso.»

Simon Majaro é o autor desta obra dedicada à criatividade e à inovação, onde são analisadas de uma forma simples, mas nem por isso menos científica, todas as componentes da criatividade humana e a sua relação com a inovação nas organizações empresariais.

A utilização da gestão das ideias é neste livro posta em relevo, aplicada ao *marketing* e ao desenvolvimento e progresso da empresa. O autor, Simon Majaro, é um dos pensadores mais originais na área do *Marketing*.

Livro importante para todos quantos se dedicam à difícil mas aliciante tarefa de gestão.

FICHA TÉCNICA

Título: Há alguém Que Mande Aqui?

Subtítulo: A formação da personalidade para o exercício da liderança

Autores: Raymond Chappins e Jean Paulhac

Editora: Edições CETOP

Colecção: Gestão

FICHA TÉCNICA

Título: Criatividade: Um Passo para o Sucesso

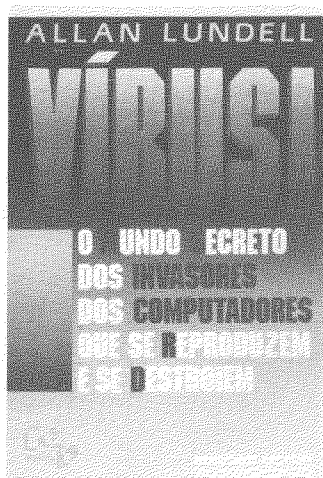
Autor: Simon Majaro

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Economia e Gestão



DIRIGIR

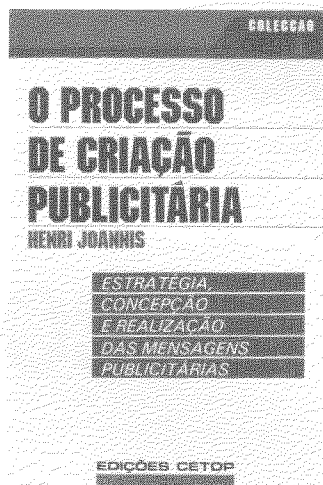


VÍRUS

O mundo secreto dos invasores dos computadores que se reproduzem e destroem é o tema desta obra actual que nos dá: uma análise detalhada da estrutura e funcionamento do vírus da Internet; lendas e vírus do passado cibernético; entrevistas com as mentes que estão por detrás do vírus; contrapartidas biológicas para o vírus dos computadores; novos paradigmas de pensamento; uso destes programas virais; curas, antidotos, conselhos e avisos.

FICHA TÉCNICA

Título: Vírus
Autores: Allan Lundell
Tradutores: Maria de Lurdes Medeiros
Editores: Edições CETOP
Colecção: Goto Informática



O PROCESSO DE CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA

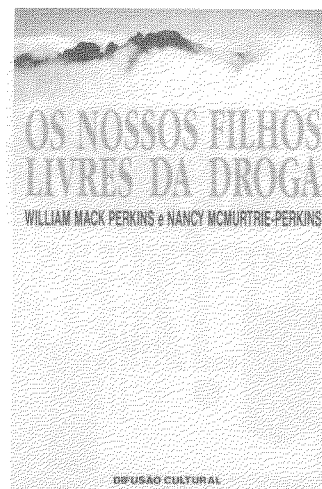
Para realizar uma boa criação publicitária, o *Marketing* e o génio artístico são indissociáveis. Devem completar-se e harmonizar-se segundo um processo lógico e coerente.

É a descoberta deste processo de integração que permite ao autor propor uma verdadeira estratégia criativa conducente à realização de uma boa criação publicitária.

Graças a exemplos bem escolhidos, Henri Joannis mostra-nos com simplicidade a complexidade dos fenómenos, detendo-se nas numerosas armadilhas que ainda espreitam frequentemente certos profissionais da publicidade, mesmo experimentados.

FICHA TÉCNICA

Título: O Processo da Criação Publicitária
Autor: Henri Joannis
Editores: Edições CETOP
Colecção: Gestão



OS NOSSOS FILHOS LIVRES DA DROGA Guia para os Pais

Este livro é um pequeno guia baseado na experiência vivida pelos seus autores, confrontados com o drama de terem um filho toxicodependente.

Neste livro são abordados vários casos reais e é feita uma análise muito directa e precisa das causas e motivações que levam um jovem a drogar-se ou a ingerir bebidas alcoólicas em excesso.

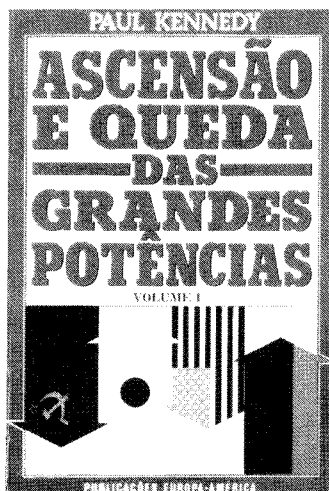
Guia destinado aos pais, onde poderão encontrar informações e conselhos úteis para afastar os seus filhos dos caminhos da droga e do álcool.

FICHA TÉCNICA

Título: Os Nossos Filhos Livres da Droga
Subtítulo: Guia para os Pais
Autores: William Mack Perkins e Nancy McMurtrie Perkins
Editores: Difusão Cultural



DIRIGIR



ASCENSÃO E QUEDA DAS GRANDES POTÊNCIAS

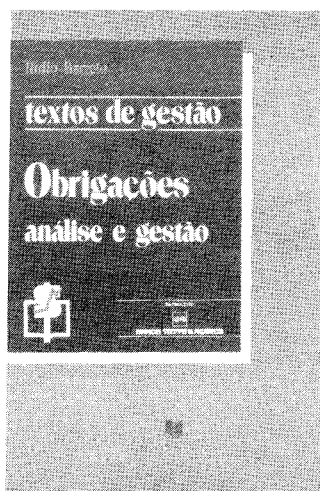
Obra em dois volumes do historiador Paul Kennedy, professor da Universidade de Yale, em que se analisa a relação entre o expansionismo económico e o poder político.

O professor Kennedy tenta demonstrar, neste primeiro volume, a interacção entre a economia e a estratégia, e as consequências daí resultantes para o desenvolvimento das grandes potências ao longo dos tempos.

Estamos pois perante uma visão ampla, mas nem por isso menos pormenorizada, das etapas da constituição de uma economia à escala mundial até à época industrial, um período de tempo no decorrer do qual muitas potências se constituíram; algumas das quais não deixaram, no entanto, de conhecer a sua própria decadência.

FICHA TÉCNICA

Título: Ascensão e Queda das Grandes Potências — 1º Volume
Autor: Paul Kennedy
Editores: Publicações Europa-América
Colecção: Estudos e Documentos



OBRIGAÇÕES ANÁLISE E GESTÃO

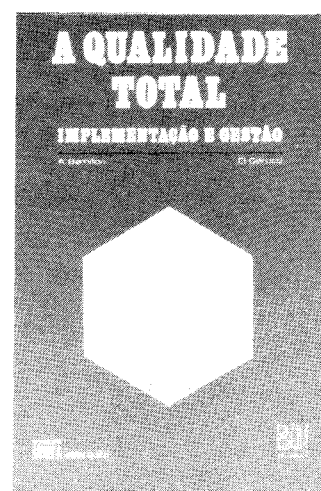
Num momento em que as instituições e mercados financeiros atravessam uma fase de profundas mutações, o autor que tem acompanhado esta evolução, quer do ponto de vista teórico quer prático, pretende «proporcionar os fundamentos da análise de obrigações e mostrar a sua aplicação na gestão quotidiana».

Esta obra analisa em pormenor os modelos e as técnicas de avaliação, salientando igualmente o estudo de algumas insuficiências nas medidas tradicionais do rendimento, bem como os métodos específicos utilizados para os produtos financeiros mais sofisticados e complexos.

Este livro é especialmente dirigido aos quadros financeiros e aos estudantes universitários desta área, embora, segundo as palavras do autor, «qualquer curioso por estas matérias pode igualmente obter um rendimento positivo do livro, sem qualquer risco, porque o texto é eminentemente prático e pretende ser acessível, rigoroso e actual».

FICHA TÉCNICA

Título: Obrigações — Análise e Gestão
Autor: Ilídio Barreto
Editores: Texto Editora
Colecção: Banco Totta e Açores



A QUALIDADE TOTAL

Com a edição da obra A QUALIDADE TOTAL, inserida na colecção Biblioteca da Indústria, a LIDEL aspirou a proporcionar uma fonte de conhecimentos teóricos e práticos, dirigida ao gestor, director, chefe de produção e, enfim, a todos os que no sector empresarial industrial pretendam implantar a qualidade total nas suas empresas.

Um livro didáctico e concreto que é uma síntese dos conhecimentos actuais sobre a qualidade, incluindo os meios para a pôr em prática. Esta obra constitui um guia didáctico pronto a responder aos problemas com que se é confrontado na implementação e gestão da qualidade total.

As nossas empresas necessitam de permanente actualização para permanecerem num mundo que está em efervescência. Devem encontrar metodologias para se adaptarem e sem descanso prever, simular, reagir, contra-atacar, diversificar-se.

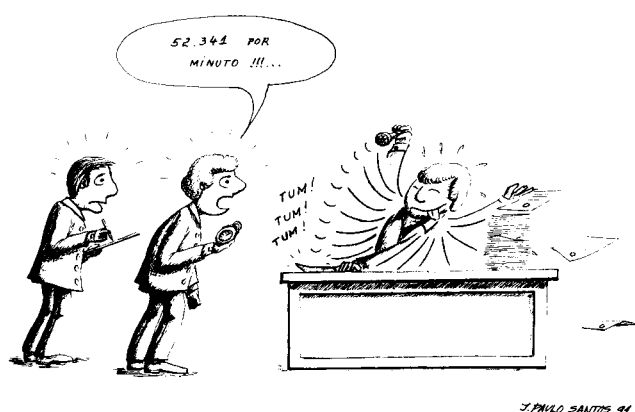
A qualidade total é uma das suas vias privilegiadas para atingirem a excelência industrial.

Recomendamos-lhes vivamente esta obra para atingir os objectivos abordados.

FICHA TÉCNICA

Título: A Qualidade Total
Autores: Alain Bernillon e Oliver Cerutti
Editores: LIDEL, Edições Técnicas, Lda.
Colecção: Biblioteca da Indústria

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MEDIÇÃO DOS TEMPOS DE TRABALHO



Qualquer que seja a forma de organização do trabalho assumida, o objectivo de qualquer empresa é sempre o de conseguir maior rendimento com menores custos. Nesse sentido, o artigo que se segue deve ser entendido como um contributo para uma conveniente racionalização do trabalho.

A racionalização do trabalho faz apelo, entre outros procedimentos, a um conjunto de métodos e técnicas de medição do trabalho. Este é o objecto do presente artigo.

Todas as organizações têm como objectivo fundamental conseguirem uma boa gestão dos seus recursos humanos e materiais.

Esta gestão, significa, no fundo, otimizar a produção e reduzir os custos. Se este objectivo é relativamente fácil de concretizar no que respeita aos recursos materiais, o mesmo já não sucede quanto aos recursos humanos, em virtude de alguns condicionalismos inerentes à sua gestão.

Torna-se, assim, necessário o estudo e a aplicação de diversos métodos e técnicas tendentes à prossecução dessas finalidades, entre os quais se destacam as designadas técnicas dos tempos de trabalho.

Com a aplicação destas técnicas, procura-se, através de uma análise qualitativa e quantitativa do trabalho, a obtenção de indicadores de produtividade e de rendi-

bilidade dos factores envolvidos no processo, como sejam, entre outros, a redução dos custos e dos tempos improdutivos.

NÍVEIS DE RENDIMENTO DO TRABALHO

O volume e a quantidade do trabalho, executados por determinado indivíduo, dependem de diversos factores, entre os quais se destacam:

- experiência profissional
- habilitação profissional
- rapidez de execução

DIRIGIR

- meios disponíveis
- ambiente de trabalho
- motivação
- incentivos
- ...

Tudo isto são condicionalismos que têm reflexo na produtividade individual e, consequentemente, no volume e qualidade do trabalho executado.

Por outro lado, a quantidade de trabalho realizada por um indivíduo pode variar entre um limite mínimo (zero), quando nada produz, e um limite máximo de difícil, se não mesmo de impossível concretização, em resultado dos constrangimentos atrás referidos.

Estabelecendo-se, por exemplo, o nível 100 como identificando o volume de trabalho executado, diariamente, por indivíduo, sem paragens nem pressas excessivas, com preparação e meios adequados, isto é, trabalhando todo o período diário a um ritmo normal, a experiência tem vindo a demonstrar que o rendimento médio ronda o nível 50.

Poderão então criar-se incentivos e motivações que aumentem esse rendimento médio do indivíduo, com relativa facilidade, para os níveis 75 ou superiores, havendo situações em que o próprio nível 100 é ultrapassado.

A simples introdução da medição do trabalho pode ocasionar saltos bruscos na produtividade, o mesmo sucedendo com a atribuição de compensações acessórias (monetárias ou não), chegando mesmo a atingir-se níveis superiores a 120.

Surge, portanto, a necessidade de ponderar cuidadosamente os diferentes factores condicionantes do volume de trabalho, devendo contudo ser considerados com bastante atenção os casos anómalos de produtividade, naquilo que se refere a situações limite.

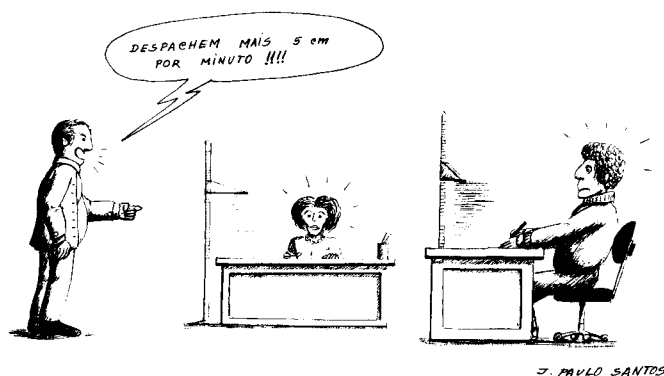
TÉCNICAS DE MEDIÇÃO DOS TEMPOS DE TRABALHO

Na grande maioria dos casos, deverá, desde já, realçar-se que nenhum dos métodos enunciados é utilizado na sua pureza.

Geralmente, circunstâncias específicas, do trabalho a analisar, aconselham a utilização simultânea de dois ou mais métodos, em regime de complementaridade e/ou confirmação.

Por outro lado, e como consequência dos condicionalismos inerentes ao próprio trabalho, inclusive à própria condição humana, poderá dizer-se que nem a ciência nem a prática conseguiram, até agora, criar um método de medição de tempos de trabalho que obtivesse o consenso dos interessados.

Não há soluções técnicas universais, existem sim técnicas relacionadas com actividades concretas.



Nesse sentido, a introdução de um sistema de medição de tempos deve ser sujeito a uma análise custo/ benefício, tendo em atenção que os factores envolvidos não são apenas quantitativos. É que o clima organizacional é preponderante para o sucesso da sua implementação.

Através da medição dos tempos de execução do trabalho, podem estabelecer-se padrões, segundo duas perspectivas:

- Tempo de execução por unidade de trabalho;
- Trabalho realizado por unidade de tempo.

Para o estudo e medição dos tempos de execução do trabalho deve ser adoptada uma metodologia, a saber:

- Identificação de todas as tarefas e respectivas condições de execução.
- Levantamento e estudo do método de processamento utilizado.
- Racionalização do método de processamento utilizado, sua implantação e implementação.
- Selecção das tarefas cujos tempos de execução vão ser sujeitos a medição.
- Medição dos tempos de execução das tarefas seleccionadas.
- Conversão dos tempos observados, na medição realizada, em tempos normais (padrões) por tarefas.

Através do conhecimento dos tempos de execução das tarefas e respectivos volumes, determina-se a carga de trabalho que as mesmas origina.

MÉTODOS DE MEDIÇÃO DE TEMPOS

Consoante o grau de exactidão dos mesmos resulta, podem classificar-se os métodos de medição, normalmente utilizados, em duas grandes categorias:

Métodos de Constatação

Limitam-se a constatar a realidade, neste caso os tempos de execução globais das diversas tarefas e respectivos volumes. E, normalmente, através da análise da produção anteriormente verificada que se estabelecem determinados valores efectivos e/ou estimados.

Destacam-se:

- Método estatístico-estimativo.
- Método das observações descontínuas ou instantâneas ou de mostragem de trabalho.
- Método da auto-análise.
- Método da cronometragem global.

Na sua generalidade, estes métodos são pouco rigorosos e pouco científicos, sendo principalmente utilizados na medição de tempos de tarefas de natureza «administrativa».

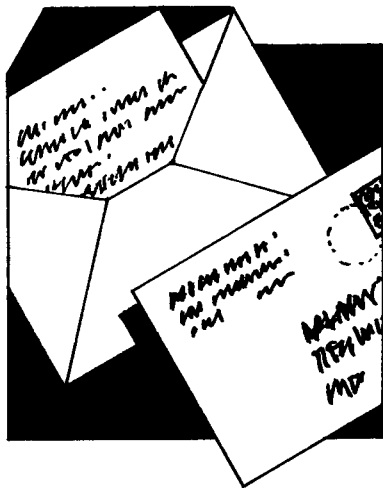
Métodos Normativos

Estes métodos pretendem estabelecer normas. Não se limitam a constatar a realidade e/ou as produções anteriormente verificadas em tempos e volumes, mas têm já por objectivo estabelecer regras que permitam a fixação de tempos normais de execução das diversas tarefas. São bastante mais rigorosos e científicos que os métodos de constatação, sendo adequados para actividades industriais. Distinguem-se:

- Método da cronometragem analítica
- Método dos tempos padrão, ou *standard* ou pre-determinados.

* Técnico da Direcção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional do Instituto de Informática





CORREIO DOS LEITORES

(...) Aproveitamos esta oportunidade para destacar a elevada qualidade da vossa revista, em termos de forma e conteúdo, e a ajuda preciosa que proporciona a uma PME dadas as dificuldades com que se debatem. Pensamos também que a formação profissional atinge melhor os seus objectivos, apoiada em publicações que à vista desarmada parecem «monitores».(...)

NOLM
Indústria de Confeccções, Lda.
Oliveira do Bairro



(...) Tendo tomado conhecimento da «Revista para Chefias - DIRIGIR», fiquei interessada em poder adquiri-la devido ao interesse despertado pelos seus temas, temas que bem interpretados poderiam ajudar, de algum modo, a evitar tantas situações de conflito entre entidade patronal e subordinados, provocadas por ambas as partes, e que deterioram as relações de trabalho.(...)

Florentina Rosa Martins
Moita

(...) Vinha solicitar a V. Ex^ª. o envio a esta Faculdade de Letras dos números ainda disponíveis da revista DIRIGIR e dos que venham a ser publicados, pois penso que a sua leitura irá contribuir para uma melhor formação do pessoal dirigente deste Estabelecimento de Ensino Superior (...)

Faculdade de Letras
Lisboa



(...) Mais uma vez vos felicito pela iniciativa da publicação deste tão excelente e criativo trabalho, o qual tanto me tem elucidado sobre certas decisões a tomar, como ensina e esclarece sobre os mais variados problemas com que nos debatemos no dia-a-dia de uma empresa (...)

Ana Filipa Caetano
Aveiro

(...) Em fins de 1988 recebi um exemplar da vossa revista na minha morada conseguida através do Sindicato dos Engenheiros do Norte de que sou sócio.

Embora na altura o conteúdo da revista me tivesse interessado, pensei que se tratava de um projecto editorial que como tantos outros que começam muito bem para acabar sem interesse nenhum.

Como tenho tido acesso à revista na Quimigal, empresa onde trabalho, confesso que me enganei pois a revista DIRIGIR tem sabido manter um nível de informação e uma variedade de assuntos de cultura técnica que mais nenhuma outra publicação em português, que conheça, soube tão bem «agarrar».

Duarte Drummond Esmeraldo
Estarreja



Exmos. Senhores,

Com os meus respeitosos cumprimentos, venho pelo presente solicitar a V.Ex^{as}. o favor de me enviarem a «Revista para Chefias-DIRIGIR» por considerar que a mesma tem grande interesse para aqueles que na sua vida diária têm a missão de dirigir.(...)

Fernando Henriques Tomás Coelho

É grato começar um novo ano com palavras de reconhecimento!

Um projecto de formação à distância como a DIRIGIR deve recorrer a material acessível e operacional, por forma a fazer da revista um verdadeiro «monitor», como diz um dos nossos leitores.

Por sabermos que os leitores e utilizadores da DIRIGIR são altamente criativos na forma como utilizam a revista como elemento facilitador da formação, em breve surgirá um artigo, onde daremos conta das interessantes experiências formativas que a DIRIGIR protagoniza.

Até lá, leiam-nos... sempre!

DIRIGIR



A MANUTENÇÃO E A QUALIDADE

INTRODUÇÃO

A Sociedade Industrial Moderna, assentando num modelo de desenvolvimento que preconiza um contínuo crescimento tem contribuído fortemente para um aumento de competitividade entre todas as entidades que nela actuam.

Desta situação resulta uma crescente preocupação com os aspectos económico e técnico, que se revela na necessidade de inovar e otimizar e se traduz, de forma ambivalente, no binómio Qualidade/Custo.

Estas tendências existentes no actual contexto tecnológico do mundo empresarial obrigam a encarar as soluções de engenharia de um modo mais refinado, originando que a Gestão de uma unidade produtiva seja tratada de uma forma científica e a um nível tão elevado quanto a utilização de todos os meios técnicos e humanos disponíveis permitem.

Numa abordagem simples, o objectivo principal de uma empresa produtora de bens consiste na obtenção de lucro, substanciado pela venda dos produtos manufacturados; assim, para que aqueles possam ser comercializados com êxito, para além de outros factores, deverão estar em conformidade com as especificações impostas ou prescritas, respeitar prazos de entrega e ter um preço concorrencial.

Nesta perspectiva, para garantir a sobrevivência de uma empresa é necessário que os produtos por ela manufacturados tenham os atributos suficientes para suportar a competitividade do mercado. Esta necessidade obriga a que a empresa cumpra objectivos predeterminados, nomeadamente a garantia de determinado nível de qualidade dos produtos manufacturados, minimizando custos de produção e respeitando o calendário definido

QUALIDADE E MANUTENÇÃO

A garantia de um nível de qualidade prescrito tem custos, os designados Custos de Qualidade, que resultam de três fontes distintas, por um lado do esforço de prevenção necessário para obter um determinado nível de qualidade, por outro lado dos custos de avaliação que decorrem da detecção de falhas nos produtos manufacturados, e finalmente pelas perdas por não Qualidade.

Estes custos reflectem, de certa forma, a qualidade do próprio processo produtivo, na medida em que uma menor adequação deste se traduz pelo fabrico de um maior número de produtos não conformes.

O afastamento das condições nominais de funcionamento dos diversos equipamentos, gerado por desgaste e deteriorações ocorridas nos seus componentes, constitui uma causa vulgar de diminuição da adequação do processo produtivo.

A manutenção ao repor ou restaurar as condições nominais de funcionamento dos equipamentos entretanto desgastados, influi de forma indirecta mas determinante nos custos de Qualidade. Porém, os custos de manutenção tal como os de Qualidade, contribuem *de per si* para os custos de Produção, e são essencialmente devidos aos trabalhos de planeamento e actividades de controlo de equipamentos, às intervenções de manutenção, peças de substituição e consumíveis utilizados.



Assim, no mecanismo de formação dos custos de produção intervêm, para além dos factores relacionados com o bem produzido, os custos de Qualidade e Manutenção, verificando-se que existe uma efectiva correlação entre estes. De modo a poder otimizar a estrutura de custos, haverá que levar em consideração a influência da Manutenção, tanto na Produção como na Qualidade, originando que se evolua no sentido de

uma melhoria contínua do processo produtivo, traduzida por uma filosofia de produção que, baseada no envolvimento e responsabilização de todos os intervenientes, permita maximizar a disponibilidade de máquinas e equipamentos e reduzir o número de produtos defeituosos.

A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO

De forma a atingir os objectivos impostos pela Produção, a Manutenção deverá fazer com que se minimizem:

- Custos de Manutenção por unidade produzida;
- Quantidades de materiais desperdiçados;
- Quantidade de produtos não conformes;
- Tempo de imobilização para a Manutenção de equipamentos críticos¹;
- Custos de Manutenção de equipamentos não críticos¹;
- Custos de Manutenção da Qualidade provenientes da detecção de falhas

Ao tentar atingir estes objectivos, a função Manutenção interactiva com a função Qualidade, nomeadamente:

• ao minimizar a quantidade de produtos não conformes — pois ao evitar que o processo produtivo se afaste das condições aceitáveis que são as que conduzem à produção de uma quantidade mínima aceitável de produtos defeituosos, a Manutenção permitirá reduzir de forma acentuada o esforço da Qualidade. Se o processo produtivo estiver «mal afinado», para além de aumentar o tempo de produção, origina um maior número de produtos que não cumpre as especificações impostas, o que implica uma inspecção mais rigorosa para evitar que eles cheguem até ao cliente, e assim faz subir os custos da qualidade.

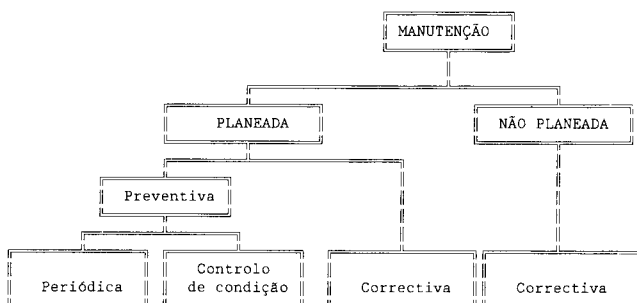
• ao minimizar os custos da Manutenção por unidade produzida — sendo o custo de manutenção por unidade produzida obtido dividindo os custos de Manutenção pelo número de produtos conformes, existe um valor mínimo que resulta da conjugação dos custos da manutenção com a quantidade de produtos defeituosos. Por isso, o objectivo é minimizar o valor do custo de manutenção por unidade produzida, e não obter o valor mínimo dos custos de manutenção à custa de uma grande quantidade de artigos defeituosos, nem a quantidade mínima de produtos defeituosos obtida através de enormes custos de Manutenção.

¹ Entende-se por «equipamento crítico», um equipamento produtivo cujo estado de imobilização determina alterações sensíveis na produção de bens, quer porque origina paragem de produção, quer porque reduz significativamente a produtividade.

Destas ligações existentes entre as várias funções referidas, resulta que o modelo de manutenção a adoptar deve estar adequado e ser coerente simultaneamente com o processo produtivo existente e com o padrão de Qualidade imposto; consequentemente a selecção do modelo de manutenção tem influência significativa nos custos de produção, por um lado pela repercussão directa que tem sobre a Produção e pela influência indirecta que tem sobre a Qualidade, e, por outro lado, pelo peso que a própria Manutenção *de per si* representa naquela estrutura de custos.

Nesta óptica interessa otimizar a Manutenção, e isto passa essencialmente pela adopção da(s) filosofia(s) de Manutenção adequada(s).

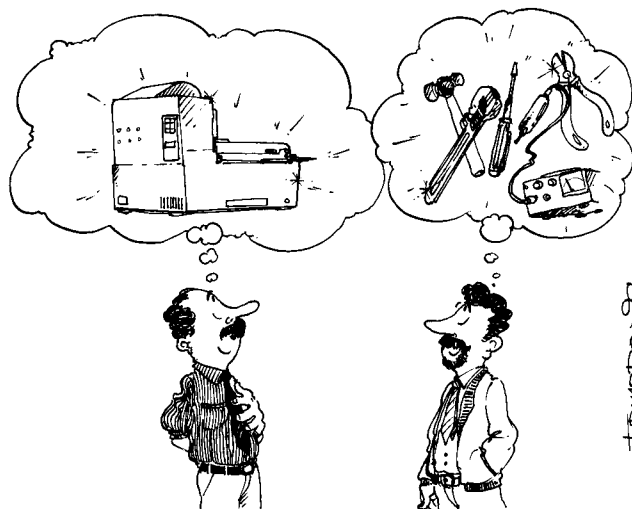
De forma esquemática as filosofias de Manutenção podem representar-se do seguinte modo:



A escolha do modelo de manutenção a praticar influenciará de forma determinante o processo produtivo. Entre um extremo, que é a «Manutenção não planeada correctiva», em que as avarias são solucionadas a partir de um conjunto de acções, não planeadas, que se iniciam após a ocorrência de anomalias, e o outro que decorre da aplicação de uma filosofia de «Manutenção planeada preventiva», planeando no tempo as intervenções de manutenção, atendendo às características do equipamento, ao seu historial e à sua condição de funcionamento, há uma grande diferença tanto em termos organizativos como tecnológicos.

Esta diferença pode «medir-se» em tempo de imobilização da unidade produtiva, e «sentir-se» ao nível do custo da unidade produzida. Todavia, importa essencialmente que o modelo de Manutenção escolhido seja construído tomando por base a(s) filosofia(s) de manutenção mais adequada(s) à instalação produtiva existente.

A implementação de uma filosofia moderna de manutenção — cujos objectivos são, não apenas evitar a ocorrência de avarias (ou pelo menos avarias não previstas), mas também a redução dos custos, melhorando ao mesmo tempo a produtividade e a Qualidade — permitirá de forma relevante aumentar a operacionalidade da função Produção e contribuir para reduzir os custos da Qualidade.



A QUALIDADE NA MANUTENÇÃO

Seguindo esta ordem de ideias é-se colocado face à necessidade de considerar a Qualidade da própria Manutenção, que nesta perspectiva deve ser vista como um serviço prestado pela função Manutenção à função Produção. Considerando-se a Qualidade na acepção de «adequação de um produto ou serviço às necessidades dos seus utilizadores presentes ou futuros», verifica-se que neste momento que atravessamos isso apenas significa «o mínimo de atributos que um produto deve ter para não ser rejeitado pelo cliente»; no entanto, a referida adequação é talvez mais do que isso, e pode ser vista sob quatro prismas distintos:

1 - QUALIDADE INTRÍNSECA: Garantia do bom funcionamento dos equipamentos, após as intervenções da Manutenção e a não ocorrência de paragens devidas a avarias.

2 - PRAZOS: Rapidez de intervenção e cumprimento dos prazos previstos.

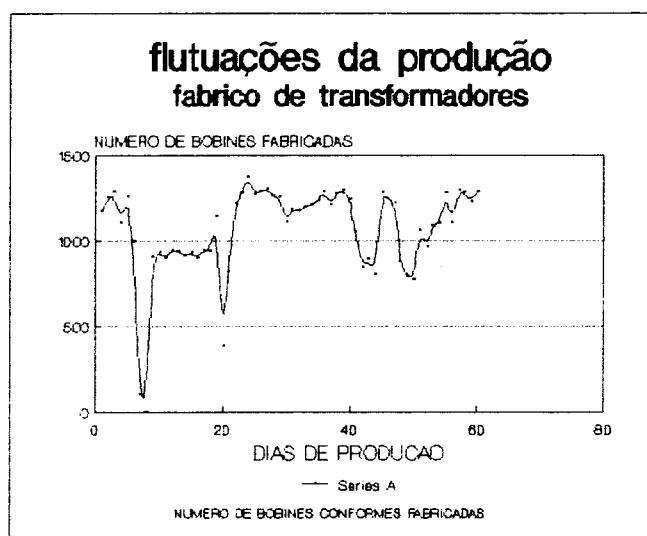
3 - PREÇOS: Custos de intervenção competitivos com as outras entidades (exteriores) que propõem contratos de manutenção.

4 - DISPONIBILIDADE: Capacidade de satisfazer de uma forma global as necessidades do cliente.

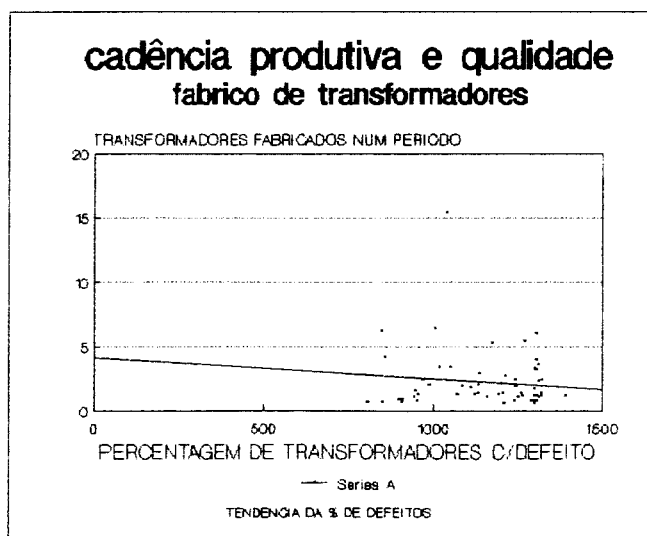
Para que os serviços possam ter estes atributos impõe-se que evolua no sentido da quantificação, de modo a possibilitar a sua análise e assim retirar as conclusões pertinentes.

Uma das formas mais eficazes de visualizar o desempenho de determinada função ou equipamento, consiste na sua representação sob a forma gráfica. Da execução de alguns tipos de gráficos pode ter-se uma ideia boa da eficácia da função Manutenção e da sua influência na Qualidade.

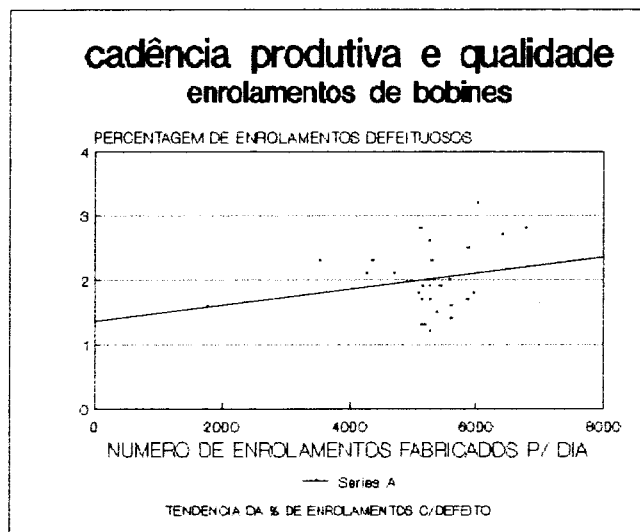
A título indicativo, apresentam-se alguns tipos de gráficos relevantes, designadamente gráfico da Flutuação da Produção, gráfico da Cadência da Produção e Qualidade, diagrama de Causas de Paragens (diagrama de PARETO), diagrama de Origens e Avarias (diagrama de ISHIKAWA).



Quadro 1



Quadro 2

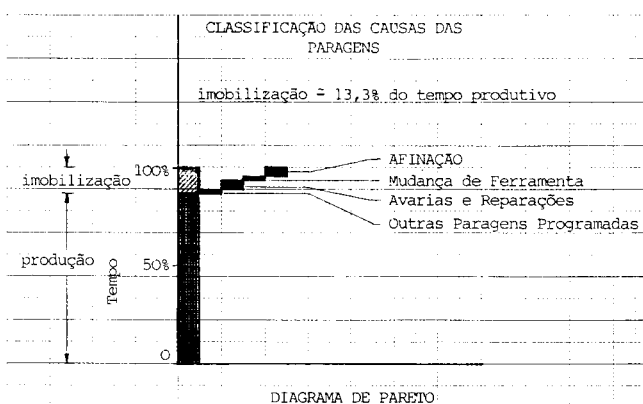


Quadro 3

Os gráficos apresentados dizem respeito a uma unidade produtora de transformadores, e sobre estes podem tecer-se algumas considerações, nomeadamente:

No primeiro gráfico, "Flutuações da Produção", representa-se a cadência da produção dos transformadores durante um período produtivo de 60 dias. Apesar de em termos médios se poder considerar o desempenho desta unidade como satisfatório, constata-se existirem assimetrias sensíveis na cadência produtiva. Esta constatação levanta algumas questões, a saber: qual ou quais os equipamentos responsáveis por este comportamento? Quais as causas?

Nas figuras 2 e 3 representa-se graficamente a correlação entre a cadência produtiva e a qualidade dos produtos finais — transformadores. Da análise destes gráficos constata-se que há tendência para se obter um menor número de produtos defeituosos quando a cadência aumenta (fig 2). Todavia, sucede o inverso no caso do



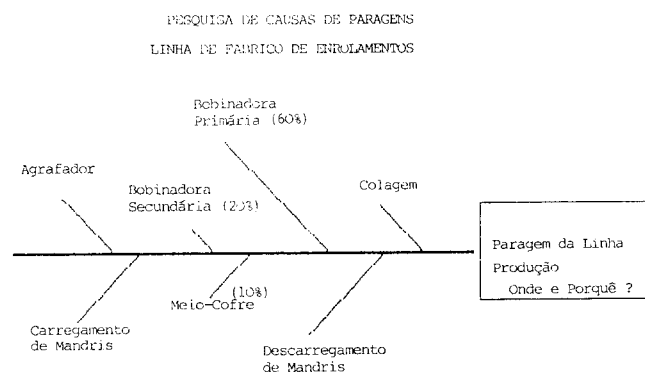
Quadro 4

fabrico dos enrolamentos incorporados nos transformadores (fig 3). Este comportamento é explicado pelo facto de haver uma diferença apreciável entre a subcadeia produtiva dos enrolamentos, em que é sensível a importância do trabalho manual, e a cadeia produtiva total dos transformadores, onde a influência da mão-de-obra é consideravelmente menor. Assim poder-se-ia questionar qual o valor óptimo da cadência produtiva ou onde se deveria actuar para melhorar a produção.

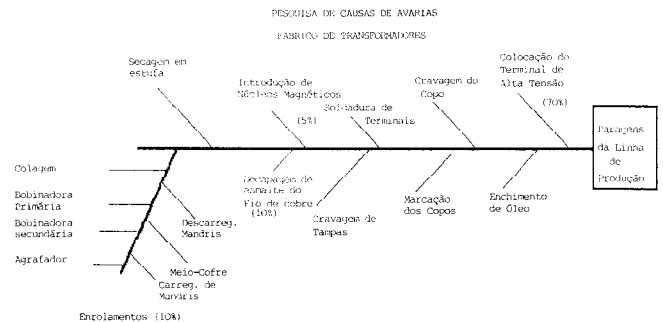
O quarto gráfico é um diagrama de PARETO, que representa a distribuição do tempo total da utilização da unidade produtiva de transformadores. O período de imobilização é de cerca de 13.3%, sendo estes tempos repartidos pelas tarefas de afinação, mudança de ferramentas, avarias não esperadas e respectivas reparações, e ainda outras paragens.

Este tipo de representação é muito útil para evidenciar a utilização efectiva dos equipamentos.

DIAGRAMAS DE ISHIKAWA



Quadro 5



Quadro 6

Finalmente nos 5º e 6º gráficos, que são representações derivadas do diagrama de ISHIKAWA, representam-se as causas de avarias surgidas na cadeia produtiva estudada.

Na figura 5 discriminam-se as causas de avarias ocorridas na cadeia de fabrico de enrolamentos, verificando-se que as rebobinadoras primárias são as responsáveis pela maior parte das avarias (60%) nesta linha.

Na figura 6 apresenta-se a integração desta subcadeia produtiva na linha de fabrico de transformadores, verificando-se que aquelas avarias contribuem em 6% para os defeitos totais detectados.

Todos estes gráficos apresentados constituem apenas ferramentas simples para poder auxiliar a visualização e compreensão dos problemas existentes, podendo contribuir para uma melhor apreensão da situação do desempenho da Manutenção, fornecendo pistas de medidas a tomar para corrigir defeitos e melhorar processos.

* Engenheiro mecânico (MSc), RINAVE



A EFICÁCIA DOS CÍRCULOS DE QUALIDADE

Os Círculos de Qualidade são frequentemente apontados como um instrumento que permite melhorar a qualidade produtiva e aumentar a motivação dos trabalhadores. Mas se na década de setenta, eram numerosos os apoiantes entusiásticos da nova técnica made in Japan, as opiniões hoje em dia veiculadas por diversos especialistas são mais cautelosas e prudentes, depois do boom dos C.Q., da sua proliferação nas empresas ocidentais, segue-se agora um período de acalmia, de reflexão, de pessimismo até. Se confrontarmos os resultados que a maioria das empresas obtém com os seus C.Q. e as expectativas que as mesmas alimentavam aquando da sua adopção, deparamo-nos com um grande desnível. Para melhor compreender o panorama actual relativamente aos C.Q., impõe-se definir em primeiro lugar o seu meio de origem.

Recuemos a 1952: um professor americano, Edward Deming, leva para o Japão os seus conhecimentos sobre as técnicas de controlo estatístico da qualidade; e é precisamente a procura de uma melhor qualidade

nos produtos japoneses, integrada no Plano Marshall, que vai estar na génese dos C.Q.; em 1954, Joseph Juran junta-se a Deming, ensinando aos Japoneses métodos de gestão de qualidade.

No início dos anos sessenta, o Professor Ishikawa e a JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) tomam as rédeas do processo e, tendo absorvido os ensinamentos dos americanos, dão-lhes uma forma e perfil de modo a que se coadunem com a sociedade e cultura japonesas. Nasce os C.Q., rapidamente adoptados na esmagadora maioria das empresas japonesas, começando pouco depois a chegar ao Ocidente ecos do sucesso deste novo instrumento.

Mas, se da parte dos japoneses houve a preocupação em modelar ao Japão as ideias e métodos que deram origem aos C.Q., o Ocidente não teve o mesmo cuidado. Os C.Q. entraram abruptamente, nos anos setenta, nas empresas ocidentais. Os resultados que agora se fazem sentir, não tendo igualado os objectivos pretendidos, levam a que numerosos autores se debrucem sobre o tema. E o problema da importação descuidada dos C.Q., sem consideração pelos factores em jogo, é um dos dados apontados.



A reduzida mobilidade interempresarial da mão-de-obra japonesa, o sistema salarial, ligado aos lucros empresariais e à antiguidade, o recrutamento dos efectivos directamente à saída da escola ou universidade, a mobilidade interna elevada, a fraca expansão da semana de cinco dias, as numerosas horas extraordinárias, o baixo nível de absentismo, o reduzido número de férias legalmente previstas, etc., são algumas das características tão próprias do mercado de trabalho japonês e que o distinguem do Ocidente.

Todas aquelas características são em parte explicadas por razões culturais; são fortes os laços entre os trabalhadores e as empresas, e aqueles revelam grande fidelidade face aos seus empregadores. Apesar do tempo de lazer ser reduzido, é comum os trabalhadores japoneses encontrarem-se fora das horas de serviço para discutir problemas de trabalho.

É a tudo isto que a fórmula dos C.Q. deve o seu sucesso no Japão. Do Ocidente deveria ter havido um trabalho de inovação e não de cópia daquela fórmula.

Um outro dado que merece referência é o da deturpação dos objectivos iniciais dos C.Q.. Se a procura da qualidade era o fito perseguido pelos japoneses, no Ocidente uma outra intenção foi exigida aos C.Q. — a de aumentar a motivação dos trabalhadores. No Japão, o êxito dos C.Q. é o corolário da motivação e empenho dos trabalhadores; no Ocidente e sobrestimando o termo «Círculo», pretende-se, ao invés, atingir um bom nível motivacional através de reuniões semanais de trabalhadores. Este dado encontra-se estritamente ligado aos anteriores e diz respeito aos modelos de gestão preconizados no Oriente e Ocidente.

ALGUNS DADOS SOBRE CÍRCULOS DE QUALIDADE

JAPÃO

— 10 milhões de membros de Círculos de Qualidade (fonte: revista *Entreprise et formation permanente*, 1988).

EUA

— Círculos de Qualidade iniciam-se na LOCKHEED (Indústria aeronáutica), em 1973.

— 90% das 500 maiores empresas americanas têm (fonte: Harvard - *L'Expansion* Printemps, 1986)

FRANÇA

— Círculos de Qualidade iniciam-se em 1976 na empresa LESIEUR.

PORTUGAL

— Círculos de Qualidade iniciam-se em meados de 1982 em 2 empresas. Actualmente existem C.Q. na RENAULT e na SONAE (Supermercados MODELO).

Assim, e se no parágrafo anterior é referido o importante papel da motivação (antecedente e não consequente) no funcionamento dos C.Q., o papel da participação activa de todos os níveis da hierarquia não deve ser tão pouco descurado. Características como o consenso, a delegação, a existência de caudais de informação abundantes e extensivos, a flexibilidade no rigor,

o pragmatismo, a recusa de burocracias, as estruturas leves e ligeiras e, enfim, tudo o que releve de uma gestão participativa, são condição necessária para a implementação com sucesso dos C.Q..

O C.G. DECIDIU UNÂNIMEMENTE,
QUE, DAQUI EM DIANTE,
OS TRABALHADORES DESTA EM-
-PRESA, ESTÃO TODOS MOTIVADOS!...



A motivação que se deseja, não se quer apenas ao nível da base da hierarquia, mas a todos os seus níveis. E é todo um trabalho prévio, de mudança no sentido da chamada gestão participativa que se encontra ausente da maioria das experiências com os C.Q..

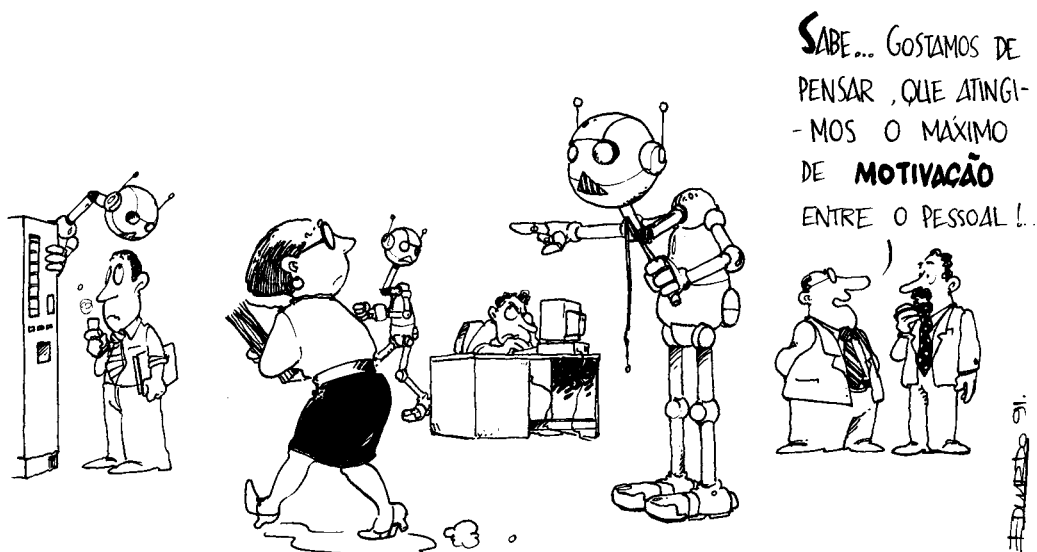
Estão assim delineados três erros frequentemente cometidos e que explicam em grande medida o insucesso de numerosos C.Q. em empresas ocidentais; brevemente:

— a inexistência de uma gestão participativa, o que atrofia o C.Q. ao circunscrevê-lo à sala onde semanalmente se realizam as reuniões, provocando igualmente diferenças ao nível da autonomia, capacidade de tomar iniciativas, de tomar decisões e de resolver problemas que o indivíduo encontra enquanto membro do C.Q. e enquanto trabalhador da empresa;

— a utilização do C.Q. como meio para atingir um objectivo para o qual não foi concebido, isto é, como medida para aumentar a motivação dos trabalhadores;

— a «aculturação» deste instrumento, que tendo sido idealizado e concebido para uma sociedade com características singulares, tem sido abusivamente utilizado, dado que não é feito um ajustamento do mesmo aos novos contextos.

* Licenciada em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações; Divisão de Estruturas e Formação de Pessoal da C.M. do Porto



INTEGRAR A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

As organizações portuguesas, empresariais ou não, são cada vez mais confrontadas com a necessidade de aumentarem a Produtividade dos seus Produtos e/ou Serviços para poderem ser competitivas tanto nos mercados internos como externos. No entanto, acredita-se, ainda, que para aquele aumento a modernização tecnológica dos meios de fabrico dos produtos/serviços é por si só factor de sucesso. Existe, em nossa opinião, nesta posição algum equívoco. O aumento da produtividade, quantitativa ou qualitativamente, faz-se através da combinação de três factores:

- Modernização Tecnológica (computadores, robótica, sistemas CAD/CAM...).
- Modernização das Estruturas Organizativas (simplificação das estruturas hierárquicas, redução de circuitos administrativos).
- Motivação dos Recursos Humanos (objectivos definidos, adequado sistema de compensações, condições de trabalho).

Aliás, a existir um factor determinante para o aumento da produtividade seria precisamente o último que enunciámos — A Motivação dos Recursos Humanos.

Com efeito, de todos os recursos que estão à disposição de uma organização, os Recursos Humanos são os que apresentam sempre um potencial de crescimento e desenvolvimento e que podem potenciar todos os outros. Este princípio faz com que consideremos a sua motivação o aspecto mais importante e aquele que maiores desafios comporta para a estrutura dirigente de uma organização, quer pensemos nos seus dirigentes de topo, quer pensemos nas suas chefias intermédias.

Compreender os problemas existentes ao nível da Motivação das pessoas nas organizações, implica saber o que nos leva a todos a ter determinados comportamentos.

Para encontrarmos uma resposta, teremos que pensar em termos das nossas necessidades enquanto pessoas. Isto é, a partir do momento em que sentimos determinadas necessidades no nosso quotidiano, assim veri-

ficamos que temos um motivo para agir em função da necessidade sentida. Uma primeira perspectiva, diz-nos que como sentimos várias necessidades podemos hierarquizá-las. Assim, considera-se que as necessidades humanas estão estruturadas em cinco grandes áreas:

- **Auto-Realização** (necessidade de realizarmos o potencial que cada um de nós tem e que acha capaz de realizar).
- **Estima** (necessidade de nos sentirmos importantes).
- **Sociais** (necessidade de ser aceite, de ter afecto).
- **Segurança** (necessidade de segurança perante as ameaças).
- **Fisiológicas** (sono, fome...).

Segundo esta perspectiva, à medida que cada necessidade vai sendo satisfeita, vamos ascendendo na hierarquia para satisfazermos outra mais complexa. Por exemplo, determinado empregado ao ter assegurada a estabilidade do seu emprego (Necessidade de Segurança) estará mais disponível para participar em actividades de carácter associativo (Necessidades Sociais) e assim sucessivamente.

Uma outra maneira de abordar a questão, considera que a Motivação das pessoas nas organizações é influenciada por dois grupos de factores: as condições exteriores à tarefa que se está a desempenhar e factores relacionados com a tarefa propriamente dita, ou factores motivadores. Vejamos algumas características de cada um dos grupos:

FACTORES MOTIVADORES	FACTORES EXTERIORES
• Reconhecimento pelo trabalho efectuado • Possibilidade de desenvolvimento • O trabalho propriamente dito • O aumento da responsabilidade	• A política da organização • Relações com colaboradores • Sistema de Controlo • Benefícios Sociais

Nesta perspectiva, considera-se que os factores motivadores numa organização são os mais importantes, na medida em que é a sua presença ou a sua ausência que determina, em grande medida, o facto de as pessoas se sentirem ou não motivadas. Já os factores que são exteriores à tarefa, ainda que importantes para existir uma certa satisfação no trabalho, não geram por si mesmo um alto rendimento no empregado.

Por último, cabe referir uma outra perspectiva designada por «Teoria Y» e que considera que a partir do

momento em que o homem consegue assegurar as suas necessidades básicas, passa a ter necessidades de nível superior. Esta corrente transfere este nível de necessidades para a organização e considera então que o homem é orientado por outros valores. De forma breve, enumeraremos algumas das ideias básicas desta teoria:

- O esforço físico e mental que o homem faz no trabalho é algo que é tão normal como outro tipo de necessidades mais elementares.
- O homem gosta de responsabilidades, sentindo-se realizado com elas. Logo não necessita de controlo.
- A recompensa, a realização não é mais através do dinheiro mas sim através do esforço dirigido no sentido de realizar objectivos.

FICA ENTÃO ASSIM:

QUEM ACABAR , EM 1º ,
DE BATER O TEXTO A'
MAQUINA , TEM DIREITO A 1/2
MINUTO PARA O CAFÉ!...



Como é óbvio, estes pressupostos reproduzem-se em organizações de elevada maturidade e elevados índices de desenvolvimento e crescimento, o que não é seguramente o caso da maioria das organizações portuguesas.

Barreiras e Factores Facilitadores de uma Boa Motivação

Todos nós, de uma forma ou de outra, já tomámos contacto com as diferentes perspectivas que acabámos de referir, em acções de formação, e certamente que já ensaiámos algumas aplicações práticas daqueles princípios.

No entanto, pese embora o nosso empenho, experimentamos por vezes algumas dificuldades quando queremos transferir tudo o que aprendemos para o local de trabalho, de forma directa.

Importa, por isso, averiguarmos as barreiras e os factores facilitadores para o estabelecimento de uma boa

DIRIGIR

motivação. E, desde já, podemos enunciar três grandes áreas da prática empresarial quando pretendemos ter um clima motivador na nossa organização:

- 1 - A natureza das compensações para os colaboradores e a relação com os objectivos da empresa.
- 2 - A avaliação do rendimento e o *feedback*.
- 3 - O enriquecimento do trabalho.

Analiseemos cada uma delas.

- 1 - A natureza das compensações para os colaboradores e a relação com os objectivos da empresa.

Muitas organizações não conseguem desenvolver Projectos de Motivação do seu pessoal por se encontrarem centradas nas necessidades básicas e por isso não podem oferecer oportunidades aos seus empregados para estes poderem satisfazer necessidades de nível superior.

Por outro lado, a maioria das organizações não desenvolve uma relação directa entre o cumprimento de objectivos e a recompensa ao seu pessoal por esse cumprimento, porque na maioria das vezes aqueles são mal definidos.

O Que a Chefia Deve Fazer

- Fixar objectivos mensuráveis.
- Identificar as necessidades dos colaboradores.
- Usar as recompensas possíveis para os colaboradores.
- Após a identificação dos objectivos a atingir e do estabelecimento das compensações, a chefia deve certificar-se de que todos os colaboradores estão a par do sistema de recompensas entretanto instituído.

2 - A avaliação do rendimento e o *feedback*.

As condições básicas para o êxito, nesta área, consistem em implantar um programa que contenha:

- Objectivos identificáveis e possíveis, de preferência estabelecidos por mútuo acordo.
- Um sistema de *feedback* que permita uma avaliação do cumprimento desses objectivos.

O Que a Chefia Deve Promover

- Transmissão da informação aos colaboradores.
- Dizer o que se espera dos colaboradores.
- Dizer quais as tarefas a executar.
- Identificar os objectivos individuais como tarefas de grupo.

- Acordar resultados finais com os seus colaboradores, promovendo a satisfação de necessidades cada vez mais elevadas.

3 - O enriquecimento do trabalho.

O enriquecimento do trabalho quando posto em prática por pessoas que compreendam bem o seu objectivo (Macro e Micro) e se realizado de forma bem planificada, possui um enorme potencial para resolver muitos dos problemas motivacionais das organizações actuais. No entanto, é importante referir que o enriquecimento do trabalho implica enquadrar novas tarefas e suprimir outras que se revelem desnecessárias. Por isso, a execução de um programa desta natureza requer, em primeiro lugar, uma grande MUDANÇA na própria chefia. Com efeito, é a própria chefia que se deve questionar com as mudanças que pretende implementar, analisando nomeadamente:

- A disponibilidade para questionar as suas próprias certezas.
- A disponibilidade para repartir o poder, no caso de ser necessário delegar tarefas.
- A capacidade de estabelecer objectivos quantitativos e qualitativos de acordo com os seus colaboradores, se for caso disso.
- A capacidade para avaliar resultados.
- A capacidade para criar documentos técnicos (fichas, mapas...) que suportem e avaliem o desenvolvimento do projecto.
- A garantia de ter toda a estrutura hierárquica envolvida, principalmente as pessoas que vão ser directa ou indirectamente afectadas pelo Projecto.

CONCLUSÃO

Pretendemos, neste artigo, esboçar a saída e a afirmação da Motivação, fora do contexto estritamente individual e situá-la em conexão com outras variáveis, predominantemente organizacionais.

Este aspecto é tanto mais importante se pensarmos que na fase de mudança que as organizações portuguesas vivem é sobretudo necessário TREINAR e APLICAR programas de Motivação nas organizações de forma integrada, de modo a que as expectativas geradas não saiam frustradas por necessidades não satisfeitas.

Com efeito, pensamos que devemos passar da fase em que intelectualizámos a Motivação, para a fase em que temos que operacionalizá-la.

* Sociólogo; Técnico de R.H. da Câmara Municipal de Lisboa

COMO DESENVOLVER A CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES

Saber tomar decisões sólidas é uma qualidade imprescindível a um gestor bem sucedido.

A verdade é que saber tomar decisões é uma arte e não há pessoa que possa triunfar nos negócios se não tiver esta habilidade.



1 - Não há uma fórmula simples que o leve a tomar decisões. De facto, a única forma de desenvolver a capacidade de tomar decisões é aprender uma variedade de focalizações. Em cada caso, a solução apropriada é ajustar a focalização do problema.

2 - Examine o problema sob todos os seus ângulos. Um gestor normalmente reflecte a sua própria experiência quando está a resolver um problema. Se é vendedor quase sempre vê o problema do ponto de vista de vendas. O mesmo ocorre se é gestor de produção ou de finanças ou especialista em relações públicas.

O segredo de uma focalização bem sucedida é o de assumir todos estes papéis e todos os outros possíveis.

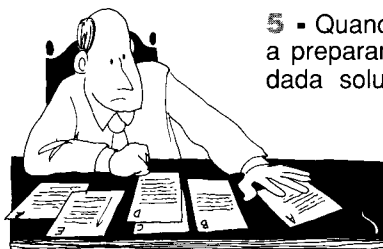


3 - Não resolva todos os problemas com um simples «sim» ou «não». Se deseja a melhor solução possível liste mentalmente todas as alternativas e examine-as realisticamente.

A melhor resposta a um problema é pouquíssimas vezes a mais óbvia, mas sim a que passa por um processo de refinamento através de uma depuração mental repetida.

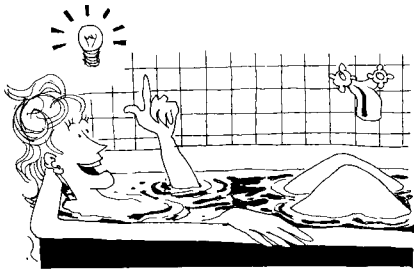


4 - Pergunte a si mesmo o que faria um gestor de êxito se estivesse diante do mesmo problema. Esta focalização da solução do problema parece infantil, mas é uma das maneiras que mais se utilizam, já que há poucos problemas que não foram já resolvidos com êxito. Tudo o que é necessário é perguntar a si mesmo: «Como enfrentariam este problema os gestores de êxito que eu conheço?»



5 - Quando uma pessoa começa a preparar argumentos para uma dada solução de um problema, tende a fechar a sua mente a outras soluções possíveis e às suas vantagens. Isto acontece-lhe muitas vezes? Neste caso, procure ter várias

ideias antes de começar a avaliá-las, a fim de que possa explorar todas as soluções possíveis.



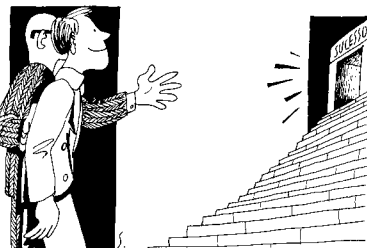
6 - Nesta era automatizada às vezes caímos no erro de acreditar que os seres humanos são máquinas. Mas, a

mente humana não responde da mesma forma que uma máquina. Sabe-se que a mente resolve melhor os problemas sob condições prementes. Portanto, se tiver um problema importante, trate de guardá-lo na mente e continuar o seu trabalho de rotina. O subconsciente continua a trabalhar no problema e, às vezes, repentinamente, aparece uma resposta razoável.



7 - Como gestor inteligente que é, quando se vê diante de um problema complicado tem o bom senso de pedir assessoria a pessoas entendidas no assunto. Mas já pensou na hipótese de consultar pessoas inexperientes também? Elas frequentemente sugerem maneiras mais engenhosas para a solução de problemas.

8 - Não é necessário tomar uma decisão imediata quando estiver perante um problema. Primeiro familiarize-se bem com os factos. Pense no problema por muito tempo, examine-o de todos os ângulos, até encontrar a solução e, principalmente, enfrente-o com muito entusiasmo. Lembre-se que, psicologicamente, o entusiasmo é um elemento muito importante para alcançar o êxito em qualquer actividade.



9 - Algumas pessoas têm dificuldade em tomar decisões devido às barreiras pessoais como:



— preferirem os trabalhos de rotina aos criativos;

— sentirem-se imobilizadas por causa das

consequências inerentes a qualquer solução;

— medo de «pôr a cabeça para fora» e enfrentar o problema;

— sentirem-se emocionalmente envolvidas nos problemas.

Procure reflectir sobre as suas próprias limitações e ultrapassá-las com bom senso e inteligência.

REFLEXÃO

Poucas empresas permitem a dirigentes inexperientes tomar decisões importantes.

Então, como é possível praticar a tomada de decisões?

1. Todas as pessoas devem aceitar o facto de que é necessário esforço tanto para aprender como para tomar decisões sólidas. Convença-se da importância de atingir esta meta!

2. Em seguida, é necessário praticá-lo persistentemente cada vez que se apresenta a oportunidade.

3. Lembre-se que todo o gestor com ambição de progredir deveria recordar as sugestões aqui apresentadas e levá-las em consideração sempre que se deparar com um problema que requeira uma solução prática e criativa.

QUANDO TIVER QUE TOMAR DECISÕES LEMBRE-SE DISTO:

1. Examine o problema de todos os seus ângulos.
2. Não reduza todos os problemas a simples «sim» ou «não».
3. Pergunte a si mesmo o que faria um gestor de êxito se estivesse diante do mesmo problema.
4. Procure ter várias ideias antes de começar a avaliá-las, e explore todas as soluções possíveis.
5. Se encarar um problema importante, trate de guardá-lo na mente e continuar o seu trabalho de rotina.
6. Familiarize-se primeiro bem com os factos e enfrente o caso com entusiasmo.
7. Pense na hipótese de consultar outras pessoas.
8. Reflecta sobre as suas próprias limitações e procure ultrapassá-las com bom senso e inteligência.

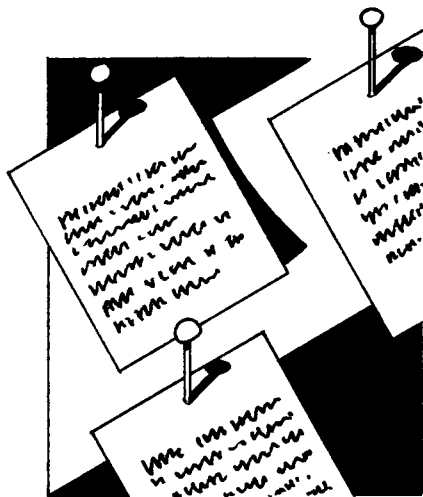
PENSE NISTO:

A CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES PODE E DEVE SER DESENVOLVIDA

REFLEXÕES:

1. Quando está perante um problema importante e tem que tomar uma decisão sente-se paralisado?
2. Prefere os trabalhos de rotina aos criativos para evitar ter que tomar decisões?
3. Face a um problema importante, como acha que deve actuar ao tomar decisões?

* Master em Tecnologia de Educação pela Universidade de Salamanca e OEI



BREVES

VANTAGENS DO JEJUM DE TELEVISÃO

E se fechássemos a televisão durante uma semana? É a proposta feita pelos pedagogos italianos Cristina Lastrego e Francesco Testa em algumas escolas de diversas localidades. A experiência teve bastante sucesso entre as crianças e as suas famílias, segundo os autores da iniciativa: «As crianças superaram as nossas expectativas. Claro que a atitude das famílias foi importante. Renunciar à televisão durante uma semana significava exigir às crianças, à família e à escola que procurassem organizar melhor os tempos livres.»

Numa classe, por exemplo, os alunos mostraram os jogos que tinham construído com os pais, durante o tempo livre ganho à TV. Outra classe decidiu criar uma organização de ajuda mútua, para organizar actividades comuns, no horário habitualmente destinado à «caixa tonta». Outros descobriram a leitura do jornal, e não faltou quem tenha começado a frequentar uma biblioteca.

Não se trata de condenar globalmente a TV, dizem Lastrego e Testa: «É uma experiência limitada no tempo, que serve para compreender e utilizar melhor a TV, descobrindo actividades alternativas em relação a ela.» Após o jejum de televisão, muitas crianças ganharam consciência de que o interesse dos programas era muito diversificado, conforme a tentação que tinham de os ver, umas vezes intensa outras mínima.

Assim, a semana sem televisão abriu caminho a outra experiência, a «semana de televisão selectiva». Durante sete dias os alunos deviam avaliar e escolher em grupo os programas de televisão, sugerindo também outras alternativas.

Com o resultado destas experiências e os inquéritos posteriores, Lastrego e Testa escreveram um livro intitulado *Instruções para Utilizar o Televisor* (Ed. Einaudi). Os dois autores escreveram já várias dezenas de livros para crianças, com tradução em doze línguas.

in CORREIO DA AESE

OS «AMIGOS DA TERRA» E AS EMPRESAS LIMPAS

Os Amigos da Terra - Associação Portuguesa de Ecologistas prometem voltar à cena ambiental em 1991, com apoios empresariais e apostando em «novas tecnologias». É o regresso de uma das mais velhas organizações ecologistas portuguesas, dirigida por António Elóy e que suspendeu as actividades em Agosto de 1989.

Este ano, com o apoio de várias empresas, os Amigos da Terra querem avançar com alguns projectos, incluindo um esquema de divulgação de

biotecnologias e a campanha «Olá Borboleta», de protecção a esta espécie em vias de extinção nos ambientes poluídos de Lisboa. Alguns dos projectos deverão ser financiados pela Comissão Europeia, em Bruxelas.

Mas nem todas as empresas se podem dar ao luxo de patrocinar as actividades ecologistas dos AT. Algumas estão «absolutamente» excluídas: as celulosas, as que trabalham com produtos nucleares e todas as que manuseiam materiais «considerados negativos» para o ambiente. Assim, explica Elóy, resta um «grupo muito restrito» de empresas, que passam por um autêntico crivo.

Os AT contam com os dinheiros da Comunidade e das Empresas para vários projectos de impacto. Por exemplo, a luta contra os pesticidas, o levantamento das potencialidades das mini-hídricas, uma base de dados para África, um boletim sobre os problemas ambientais mediterrânicos e um levantamento das focas-monge.

in PÚBLICO 3.1.91



1,5 MILHÕES PARA FORMAÇÃO

O Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional, Bagão Félix, aprovou o programa FIP-91 destinado a quadros médios e superiores de empresas. Esta iniciativa implicará custos de 1,5 milhões de contos e abrangerá 1420 jovens, o que significa um aumento de 35 por cento em relação a 1990. As áreas abrangidas são as da formação profissional, que vão do *marketing*, à higiene e segurança profissional, passando pela promoção social e dinamização cultural. Relativamente aos recém-licenciados ou bacharéis, que são considerados quadros superiores, receberão um subsídio mensal de cerca de 80 contos. Os quadros médios que possuam cursos técnico-profissionais terão direito a um terço do ordenado mínimo para a indústria, para o comércio e para os serviços (13.300 escudos). Os cursos destinados aos quadros médios e superiores possuem uma duração de, respectivamente, 47 e 39 semanas.

in PÚBLICO 3.1.91



O CLUBE DOS CAÇA-CIGARROS E A SEMANA EUROPEIA CONTRA O CANCRO

Para comemorar a Semana Europeia contra o Cancro, que decorreu de 8 a 14 de Outubro, o Clube dos Caça-Cigarros organizou duas iniciativas, que

foram a 1ª Conferência dos Caça-Cigarros e uma Exposição subordinada ao Tema «Os Caça-Cigarros e o Tabagismo».

A 1ª Conferência dos Caça-Cigarros teve como principal objectivo permitir a todos os seus membros discutir e decidir o plano de acção do Clube.

Para tal, todas as escolas onde o Clube está implementado elegeram os seus próprios representantes, os quais participaram de uma forma muito activa nesta Conferência.

O programa da Conferência incluiu grupos de discussão sobre temas relacionados com o Tabagismo e com as actividades dos Caça-Cigarros.

Da parte da tarde, após terem sido apresentadas as conclusões dos vários grupos, o clube recebeu, através do Conselho de Prevenção do Tabagismo, um diploma concedido pela O.M.S. por reconhecimento do esforço empreendido pelo clube no sentido de promover uma sociedade livre do Tabaco.

Na Exposição «OS CAÇA-CIGARROS E O TABAGISMO», que foi inaugurada na Semana Europeia contra o Cancro, estiveram patentes todos os trabalhos (*posters*, trabalhos manuais e escritos) produzidos pelos membros do clube desde o seu lançamento.

in NEWSLETTER do Gabinete da Comissão das Comunidades Europeias



II CONGRESSO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Reconhecendo ser o sector de Serviços aquele que, no próximo futuro, terá maior impacto no desenvolvimento socioeconómico, facto a que a CEE e, em particular, Portugal, não mais se poderão alhear, o Grupo Dinamizador da Qualidade em Serviços, da Associação Portuguesa para a Qualidade, vai promover o II Congresso da Qualidade em Serviços, nos dias 8 e 9 de Maio de 1991, subordinado ao título: «Agora o Desafio É Nosso».

Este Congresso, que abordará em paralelo áreas específicas dos Serviços, nomeadamente Hotelaria, e Turismo, impulsionadas pelos seus Grupos Dinamizadores, terá como principais linhas de força:

- A cultura da empresa na estratégia da qualidade dos serviços;
- Os serviços e a relação cliente/fornecedor na sua componente interna e externa;
- A comunicação — ferramenta da qualidade em serviços;
- Consultoria na qualidade em serviços;
- Sistemas de gestão da qualidade em serviços;
- Os serviços na década de 90.

in Folha informativa da APQ

DIRIGIR

QUAL DELES TEM FORMAÇÃO PROFISSIONAL?



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

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

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

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

Eles existem para o apoiar.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

É duro chegar ao topo?

—

O Banco Fonsecas & Burnay abre novos caminhos.

Num mercado cada vez mais competitivo a Formação é um instrumento determinante na evolução da sua Empresa.

O Grupo Fonsecas & Burnay propõe-lhe um aliado precioso — a **Promática**.

Especializada na área de Formação e com larga experiência no sector, a **Promática** oferece-lhe todos os instrumentos necessários para otimizar os Recursos Humanos e consolidar a sua posição.

Com o objectivo de facilitar às pequenas e médias empresas o acesso aos programas de Formação da **Promática**, o **Banco Fonsecas & Burnay** disponibiliza uma linha de crédito com uma taxa bonificada, que poderá atingir até 75% do custo da acção de Formação.

Informe-se mais detalhadamente nos **Balcões do Banco Fonsecas & Burnay**.
Você pode chegar ao topo... se escolher o melhor caminho.



GRUPO
FONSECAS & BURNAY