

JULHO
AGOSTO 91
200.00

DIRIGIR

19

ISSN: 0871-7354



A GESTÃO DE ROSTO HUMANO
ENTREVISTA COM RAÚL CALDEIRA

TRABALHO DESIGUAL SALÁRIO DESIGUAL

UMA REPRESENTAÇÃO, UM NEGÓCIO,
UMA EMPRESA

SEPARATA: CARTA COMUNITÁRIA DOS
DIREITOS SOCIAIS FUNDAMENTAIS DOS
TRABALHADORES



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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



* PREVISÃO

Se há previsões fáceis de fazer, esta é uma delas. Portanto, Sr. empresário, já sabe o que tem a fazer: promova a formação profissional do seu pessoal. É fácil atingir esse objectivo! Basta aliar a sua iniciativa ao dinamismo do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Porque o I.E.F.P. promove, participa e apoia acções que

visam a formação, a informação e a orientação profissional, a reabilitação e a colocação de trabalhadores.

Não hesite. É do futuro da sua empresa que estamos a falar.

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

Eles existem para o apoiar.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Ávilas

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

COLABORADORES: António Mota, J. Nunes da Silva, Joaquim Lavadinho, João Santos Lucas, José Mário Cachada, J.M. Juran, Lidia S. Branco, Luís Martins, Margarida Bastião, M. Sá Cachada, Pedro Mendes, Reis Santos, Rogério de Sousa, Rui Caldas Vasconcelos

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Cinto, Sérgio Rebelo, Paulo Buchinho

FOTOGRAFIA: Maria João Moreno, Martin Figueiredo

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/00/FR/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 Picotas, 14 - 9º — 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO:
Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 32 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada ao apartado 8236, 1803 Lisboa Códex.

A assinatura é gratuita

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 nº 19 AGO. 1991

ISSN: 0871 - 7354

EDITORIAL

FAZER OMELETES... COM OVOS

Nesta casa da malta de sete milhões de doutores e de analfabetos, que é o nosso Portugal,

Aquilino Ribeiro «de Meca a Freixo e Espada a Cinta»

Há muitos anos ao visitar uma empresa de pessoas amigas, ouvi algumas considerações singularmente contraditórias. Eram outros tempos e uma das conclusões, hoje impossível de expressar de viva voz, era que para o trabalho que lá se realizava bastava pessoal que soubesse ler e escrever... ou talvez nem isso! A páginas tantas, e com o alongar da conversa, foram contadas, para demonstrar a debilidade mental de alguns «profissionais» da casa, anedotas que de facto ilustravam a enorme falta de discernimento de pessoal semi-analfabeto crescentemente confrontado com situações e problemas irresolúveis para pessoas com escolaridade muito baixa e falta de formação.

Esta atitude não é tão rara e tão do passado, no dia-a-dia verificamos que temos problemas de todos os tipos, que constituem anedotas das organizações, raramente retiramos as conclusões práticas respectivas. Uma organização é, essencialmente, aquilo que as pessoas que nela trabalham são capazes de fazer, ou seja, uma empresa reflecte o nível cultural e profissional dos seus responsáveis, técnicos e trabalhadores.

É um dos nossos problemas, estarmos ainda muito divididos em dois campos distintos: os que fazem, relativamente ao pessoal, um discurso «ético-normativo» declarando a sua importância mas sem grandes reflexos ao nível da prática concreta e os que, submersos pelo dia-a-dia, perem o pessoal de forma casuística sem perspectiva de fundo e de futuro, transformando os desastres em anedotas e não em diagnóstico de necessidades de formação. No primeiro caso, a consideração da importância dos recursos humanos é exclusivamente retórica ou alimenta práticas de gestão que situam as pessoas como fim em si e não como um elemento que deve ser valorizado para melhor servir o objectivo essencial da organização: o negócio ou a prestação de serviço aos utentes. No segundo caso, a gestão corrente, ou «os problemas», desloca totalmente a atenção dos responsáveis para práticas que o simples bom senso aconselharia — a importância do recrutamento de qualidade, das políticas de remuneração e incentivos como estimulantes de melhores desempenhos e a oportunidade de progresso pessoal, simultaneamente como recompensa e forma de enriquecimento da organização.

A nossa sempre presente divisão entre teóricos e práticos gera também aqui discursos e actuações que, de facto, reduzem a capacidade das organizações.

Cabe aos «donos da teoria» descerem dos Céus à terra, passarem ao como fazer em vez do porque fazer. Cabe aos práticos sem grandes preocupações de fundo gerir com mais atenção o pessoal, não porque isso seja uma moda com sabor estrangeirado e modernista mas simplesmente porque... sem bons ovos não se fazem brás omeletes!

J. Casqueiro Cardim

DIRIGIR



CAPA: JOÃO MACHADO

EDITORIAL

José Cardim

**POLÍTICA DE PESSOAL E CULTURA ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
E A CARTA DOS TRABALHADORES
RAÚL CALDEIRA: A GESTÃO DE ROSTO HUMANO**

Pedro Mendes

Mendes Fonseca
Madalena Avillez

IDEAL DA ESTREMADURA – ANODIZAÇÃO DE ALUMÍNIOS, LDA. Luís Martins
AS CHEFIAS INTERMÉDIAS E A GESTÃO DA FORMAÇÃO Joaquim Lavadinho
CINFU – O FÓRUM DA FUNDIÇÃO Rogério de Sousa

CONDENAÇÃO DIVINA DE UM GESTOR

M. Sá Cachada

**GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
ENTREVISTA COM DAN DENISON
TRABALHO DESIGUAL, SALÁRIO DESIGUAL
DISSE SOBRE GESTÃO**

Madalena Avillez
António Motta

CÃES DE RAÇAS PORTUGUESAS... UMA BOA ESCOLHA! Rui Caldas de Vasconcelos

VOCÊ É A EMPRESA

J. Nunes da Silva

**PESSOAS SAUDÁVEIS = TRABALHADORES PRODUTIVOS
ADITIVOS ALIMENTARES
O QUE SÃO E PARA QUE SERVEM?**

Margarida Rasteiro

**SOL: AMIGO OU INIMIGO
A ACTIVIDADE FÍSICA E O TRABALHO**

Ana Lima
José Mário Cachada

**QUALIDADE SEI QUANDO A VEJO!
QUALIDADE**

Reis Santos

CONHECER-SE... PARA CHEFIAR, CASAR OU AMAR

João Santos Lucas

**UMA REPRESENTAÇÃO, UM NEGÓCIO, UMA EMPRESA
CORREIO DOS LEITORES**

Justina Sousa Coutinho

LIVROS A LER

BREVES

CLASSIFICADOS

EDITORIAL

1

DESTAQUE

3

7

13

FORMAÇÃO

19

21

25

PAUSA

28

GESTÃO

29

33

36

HISTÓRIA E CULTURA

37

COMUNICAÇÃO

43

PREVENÇÃO

47

51

SAÚDE

56

59

QUALIDADE

61

66

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

69

NEGÓCIOS

71

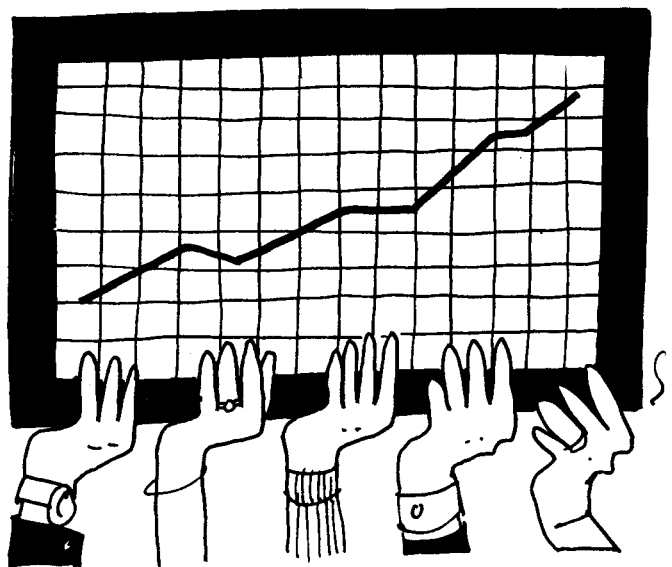
76

77

79

80

POLÍTICA DE PESSOAL E CULTURA ORGANIZACIONAL



O contrato de trabalho é um acto pelo qual um trabalhador se compromete a consagrar a sua inteligência e a sua capacidade de trabalho à realização dos objectivos da Organização comprometendo-se esta a tudo fazer para lhe garantir uma identidade profissional com todas as garantias morais, materiais e sociais inerentes.

Consoante tomarmos como referência um ou outro dos anteriores conceitos, chegaremos a um conjunto de políticas de pessoal necessariamente diferentes.

O RECRUTAMENTO

Escolher os Parceiros

O recrutamento é a procura de um «parceiro» capaz de ajudar a Organização a atingir o seu objecto social e a consumir os seus projectos.

O contrato de trabalho traduz necessariamente um compromisso a longo prazo. É mais do que a oferta de um posto de trabalho a preencher, é sobretudo uma proposta de participação no destino da organização. Neste contexto, o recrutamento de colaboradores de

qualidade requer que ponhamos a tónica, para além das naturais preocupações de competência:

- na motivação para a função;
- no gosto pelo trabalho de equipa, sendo de rejeitar todo o individualista exacerbado;
- na capacidade de projecção do futuro;
- na capacidade de adaptação. Um espírito aberto é concertiza mais útil a prazo, do que o conhecimento profundo das técnicas, que é efémero dada a velocidade da mudança técnica e tecnológica.

A FORMAÇÃO

Dar uma EDUCAÇÃO e uma CULTURA PROFISSIONAL

Mais do que de Formação, falaremos de preferência em EDUCAÇÃO.

Mais uma vez é preciso ter em atenção o longo prazo: Um recrutamento pode representar um investimento médio de dezenas de milhares de contos. Assim, será escusado realçar o valor da formação se a entendermos como o conjunto de meios destinado à valorização, ao desenvolvimento, desse investimento.

Para além disso, as Empresas que têm uma concepção humanista da relação de trabalho, têm normalmente uma profunda consciência da sua responsabilidade social, dedicando ao desenvolvimento das competências uma atenção muito especial que poderíamos resumir na fórmula:

- Formar para a Função
- Formar um «cidadão da Empresa»
- Formar para o profissionalismo



Formar para a Função

Já referimos a importância da motivação para conseguir vencer numa profissão, mas será ainda necessário adquirir a cultura, a ética e as regras.

Uma coisa é certa, cada um de nós conhecerá durante a sua vida profissional uma série de funções e a compreensão das finalidades da nossa profissão, da sua evolução e do conjunto das suas técnicas, será indispensável para encarar o futuro com confiança o que, por sua vez, facilita a adaptação e acresce a eficácia de cada um no exercício das suas funções.

Formar o «Cidadão da Empresa»

A cultura de uma Empresa pode ser entendida como o conjunto de crenças, tradições, sistemas de valores e regras que são aceites e assumidas pelos seus membros.

Sem uma percepção íntima desta Cultura qualquer membro se sentirá um pouco perdido e terá a sua eficácia diminuída.

Por outro lado, o conhecimento da Empresa, dos seus projectos, dos seus objectivos, da sua organização, das suas regras de funcionamento, é indispensável para que cada um tenha uma percepção clara do seu papel e tome consciência da sua contribuição para o esforço colectivo.

Formar Profissionais

Hoje em dia já não é possível, seja qual for a profissão, transigir com a competência.

Ser competente já não corresponde a um desempenho razoável da função, mas antes dar provas de criatividade e de rigor, numa palavra, de talento.

Não transigir no campo da competência, é despistar sistematicamente as incompetências, e actuar de imediato, criando as condições para as pessoas se actualizarem ou aprenderem a ser ou a fazer melhor...

A REMUNERAÇÃO

A remuneração não deve ser vista como o preço de um trabalho, mas sim como a contrapartida de uma colaboração.

O seu montante não tem um significado preciso num dado momento. Deve ser apreciado ao longo do tempo.

Não deve ser função do posto que se ocupa mas antes do tipo de responsabilidade que pode ser conferida a cada um, em função da competência adquirida, do grau de autonomia atingido e da lealdade para com a organização.

Em suma, será para cada membro da organização a tradução do valor profissional que lhe é reconhecido pela

Empresa. Poderíamos dizer que, tecnicamente, corresponderá ao preço de mercado corrigido pelo valor atribuído à «cidadania».



A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Trata-se de construir uma empresa à dimensão humana. Com Taylor, a organização do trabalho era assunto de Engenheiros e técnicos.

Na era dita «post-industrial» esta ideia não faz sentido, assim como não fará para uma empresa que valorize a «participação» dos seus colaboradores.

A organização do trabalho inspirada pela preocupação de libertar a inteligência e as energias das pessoas não se concebe mais no quadro das funções-território mas antes numa perspectiva de missões, autonomias e projectos.

Três objectivos essenciais:

- Dar uma missão a cada um
- Desenvolver a autonomia de cada um
- Manter uma dinâmica de trabalho por projectos.

Dar uma missão a cada um

O que pensam que respondem as pessoas à questão: «O que é que fazes?»

Provavelmente dirão que trabalham na Empresa X... já não é mau, mas não chega!

Que responderiam se lhes perguntássemos:

«Qual a sua missão?»

Se quisermos que os nossos colaboradores se comportem como verdadeiros artesãos, responsáveis pelo desempenho integral da sua obra, se quisermos que os nossos quadros se comportem como *entrepreneurs*, devemos tentar por todos os meios, clarificar a contribuição de cada um para o esforço colectivo.

Precisar a missão dos nossos colaboradores, mesmo daqueles que têm tarefas elementares, é dar-lhes uma identidade profissional.

É reforçar o espírito de corpo, pois uma equipa, um grupo, é tanto mais solidário quanto os seus membros tenham uma forte identidade.

Desenvolver a autonomia de cada um

Existe um nível para resolver cada problema e, ao seu nível, cada colaborador deve ser autónomo.

A Empresa é uma «Federação de Energias».

Nada distingue um responsável hierárquico de um Presidente de uma Empresa a não ser a necessidade de agir no quadro da estratégia que lhe está definida.

- Responsabilidade completa na prossecução da sua Missão.
- Gestão autónoma do seu pessoal e dos meios materiais e financeiros ao seu dispor.
- Representação da Empresa face à sua equipa ou no exterior.
- Participação na acção geral de formação na Empresa.

De um modo geral, cada profissional deve ser um artesão, quer dizer, o patrão da sua função: livre de escolher, de decidir sobre a ocupação do seu tempo, sobre a forma de controlar o seu trabalho.



Manter uma Dinâmica de projectos

Com colaboradores de qualidade, competentes, conhecedores da Empresa e do papel que nela desempenham não poderemos ainda ter a certeza de vencer os desafios que a turbulência do mundo actual nos põe.

É necessário que os nossos colaboradores se ultrapassem a si próprios.

Como conseguir isso?

Os psicólogos respondem-nos com as teorias da MOTIVAÇÃO que infelizmente, não nos servem para grande coisa.

Por definição, as motivações são difíceis de captar, contraditórias, volúveis.

Não têm interesse se não estiverem ordenadas e o que as ordena é um projecto:

- As motivações dizem: «Eu gostaria».
- Os projectos dizem: «É necessário que eu».

Parece, pois, de estimular uma verdadeira dinâmica de projectos profissionais. Cada colaborador, cada equipa deve ter os seus projectos e conhecer os dos outros.

A GESTÃO DOS ASSUNTOS SOCIAIS

Animar uma comunidade de trabalho

Podemos comparar uma organização a uma cidade ou a uma região, uma comunidade onde nos sentiremos solidários se conhecermos a sua cultura.

Para uma Empresa de rosto humano, a vida social não é um constrangimento mas antes um elemento essencial da sua dinâmica.

Há três aspectos essenciais à vida no trabalho:

- A informação
- As constituições para a qualidade de vida no trabalho
- As constituições sociais

INFORMAR

Se quisermos sedimentar uma verdadeira cultura de Empresa não poderemos deixar de dar particular destaque à informação:

- Sobre a evolução da envolvente económica e profissional

- Sobre os projectos e acontecimentos mais significativos de vida da Empresa
- Sobre a empresa e os seus parceiros (envolvente, clientes, concorrência, etc.)
- Sobre os homens e as mulheres que a compõem, suas missões e seus êxitos.

Mas, mais do que os factos, o que é importante deixar muito claro, é o sistema de valores da Empresa, para que cada um disponha de um referencial comum de valores, podendo assim orientar a sua acção no sentido do interesse colectivo.

QUALIDADE DA VIDA NO TRABALHO

A Empresa deve favorecer todas as iniciativas que visem permitir aos seus membros o seu desenvolvimento cultural, o seu equilíbrio, a sua segurança e bem-estar.

A GESTÃO DAS PESSOAS

Existe uma tendência, quando se fala da escolha dos princípios de gestão, para opor responsabilidade e solidariedade, considerando que a primeira se apoia forçosamente numa valorização do indivíduo, conduzindo a segunda a uma certa forma de igualitarismo.

Nada mais errado

A gestão das pessoas é hoje em dia uma arte que consiste em fortalecer a identidade de cada um dos membros de um grupo, e portanto a sua responsabilidade, para melhor desenvolver entre eles uma comunidade de interesses.

Para isso é necessário apostar forte na Educação e no desenvolvimento cultural de cada um.

A este respeito, os profissionais de Recursos Humanos têm um importantíssimo papel a desempenhar neste dealbar do ano 2000, que poderíamos resumir da seguinte forma:

«Ajudar o «TOP MANAGEMENT» e os outros níveis de gestão a encontrar o equilíbrio entre a mudança multidirecional e a necessidade de estabilidade organizacional, desenvolvendo e fortalecendo as raízes da cultura e da organização».

* Presidente da APG; Professor Universitário; Director de Pessoal

DIRIGIR

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CARTA DOS TRABALHADORES



A carta dos trabalhadores constitui o referencial indispensável à realização da dimensão humana da política social do trabalho.

Mas que implicações se podem esperar da aplicação deste conjunto de direitos, no nosso país?

O Dr. Mendes da Fonseca, que tem representado Portugal na discussão desta matéria, faz aqui uma análise muito importante dos aspectos que irão afectar a Gestão dos Recursos Humanos em Portugal.

O espaço comunitário Europeu, como suporte de institucionalização do Mercado Interno, perderia grande parte do seu sentido humano sem a realização da componente social.

Por um lado, o espírito Humanista que ressalta do

próprio Tratado de Roma e, por outro, o objectivo concreto da realização do bem-estar geram uma perspectiva do Mercado Único Europeu em que a Europa Social será uma realidade.

A afirmação persistente daquele objectivo, ainda que

de difícil realização, tem marcado as negociações e constituído o tema de fundo do Diálogo Social instituído a nível Comunitário.

Por isso, esta faceta da realização do Mercado Interno não pode ser esquecida numa perspectiva de abordagem global dos problemas a resolver.

A livre circulação de capitais, de bens e de serviços, encontra, como contrapartida social, a livre circulação de pessoas com as suas consequências.

Esta preocupação tem a sua expressão mais evidente na discutida carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais que, antes da sua consagração formal, perdeu o sentido universal de Carta dos Cidadãos, para passar a ser apenas a Carta dos Trabalhadores.

Tem de reconhecer-se que a consagração dos direitos da Carta Social Comunitária não é tão pura como por vezes se supõe: contrariamente ao parecer do Conselho Económico e Social, ficam excluídos os reformados, os desempregados, os estudantes e outras categorias de cidadãos; objectivamente, a Carta toma o cidadão na sua qualidade de agente económico.

A «imposição» de regras, que mais imediatamente são favoráveis aos trabalhadores resulta, fundamentalmente, como consequência lógica da lei da concorrência, na concretização da qual se pretende não consentir que os menores custos sociais (baixos salários, inferiores prestações da segurança social, baixo nível de condições de higiene e segurança, etc.) facilitem o tão falado «dumping social».

Por isso, as implicações de um tal conjunto de «Direitos» para as Empresas, para os trabalhadores portugueses e ainda para o próprio País, não podem deixar de preocupar, em especial, os responsáveis: Governo e parceiros sociais.

Até agora a atenção prestada a este problema está longe de corresponder à importância das suas consequências previsíveis.

No entanto, uma análise dos problemas relativos à instituição do Mercado Único Europeu exige que sejam focados, por força da intensidade com que se reflectirão, os respeitantes aos Recursos Humanos.

Impõe-se fazer um esforço no sentido de «recuperação» de um tema quase sempre preterido neste debate.

A multiplicidade e complexidade dos aspectos sob que se apresentam os problemas não permitem a sua abordagem exaustiva. Nestas circunstâncias, terá de optar-se por uma solução redutora, considerando apenas aqueles que se prendem mais decisivamente com a situação portuguesa.

Neste intuito parece útil que sejam abordados, por referência aos mais importantes capítulos da Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores, alguns aspectos que focam especialmente a gestão futura dos recursos humanos em Portugal.

A LIVRE CIRCULAÇÃO DE TRABALHADORES

O mercado de trabalho, pela incidência das novas tecnologias em todas as actividades, tem agora elevadas exigências de qualificação. Estão em jogo a produtividade e a qualidade, factores fundamentais para a sobrevivência das empresas em mercado concorrencial.

A satisfação das necessidades impostas pela realização deste objectivo ressentem-se, em Portugal, de uma carência de mão-de-obra qualificada, de natureza estrutural, agravada por outros factores conjunturais:

- A limitação dos acessos ao ensino superior e a desadaptação da resposta deste às necessidades do mercado de trabalho;
- A inadequação das saídas do ensino secundário e o cariz pouco aliciante das vias profissionalizantes criadas;
- Os critérios de remuneração altamente restritivos em obediência a objectivos de controlo da massa salarial e alheios a uma gestão racional de recursos humanos;
- A perspectiva de emigração de trabalhadores qualificados para os países desenvolvidos da Europa do Norte.

Este conjunto de circunstâncias é a causa da extrema mobilidade dos «quadros técnicos» em início de carreira ou com curta experiência.

A exiguidade de trabalhadores altamente qualificados de formação secundária ou média faz-se sentir, em grande medida por efeito remoto da extinção do Ensino Técnico-Profissional da década de 70, sob pressão de razões sociais. Este facto continuará a ser uma das causas da insuficiência da taxa de cobertura das necessidades de trabalhadores qualificados.

A superação desta crise só será possível através de um esforço de qualificação de jovens e de formação intensiva dos actuais trabalhadores activos.

Esta situação difícil é potenciada pela gravidade do déficit demográfico dos Estados membros da C.E.E., cuja tendência é, aliás, para a sua intensificação e alastramento aos menos atingidos: primeiro a França, e a Itália, e, depois, os próprios Países Ibéricos.

Entretanto, a possibilidade de neutralização de um intenso surto migratório de trabalhadores portugueses no sentido daqueles países, crê-se, não será fácil.

O contributo de trabalhadores do Terceiro Mundo para atenuar o risco é altamente problemático, sobretudo, por insuficiência qualitativa. O originário dos países da Europa de Leste, mesmo no caso da Alemanha unificada, depara com enormes barreiras:

- a assinalável tendência para um idêntico déficit demográfico nesses países;
- a travagem da corrente emigratória daqueles países,

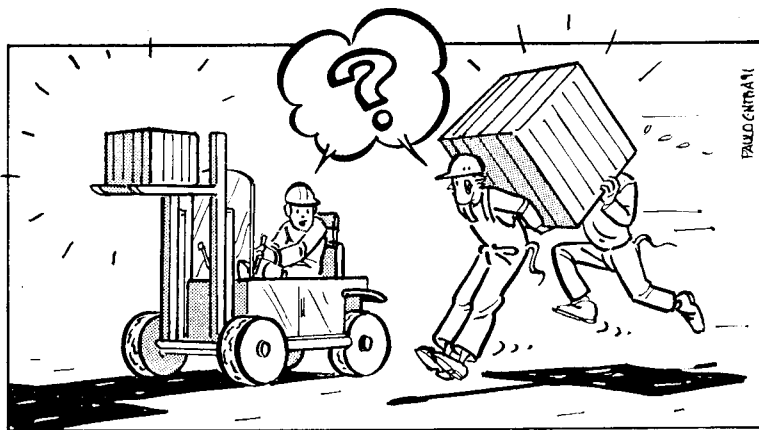
- na expectativa dos investimentos ocidentais à procura dos mercados, de fixação da mão-de-obra barata e da liderança do processo de desenvolvimento;
- o desfasamento tecnológico real dos trabalhadores, mesmo dos mais qualificados, do Leste europeu.

O resultado do jogo de factores tão diversos não é seguramente previsível mas por isso, também não será, por certo, tranquilizador.

Fica ainda por saber como se comportará uma possível corrente emigratória de Portugal para os países de expressão cultural portuguesa (PALOP) após a pacificação.

Em tal cenário, o direito da livre circulação de trabalhadores no espaço comunitário poderá criar a Portugal uma problemática complexa, sobretudo se se atender à perspectiva qualitativa do emprego.

Sendo a liberdade de circulação, em si, um bem, as suas consequências previsíveis aconselham uma acção eficaz e urgente de formação e a criação de condições de trabalho, que ponham o País ao abrigo de uma situação de grave carência de recursos humanos minimamente qualificados.



Suportar um grande número de desempregados de longa duração traduzir-se-á em custos sociais que uma economia débil não poderá comportar.

Por isso, caberá ao Estado um papel importante na tarefa do aproveitamento quanto possível de todos, secundado pela Comunidade Europeia na perspectiva de solidariedade por esta assumida para com as regiões mais desfavorecidas em que Portugal se integra.

O investimento tornou-se um vector essencial para o desenvolvimento de Portugal. Por isso, a atracção do capital estrangeiro é um objectivo prioritário.

No entanto, para além da conveniência da selecção possível desse capital, é indispensável avaliar os custos da sua captação.

O baixo custo da mão-de-obra não poderá ser um benefício indefinidamente oferecido, porque potenciará a emigração.

Aliás, a própria importação de capitais estrangeiros constituirá um factor da elevação dos salários, mas importa que seja baseada em reais ganhos de produtividade de molde a criar condições atraentes de vida para que os trabalhadores portugueses qualificados permaneçam no seu País.

O emprego e salários são indissociáveis entre

si, e ambos da formação profissional.

O EFEITO SOBRE O EMPREGO E OS SALÁRIOS

O emprego em Portugal estará largamente dependente da racionalização dos efectivos das empresas como resultado, por um lado, da introdução de novas tecnologias e do investimento e, por outro, da qualificação dos trabalhadores, nomeadamente na perspectiva de polivalência. É o caminho do necessário aumento da produtividade para um nível minimamente aceitável.

A grande capacidade de emprego de trabalhadores não qualificados, como a que existe em Portugal, não é senão uma faceta do subemprego e, por isso, um mau indicador económico-social.

O desemprego resultante da reconversão das empresas provocará, por certo, uma vaga de desemprego, tendencialmente de longa duração, tanto mais intensa quanto menor for o período em que aquela tenha de desenvolver-se e quanto mais tardio for o arranque de uma política de formação maciça dos actuais e dos potenciais desempregados.

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL, INSTRUMENTO DE PRODUTIVIDADE

A formação profissional cumpre a sua função quando assumida como investimento e usada como chave da melhoria da qualidade dos produtos e serviços e de ganhos de produtividade.

É bem conhecido o problema dos custos da «não qualidade» e a sua relação com a qualificação dos recursos humanos.

Por isso, a formação profissional tornou-se meio de solução de um conjunto de problemas que importa resolver no período de transição para o mercado aberto europeu.

Torna-se difícil, entre nós, por razões do sistema educativo, a qualificação técnico-profissional adequada de trabalhadores de nível médio. A esta grave lacuna, acresce o alarmante baixo índice de escolaridade dos trabalhadores portugueses.

A recente mudança de orientação oficial sobre a formação profissional, no caminho da abertura preferên-

cial aos trabalhadores activos, apesar de tardia, e das carências de formação de base da maioria dos trabalhadores, poderá ser um contributo decisivo para encetar um processo generalizado de promoção do seu nível de qualificação.

Porém, a formação profissional só é eficaz por via de um processo longo de acção continuada.

Este processo implica simultaneamente uma alteração da cultura das Empresas.

Neste contexto é chocante a ausência de reacção da grande maioria das empresas portuguesas a estas circunstâncias, comparada com o empenho de certos países altamente desenvolvidos numa política de formação profissional contínua.

Em Portugal, no que respeita à formação profissional, é sintomático do índice de apatia o facto de muito raras empresas atribuírem ao financiamento da formação profissional uma percentagem significativa da massa salarial.

A instituição dos Fundos Estruturais (F.S.E., FEDER, FEOGA, PEDIP) e a criação de outros instrumentos de valorização de Recursos Humanos (Programas ERASMUS, COMETT, EUROTACNET, LINGUA, etc) da C.E.E., constituem um conjunto privilegiado de meios que permite minimizar grandemente os encargos com a formação ou com o ensino, se adequada e intensivamente utilizados.

Importa que a formação profissional seja tida como um direito quer dos trabalhadores, quer das Empresas. Daí que àqueles deva assistir, como legítimo, o interesse de progresso e realização profissional, e a estas a faculdade da exigência de uma real qualificação que conduza a um aumento da produtividade e da qualidade.

É neste sentido que se vê possível atingir uma situação em que o interesse de ambos os parceiros na formação profissional seja realizável, podendo então os trabalhadores considerar como sua obrigação a participação na formação profissional, parcialmente extra horário de trabalho, como contrapartida da disponibilidade oferecida pelo empregador.

Não há soluções fáceis neste domínio da formação profissional. O diálogo social terá de ser o instrumento privilegiado para, em clima realista, encontrar os caminhos adequados.

A SEGURANÇA E A SAÚDE, DIREITO E CONDIÇÃO BÁSICA DA PRESTAÇÃO DO TRABALHO

A precária situação daquilo que nas empresas portuguesas respeita ao domínio da segurança e da higiene é, só por si, uma questão grave pela obrigação de garantia de condições de trabalho adequadas.

De facto, impõe-se hoje às empresas, por razões de progresso social, uma alteração, em muitos casos profunda, da realidade existente.

A integração de Portugal na C.E.E. e a instituição do

Mercado Interno irão trazer maiores exigências neste domínio a médio prazo, que é indispensável ir satisfazendo sem desleixos.

A revisão das normas sobre as condições mínimas de Segurança e de saúde no quadro dos Tratados e da «Carta Social» comunitária cria perspectivas de alterações importantes. Merecem imediata atenção, nomeadamente, os projectos de directiva relativos aos locais de trabalho, aos equipamentos de trabalho e de protecção individual, ao manuseamento de cargas comportando riscos, aos agentes cancerígenos, aos estaleiros temporários ou móveis.

Concretamente, quanto a estes, as exigências, pouco habituais no contexto português, são susceptíveis de criar, para as empresas de construção civil encargos demasiado pesados de funcionamento, de organização, por força das medidas e meios de segurança impostos para salvaguarda da saúde dos trabalhadores.

A melhoria dos índices de sinistralidade laboral portugueses é uma condição de progresso social que, além do mais, representará uma significativa redução de custos.

O DIÁLOGO SOCIAL E A LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO: CONDIÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS EMPRESAS

A Comunidade Europeia institucionalizou a prática do «Diálogo Social», considerando que a realização da Comunidade não ficará completa sem que a «Europa Social» se consolide.

Nesta perspectiva tem sido defendido que os benefícios conquistados nos domínios económico, científico e social, nomeadamente, se traduzam numa real melhoria da qualidade de vida para todos os cidadãos, sempre por referência a um limiar de dignidade humana, ainda que não precisamente definido.

Trata-se, em sentido amplo, de garantir um espaço adequado ao encontro de interesses de consumidores, de trabalhadores, de empregadores, das cooperativas e de outros interesses organizados.

Em tal contexto, as organizações de trabalhadores, cujas relações são mais estreitas com as Empresas, têm um papel insubstituível na realização do ideal Comunitário.

Em Portugal, por razões históricas, o diálogo social é difícil. O autoritarismo vigente antes do 25 de Abril impediu o hábito do diálogo. Os complexos ideológicos do pós-25-de Abril vieram agudizar esta situação.

A politização extrema das organizações de trabalhadores inviabiliza, por vezes, a instituição de um sistema de participação descomprometida.

Esta situação é, não raro, um «bom» pretexto para a recusa do diálogo por parte dos empregadores.

É prova eloquente da falta de diálogo a obsevação

do desajustamento da regulamentação convencional do trabalho, considerando as profundas alterações verificadas na actividade empresarial.

Mantêm-se enquadramentos profissionais que não correspondem à realidade das funções desempenhadas, horários e tipos de organização do trabalho que não respondem às necessidades da produção.

Permanecem desconhecidas, ou quase, as modernas modalidades da prestação de trabalho em tempo parcial ou domiciliário, a polivalência, o horário flexível e a formação profissional.

Numa situação de carência de qualificação dos trabalhadores, a formação profissional, pedra de toque para a resolução dos graves obstáculos ao emprego, ao aumento de produtividade e à melhoria da qualidade dos produtos, continua ignorada nas relações entre parceiros sociais.

Embora raras, as experiências, de diálogo persistente provam que é possível encontrar soluções.

Nestas circunstâncias, impõe-se um diálogo descomplexado que permita a abordagem, sob perspectivas inovadoras, dos problemas.

A questão da liberdade sindical, na plenitude dos seus pressupostos, continua a não estar clarificada em Portugal. A liberdade de associação postula a independência das associações. Esta é uma condição de viabilidade do diálogo sem preconceitos.

A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA EMPRESA

A participação dos trabalhadores na empresa pode alargar-se por um conjunto graduado de modalidades que vão da simples participação passiva, como receptores de informação, até à acção concreta na gestão.

Em Portugal, as experiências de participação dos trabalhadores na Empresa, tem sido um mau exemplo da participação desejada, ou mesmo possível.

Assente em pressupostos de desconfiança por parte de trabalhadores e de empresários, mesmo nas empresas públicas em que há obrigações impostas por lei, as experiências não ultrapassaram as pretensões de mera fiscalização (controlo?) dos primeiros sobre a actuação dos segundos.

Por isso, está sempre em causa um problema de lealdade no acesso a questões confidenciais, de estratégia de negócios, de segredo industrial, etc..

Os exemplos da Europa Ocidental apontam no sentido de que, aos interesses legítimos do empresário, se contrapõem os dos trabalhadores, integrados numa relação solidária relativamente ao sucesso da Empresa.

O saldo geralmente positivo desta experiência europeia é agora proposto quer por via da Carta Social, quer do projecto de Directiva do Estatuto da Sociedade Europeia (S.E.).

A alteração principal apontada pelo Projecto, relativamente à lei portuguesa das Comissões de Trabalhadores, é a de generalizar a todas as empresas que venham a aceder ao Estatuto, independentemente da natureza pública ou privada do seu capital, a obrigatoriedade da adopção de um dos modelos prescritos de participação dos trabalhadores.

A prática europeia de largos anos, já consolidada na República Federal da Alemanha e noutros países da Comunidade, será por certo, em muitos aspectos, muito útil como ponto de referência para empregadores e trabalhadores.

A oportunidade de uma reflexão séria, de espírito aberto, sobre as potencialidades benéficas da instituição da participação é, pois, urgente.

Torna-se fundamental transformar a mal sucedida experiência vigente, no sentido de um diálogo voltado para a defesa dos legítimos interesses dos trabalhadores, mas também para a sua motivação e participação responsável que conduza ao sucesso das empresas.

CONCLUSÃO

O conjunto de problemas suscitados, numa abordagem superficial, dá uma ideia da dimensão da tarefa que se depara aos portugueses neste decurso da parte final do período de integração.

Quaisquer erros que venham a ser cometidos comprometerão, de forma irreparável a eficácia da acção e os objectivos propostos.

* Director de Pessoal.



MANPOWER

Os artistas insistem que a arte é um décimo de inspiração e nove décimos de trabalho. A nossa actividade tem vindo a construir-se como a arte, nunca acabada, sempre à procura da versão definitiva.

Foi essa procura sistemática da perfeição que, há 28 anos, nos levou a adoptar, como paradigma, o símbolo "Hostinato Rigore" de Leonardo da Vinci e que, hoje, nos leva a inovar constantemente nos serviços que prestamos.

Criar, retocar, melhorar, emendar, progredir: tal como o desenhador procede em relação ao seu esboço, assim nós desenvolvemos métodos exclusivos de Seleccção e Orientação Profissional, de Previsão dos Desempenhos, de Controlo de Qualidade dos Serviços, de Atendimento Personalizado dos Clientes e, ainda, de Apoio ao Cliente durante e após o serviço. Somos uma empresa de envergadura mundial.

Os artistas procuram a Qualidade da Obra. Nós oferecemos a Qualidade do Serviço.

Pense na Manpower como um serviço de apoio total à sua Empresa. Estamos apenas à distância de um telefonema: o seu gesto para descobrir um serviço temporário de qualidade.

LISBOA: 352 54 55 - PORTO: 200 24 26 - ALBUFEIRA: 58 81 13 - 7



MADALENA AVILÉZ*

RAÚL CALDEIRA: A GESTÃO DE ROSTO HUMANO



Raúl Caldeira é, antes de mais, um comunicador atento aos outros e ao mundo à sua volta. Soube fazer da sua vida um movimento de permanente crescimento, de questionamento exigente. Diz que «subiu ao cimo do monte, mas não se «afoufou» no planalto...» Permaneceu, com «humildade dinâmica», disponível para aprender, sempre, com todas as pessoas. Este «senhor» da gestão dispensa mais apresentações. Ouçamo-lo então...

DIRIGIR — O Professor é um dos nomes mais conhecidos quando se fala em gestão geral e em gestão de pessoal. Como é que se começou a interessar por estes assuntos?

RAÚL CALDEIRA — Eu comecei a trabalhar muito cedo, logo que acabei o liceu. Fui trabalhar para uma empresa de vanguarda americana, a Mobil Oil Portuguesa. Entrei como aspirante e fui subindo. Ao mesmo

tempo estudava no Instituto Superior de Economia, onde mais tarde me licenciiei. Trabalhei em muitos departamentos até que me convidaram para integrar o «Industrial Relations Department», que era o embrião da futura Direcção de Pessoal. Tinha então vinte anos.

Fiz um bocadinho de tudo, o que foi muito bom. Esta coisa de começar a vida cá por baixo é das coisas boas, às vezes dolorosas, mas muito boas.

Foi duro. Apesar da empresa ser muito vanguardista, e de me deixar entrar às 10h, isso, somado ao tempo dos exames e pontos, era descontado nas férias: o resultado foi estar seis anos sem férias.

Quando acabei a licenciatura, achei que na minha formação, me faltava, a variável ligada aos problemas humanos, e fui tirar ciências pedagógicas. Depois achei que para a minha formação como gestor, faltava alguma experiência prática na área financeira. E fui trabalhar para o sector financeiro da empresa.

Mas, lá diz o povo, que «não há amor como o primeiro», a não ser o último! A minha experiência tinha-me levado a concluir que o aspecto mais decididamente importante do presente e do futuro eram as coisas humanas, para as quais tinha alguma vocação.

Assim, quando passados dois anos se começou a falar que o Raul Caldeira iria ocupar o lugar de Director Financeiro da Mobil, achei que era chegado o momento de pensar na vida.

Sempre achei que o nosso epitáfio somos nós que o fazemos. Como seria o meu epitáfio se eu aceitasse? Qualquer coisa como «Aqui

jaz um homem que durante todo o resto da vida acertou as contas a uma empresa Americana.» Bem, não era isso que eu queria!

Entretanto já me tinha casado, tinha um filho. Soube que a CUF procurava um director de pessoal. Candidatei-me, fiz um *curriculum* o melhor que soube e, passados quinze dias, convocaram-me para uma entrevista. Durou 3 horas e foi terrível: embrenhei-me numa bruta discussão porque estava em desacordo com alguns pontos de vista do director de pessoal. Saí a pensar «pronto, lá estragaste tu tudo!!»...

A verdade é que o homem tinha um espírito desportivo e inteligente, e recomendou-me.

Passadas três semanas sou recebido pelo Dr. Jorge de Melo que me disse «Raul Caldeira? Eu conheço-o?! Você é um conhecido ginasta!?» Tinha de facto representado Portugal em 52, nos Jogos Olímpicos de Helsínquia!

Assentei então praça no Barreiro, num posto de oficial, com vinte e seis anos. As «Campanhas do Barreiro» foram um desafio magnífico, uma escola única.

Em vez dos 4 ou 5 anos que o Dr. Jorge Melo previu, fiquei 9 anos como director de pessoal das Fábricas do Barreiro. A seguir, fui dirigir um gabinete de estudos do grupo CUF.

Depois de seis anos à frente desse gabinete fui convidado para fazer a fusão do Totta & Açores. Foi uma experiência marcante no campo da cultura organizacional, e nas áreas mais nobres da gestão de pessoal.

D.: — O Professor teve e continua a ter uma importante actividade docente, quer na Universidade, quer na Formação Profissional...

R. C.: — Desde sempre tive vocação para as coisas da formação. Por volta dos anos 60, caí na asneira de dizer numa reunião «que a invasão de especialistas e técnicos franceses parecia a 4ª Invasão Francesa: primeiro tivemos o Junot, o Soult e o Massena, e agora eram os «organizateurs conseil!»! Porque não era a formação feita por técnicos Portugueses, perguntei?

A resposta foi convidarem-me para dar eu a formação!

E fui o primeiro monitor português a fazer cursos de gestão em Português. A partir daí nunca mais deixei de fazer formação, e de me preocupar com a minha própria formação, forjada na leitura de livros e revistas, e no contacto com Associações Profissionais.

Nasceu assim uma vertente muito importante do meu percurso profissional: o associativismo, que eu vivi fortissimamente.

Sou professor convidado da Universidade Católica para reger a cadeira de Gestão de Pessoal e Comportamento Organizacional, e ultimamente dou a cadeira de Gestão Geral no MBA do Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto.

Portanto, o meu foi um percurso vivido com intensidade, e em que tive a sorte, ou a oportunidade — às vezes a sorte dá muito trabalho a fazer — de ter os pés assentes em quatro pilares:

- profissão
- ensino
- movimento associativo
- consultoria em gestão geral

D.: — Falemos agora da APG. O Professor foi o fundador da APG. A Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos foi, ou não, importante para a sensibilização das pessoas no que respeita aos problemas humanos que a gestão tem que enfrentar?

Esta coisa de começar a vida por baixo é das coisas boas, às vezes dolorosas, mas muito boas.

R. C.: — A APG nasceu porque sentimos a necessidade de criar um espaço de encontro, de troca de ideias e de opiniões, do nascimento de um corpo de defesa de certos ideais centrados na pessoa humana dentro das organizações.

No início não éramos mais que vinte pessoas.

A APG teve um trabalho muito importante, com altos e baixos. Teve à sua frente pessoas da 1ª Divisão, da 2ª e mesmo da 3ª Divisão, que levaram a APG a perder prestígio nacional e internacional, o que é muito grave. Agora volta a ter pessoas da 1ª Divisão à sua frente, o que me dá muita alegria, já que sou pai da criança...!

Mas não foi fácil. Éramos olhados como progressistas, pessoas com quem era preciso ter algum cuidado, pois preocupávamo-nos com os problemas das pessoas.

Já nessa altura havia quem pensasse que as coisas da gestão das pessoas se limitavam aos aspectos administrativos, papelísticos e legalistas...

A verdade é que as coisas são bem diferentes, e nesse aspecto a APG tentou sempre passar a mensagem: gerir pessoas é gerir o recurso que gere todos os outros recursos.

D.: — Quais são as questões chave para o sucesso da gestão de pessoal, no futuro?

R. C.: — Eu costumo dizer que um indivíduo que anda fora da música dança mal! Ora, numa época como a nossa, um Director de Pessoal que mantenha um tipo de atitude reactiva, que não perceba as regras da gestão integrada, que não procure ter uma linguagem de gestão comum aos seus colegas, é considerado filho de um Deus menor, e a Direcção de Pessoal é considerada como uma carruagem que é preciso rebocar.

Ora, numa óptica vanguardista, o director de pessoal é, pelo con-

trário, não uma carruagem mas uma locomotiva, e das mais fortes!

O Director de Pessoal é o que mais pode contribuir para uma nova cultura, para uma nova forma de estar, uma valorização das pessoas e dos «talentos» que existem dentro das empresas.

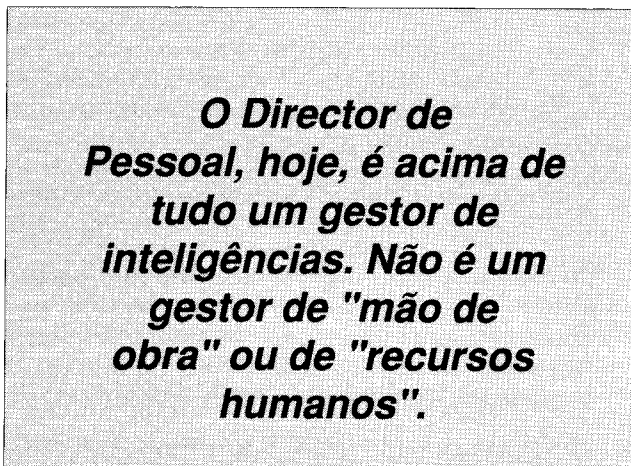
O Director de Pessoal, hoje é, acima de tudo, um gestor de inteligências. Não é um gestor de «mão de obra» ou de «recursos humanos».

A mais nobre função de uma Direcção de Pessoal e de um Director de Pessoal, é acima de tudo a criação de condições para que as pessoas funcionem como pessoas, procurando os consensos.

D.: — Então, o Director de Pessoal é alguém que contribui fortemente para que exista uma dimensão humana da gestão?

R. C.: — A dimensão humana da gestão é fundamental. Mas há entre nós quem ainda não tenha percebido algumas coisas que contribuem para ela, e que fazem parte do B-A-BA da gestão. Por exemplo, ainda hoje se confundem coisas impressionantes como Direcção de Pessoal e Função Pessoal.

É um erro que dá direito a chumbar na Universidade. A Direcção de Pessoal é um órgão da estrutura organizacional da empresa, que tem um director de pessoal que é o animador da função pessoal na empresa. Mas ele não é de modo nenhum o único actor da função pessoal, nem o primeiro. O primeiro actor da função pessoal é a Gestão de Topo. Quem aprova as políticas globais da empresa, quem aprova e dá forma escrita à cultura da empresa, ao credo da empresa? A Gestão de Topo. É ela quem primeiro devem dar o exemplo: «Casa de pais, escola de filhos».



Assim se vê a enorme importância do director de pessoal moderno: é ele que tem que ajudar o *top management* a perceber, a compreender, a ver melhor o papel da gestão.

D.: — Mas não acontece que quando o Director de Pessoal tenta ser diferente, interpelando a gestão, procurando conquistá-la para a mudança, encontra resistências por todo os lados?

R. C.: — Em Portugal, como aliás no resto da Europa, a gente de topo vem, na sua maioria, da área financeira e da área técnica, com pouca formação na área humana. E depois, o tipo de responsabilidades afasta-os das realidades, e eles defendem-se isolando-se nas suas torres de cristal, em vez de fazerem, como hoje se aconselha, um «management baladeur».

Além disso, quem é que forma e aprecia as pessoas no dia-a-dia da empresa? Será o director de pessoal ou será a hierarquia directa?

A Direcção de Pessoal deve pois ajudar, preparar, formar o gestor, para que ele seja um bom gestor de pessoas. As resistências vêm daí: a direcção de pessoal não pode substituir os gestores. Tem o difícil papel de induzir a mudança de atitudes.

Bom, se quisermos ir mais longe, todos os funcionários da empresa têm a ver com os problemas de pessoal. Por isso é tão difícil. A função pessoal não é de modo nenhum um assunto que apenas diz respeito à Direcção de Pessoal.

D.: — Como vê então o Director de Pessoal?

R. C.: — Vejo-o como um facilitador, um catalizador, um «ajudador», um criador das condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas.

Um bom director de pessoal tem que ter uma boa formação em gestão, tem que dominar todo o instrumental da gestão: o planeamento, a organização, o controlo, mas tem também que ser um especialista nas áreas do comportamento e da motivação, e tem que ser um excelente comunicador. Como se disse no último congresso Europeu, a Direcção de Pessoal tem que ser um órgão comunicador por excelência.

D.: — Acha que a pessoa é muito mais do que um mero meio para atingir um fim...?

R. C.: — Sim, claro. Pessoas há-as a mais e a menos. Incompetentes e iletradas, é capaz de haver demais. Competentes e capazes, talvez haja de menos... Mas, dirão, a pessoa é um meio, um recurso que se utiliza para obter um fim. Atenção, cuidado!

É que as pessoas podem também ser um meio, porque fazemos o plano director de pessoal, fazemos os orçamentos, programamos enfim em função dos meios humanos necessários, mas cuidado, em boa verdade no princípio de tudo estão as pessoas, e no fim de tudo estão as pessoas. Portanto, elas são princípio, são meio e são fim. E não são só as pessoas de dentro.

D.: — Quer dizer que a dimensão humana da gestão extravasa os limites da própria empresa?

R. C.: — Hoje fala-se muito nas empresas «people oriented»: orientadas para as pessoas. São essas as empresas com sucesso — aquelas que se centram nas pessoas de fora e nas pessoas de dentro, nos clientes internos e externos.

O cliente é, aliás, cada vez mais importante na gestão. O que é o cliente senão uma pessoa que em primeiro lugar tem de ser tratada e respeitada como pessoa? Estar perto do cliente, diz-se hoje, mas estar perto do cliente, do investidor, como pessoa...

Do Elton Mayo até aos nossos dias, evoluiu-se de uma situação em que:

- a pessoa era vista como um instrumento;
- a empresa era fechada sobre si própria.
- para uma situação em que a pessoa é a base, o actor fundamental e nunca um meio;
- a empresa é encarada como um sistema aberto, que interage com o meio onde opera.

Eu costumo dizer, um pouco a brincar, se querem continuar a chamar Recurso Humano à pessoa, escrevam com letra grande, e digam que é o recurso que gere todos os outros recursos.

D.: — Mas não acha que a maioria dos gestores, considerados de sucesso, não acredita nem gosta das pessoas?

É que as pessoas podem também ser um meio, mas cuidado, em boa verdade no princípio de tudo estão as pessoas, e no fim de tudo estão as pessoas. Portanto, elas são princípio, são meio e são fim.

R. C.: — Bom, há de tudo... Há gestores com pouca formação humana, e que apesar de não acreditarem nas pessoas, até conseguem ter algum sucesso.

Mas normalmente não são êxitos duradouros, devem-se a um jeito especial que têm para jogos de poder, para negociações...

Claro, também é preciso ter cuidado com uma coisa: nós pessoas com uma formação humanista, habituámo-nos a falar por meias palavras convencidos que todos nos percebem. Por exemplo, quando falamos em relações humanas, já subentendemos que são boas relações humanas. Quando falamos de motivação, está implícito para nós que é motivação pela positiva. Ora, as mesmas regras que servem para motivar, servem para desmotivar, para desmoralizar.

Portanto, quando se diz que as pessoas são a arma do sucesso, é preciso cuidado, porque há pessoas terríveis...

D.: — Não lhe parece que para um gestor acreditar nas pessoas, tem que ter aquela «humildade dinâmica» de que me falava no início, tem que ser alguém disponível para crescer e aprender com os outros?

R. C.: — Pois é claro! De vez em quando levam-se umas «banhadas». Mas isso também só acontece quando se têm expectativas exageradas. E o problema é que há muita gente medíocre, que ainda não é capaz disso, que não tem convicções profundas.

D.: — Portanto acreditar nas pessoas é a chave do sucesso na gestão do futuro?

R. C.: — Sem dúvida. Nos encontros de gestão global, onde

tenho ido, atribui-se uma importância decisiva ao problema da gestão das pessoas. No último congresso mundial, em Nova York, os gestores presentes, que não são espe-

cialistas em RH, falavam em gestão de talentos — viam as pessoas fundamentalmente como contentoras de talentos.

Há pouco tempo fui convidado para fazer uma palestra em Lyon, e estive com um homem que é um monstro sagrado destas coisas, que me disse que «a variável estratégica, por excelência, dos anos que se aproximam, são as pessoas competentes e motivadas».

Com pessoas competentes, que sabem porque fazem, e estão motivadas, subimos paredes a pique. Portanto, é preciso evoluir de uma sociedade de tecnologia forçada, para uma sociedade de tecnologia «hightec e high touch», isto é, uma alta tecnologia mas com um toque humano.

"A variável estratégica, por excelência os anos que se aproximam, são as pessoas competentes e motivadas."

D.: — E como é que o gestor vai conseguir essas pessoas?

R. C.: — Vai consegui-las através de um processo gradual de sensibilização e de formação. E começando a acreditar naquilo que já Luís de Camões escreveu n' *Os Lusíadas* «Fraco Rei faz fraca a forte gente».

Todas as pessoas tem uma ponta de génio lá dentro. Mac Gregor disse na teoria x e y que a maioria das pessoas utiliza apenas uma pequena parte das suas potencialidades. A capacidade principal do gestor do futuro é saber detectar o génio ou o talento que há em cada pessoa. Para isso, primeiro tem que acreditar nelas, encontrar os talentos e as capacidades escondidas, e «desadormecê-las»!...



D. — Pode-se dizer que, no futuro, as pessoas serão motivadas sobretudo porque sentem que acreditam e apostam nelas?

R. C.: — Há que criar uma motivação estética para a vitória! Criar nas pessoas o orgulho de pertencerem a um grupo de ganhadores, que dá tudo para ganhar, mas para ganhar bem, e portanto sabendo perder bem...

Em Portugal já há várias empresas que têm poucos colaboradores, mas muito competentes. E essa gente, a partir de um certo nível de ordenado, deixa de ser motivada pelo dinheiro.

É motivada acima de tudo, por ver que está a fazer uma função onde lhe é dada autonomia, onde é respeitada, por ver que sai desse processo enriquecida como pessoa...

D. — Para terminar gostaria que me falasse da relação que existe entre a qualidade total e a função pessoal.

R. C.: — Estou a lembrar-me de uma frase que li algures e que dizia: «A qualidade é liberdade». Se há

coisa onde nós somos livres é de sermos melhores. Ora, a qualidade de um produto depende da análise de valor, feita a partir da variável custo e da variável benefício. E quem faz essa análise, quem tem criatividade para reduzir os custos? As pessoas.

A função pessoal, no sentido em que todos os actores influem no processo, é a chave da qualidade, é a chave da criatividade. Só a gestão zero, defeito que envolve o esforço conjugado de todas as pessoas, garante um produto com uma qualidade total.

As empresas preparadas para competir na «aldeia global», que é hoje o mundo em que vivemos, são aquelas que acreditam no que diz uma frase que eu li algures: «É preciso

criar com as pessoas, porque elas são a base do sucesso das empresas».

* Coordenadora da DIRIGIR

***A capacidade principal
do gestor do futuro é
saber detectar o génio ou
o talento que há em cada
pessoa. Para
isso, primeiro tem que
acreditar nelas, encontrar
os talentos e as
capacidades
escondidas, e
"desadormecê-las"!...***

IDEAL DA ESTREMADURA - ANODIZAÇÃO DE ALUMÍNIOS Lda.



APRESENTAÇÃO

A Ideal da Estremadura é uma empresa de anodização de perfis de alumínio, com sede nos arredores de Lisboa e com cerca de cinquenta trabalhadores.

Tem cinco sócios, mas só um efectua actos de gestão, não se encontrando ainda assim a tempo inteiro na empresa.

Para efectuar a gestão corrente foi contratado um gestor contabilista, que superintende toda a empresa.

A Ideal da Estremadura dispõe de um sector financeiro que é dirigido cumulativamente pelo gestor — Senhor Relvas —, de um sector de produção dirigido por um engenheiro técnico — Engº Téc. Inácio — e de um sector comercial dirigido pelo Senhor Jorge Silva.

O primeiro acto de gestão efectuado pelo novo gestor, que tomou posse em 1 de Maio, foi a redução drástica dos *stocks* de matéria-prima que significavam um valor exagerado de imobilização de capital.

Dois meses depois, houve ruptura de *stocks* de vários tipos de perfis, e, por isso, a produção ficou impossibilitada de anodizar os perfis cujas referências correspondiam aos artigos em falta, facto agravado ainda devido aos meses de Verão serem meses de explosão de encomendas, e ao aumento de actividade do sector a jusante mais significativo: a Construção Civil.

Assim, se já era usual o não cumprimento dos prazos de entrega, com esta ruptura houve um agravamento e completo descontrolo nas entregas.

A matéria-prima encomendada de urgência em Julho só foi entregue em princípios de Outubro, justificando o fornecedor ser um período de alta na procura e de férias do seu pessoal.

Entregue o material encomendado, continuou, contudo, como referiu o Senhor Jorge Silva, a situação de ruptura de facto, visto que as pilhas de material não

permitiam quer o acesso, quer a identificação dos perfis, que se encontravam na base e no meio da pilha.

Foi preciso arrumá-los (têm normalmente 3 metros de comprimento) e este trabalho é todo feito manualmente, visto não existir material de movimentação industrial. Só depois foi possível iniciar a produção dos artigos em falta.

Segundo estimativas do sector comercial cerca de 25% dos melhores clientes abandonaram a empresa, devido ao atraso nas entregas que este processo motivou.

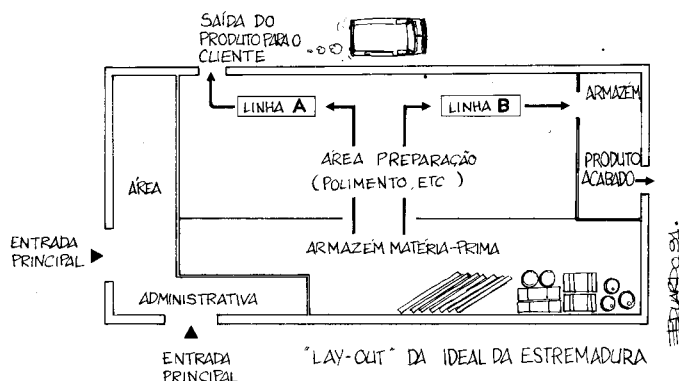
PROCESSO PRODUTIVO

A empresa dispõe de duas linhas de anodização.

A linha A (mais moderna) e a linha B (mais antiga).

Contudo, a saída (linha A) está situada geograficamente no lado oposto ao do armazém de produtos acabados, o que provoca a necessidade de transporte diário por uma camioneta, da produção da linha para o armazém de produtos acabados.

Por outro lado, há reclamações sucessivas quanto à



qualidade da anodização, pelo facto de a empresa não ter controlo sobre a espessura final da camada de anodização, razão porque por vezes há clientes que fazem devoluções completas de encomendas, o que obriga ao tratamento do material devolvido para posterior anodização.

Acresce ainda que os rectificadores e a instalação eléctrica de alimentação da linha B, não estão em grandes condições de fiabilidade, havendo avarias frequentes e imprevisíveis na linha, o que obriga, quando tal é possível, a uma morosa transferência de matéria a anodizar para a linha A.

OS RECURSOS HUMANOS

Em termos de Recursos Humanos as coisas também não vão bem.

Há um conflito latente entre o director de produção, Engº Téc. Inácio e o director comercial, Senhor Jorge Silva.

Este último tem acusado repetidas vezes a produção de prazos de entrega exagerados e de custos de produção elevados, para além do aspecto qualidade não estar a ser devidamente equacionado..

O Engº. Téc. Inácio diz serem irrealistas estas críticas da Direcção Comercial, devido à grande diversificação de perfis existentes o que implica dificuldade em alcançar economias de escala, e por outro lado aumenta os prazos da produção, devido à mudança sucessiva de lotes. Estas mudanças exigem ajustes muito morosos na preparação e na fixação dos perfis para a entrada nas tinas de anodização.

O Senhor Relvas, por outro lado, e o Engº. Téc. Inácio, não estão também de muito boas relações.

O Senhor Relvas quer baixar o número de *stocks*, defendendo o objectivo «zero *stocks*», e o Engº. Téc. Inácio responsabiliza-o pela ruptura havida e pelos prejuízos inerentes.

Curiosamente, todos argumentam que as suas próprias propostas contribuem para a eficácia da empresa. Deste modo, os sócios da empresa resolveram contratar um director geral, em quem delegarão todos os poderes, superintendendo assim os actuais responsáveis das áreas financeira, produção e comercial.

VAMOS ESCOLHER O DIRECTOR GERAL DA «IDEAL ESTREMADURA»!

REVISTA **DIRIGIR**
AP. 8236 - 1803 LX CODE X

Caro leitor:

Parabéns. Foi escolhido para o teste final tendente à sua normalização como director-geral da "Ideal da Estremadura".

Como 1º responsável da empresa que medidas implementaria prioritariamente?

A quem daria razão?

À Sr. Relvas, ao Eng. Téc. Inácio ou o Sr. Silva?...

Assuma o desafio.

Envie o seu projecto de acção como director-geral da "Ideal da Estremadura", para a revista Dirigir.

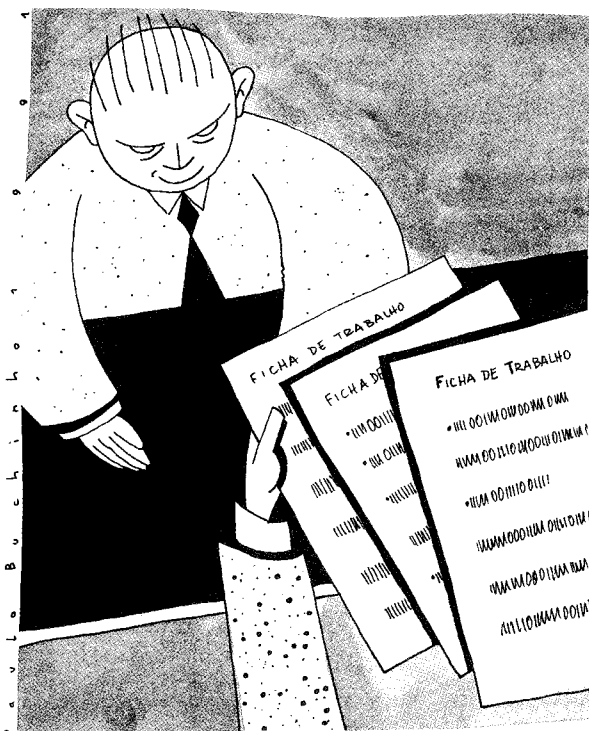
E a escolha poderá recair sobre si...

* Engenheiro e Sociólogo

DIRIGIR

AS CHEFIAS INTERMÉDIAS E A GESTÃO DA FORMAÇÃO

1.ª Parte: O DIAGNÓSTICO



A formação é sem dúvida uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações e de quem nelas trabalha. Mas, para resultar, há que começar por fazer um adequado levantamento das necessidades. Este artigo fala-nos do importante contributo da chefia intermédia para a elaboração desse diagnóstico

O NOVO PAPEL DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS

Aos mais diversos níveis é hoje unanimemente aceite que as Chefias Intermédias desempenham um papel de-

terminante na modernização das organizações portuguesas, tendo em vista o aumento da produtividade e da competitividade.

Com efeito, o discurso das Chefias de Topo vem sen-

progressivamente alterado no sentido de ser aumentada a participação e o empenhamento dos níveis intermédios de decisão, em substituição do tradicional clima de alheamento, que teve, e ainda tem, como consequências mais visíveis, a diluição das responsabilidades e a centralização ou distribuição das «culpas», consoante o bom ou mau desempenho das organizações.

Um bom exemplo da tradução prática deste discurso, é a tentativa por parte da gestão de topo de ir introduzindo a nível intermédio (por via da formação, de reuniões e outras formas) procedimentos que visam a transmissão de conhecimentos em matéria de Definição de Objectivos, de Qualidade Total, da Formação, entre outros aspectos, por forma a conseguir-se um maior envolvimento das Chefias Intermédias no funcionamento e desenvolvimento das organizações.

Argumenta-se que, se as administrações fizerem de forma directa ou indirecta uma definição clara e negociada daquilo a que se propõem, mais facilmente conseguem envolver e co-responsabilizar as estruturas hierárquicas das organizações, para além de potenciar toda a «massa cinzenta» disponível, com poder de decisão, com resultados evidentes ao nível da satisfação e da qualidade do trabalho.

Por outro lado, a circulação da informação e o envolvimento, são procedimentos que, se usados de forma integrada e disseminada em toda a estrutura da organização, fazem com que ninguém seja marginalizado dos processos de difusão do conhecimento que hoje são vitais para o desenvolvimento de qualquer organização, tendo ainda reflexos na constante actualização das chefias.

AS CHEFIAS INTERMÉDIAS E A FORMAÇÃO

Para o desenvolvimento da formação profissional têm contribuído as Chefias Intermédias, quer frequentando cursos de formação, quer desempenhando funções de monitor, quer ainda na indicação das necessidades de formação dos seus subordinados.

É justamente neste último aspecto que as Chefias Intermédias podem dar o seu contributo de forma mais decisiva, uma vez que é na indicação correcta das necessidades de formação que reside grande parte do êxito de todo o ciclo de formação.

Todavia, dada a multiplicidade de problemas e situações que normalmente existem, nem sempre é fácil para a chefia Intermédia indicar as necessidades de formação do seu sector:

- Que problemas levanta no seu sector o novo equipamento?
- Que programa de formação é necessário para os operadores trabalharem com este equipamento?
- Como vamos proceder ao alargamento das tarefas que o novo sistema de produção exige?

- Como vou transmitir no meu sector os novos valores que a empresa pretende implantar?
- Como vamos incutir nos homens da produção que o cliente é a primeira prioridade da empresa, quando eles nunca contactam com os clientes?

Estas e outras questões são concerteza parte do quotidiano de grande número de Chefias Intermédias.

Como vamos trabalhá-las? O que é uma questão puramente técnica? O que é um problema de estratégia e o que é um problema de formação profissional?

Interessa, por isso, fazer a despistagem de situações que sejam, ou não, passíveis de conduzir ao planeamento e organização de cursos de formação profissional.

Também neste domínio, o papel da Chefia Intermédia é crescente e cada vez mais decisivo. Com efeito, o contínuo desenvolvimento tecnológico e a passagem de uma cultura empresarial de características Taylorianas, para uma cultura de cariz mais participativo e flexível, exige da Chefia Intermédia o desempenho de papéis de Gestão, com destaque para as funções de Planeamento, Controlo e de Gestão de Recursos Humanos.

Se por um lado, a função Planeamento permite prever as actividades a desenvolver, a função Controlo permite a verificação dos desvios em relação ao planeado, sendo então possível inventariar as causas desses desvios.

Entre estas, é possível que encontremos algumas ligadas ao desempenho dos Recursos Humanos. Cabe à Chefia Intermédia fazer este diagnóstico e verificar a diferença entre as competências, capacidades e atitudes desejadas para o desempenho das tarefas e aquelas que efectivamente foram postas em prática.

Encontramos, assim, uma primeira situação passível de uma intervenção em matéria de formação profissional.

Mas, como é obvio, a intervenção da formação profissional, não se esgota na solução dos problemas de desempenho das tarefas que normalmente realizamos. A sua intervenção é igualmente importante, entre outras, nas seguintes situações:

- Quando a empresa admite um novo empregado;
- Quando são introduzidos novos métodos de trabalho ou novos equipamentos;
- Quando existem processos de reconversão profissional.

A CRIAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE TRABALHO

Mas como «mexer» em todas estas situações susceptíveis de gerar em necessidades de formação profissional? Como operacionalizá-las?

São questões que muitas chefias colocarão de forma explícita ou implícita e para as quais esperamos con-



seguir dar algumas respostas através da elaboração de alguns documentos de trabalho.

Desenvolveremos um exemplo relacionado com os problemas de desempenho dos Recursos Humanos decorrentes de actividade normal da empresa.

Tente visualizar as situações em que pode ser confrontado, colocando questões relacionadas com a formação.

PROCURE SABER, O QUANDO

- Quando é convocado para uma reunião com Administradores, Directores, Coordenadores, Responsáveis de Áreas?
- Quando convoca uma reunião com os seus colaboradores?
- Quando faz balanços periódicos da actividade do seu sector e compara aquilo que planeou com os resultados que obteve?

O COMO

Através da criação de uma FICHA DE TRABALHO onde enumera as situações-problema:

EXEMPLO DE FICHA DE TRABALHO A

Problemas:

- Número elevado de reclamações no tipo de soldaduras efectuadas;
- Elevada rotação de pessoal no sector;
- Os soldadores têm frequentes conflitos entre si.

Agora que já conseguiu enumerar os problemas da sua Secção, tem que procurar as Causas. Para isso, vai criar a FICHA DE TRABALHO B e procurar enumerar as causas de cada problema. Façamos um exemplo, para um problema:

EXEMPLO DE FICHA DE TRABALHO B

Problema:

Elevada rotação de pessoal no sector.

Causas:

- Salários baixos,
- Ausência de formação profissional para operar com o equipamento da empresa.

Depois de ter enumerado algumas causas é agora a vez de tentar encontrar algumas soluções. Vamos criar mais uma FICHA de modo a sistematizarmos a informação. Tenha em atenção que deve encontrar soluções para todas as causas que diagnosticou e que pode ter mais do que uma solução para cada causa.

EXEMPLO DE FICHA DE TRABALHO C

- Avaliar a política de salários da concorrência;
- Aumentar os salários-base e propor uma parte variável a ser concedida consoante o desempenho da soldador;
- Elaborar um programa de formação profissional que permita integrar os recém-chegados e formar os trabalhadores já ao serviço.

Como certamente reparou, com a criação das três Fichas de Trabalho efectuámos um mini-diagnóstico de situação em determinado sector de uma organização. Neste mini-diagnóstico encontrámos situações que terão de ser resolvidas pela intervenção de formação profissional, (FICHA DE TRABALHO B) juntamente com outro tipo de situações (salários baixos).

Antes de continuarmos a apresentação dos instrumentos de trabalho, em matéria de formação, pensamos que se justifica uma breve reflexão, acerca das referidas situações que estão em conexão com a formação profissional, no levantamento do problema (Elevada Rotação de Pessoal no Sector), bem como das outras soluções encontradas.

Com efeito, embora aparentemente independentes, as causas encontradas na FICHA DE TRABALHO B, para o problema de Rotação de Pessoal encontram-se efectivamente interligadas e interagem uma com a outra. Queremos com esta observação, chamar a atenção das Chefias Intermédias para a necessidade de uma intervenção integrada na solução global do problema.

Portanto, se a Chefia Intermédia tem, por exemplo, condições, para dinamizar um problema de formação,

deve igualmente desenvolver esforços junto do órgão competente para que se proceda a uma melhoria significativa nos salários como forma de se potenciarem todas as soluções encontradas de forma integrada. Como é fácil de perceber, os efeitos do programa de formação a desenvolver serão muito maiores, se se conseguir o acompanhamento da outra variável. No caso, os salários.

A capacidade da Chefia Intermédia em desenvolver as Fichas de Trabalho que apresentámos em simultâneo com a perspectiva integrada da solução de problemas, dota-a à partida de um conjunto de competências que facilita a sua movimentação horizontal e vertical no seio da organização, para além de aumentar significativamente as suas competências de gestão. Vejamos um exemplo:

Imaginemos que a Chefia Intermédia se reúne com o seu Director para debater as conclusões a que chegou com a elaboração das Fichas de Trabalho. Em termos do conhecimento da situação, os dados coligidos permitem-lhe:

- mostrar que analisou o problema;
- estar em condições de encaminhar duas propostas-solução para o respectivo sector, que não o seu (Ficha C - alíneas a) e b);
- ter dados que demonstram a necessidade de realizar um programa de formação para determinado grupo profissional;
- demonstrar que consegue isolar uma situação que a formação profissional pode ajudar a resolver;
- demonstrar que tem uma perspectiva integrada das situações.

O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO

Admitamos que já encaminhou as soluções a) e b) da FICHA - C para o sector respectivo e que agora vai pensar em organizar o problema de formação profissional para as pessoas que vai admitir ou que já tem na empresa. Também aqui lhe propomos uma FICHA que designamos de TAREFAS.

FICHA DE TAREFAS

Soldador a Maçarico	Tipo de desempenho	Dificuld. Aprendiz.
Coloca as peças na devida posição e aperta as peças a soldar	Manipulação	Fácil
Liga o maçarico às garrafas de gás e abre as torneiras	Manipulação	Fácil
Acende o maçarico e afina a chama regulando a saída de gases	Manipulação	Fácil

Esta ficha permite:

- Saber quais as tarefas que o empregado tem de executar
- Permite saber o grau de dificuldade de cada uma delas (Fácil, difícil, relativamente difícil)
- Permite identificar o que o formando tem que fazer em cada tarefa. Se tem que manipulá-la, se tem que usar a memória, por exemplo.

A ficha é aplicável nas seguintes situações:

Quando vou inventariar as tarefas que tenho de ensinar a um empregado recém-admitido ou a um empregado que já está há mais tempo na empresa. Neste último caso, basta que acrescente uma coluna com a indicação de existirem ou não dificuldades na execução de cada tarefa, obtendo deste modo o conjunto de tarefas em que o empregado tem dificuldades.

Como vê, começa nesta altura a ter o conjunto de tarefas que tem de ensinar de forma sistematizada e com o respectivo grau de dificuldades.

Falta-nos agora calcular a duração do curso, os objectivos de cada sessão, a forma como vamos avaliar os conhecimentos dos formandos, entre outros aspectos que numa próxima oportunidade desenvolveremos.

Por agora, foi nossa intenção chamar a atenção para o crescente papel que as Chefias Intermédias estão sendo chamadas a desempenhar e, simultaneamente, deixar alguns instrumentos de trabalho que sirvam de reflexão e de base de desenvolvimento para outros mais aperfeiçoados.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- CNP, MESS, Lisboa, 1990.
- Curso *FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO*, CIFAG, Lisboa, 1989.
- MAGER e BEACH — Jr., *O Planeamento do Ensino Profissional*, Ed. Globo, P. Alegre, 1979

* Licenciado em Sociologia do Trabalho; Consultor da CESO — ID; Vice-Presidente da APSIOT

CINFU O FÓRUM DA FUNDIÇÃO



Verdadeiro fórum da fundição, o CINFU, Centro de Formação Profissional da Indústria de Fundição «é um centro voltado para o futuro»

Desempenha um papel de charneira na indústria e é de vanguarda: «Fomos os pioneiros em CAD/CAM» — diz o seu director.

Presentemente, com problemas no recrutamento de formados, o CINFU prevê gastar durante este ano 80 mil contos, apesar de não ter cursos totalmente preenchidos.

DIRIGIR

«A formação profissional é muito exigente neste sector porque pretendemos que os estagiários quando saírem daqui estejam aptos, pelo menos a mais de 80 por cento, a desempenhar a função que escolheram» — começou por dizer Maia e Costa, director do CINFU, a respeito das finalidades últimas das actividades que o centro vem levando a cabo desde 1981, altura da sua criação por protocolo entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação Portuguesa de Fundição (APF).

Com o objectivo de valorizar a fundição, nomeadamente através da formação profissional sob formas de qualificação profissional de jovens, adultos, reciclagem e aperfeiçoamento dos trabalhadores, este organismo, de âmbito nacional, visa igualmente estender a sua acção a todas as profissões com interesses para a Indústria da Fundição (carpintaria de moldes, fundidores-moldadores, seralheiros de moldes para a fundição) e assistir as empresas, incluindo a possibilidade de aconselhamento técnico local, apoio laboratorial, projectos e/ou escolha de equipamentos. Prevista está igualmente, uma eventual colaboração do Centro com estudantes universitários desta área.

O CINFU desempenha um papel vital e uma função importante do ponto de vista pedagógico. Temos muita coisa para oferecer quer aos industriais, quer aos formandos/estagiários e mesmo aos universitários. Isso porque as nossas capacidades não se esgotam nas acções de formação profissional. Aliás, já leccionamos formação para sectores de actividade que não o da fundição, salienta Maia e Costa, que acrescenta: «A indústria puxa pela formação ou é a formação que puxa pela indústria. No caso concreto da Fundição, foi o CINFU que o fez», facto que não fica alheio à importância tida pelo CINFU. É de dizer que todos os caminhos vão dar a Roma...

FALTA DE FORMADORES QUESTIONA QUALIDADE DA FUNDIÇÃO

Além da dinâmica existente, nem tudo são benesses. A verdade é que, no presente momento, o CINFU passa

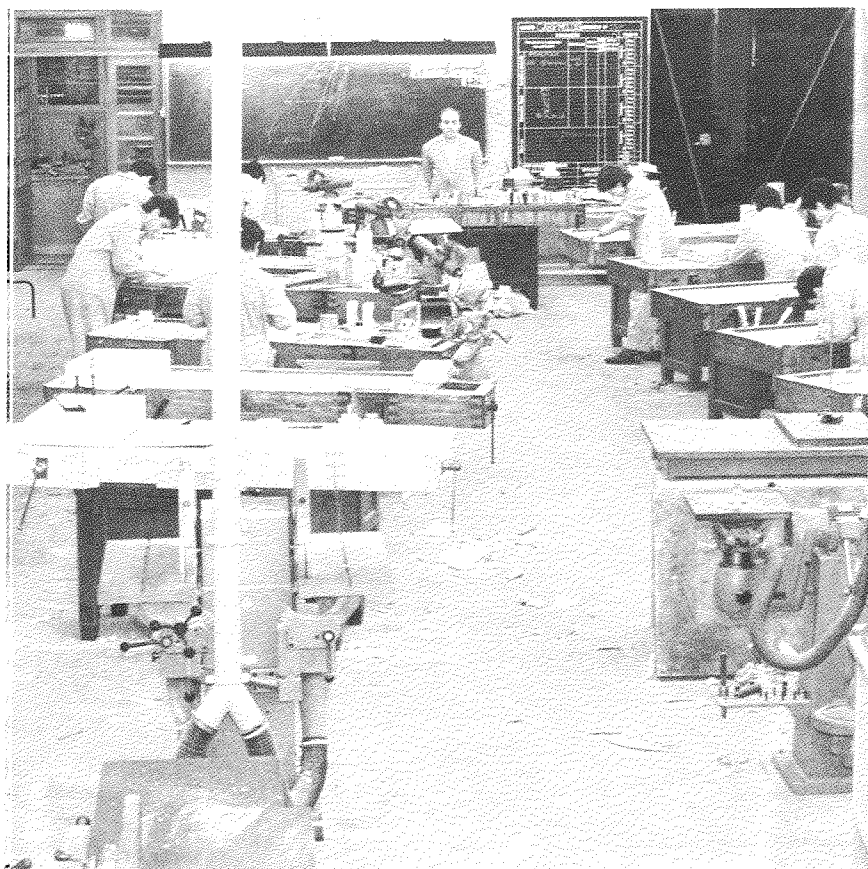


por problemas de recrutamento de jovens formandos para os seus cursos.

Segundo o director do Centro, tal é justificado pelo facto das «pessoas não estarem muito encaminhadas para o exercício de profissões diferentes das dos serviços. Existe uma certa relutância». Talvez pelo carácter pouco atractivo do sector?

«É verdade, mas a Fundição está em alteração. Hoje já não é aquela profissão insalubre, pesada e suja que era há alguns anos. Hoje, com a evolução tecnológica, temos uma profissão completamente diferente e a prová-lo está a diferente reestruturação que está a ser feita, onde a melhoria da qualidade

do meio ambiente são preponderantes. Os nossos estagiários vão encontrar situações muito díspares daquelas que temos tido até aqui», assegura o director do CINFU. No entanto, ainda alerta: «A situação presente poderá pôr em causa o sector e a reestruturação porque ela depende em muito das pessoas habilitadas para o fazer; é preciso mudar não só do ponto de vista da qualidade mas também da quantidade. Se tal não





acontecer, estar-se-á a fazer uma modernização que morrerá antes de nascer».

Para que o temido não aconteça, é imperioso conseguir recrutar um maior número de jovens, o que parece não ser difícil porquanto «o sector dos serviços está a sofrer um saturamento». Mesmo assim, é bom que aconteça, já que se esse aumento da procura de formação profissional não se verificar poderá pôr em causa «a qualidade da indústria». Mas dificuldades existem e vão existir pelo que «estamos esperançados em que esta situação seja ultrapassada... e mesmo com o lançamento da aprendizagem as coisas vão mudar», afirma Maio e Costa.

A reestruturação referida pelo Director do Centro de Formação Profissional da Indústria de Fundição será acompanhada por este organismo através de «uma escolha de meios e pessoas, razão pela qual o CINFU está a formar quadros de nível intermédio em campos que constituem profissões de futuro.» Exemplo disso é o aparecimento na Europa e no sector de sistemas CAD/CAM integrados levados a efeito pelo centro.

FORMAÇÃO GASTA 80 MIL

Juntando à inovação técnica uma formação específica, o CINFU vai gastar cerca de 80 mil contos.

Do conjunto de actividades a desenvolver contam-se cursos de Carpintaria de Moldes, de Fundição de Moldação, Operadores de Laboratório, Operadores CAD/CAM (Computer Aided Desig / Computer Aided Manufacturing), de Serralharia de Moldes para a Fundição, além de acções de Formação sobre controlo de qualidade e identificação de metais; estes últimos destinados a quadros, trabalhadores e gestores e que decorrem, como os demais, nas instalações do Centro.

A capacidade formativa, ainda que tenha aumentado relativamente a 1989, é insuficiente, dependendo das empresas o desejado crescimento por «acções de pequena duração que são uma possibilidade viável em que se poderá produzir mais em menos tempo». A dar razão a isto é o facto do Centro «estar perfeitamente instalado para o desafio de 1993. Temos capacidade para acompanhar a Fundição, sector de fundamental importância para a indústria automóvel, e aeronáutica, entre outras.

Por outro lado, «a formação leccionada é suportada por boas condições porque queremos que os estagiários saiam daqui como profissionais, capazes de arcar com as responsabilidades da profissão», assevera o responsável pelo CINFU, que sublinha a necessidade dos potenciais formandos possuírem as habilitações exigidas.

A finalizar, Maia e Costa afirma que o Centro não prevê grandes alterações na sua forma de estar e de exercer a sua actividade porque «estamos a fazer investimentos não muito volumosos. Continuaremos a evoluir. 1993 não é um fim, mas antes um marco importante».



**CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DA INDÚSTRIA DE FUNDIÇÃO**

RUA DELFIM FERREIRA, 840
TELEFS. 6103138 - 6175760 - 6175780
FAX (02) 610 31 60
TELEX 29325 CINFU P
4100 PORTO (Portugal)
N/N.º Contribuinte 501 957 910

* Jornalista

DIRIGIR

CONDENAÇÃO DIVINA DE UM GESTOR



Há quem acredite na significação profética dos sonhos. Não me pronuncio sobre tal matéria. Mas, sabendo que sonho em voz alta, procuro ordenar as ideias por forma a evitar que de uma imaginação sonolenta brote qualquer pensamento criticável por quem carinhosamente me acompanha na posição horizontal.

O meu último sonho não terá, porventura, significado social, mas ofereço-o aos psicanalistas, na rigorosa versão de quem o ouviu, como instrumento de trabalho para as suas investigações no domínio do obscuro e do subconsciente.

Acredito, dizia eu para o anjo, que te tenha sido cometida a tarefa de me guiares e agradeço-te muito todas as explicações sobre *management*, a teoria das organizações, dos conflitos, das motivações. Compreendi perfeitamente o que significava planejar, implementar, coordenar e avaliar os resultados. Prometo religiosamente que obedecerei à tua ordem de ler *O GESTOR UM MINUTO, MANAGEMENT SCIENCE PROVIDENCE* e toda a vasta bibliografia que indicaste desde o Peter Drucker até à revista *DIRIGIR*. Mas, se cada um é pró que nasce e se for verdade, como afirmas, que no sétimo dia, em vez de descansar, Deus criou os gestores e lhes disse: «sede fecundos, multiplícai-vos, ocupais o mundo, dominai os empresários, os políticos, os presidentes e todos os animais, começo a pensar que é formador profissional pago à hora, e não um anjo. Estou, claro que estou, a reparar nas tuas asas celestiais, mas duvido que Deus, símbolo da perfeição tenha criado os dirigentes sem devidamente os dotar do *Know-how* necessário. Ai sim?... Deus está insatisfeito com a experiência do sétimo dia e pretende agora dirigen-

tes de geração espontânea?... Se bem entendi, quer que estes actuem não apenas em função de rígidos princípios de racionalidade, como se tem feito, mas tendo também em conta alguma dose de intuição. Deseja gestores que corram alguns riscos e que não se limitem a decidir sobre certezas. Não fico minimamente surpreendido com tais exigências. Mas nunca pensei que Deus, na sua infinita bondade, condenasse às penas do inferno os burocratas, os centralistas e todos aqueles que empurram para o lado, pisam para baixo e são *yes man* para cima.

Entre esta conversa com o anjo e uma acesa discussão às portas do céu, ter-se-á desenrolado o período silencioso da minha actuação como gestor. Ou, pelo menos, assim parece.

Se o chefe está ausente, argumentava eu, chame-me o substituto. Isso que me diz, não tem pés nem cabeça. Numa organização moderna tem de estar sempre alguém com autoridade suficiente para solucionar qualquer questão. Não me venha com essa de, sabe como é, patrão fora dia santo na loja. Isto aqui não pode funcionar como uma mercearia.. De resto, não concordo com isso que aí tem anotado. Eu cumpro religiosamente as indicações do anjo e apliquei os princípios explanados na bibliografia que ele sugeriu. Ele não me disse que tinha que os ajustar às situações concretas da minha organização e, portanto, não deveria facturar-me isso como pontos fracos. Não esqueci, não senhor, a gestão por objectivos. Se fiz uma gestão por incertezas, se vivi oprimido e assustado é por que me alteraram as condições de partida retirando-me meios materiais e humanos. Sim, lembrei-me que deveria, nessa altura, introduzir reajustamentos mas confesso que nem tempo tive para me coçar. Se você imaginasse as pressões do «fax» e do «telex» e se conhecesse a fome das piranhas que o gestor enfrenta no dia a dia, creditava tudo isso a meu favor. Deixe-se de tretas e chame o anjo. E não me empurre que é pior...

Neste momento acordo com o candeeiro da mesinha de cabeceira feito em cacos.

* Director financeiro





GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

ENTREVISTA COM DAN DENISON

Professor de comportamento organizacional na Universidade de Michigan, e um dos responsáveis pela implementação do *Lead program* na Ford (USA), Dan Denison tem também desenvolvido um importante trabalho de investigação sobre as relações entre a cultura

organizacional e a eficiência/eficácia da gestão. O seu trabalho em empresas como a Honey Well e a Scott Paper, levava-o a concluir que a *performance* de uma empresa pode melhorar se se aumentar o envolvimento dos trabalhadores na organização...

Veio a Portugal a convite do ILAF, em Outubro passado. A DIRIGIR não podia perder a oportunidade de falar com ele sobre um tema tão importante.

DIRIGIR: O que é cultura organizacional? É um clima, um estilo de gestão, são rituais e comportamentos?

DAN DENISON: Cultura organizacional é tudo o que acabou de referir mas é também uma expressão que traduz a relação entre o que as pessoas pensam, entre os valores que têm, e a prática de gestão, o estilo de *management* que desenvolvem..., e que reflecte esses valores, esse sentir.

A cultura organizacional chama a atenção para o facto de que existem factores não económicos que motivam fortemente os trabalhadores: os valores, a tradição, a história, a personalidade de um líder, os símbolos do estatuto...

É importante perceber as motivações como parte dum todo organizacional. A motivação envolve muito mais do que querer trabalhar para ganhar dinheiro.

Com o tempo, em qualquer organização nasce um conjunto de regras que, num certo sentido são negociadas entre todos, e que definem o que é importante, e o como trabalhar, em conjunto.

D.: Todas as organizações têm uma cultura organizacional, ou só existe nas mais antigas?

D. D.: Não é preciso muito tempo para que um grupo desenvolva as suas próprias regras, a sua maneira única de fazer as coisas. Claro que em companhias mais antigas, a cultura é muito mais rica.

Tomemos o exemplo de um grande clube de futebol, aquele onde joga o Maradona, que lhe paga principescamente a ele e aos colegas, para o clube ganhar. Os bons resultados são determinados sobretudo pela necessidade que cada jogador tem de que o clube ganhe, para assim receber os prémios de jogo. Embora emerga sempre uma maneira própria de funcionar em grupo, não se compara com um clube de futebol onde os jogadores se conhecem e jogam em equipa há oito ou dez anos.

Portanto, digamos que qualquer grupo ou organização que trabalhe para um objectivo comum, começa a desenvolver a sua própria cultura, a sua maneira única de fazer as coisas, os seus valores e os sistemas de gestão que as reflectem.

D.: Qual é a diferença que existe entre cultura organizacional, clima organizacional e filosofia organizacional?

D. D.: Estão todas ligadas.

A cultura relaciona a filosofia com a prática e a acção: o que fazemos reflecte a nossa filosofia, aquilo que pensamos.

O clima está a um nível menos profundo.

Por exemplo, se as vendas estiverem em baixo, toda a gente fica triste, parece um dia cinzento. O clima também passa a ser triste..., mas não é isso que muda a história da empresa.

D.: É possível encontrar várias subculturas numa empresa?

D. D.: Aí está uma boa pergunta! Claro que sim. O grupo dos cientistas numa organização é muito diferente do dos vendedores. Mas não é só o conteúdo da função que origina uma subcultura diferente. O nível também produz essas diferenças: por exemplo, imagine um excelente empregado que também é membro do sindicato, e que a administração decide convidar para gestor! Coloca-o numa situação em que é difícil decidir.

Análiticamente, há formas de trabalhar com estas diferenças. E é importante consegui-lo. Falhar pode significar ter uma guerra civil em vez da paz...!

D.: Quer dizer que isso pode levar uma organização a não funcionar?

D. D.: Sim, claro!

Vou dar-lhe outro exemplo: numa dada empresa, os gestores já lá estão há dez anos, todos conhecem o seu estilo. Mas a administração não gostou dos resultados e decidiu mudar tudo. Novos gestores substituíram os antigos, e as pessoas já não sentem que têm a mesma importância. Daqui resulta o conflito entre a antiga e a nova cultura. Cada uma tem a sua filosofia, cada uma a sua prática e, claro, estão em conflito. MAS AS ORGANIZAÇÕES SÃO AFINAL A CAPACIDADE DE COORDENAR AS COISAS, são a habilidade de conseguir que a mão direita faça o mesmo que a esquerda consegue fazer.

D.: Portanto, a cultura organizacional pode simultaneamente ser obstáculo à mudança e ser facilitadora da mudança?

D. D.: Sim, pode. Vou fazer a analogia com um transplante. Hoje em dia podemos transplantar qualquer órgão, do coração aos rins. Quando se dá a operação, há uma mudança que é benéfica para a pessoa, mas há também um novo sistema, que tem que se adaptar rapidamente a um dado corpo humano, que o rejeita para se defender... Numa organização, as pessoas que tenham novas ideias sobre gestão, e que não tenham simultaneamente poder para as levar por diante, podem ser rejeitadas pela cultura antiga.

Portanto, num dado momento a cultura de uma organização pode reflectir essa dinâmica de conflito, essa competição entre uma cultura antiga e uma cultura moderna.

A cultura organizacional pode assim ser, por um lado, algo que impele à mudança, e por outro lado, algo que lhe resiste. Porque, no limite, a cultura não é senão uma maneira de trabalhar, um sistema e o conjunto de ideias que o enquadram, e que é partilhado por um grupo de pessoas.

D.: Fale-nos da sua experiência na Ford, no *Lead programme*(1), e de como a cultura dessa organização ajudou à mudança que quiseram introduzir ao nível da gestão intermédia.

D. D.: Deixe-me começar por traçar um rápido perfil da Ford. Durante muitos anos pertenceu a uma só família, que ainda hoje tem a maioria do capital. Esta família era especialista no desenho de sistemas de controlo administrativo e/ou financeiro, os quais funcionavam através de um conjunto de hierarquias funcionais que eles chamavam «chaminés». A cultura da Ford até ao início dos anos 80, era centrada na análise financeira, e caracterizada por um controlo centralizado. Sempre que alguém propunha uma ideia nova, a hierarquia encarregava-se de descobrir uma razão para essa ideia não funcionar. Mas as exigências do mercado forçaram a Ford a mudar. Começou pelo TOPO e pela BASE: deu-lhes maiores responsabilidades, criou maiores expectativas para as suas funções, mudou as relações de antagonismo para relações de cooperação.

Com o *Lead program* tentaram introduzir as mesmas mudanças nos níveis intermédios, porque nestes níveis toda a gente protegia a sua «chaminé», filtrando as ideias e resistindo a tomar novas iniciativas.

Podemos comparar as organizações às auto-estradas: as portagens são as barreiras que têm que ser transpostas se se quiser ir em frente...

Mas nas organizações nem todos estão dispostos a pagar o «preço da portagem»...

Além disso, na Ford, a gestão intermédia, protegida nas suas «chaminés», não comunicava horizontalmente...

Uma gestão antiquada como a da Ford, era ótima para manter um sistema de controlo centralizado. Já era menos capaz quando se tratava de coordenar, e de eliminar barreiras.

Maquiavel escreveu imenso sobre sistemas controladores. Mas não nos disse muito sobre como desenhar uma organização por forma a assegurar a sua sobrevivência num ambiente competitivo.

Os sistemas controladores arriscam-se a perder a perspectiva de que existem como meio e não como fim em si mesmo...

D.: Pode-nos falar da sua investigação sobre a cultura organizacional?

D. D.: A investigação que eu desenvolvi levou-me à

identificação de quatro factores, de quatro níveis de intervenção:

- envolvimento ou participação
- consistência ou aceitação da integração
- adaptabilidade ou capacidade de dar resposta às mudanças que surgem no mercado
- espírito de união, ou identificação com um certo tipo de objectivo a longo prazo, definido para a organização.

Cheguei à conclusão de que as organizações com um elevado grau de envolvimento, tinham melhores resultados do que aquelas onde o envolvimento era reduzido.

As empresas onde há mais envolvimento são as mais democráticas: quanto maior for o número de pessoas que sentem os objectivos da empresa como se fossem seus, mais hipóteses há de obter bons resultados!

O segundo factor prende-se com a maneira de fazer as coisas. Há uma maneira que é conhecida de todas as empresas: uma organização com uma cultura forte, não tem dúvidas sobre a forma mais correcta de fazer as coisas. Esse sentimento cresce à medida que a empresa fica mais forte.

O terceiro factor com que eu gosto de trabalhar é a adaptabilidade, ou seja, a capacidade da organização em responder aos desafios do mercado.

O quarto factor é o espírito de missão. Pode-se concluir que toda a organização tem objectivos económicos e objectivos não económicos. Todas sabem o que fazem e porque o fazem.

D.: Em Portugal assiste-se recentemente à aquisição, por parte de multinacionais, de pequenas empresas Portuguesas. Que dificuldades prevê possam surgir do contacto entre culturas tão diferentes?

D. D.: A maioria das fusões passa por processos muito difíceis, tentando encontrar um sistema que funcione. Uma vez são as grandes empresas que assimilam a cultura das mais pequenas, outras vezes é o contrário, outras vezes ainda, reagem como iguais... O importante é definir uma estratégia que conduza à fusão das várias culturas. É como um casamento: ambas as partes se adaptam para poderem viver em comum...

D.: A cultura da organização influencia as várias áreas de gestão. Pode-nos falar dessa influência na área da gestão de pessoal?

D. D.: Através dos sistemas de recrutamento selecção e avaliação, é possível aferir a importância que uma empresa dá ao desenvolvimento dos seus empregados.

(1) Neil Sendelbach - O Homem da Ford in *Dirigir* n.º 13

Esses são os sistemas que avaliam a pessoa, e que imprimem uma direcção ao seu percurso profissional, e por isso têm um tão grande poder.

A maior parte das vezes são assumidos apenas nas vertentes burocrática e administrativa, desprezando-se assim a possibilidade de, através destes sistemas, se desenvolverem as pessoas que integram a organização.

Por exemplo na Ford, num determinado momento, a gestão fez um MEMO que dizia «Ninguém vai receber prémios por mérito, porque este ano está a ser muito «duro» para a empresa. Até notícia em contrário, não vale a pena perguntar pelos prémios, porque eles não podem ser atribuídos».

Esta informação foi dada de forma simples, clara e directa. Todos perceberam e compreenderam. Sentiram que o seu bom desempenho fora reconhecido, isso agradava-lhes e solidarizaram-se com a empresa naquele momento difícil.

Se o serviço de pessoal perceber isto, pode funcionar muito melhor e ganhar as pessoas para a «missão» da empresa.

D.: Para terminar, gostaria que comentasse estas duas expressões: «Liderança é a habilidade para

gerir a cultura» e «A cultura é que controla o gestor, não é o gestor que controla a cultura».

D. D.: Onde descobriu essas frases? Gostaria de ter sido eu a dizê-las!

Em relação à primeira, recordo um engenheiro que conheci no México, quando estudava empresas daquele país. Ele dizia-me que começou por trabalhar como engenheiro limitando-se à gestão técnica. A certa altura percebeu que, ou aprendia a gerir também a cultura, os valores e os símbolos, ou falhava. Cada vez mais sentia a necessidade de controlar e perceber as referências das pessoas que trabalhavam com ele. Só assim podia garantir o sucesso na gestão financeira e técnica.

Quanto à segunda, ela denuncia uma tensão que existe em qualquer organização. O sistema procura fazer o indivíduo adaptar-se, mas o indivíduo tem que combater isso porque é ele que molda o sistema...

Bernard Shaw disse que «O homem razoável adapta-se ao mundo, o homem irrazoável espera que o mundo se adapte a ele».

Portanto, são precisos muitos homens e mulheres irrazoáveis para fazer o progresso.

* Coordenadora da DIRIGIR

ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL

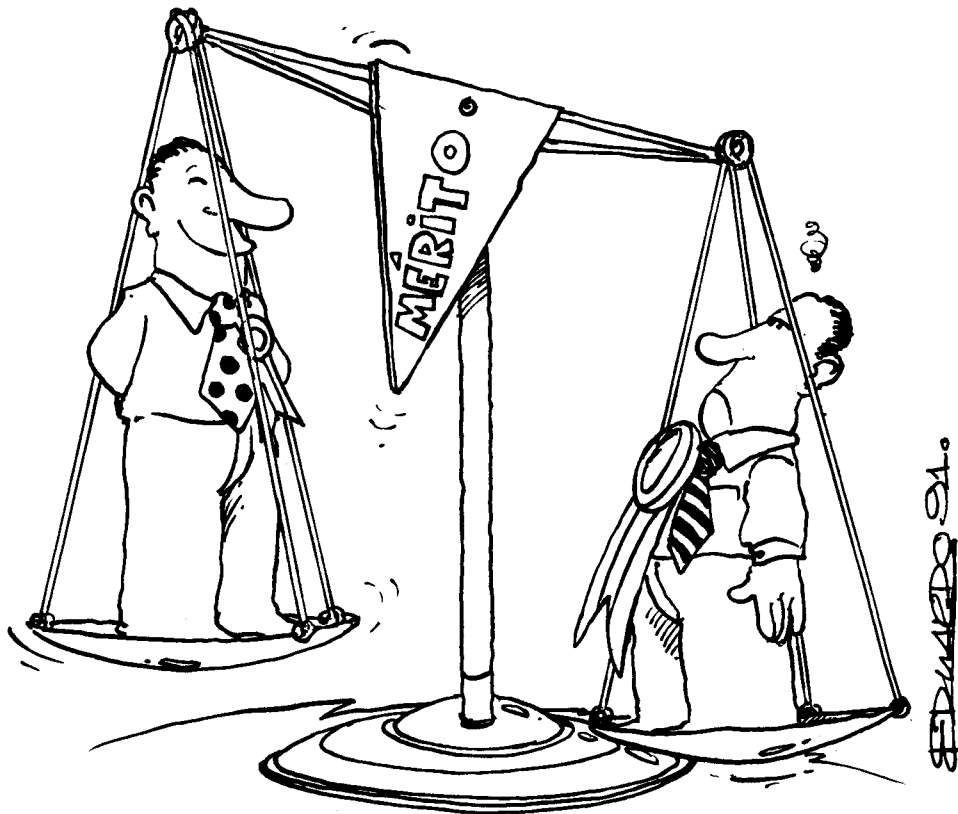
**UMA REVISTA DE EDUCAÇÃO ATENTA AO
DESENVOLVIMENTO VOCACIONAL DOS JOVENS**

TAXAS DE ASSINATURA		
	PORTUGAL (Continente)	AÇORES MADEIRA
2.º ANO (3 Números)	1200\$00	1500\$00

OBS: Cheques ou vales de correio dirigidos à Revista «ORIENTAÇÃO — Escolar e Profissional», Av. Visconde de Valmor, 41-r/c Esq. — 1000 LISBOA

TRABALHO DESIGUAL

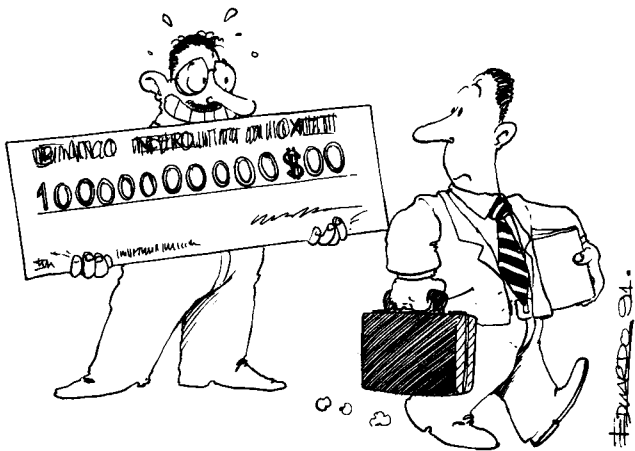
SALÁRIO DESIGUAL



*Será a grelha salarial uma bitola justa
para avaliar o esforço de um trabalhador?
Que fazer então? Que medidas correctivas podem ser introduzidas
para não criar situações desmotivadoras?*

Nas empresas, em particular nas de grande dimensão, é imprescindível a existência de uma política de salários, complementar das tabelas oficiais previstas na regulamentação do trabalho.

Uma política de salários justifica-se não só em termos de justiça relativa entre dois trabalhadores com aptidão e mérito distintos ou entre dois postos de trabalho de desigual complexidade, mas igualmente por forma a



proporcionar à entidade patronal um meio de «segurar» os trabalhadores, evitando assim que os mais capazes saiam para a concorrência.

Esta política justifica-se de forma a garantir uma certa agressividade no mercado de trabalho para os Quadros Médios e Superiores e Profissões Qualificadas e Altamente Qualificadas.

Nas empresas, dentro duma mesma profissão, há trabalhadores que se distinguem pela sua maior experiência, formação e conhecimentos que possibilitam níveis superiores de desempenho e ainda a assumpção de responsabilidades acrescidas. Se num grupo de vinte ou trinta trabalhadores se destacam dois ou três não é lícito exigir à entidade patronal que remunere todos de igual forma, pois, para além de se anular o efeito que se pretende introduzir de premiar os mais capazes, os encargos provenientes poderiam ser insustentáveis.

Muitas vezes é dramática a saída dos melhores trabalhadores das pequenas e médias empresas para as de maior dimensão pois é aí que lhes são oferecidos salários mais elevados e melhores condições para o exercício da profissão. Um dos meios utilizados para inverter esta tendência é precisamente a aplicação de salários diferenciados de forma a garantir a permanência de bons profissionais que não raras vezes estão na origem de verdadeiros sucessos empresariais.

GERIR NO SENTIDO DE CRIAR INCENTIVOS

Esta política pressupõe a existência de normas e princípios orientadores que habilitam a gestão no sentido de criar incentivos que compensem os trabalhadores que mais se distinguem nas suas tarefas ou que, possuindo a mesma categoria profissional, ocupam postos de trabalho de maior complexidade.

E a questão deve ser colocada não só sob o ponto de vista de premiar os atributos e/ou as situações atrás

mencionados como também para incentivar outros trabalhadores que, estando em início de carreira, tenham as potencialidades para, com o decorrer do tempo, atingir níveis superiores de conhecimento e especialização permitindo deste modo o desempenho de cargos mais exigentes que acarretam, não raras vezes, sacrifícios à sua vida profissional e familiar.

Assim se estimulam o aperfeiçoamento, o rigor e as responsabilidades alargadas, sem as quais se irá cair na apatia, na estagnação e no desinteresse.

PREVILIGIAR OS ASPECTOS ESTRUTURAIS

As políticas salariais das empresas devem privilegiar os aspectos estruturais. Ou seja, os subsídios a criar devem atender mais às especificidades dos postos de trabalho nomeadamente no que respeita à tecnologia, equipamento, polivalência de tarefas e especialização do que a aspectos relacionados com o mérito, capacidade, ou assiduidade do trabalhador. Até porque a selecção para um posto de trabalho mais complexo está dependente de uma maior competência do trabalhador nestes últimos itens os quais, em virtude da sua maior subjectividade, apresentam dificuldades na sua apreciação o que não os torna bem aceites pela generalidade dos intervenientes.

Os aspectos estruturais podem-se assim tipificar:

- Profissionais que ocupam uma parte reduzida do seu período normal de trabalho operando máquinas e/ou equipamento ou executando tarefas correspondentes a uma categoria profissional mais qualificada.
- Profissionais que ocupam uma parte reduzida do seu período normal de trabalho operando máquinas e/ou equipamento ou executando tarefas correspondentes a tarefas fora do seu conteúdo funcional.
- Profissionais que, devido aos seus conhecimentos e/ou experiência anteriores, executam tarefas complementares ao seu conteúdo funcional. E.g. especificar os modos operatórios, tempos de execução, etc. a partir dos desenhos de conjunto.
- Profissionais que possuem uma especialização em determinada área do conhecimento que lhe permita o acesso a tecnologias de ponta.

CRIAR UM SISTEMA DE SUBSÍDIOS FLEXÍVEL

A natureza do subsídio a atribuir é outra das questões centrais desta problemática.

Em nosso entender terá que ser criado um sistema

flexível que permita, sempre que o profissional deixe de exercer essas funções, retirar a componente monetária correspondente ao tipo de tarefas ou exigências em causa.

Deste modo não é recomendável incluir essa componente no salário base pois, nesse caso, mesmo que fossem retiradas tais funções o salário manter-se-ia idêntico e o princípio a trabalho desigual salário desigual seria simplesmente ignorado, sendo substituído por um outro, a trabalho desigual salário igual.

Assim sendo, deve ser instituído um subsídio de função que pode ser retirado sempre que o profissional deixe de ocupar o posto de trabalho ou de exercer as funções que lhe conferem o subsídio.

Nestes casos deve-se proceder previamente ao levantamento e delimitação de todas as situações e quantificar os subsídios correspondentes.

E JA' SABE, SUBSÍDIO DE FUNÇÃO = TAREFA COMPLEMENTAR!



Esta análise, como se pode depreender, afasta-se nitidamente de um processo de «Avaliação do Mérito», por se entender que esta técnica, para além da subjectividade que lhe é inerente, torna-se de difícil aplicação porquanto se verificam:

Dificuldades de Avaliação por Mérito

- dificuldade na uniformização de critérios entre os responsáveis pelas várias unidades orgânicas;

- provoca um relacionamento difícil entre os primeiros níveis de chefia e o respectivo pessoal;
- pouca ou nenhuma utilidade pois não existe, na maioria dos casos, qualquer subsídio a atribuir ou a retirar
- a existência de primeiros níveis de chefia com pouco poder efectivo.

POLÍTICA GLOBAL DE SALÁRIOS

A implementação de um regime de subsídios como o que atrás é referido deve ser inserido numa política global de salários sob a rubrica «composição de salários». Esta determinará qual a percentagem do salário global reservada ao salário base e à percentagem correspondente aos subsídios complementares, entre os quais se encontrará o subsídio de função.

Nesta perspectiva, todos os subsídios devem ser analisados num contexto global a fim de que:

- à situação antecipadamente prevista e definida corresponda um dado tipo de subsídio;
- não se verifiquem casos em que a uma mesma situação sejam atribuídos vários subsídios;
- se estabeleçam montantes diferenciados de acordo com a sua natureza;
- estejam previstas todas as situações previamente levantadas.

O tipo de produção, de tecnologia e de organização do trabalho condicionam o estabelecimento dos salários entre as diferentes profissões e indivíduos.

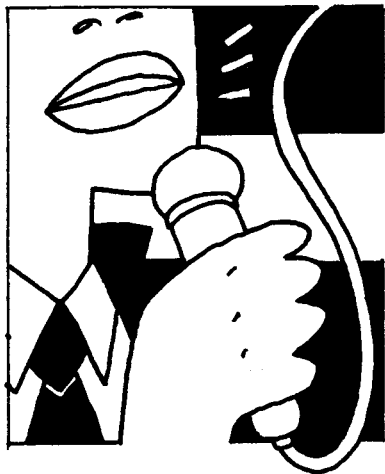
Porém, casos há, em que os subsídios não devem ser atribuídos a postos de trabalho específicos mas sim a grupos de produção ou a um departamento inteiro. Este critério estimula a cooperação para melhorar os resultados, donde se conclui que, nestes casos, a laboração é considerada globalmente embora a intervenção de cada um dos profissionais possa ser qualitativamente diferente dando assim origem a prémios ou subsídios individuais percentualmente distintos.

O aparecimento de novas formas de trabalho proporciona o desenvolvimento de novos sistemas salariais, que se devem adaptar à realidade dos postos de trabalho da empresa. O princípio subjacente traduz-se na expressão:

A TRABALHO DESIGUAL SALÁRIO DESIGUAL

* Técnico Superior Principal do IEFP
Consultor em Recursos Humanos

DIRIGIR



DISSE SOBRE GESTÃO



«Ou criamos, em associação, um grupo forte e capaz de competir ou passaremos um mau bocado. Hoje, vocês estão bem, mas em 92 podem não perder os vossos clientes, mas perdem os filhos desses clientes». Foi o início da criação do Institutóptico».

Aníbal Pinto *in* PÚBLICO



(...) há que identificar os objectivos empresariais, por forma a podermos gerir o nosso futuro, em vez de administrar as nossas carências, encontrando sempre os alibis adequados.

Monteiro Lemos *in* INDÚSTRIA n.º 2



As empresas do futuro serão aquelas que procuram progressivamente a actualização e inovação não só na área tecnológica, mas também, da sua organização humana, considerando que a tecnologia, não é uma substituição de técnicos, mas sim uma ferramenta para tornar os técnicos mais produtivos.

Raimundo Pousada *in* INDÚSTRIA



(...) por-se-á um problema crítico às pequenas empresas de dimensão familiar numa fase de crescimento: a da passagem a uma gestão profissionalizada e a uma abertura a outros accionistas o que pode até passar pela abertura na bolsa. Esta é sempre uma fase extremamente crítica no processo e crescimento duma PME familiar.

Mira Amaral *in* INFORMETAL



Já passou a altura em que competir era destruir o rival a qualquer preço. Agora, concorrer é ter o nível adequado para triunfar: ser competente, fazer melhor e saber cooperar com os que fazem outras coisas com maior eficiência do que nós.

Lorenzo Dionis, *in* CORREIO DA AESE



Na sociedade industrial, as mudanças dependiam da tecnologia mecânica; hoje dependem de uma tecnologia intelectual.

CORREIO DA AESE Nº 72 — 01.03.91



»Alguns nascem homens, outros cães. Tive sorte». Assim diz Snoopy, esse *beagle* um pouco *brague*, no telhado da sua casota. Festejou os 40 anos em 1990.

CORREIO DA AESE Nº 72 — 01.03.91



A tensão entre liberdade e igualdade só pode ser resolvida num plano superior: a solidariedade. A solidariedade, no fundo, é a fraternidade, terceiro componente do *slogan* revolucionário francês, que, quanto a ela, se limitava a recolher a tradição do Ocidente: liberdade, igualdade, fraternidade. A solidariedade é o nome actual da fraternidade.

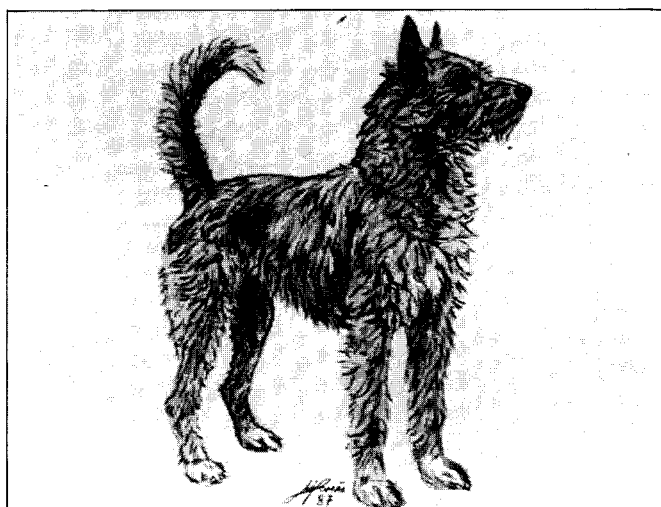
in CORREIO DA AESF



Há pessoas a quem o medo de terem medo torna agressivas.

Victor Cherbuliez, *in* BEM FAZER, Jan.91

CÃES DE RAÇAS PORTUGUESAS... UMA BOA ESCOLHA!



Podengo Português

É prática comum em muitas empresas, a opção por um cão de guarda para resolver o problema da segurança das instalações.

Senhor empresário: porque não optar por um cão de raça portuguesa? São tão bons guardas como os de raça estrangeira, e têm a vantagem de estar adaptados ao nosso clima e à nossa maneira de ser.

É importante que se tome consciência da necessidade de defender o nosso património cultural.

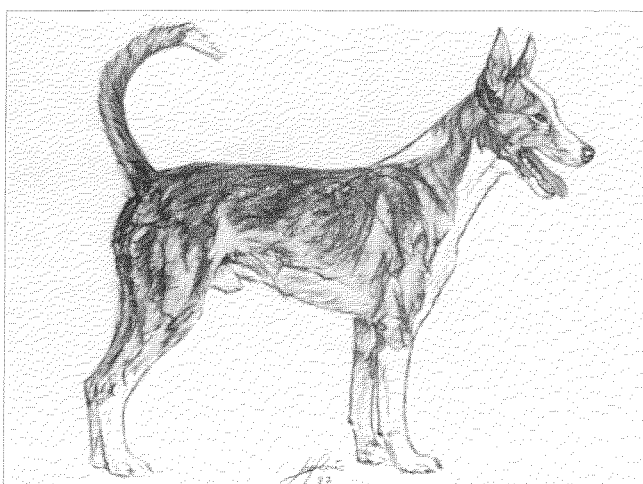
E património cultural não são só os edifícios ou as peças de arte.

As raças caninas nacionais foram, durante muitos anos, pouco acarinhadas e, pior que isso, praticamente desconhecidas da maioria dos portugueses. Este desinteresse, aliás comum a muitos outros «produtos» de origem portuguesa, deveu-se principalmente ao «provincianismo» então reinante que nos impelia a aceitar modas exteriores sem aquilatarmos da sua validade, rejeitando, *à priori*, quaisquer alternativas caseiras

iguais ou mesmo superiores e ainda, ao desconhecimento, generalizado, da existência e características de raças caninas autóctones, aliado à dificuldade em obter exemplares com um mínimo de qualidade.

A situação felizmente mudou. A consciência da necessidade da defesa do património cultural e o orgulho em assumi-la, provocou crescente interesse pelos cães de raças portuguesas.

O Clube Português de Canicultura, entidade dirigente da canicultura no nosso país, gere o Livro de Origens Portugueses (LOP), registo genealógico do animal onde consta a respectiva raça, número de registo, data de nascimento, progenitores, cor e tipo de pêlo, criador e proprietário e define os escalões — enunciado das características específicas de cada uma delas. Com base nestes instrumentos, aquele Clube e os diferentes Clubes de Raças têm exercido actividade no sentido de melhorar e promover as raças nacionais junto do grande público e pugnar pela sua defesa. Assim, é possível adquirir, com relativa facilidade, exemplares de boas características morfológicas e funcionais.



Podengo Português

ESCOLHER O COMPANHEIRO IDEAL

Entre as várias raças portuguesas poder-se-á encontrar o companheiro ideal. Para que possamos escolher acertadamente, é necessário considerar as condições que possuímos e o que pretendemos dele. Relativamente ao primeiro aspecto, há que atender ao espaço, tempo e condições disponíveis.

É óbvio que animais de grande porte muito dificilmente são suportáveis em apartamentos. Acontece, frequentemente, a compra de um cachorro, por impulso momentâneo, apenas pelo seu aspecto agradável, meiguice e carência de carinhos a pedir dono. Mas a tal bolinha de pêlo cresce muito rapidamente e disputa espaço já de si escasso. Então, vem o desenlace sempre doloroso para ambas as partes. Há que atender, também, ao tipo de instalação a proporcionar ao animal. No caso de cães de companhia eles habitam normalmente com os donos e portanto é relativamente fácil proporcionar-lhes um canto confortável. Os animais de maior porte necessitam de instalações construídas ou adaptadas expressamente para o efeito de modo a pro-

porcionar-lhes abrigo do Sol e das intempéries. Corrente e casota de cimento são formas de tortura pouco abonatórias de quem as infringe.

Variam, também, os cuidados a que cada raça obriga. Regra geral, os animais de pêlo comprido requerem mais atenção do que os de pêlo curto e se, além disso exigirem tosquiadas regulares, haverá que prever maiores disponibilidades de tempo e de dinheiro.

A raça deve ser escolhida tendo igualmente, em conta, a utilização futura e principal do animal — companhia, caça ou guarda — e nunca por impulso, capricho ou moda. Tenhamos presente que a aquisição de um cão implica uma relação que pode durar dez, quinze ou mais anos. É casamento sem divórcio, cuja alternativa é o abandono com fuga do humano.

Como veremos pela descrição, embora resumida, das Raças Portuguesas, há um vasto leque de opções para a eleição daquele que será certamente um amigo fiel e prestável durante muitos anos.



Serra de Aires

CÃO DA SERRA DE AIRES

É um cão de pastor utilizado sobretudo no Alentejo, na condução de rebanhos de ovinos e caprinos, tarefa para que possui excelentes aptidões naturais. Sem ser propriamente um cão de guarda, é um óptimo vigilante nocturno.

Julga-se que teve origem num ramo do Cão de Gado dos Pirinéus melhorado com o Pastor de Brie.

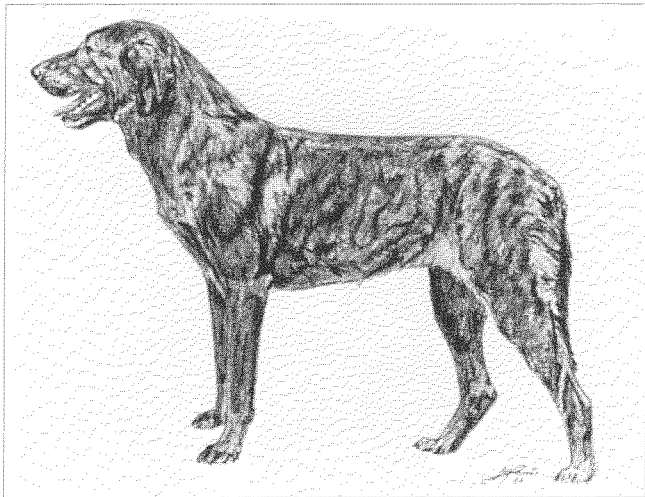
Calmo, dócil e dedicado ao dono é, contudo, reservado para os estranhos. É inteligente, e aprende com facilidade as tarefas que lhe forem destinadas.

Apesar de pouco difundido em Portugal, tem crescente número de apreciadores no exterior, como cão de companhia, sobretudo no norte da Europa, onde se constituiu um clube dedicado à raça.

Porte médio (42 a 55 cm de altura). Cabeça forte sem

ser globosa, focinho curto, com pêlos abundantes formando barba, bigode e sobancelhas. Orelhas pendentes de forma triangular e tamanho médio.

Tem pelagem comprida, de textura câprea, lisa ou pouco ondulada, amarela, castanha, cinzenta, fulva ou preta afogueada, que necessita de alguns cuidados de manutenção.



Castro Laboreiro

CÃO DE CASTRO LABOREIRO

Oriundo de Castro Laboreiro, no Minho, ainda hoje se pode encontrar, com facilidade, na região entre Serras da Peneda e Suajo e os rios Minho e Lima. Pouco se conhece das suas origens, julgando-se ser uma das nossas raças mais antigas. Poderoso cão de guarda, é companheiro indispensável das gentes serranas na protecção do gado contra os ataques dos lobos. Mantém vigilância constante, colocando-se em pontos altos que dominem os animais a defender e qual sentinela, fazendo rondas frequentes de modo a não ser surpreendido.

Vigoroso e rústico, dócil e leal para o seu dono pode, contudo, ser reservado ou mesmo agressivo para pessoas por ele menos aceites. Essencialmente utilizado como cão de guarda, a sua procura tem aumentado no nosso país pelos óptimos serviços que presta na prevenção de assaltos a casas e estabelecimentos comerciais e fabris.

Estatura grande, contudo inferior às do Serra da Estrela e do Rafeiro do Alentejo (altura entre 52 e 60 cm). Cabeça seca sem ser descarnada, de orelhas pendentes e olhos castanhos, claros nas pelagens menos carregadas, de expressão severa e dura.

A pelagem curta, de cor lobeira ou fulva, escura e raiada, não necessita de cuidados especiais.

CÃO DA SERRA DA ESTRELA

De tipo mastim, esta raça tem o seu solar na Serra da Estrela. Desconhece-se a sua origem, sendo no entanto seguro que se trata de uma das mais antigas raças da Península Ibérica. É excelente cão de guarda quer de rebanhos, defendendo-os dos lobos e dos ladrões de gado, quer de habitações.

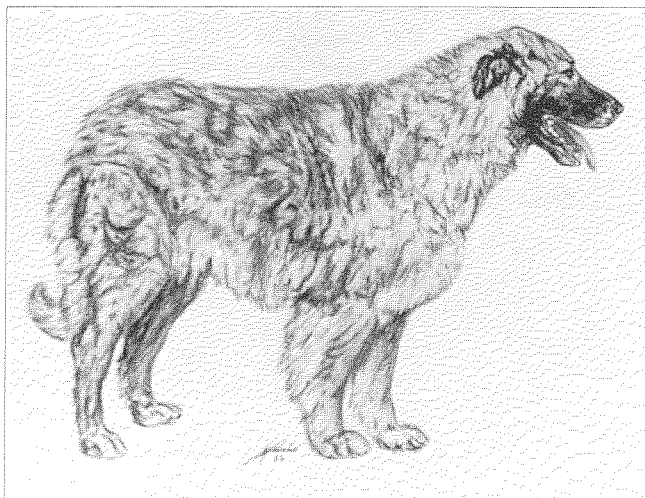
Está difundido por todo o país, pois as suas especiais aptidões são geralmente reconhecidas. A raça está largamente difundida em numerosos países da Europa, existindo Clubes de Raça na Bélgica e em Inglaterra.

Dócil e, no entanto, pouco expansivo para o dono é extremamente agressivo para com os estranhos.

Existem duas variedades cuja única diferença consiste no tipo de pelagem — pêlo curto e pêlo comprido sendo aquela bastante mais rara.

De grande estatura, (altura 62 a 72 cm), imponente de corpolência e força tem cabeça grande, de máscara preferentemente negra, orelhas pequenas, pendentes, embora repuxadas para trás, olhos ambar escuro com expressão típica que lembra a dos felinos e cauda com gancho na ponta. A pelagem é de cor fulva lobeira ou amarela unicolor.

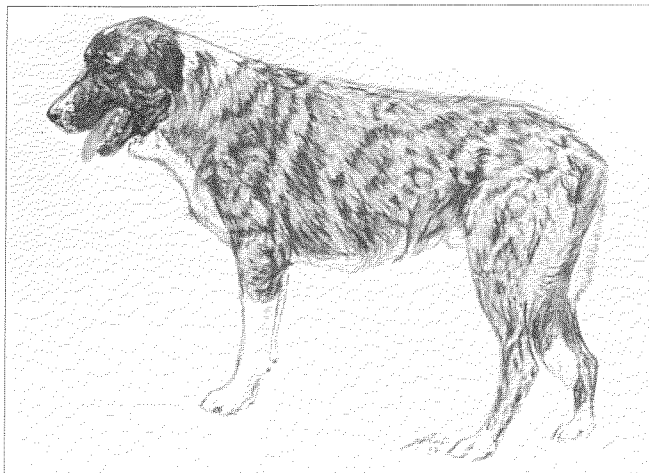
Animal muito rústico, não necessita de cuidados especiais adapta-se razoavelmente a todos os climas do nosso país.



Serra da Estrela

RAFEIRO DO ALENTEJO

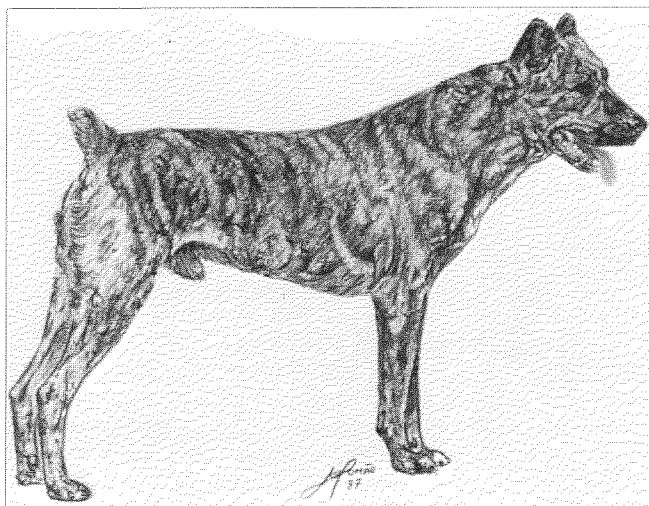
Esta raça tem o seu solar no Alentejo onde, por razões sócio-económicas, o seu número diminuiu drasticamente a partir de 1974. O Clube de Raça, entretanto formado, em colaboração com a Universidade de Évora tem trabalhado no sentido de recuperar a raça em perigo de extinção.



Rafeiro do Alentejo

É, essencialmente, um poderoso e eficiente cão de guarda. Com temperamento pachorrento, sobretudo de dia, pode ser muito agressivo para os estranhos.

De grande corpulência (altura de 64 a 74 cm), a cabeça faz lembrar a do urso, com orelhas pendentes e pouco móveis, e olhos escuros de expressão calma. Pelagem curta, de cor preta, fulva lobeira ou amarela, malhadas de branco ou branco malhado daquelas cores e tigradas.



Cão de Fila de S. Miguel

CÃO DE FILA DE SÃO MIGUEL

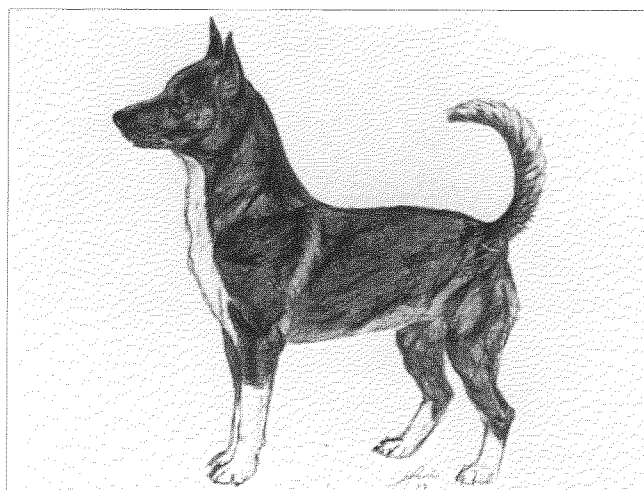
Esta raça só há poucos anos foi reconhecida oficialmente em Portugal não tendo, por enquanto, preenchido as condições necessárias, (número de exemplares e de gerações registados), para o seu reconhecimento pelas organizações internacionais.

Bastante difundido no seu solar — Ilha de S. Miguel, Açores — é utilizado na guarda e pastoreio de manadas de gado bovino leiteiro, é raríssimo no Continente.

Tem excelentes aptidões como cão de guarda e de defesa pessoal. É muito inteligente e aprende com facilidade, mas, apesar de dócil para o dono, mostra-se extremamente agressivo para os estranhos.

De estatura média, (altura 48 a 60 cm), dá-nos uma impressão de força e poder devido ao corpo maciço e musculoso.

Cabeça forte, orelhas erectas, pequenas, arredondadas por corte, olhos castanhos de expressão viva. A pelagem muito curta, de cor fulva ou cinza, sempre raiada, não necessita praticamente de cuidados de manutenção.



Podengo Português

PODONGO PORTUGUÊS

Existem três variedades definidas segundo o tamanho — Podengo Grande, Podengo Médio e Podengo Pequeno — e cada uma delas dividida de acordo com dois tipos de pelagem distintos: pêlo liso e pêlo cerdoso.

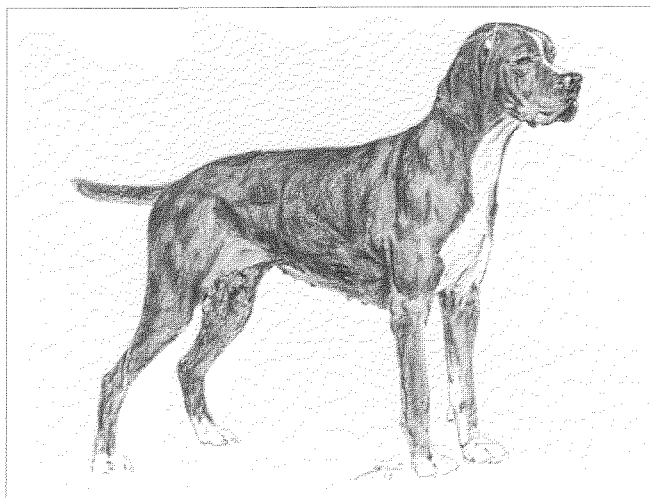
Os podengos são altamente apreciados pelos caçadores dadas as suas aptidões como cães de levante e corso, isto é, busca e levante da caça e sua perseguição. Trabalham normalmente em matilhas, sendo o Podengo Grande usado na caça grossa, nomeadamente javali, e os restantes na caça do coelho.

Com excepção do Podengo Grande, relativamente raro, abundam em todo o país, especialmente no norte e no centro, onde são utilizados quer como cães de caça, quer como cães de companhia no caso das variedades menores.

Algo barulhentos quando em grupo, são animais enérgicos, de grande vivacidade e muito resistentes à fadiga.

Estatura pequena a grande, conforme a variedade (P. Pequeno 20 a 30 cm, P. Médio 40 a 55 cm e P. Grande 55 a 70 cm). Cabeça em forma de pirâmide triangular, olhos cor de mel a castanho, orelhas erectas triangulares e pontiagudas, cauda alta em forma de foice. Pelagem amarela ou fulva, unicolor ou malhada. Pêlo liso e curto ou cerdoso e ligeiramente comprido conforme a variedade.

É animal muito rústico que não necessita de grandes cuidados de manutenção.



Perdigueiro Português

PERDIGUEIRO PORTUGUÊS

Raça há muito conhecida em Portugal. Referenciada desde o século XIV, como espalhada por todo o país embora predominando no norte, ele manteve a popularidade e o apreço dos caçadores até aos nossos dias.

Essencialmente utilizado na caça, o nosso Perdigueiro é ótimo cão de parar e de cobro. Para os menos entendidos na terminologia cinegética, entenda-se «parar» como o conjunto de atitudes do animal que, ao sentir, graças ao seu apurado olfacto, o local onde se acoita perdiz, narceja, codorniz ou outra ave, abranda o movimento, lentamente avança e por fim estaca atento, «parando a caça», em atitude de grande beleza. Assim se mantém até à aproximação e ordem do dono para avançar, o que provoca um voo da ave. O resto é com o caçador. O «cobro» é a posse da peça de caça depois da sua localização pela vista e sobretudo pelo olfacto e seu transporte e entrega à mão do caçador.

A raça está em franca difusão em Portugal e no exterior, particularmente na Europa, graças às suas excepcionais aptidões. Nos últimos anos, o Perdigueiro Português participou, no estrangeiro, em Campeonatos Internacionais de Cães de Parar (Provas de Caça), de nível mundial, em confronto com todas as raças espe-

cializadas, conquistando classificações altamente honrosas e despertando a atenção e o interesse dos amadores de todo o Mundo.

É animal sociável, extremamente afectivo, trabalhando com alegria e entusiasmo.

Estatura média (altura de 48 a 50 cm), cabeça compacta, quadrada, orelhas médias mais largas na base, cauda amputada de um terço e de porte horizontal.

Pelagem curta, amarela ou castanha unicolor ou malhada de branco, que não necessita de cuidados especiais.

CÃO DE ÁGUA PORTUGUÊS

Alguns autores situam a origem desta Raça na região do Golfo Pérsico, de onde teria irradiado, graças aos Fenícios, por todo o litoral da bacia mediterrânica. Outra teoria situa a sua origem na região do Kirghizistão, na Ásia Central. Daí, teria sido transportada pelos Berberes, e posteriormente pelos Mouros, até à Península Ibérica. Na Roma antiga era conhecido pelo «Cão Leão», graças ao corte peculiar do pêlo ainda hoje em uso.

A Raça tem o seu solar em toda a costa marítima, especialmente no Algarve. A especial apetência pela água e a natural capacidade para a natação e mergulho fizeram dos Cães de Água preciosos auxiliares dos pescadores. Guardavam as embarcações, transportavam para a praia os cabos das redes de arrasto, mantinham a ligação entre barcos levando mensagens e, tarefa principal, auxiliavam os pescadores na sua faina, apanhando no mar o peixe caído das redes ou dos anzóis.



Cão de Água Português

Na década de 30, com o advento de novas tecnologias o seu trabalho perdeu interesse e o número de

exemplares foi diminuindo até que em 70, já em vias de extinção, o *Guinness Book* atribuiu-lhe o título de raça mais rara do Mundo. Felizmente, o perigo da extinção foi ultrapassado graças ao esforço dedicado de alguns canicultores cujo nome está presente na memória dos aficcionados da raça. Actualmente é usado como cão de companhia e de caça no cobro de aves aquáticas.

Não só em Portugal está em expansão: existem exemplares desta raça e, praticamente, todos os países da Europa Ocidental e ainda nos Estados Unidos da América onde o seu número ultrapassa os dois milhares. Além dos clubes nacionais, formaram-se Clubes do Cão de Águ, no estrangeiro, nomeadamente, nos E.U.A., Reino Unido, França e Inglaterra.

De temperamento afável e jovial, muito inteligente, paciente para crianças, bem comportado e facilmente educável, é o companheiro ideal quer no mar quer no dia a dia cidadão.

Porte médio (altura de 43 a 57 cm), cabeça forte e larga, orelhas médias, pendentes, olhos escuros nos animais pretos ou brancos, mais claros nos castanhos, de expressão atenta e inteligente, cauda enrolada em óculo quando em movimento ou atenção. Pelagem comprida e ondulada ou mais curta e encarapinhada, preta castanha ou branca unicolores ou malhadas de branco. Usa-se tosquiar o focinho, e a metade posterior do corpo deixando contudo uma borla na ponta da cauda.



CLUBE PORTUGUÊS DE CANICULTURA

Praça D. João da Câmara, 4 3.ª E
LISBOA PORTUGAL Telef. (1) 32 14 78

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*

* Presidente do Clube do Cão de Águ Português

VOCÊ É A EMPRESA

Janio Buchiwalter 1991



*A importância do acolhimento
que é feito ao público,
da imagem que se transmite da empresa
quando se estabelece uma relação
profissional, são, entre outros,
componentes de uma mesma convicção:
a de que o cliente só volta se for cativado.
Vejamos, pois, o papel das Relações Públicas
nesta difícil tarefa.*

PETROGAL FORMA PESSOAL PARA SERVIR MELHOR O PÚBLICO

«Cerca de 1200 revendedores e outros tantos trabalhadores dos postos de abastecimento da empresa Petróleos de Portugal, S.A. vão frequentar um curso de adaptação às novas formas de atendimento público e melhoramento de serviço.

A imagem da GALP — a organização comercial da PETROGAL — passa pela qualidade e variedade do serviço prestado pelas seus revendedores que contactam directamente com o consumidor.»

Afirmou ao jornal António Túlio, responsável do Centro de Formação da Rede GALP, momentos antes da cerimónia da inauguração do Centro, que decorreu no dia 3, em Lisboa.

Jornal «CORREIO DA MANHÃ»

Tentar apresentar aos olhos do público uma imagem favorável da empresa é uma actividade de senso comum que pomposamente se tem designado por Relações Públicas.

Este esforço de merecer a aceitação no meio social

não é, de modo algum, uma ideia nova no mundo dos negócios.

Na época dos Descobrimentos Portugueses, mais precisamente em 1509, encontramos um regulamento oficial em que já se achavam determinadas regras de atendi-

DIRIGIR

mento dos mercadores com a preocupação de obter o sucesso dos negócios pela maneira harmoniosa como eram estabelecidas as relações comerciais entre os seus intervenientes (Regimento das Casas das Índias e Mina, Capítulo 59).

Desde o Século XVII até à actualidade, numerosas e profundas foram as alterações nas velhas relações e concepções sociais e, se a Revolução Industrial do Século XVIII foi um ponto de viragem determinante, é nos finais da Primeira Guerra Mundial que assistimos ao despontar das Relações Públicas como uma filosofia de gestão autónoma.

Se pretendemos atribuir uma paternidade e um local de nascimento às modernas Relações Públicas, devemos considerar o nome de Ivy Lee e os EUA..

De facto, é àquele corrector de anúncios americano, adepto incondicional do princípio de que «O público deve ser informado» que se ficou a dever a transformação espectacular da «imagem» de John Rockefeller de homem odiado e explorador em benefício humanitário.

Criado em Nova Iorque o primeiro escritório de Relações Públicas, já como actividade profissional organizada e em que o primeiro cliente foi o governo da Lituânia, que pretendia o reconhecimento internacional, começa a expandir-se a ideia de que, efectivamente, existe uma «ética» a ser integralmente seguida para que o sucesso dos negócios se concretize: a empresa tem de informar o público com autenticidade; atender às suas exigências e servi-lo eficientemente uma vez que o público é, afinal, o grande e incontestado soberano.

As Relações Públicas apontam, assim, para as boas relações que deverão existir entre a empresas e os seus públicos, para a verificação do grau de satisfação ou de insatisfação desses públicos relativamente aos produtos da empresa ou aos serviços por ela prestados.

Como actividade nova e objectiva, as Relações Públicas constituem um instrumento de trabalho administrativo que implica uma profunda reforma de mentalidades.

Na empresa, em particular, procuram estabelecer canais de comunicação social em ordem a manter um diálogo real e permanente entre todos os interessados: donos, accionistas, empregados, fornecedores, consumidores, entidades patronais e sindicais, órgãos de informação e público em geral. Estes constituem, assim, os diferentes «públicos» de uma empresa cuja imagem favorável se visa perseguir. As técnicas a utilizar serão



logicamente diferentes consoante esses públicos sejam «internos» ou «externos», isto é, consoante estejam mais próximos ou mais distantes do núcleo institucional (empresa).

A projecção nos públicos de uma imagem favorável será atingida somente e quando houver coincidência e perfeita sintonia de interesses da empresa por um lado, e dos públicos por outro.

ELEMENTOS COMPONENTES

DA IMAGEM DA EMPRESA

Elementos Humanos

«Você é a empresa! Consequentemente tudo quanto você faça irá influenciar na projecção da imagem da empresa.»

Todas as pessoas que trabalham numa instituição, desde o simples servente até ao mais alto funcionário da hierarquia exercem poderes de representação dessa instituição com reflexos marcantes na projecção da imagem, posto que o público em geral facilmente mistura a personalidade individual de cada empregado com a personalidade da empresa.

Um recepcionista mal preparado, uma dactilógrafa pouco cuidada na elaboração das cartas, uma telefonista mal disposta ou demorada no atendimento são exemplos

DIRIGIR

clássicos de primeiros contactos que podem contribuir para que a imagem da empresa seja desfavorável.

Deste modo, a existência de elementos humanos deficientemente preparados a qualquer nível da hierarquia da empresa impõe aos serviços de Relações Públicas acções de correcção que visem atingir a identificação dos interesses pessoais do empregado e os da instituição em que trabalham, sabendo que dessa identificação nascerá uma melhoria sensível no estabelecimento das relações sociais.

Estas acções constituem o campo privilegiado das Relações Humanas dentro da empresa, ponto de partida indispensável para uma boa política de Relações Públicas.

Elementos Físicos

Para obter o máximo de impacto das actividades de Relações Públicas, há que dar especial atenção aos sistemas de comunicação disponíveis para o diálogo, ou diálogos, que se deseja estabelecer.

Contacto Pessoal

Constituindo o primeiro passo para as Relações Públicas efectivas, o contacto pessoal é o meio de comunicação humana por excelência.

Trata-se, com efeito, de um diálogo aberto para o qual é necessário uma preparação cuidada, quer a nível do comportamento e da apresentação, quer quanto àquilo que se vai dizer e como o dizer. Assim, as ideias a transmitir devem ser sistematizadas em ordem a uma total compreensão pela outra parte, devendo-se, para isso, utilizar uma linguagem clara e ajustada ao nível intelectual das pessoas com quem se está a dialogar.

É igualmente fundamental saber escutar, na medida em que as respostas dadas podem indicar a «imagem» da empresa projectada no público.

Comunicação Escrita

Seja de que natureza for, a correspondência empresarial espelha igualmente a empresa e os seus dirigentes.

Para além de constituir um meio privilegiado de comunicação entre parceiros comerciais, a comunicação escrita denota a consideração e o respeito que os diferentes públicos merecem à empresa. Toda a atenção que se lhe possa dedicar não é demasiada.

No que se refere à vulgar carta comercial, algumas regras básicas devem ser observadas, a saber:

- Uma carta deve ser clara e sucinta com as ideias ordenadas por ordem de importância.
- Deverá utilizar-se preferencialmente uma linguagem simples e personalizada, isenta de qualquer forma de rebuscamento;
- Evitar formular censuras ou críticas que possam de algum modo ferir susceptibilidades alheias. Todavia, se houver necessidade de apontar qualquer facto desagradável merecedor de um justo reparo, deve-se fazê-lo com naturalidade e franqueza.

As comunicações escritas assumem particular importância no campo das Relações Públicas externas que recorrem fundamentalmente aos meios de comunicação social para obter a tão desejada boa imagem. É preciso estar-se atento para não se perder uma oportunidade de publicitar as actividades da empresa em órgãos de comunicação social de âmbito regional ou até mesmo

nacional, facto só aparentemente de difícil concretização. Sabemos como os correspondentes dos jornais de grande circulação são pródigos em remeter notícias relativas à sua região.

Na verdade, muito do material apresentado por um jornal é aí recebido sem ser solicitado, acontecendo que muitos dos relatos transcritos mais não são que «comunicados de imprensa» enviados pelas empresas e posteriormente reformulados nas redacções.

Por outro lado, variadíssimas publicações



periódicas têm páginas dedicadas especificamente a negócios e ofícios, à mulher, às diversas regiões do País e onde o «comunicado de imprensa» pode surgir se contiver uma «notícia», o relato de um acontecimento na vida da empresa, o lançamento de um produto de características inovadoras.

Na elaboração de uma comunicação de imprensa algumas regras deverão ser observadas:

- O artigo deverá ser dactilografado a dois espaços, numa folha formato A4, com o título de «Informação à Imprensa»;
- Deverá ser endereçado ao Chefe de Redacção ou ao responsável pela página ou secção especializada.
- O conteúdo essencial do comunicado deverá constar do primeiro parágrafo do texto, garantindo-se assim uma maior probabilidade de publicação dos factos mais relevantes (é de evitar grande número de pormenores e desvios!);
- A linguagem a utilizar deverá ser clara e simples de modo a tornar-se acessível à generalidade dos leitores do jornal, evitando os termos técnicos.

No caso do comunicado de imprensa se referir ao lançamento de um novo produto da empresa, é aconselhável fazer acompanhar o *press release* de um exemplar desse produto. Assim, o responsável pela página especializada, a quem o comunicado é endereçado, poderá redigir uma notícia com recurso a mais dados e, inclusivé, a uma experiência pessoal.

Ainda no âmbito das comunicações escritas, e sem esgotar o seu elenco, merecem ainda referência dois instrumentos de comunicação: a revista e o jornal de parede.

Abrangendo públicos mais vastos (internos e externos), as revistas editadas por grandes empresas assumem hoje uma qualidade gráfica e de conteúdo que contribui largamente para a projecção da boa imagem da empresa. Os temas profissionais, a segurança e a higiene do trabalho, a par de assuntos de natureza cultural, ocupam o lugar de destaque nestas publicações que, devido ao seu elevado custo, nem sempre são o meio mais expedito para divulgar a empresa junto dos trabalhadores e dos públicos externos.

Quando, por razões económicas, a publicação de revistas não é aconselhável, é sempre possível recorrer-se ao jornal de parede como instrumento de Relações Públicas.

Colocado normalmente em local de grande trânsito dos públicos internos, o jornal de parede possibilita uma comunicação viva e uma informação constantemente actualizada abrangendo acontecimentos que se prendem directamente com o trabalho, com actividades desportivas e culturais, ou divulgando mesmo pequenas notícias de carácter pessoal.

De natureza diferente dos meios que vimos atrás é a caixa de recolha de sugestões.

Numerosos serviços de Relações Públicas adoptaram este sistema de comunicação humana na empresa por interesse e vantagens que reverte no aperfeiçoamento dos métodos de organização, na melhoria dos produtos, etc..

Para estimular a apresentação de sugestões que se venham a mostrar válidas e aproveitáveis, algumas instituições têm estabelecido prémios pecuniários para os seus autores, como forma de estímulo ao envolvimento empenhado do trabalhador na vida empresa.

* Licenciado em Direito; Formador



PESSOAS SAUDÁVEIS = TRABALHADORES PRODUTIVOS

«Saúde é o completo bem estar físico, mental e social e não só a ausência de doença ou defeito»

(Organização Mundial da Saúde — OMS)

As pessoas e as comunidades saudáveis — isto é, em constante procura de equilíbrio entre os sistemas

endógeno e exógeno para conseguir obter o mais elevado nível de saúde de que são capazes — geram po-

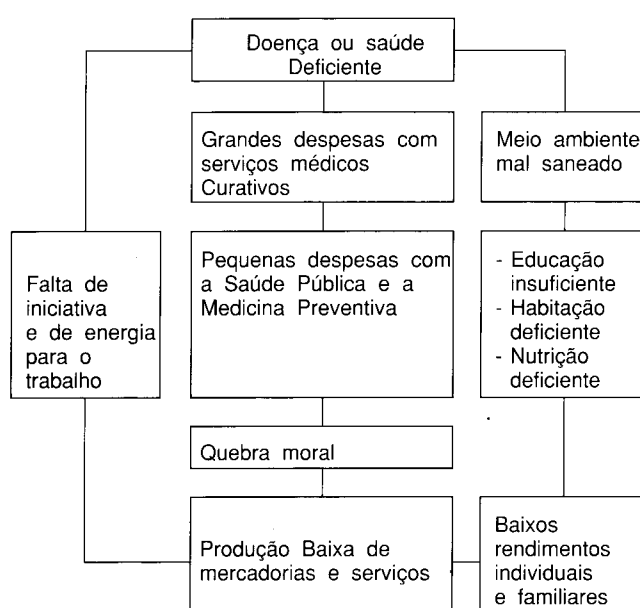
DIRIGIR

pulações activas cujo contributo directo para o desenvolvimento global e específico do nosso mundo é mais eficaz.

Se já Chadwick (Inglaterra, 1800-1890) dizia «quanto mais pobre mais doente e quanto mais doente mais pobre», nós podemos dizer, com propriedade, quanto mais rico mais saudável e quanto mais saudável mais rico.

A ligação íntima entre aspectos fundamentais do estado de saúde dos indivíduos e a sua produtividade está esquematizada no conhecido esquema de Horwitz:

ESQUEMA DE HORWITZ



Experimentemos imaginar o mesmo ciclo substituindo a palavra Doença por Saúde e alterando consequentemente todo o esquema.

Como conseguir então que a nossa população activa possua o mais elevado grau de saúde que é capaz?

Não podemos esquecer que a saúde da população em idade activa vem no seguimento da saúde infantil e escolar e que prolonga pela saúde na anciania. Assim, é difícil conseguir adultos saudáveis se a sua gestação, idade infantil e escolar forem insalubres — mas, a ênfase da política de promoção da saúde (Cuidados de Saúde Primários) tem de ser posta concomitantemente em todas as fases do desenvolvimento do ser humano e não privilegiar só, por exemplo, a saúde materno infantil e/ou escolar.

Como promover e manter, então, essa saúde (conceito da OMS) e prevenir as doenças e acidentes ocupacionais?

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiram que:

«A Saúde Ocupacional tem como finalidade fomentar e manter o mais alto nível de bem estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as profissões, prevenir toda a alteração na saúde destes pelas condições de trabalho, protegê-los no seu emprego contra os riscos para a saúde, colocar e manter o trabalhador num posto que convenha às suas aptidões fisiológicas e psicológicas. Em suma, adaptar o trabalho ao homem e cada homem ao seu trabalho.»

(Comité misto OMS/OIT 1950)

A compreensão, aceitação e aplicação plena deste conceito em qualquer sector de actividade, por parte da Administração Pública, Gestores e Quadros Privados, Empregados e Técnicos, vai contribuir largamente para a consecução dos objectivos da Saúde Ocupacional com o consequente aumento de produtividade e satisfação pessoal e colectiva e a diminuição do absentismo e incapacidades.

TRABALHAR EM EQUIPA

Só equipas multisectoriais e multiprofissionais poderão levar a cabo as acções que, em conjunto, contribuem para os objectivos definidos atrás.

Podemos considerar como áreas ou sectores-chaves da Saúde Ocupacional os seguintes:

- Higiene Ocupacional
- Prevenção e Segurança
- Ergonomia
- Psicologia
- Sociologia
- Enfermagem do Trabalho ou de Saúde Ocupacional
- Medicina do Trabalho

O Projecto de Proposta de Lei de Bases sobre Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (Ministério do Emprego e da Segurança Social, Lisboa, 27 de Abril de 1990), concebido à luz das convenções da OIT ratificadas por Portugal e das Directivas da CEE, tem como finalidade a encontrada anteriormente pelo Comité misto da OMS/OIT.

A CEE ao definir as suas directivas para os países membros em relação à «saúde e segurança ocupacionais», prevê objectivos, meios e finalidades mas não menciona especificamente os profissionais a incluir nas equipas a nível de empresas. Contudo, os países ao prepararem a sua legislação própria, à luz das ditas directivas, deverão considerar o pessoal técnico a integrar as equipas de higiene, segurança e saúde, nas empresas.

Estes profissionais, dos vários sectores, deverão ainda possuir estatutos e atribuições próprias consignadas pela Lei. Existem áreas onde as suas actividades são de grande interrelacionamento e, por vezes, mesmo, sobre-

posição. No entanto, os vários técnicos deverão ter estipuladas, em equidistância, as suas funções específicas.

ORGANIZAR OU SUBCONTRATAR?

Consideramos que todas as empresas deverão, de facto, ser objecto da aplicação dos princípios da saúde e segurança ocupacionais através da existência, na própria empresa, de equipa maior ou menor (essencialmente consoante o número de trabalhadores, e riscos existentes), ou através da aquisição de serviços prestados por firmas especializadas, já existentes em Portugal há vários anos, e que fazem deslocar as suas equipas aos locais de trabalho.

Parece-nos, ainda que, a equipa mínima ou restrita a existir, quer nas empresas quer nos serviços prestadores, deverá ser constituída por:

- Técnico de Segurança
- Enfermeiro do Trabalho ou de Saúde Ocupacional
- Médico do Trabalho

Para esta equipa poderíamos definir como ações básicas as seguintes:

- Exames de saúde de pré-colocação
- Exames de saúde periódicos
- Educação de saúde e segurança
- Vacinações
- Cuidados com as doenças e acidentes ocupacionais
- Controlo e vigilância do ambiente, materiais, equipamentos e processos de trabalho
- Estudos dos Postos de Trabalho
- Sistemas de registos de saúde e segurança
- Planeamento e coordenação com outros departamentos e serviços internos e/ou externos

QUE FAZ O ENFERMEIRO DO TRABALHO

Na sequência do que atrás ficou dito e considerando que, para os leitores, as Funções e Actividades específicas e/ou e inter-relação do Enfermeiro do Trabalho serão, provavelmente, mais desconhe-

cidas do que as dos outros profissionais mencionados, passemos a enumerá-las:

- Supervisão
- Consultas de enfermagem
- Vacinações
- Colheita de dados, bio-antropometria, provas funcionais
- Educação de saúde individual e de grupo
- Prestação de cuidados a doentes e acidentados do trabalho
- Prestação de cuidados a doentes cujo estado não impeça a sua presença no local de trabalho
- Participação na supervisão do ambiente e condições de trabalho
- Participação na supervisão do ambiente e condições das cantinas, sanitários, salas de convívio, etc.
- Participação na recolocação e reabilitação
- Participação na organização de cuidados em situações de emergência
- Manutenção de registos e estatísticas pertinentes
- Investigação em Enfermagem do Trabalho ou de Saúde Ocupacional
- Colaboração na formação em Saúde Ocupacional dos enfermeiros ou estudantes de enfermagem (teoria prática)
- Colaboração com organizações exteriores



O enfermeiro é um técnico de saúde que pela sua preparação a nível do bacharelato (Curso Superior de Enfermagem) e da licenciatura (Estudos Superiores Especializados em Enfermagem) tem um *curriculum* polivalente, onde é dada especial ênfase a disciplinas tais como Epidemiologia, Psicologia, Enfermagem de Cuidados de Saúde Primários, de Cuidados Progressivos e Diferenciados, Estatística, Antropologia, Sociologia, Anatomo-Fisiologia, Pedagogia, etc, etc.

Se é ainda este profissional que habitualmente está presente durante todo, ou a maior parte, do horário laboral das nossas empresas (caso das empresas que possuam equipa própria) e, portanto acessível a todos os trabalhadores - é imprescindível que a sua presença na equipa de saúde e segurança ocupacionais esteja consignada com força legal, contribuindo inequivocamente para a promoção e manutenção da saúde e prevenção de doenças e acidentes na população activa do país - a nossa população alvo.

Creemos firmemente que as chefias, a todos os níveis, da nossa Administração Pública e Empresas privadas, se sensibilizarão, cada vez mais, para a importância do bom funcionamento dos serviços, nas áreas da saúde e segurança ocupacionais, onde é imprescindível a presença do elemento de enfermagem na equipa multidisciplinar a qual, munida dos meios inerentes, garantirá a concretização dos objectivos a alcançar.



* Enfermeira de Saúde Pública
Securilabor — Centro de Segurança Médico-Laboral



~~PREVENÇÃO~~

ADITIVOS ALIMENTARES

O QUE SÃO E PARA QUE SERVEM?

A evolução tecnológica tem repercussão em numerosos domínios, incluindo a alimentação. Quando constatamos que, consumido determinada comida, absorvemos igualmente E330, podemos sentir-nos inquietos. É natural que nos perguntemos para que servem todos estes aditivos, quais são os seus efeitos e para que é que são utilizados. Seremos realmente envenenados pelos produtos químicos contidos nos alimentos?

UM POUCO DE HISTÓRIA

Os nossos hábitos alimentares foram fortemente alterados ao longo dos últimos anos. No começo do

século, as pessoas comiam sobretudo aquilo que cultivavam, ou então abasteciam-se directamente nas quintas. Não existia na altura o mercado alimentar alargado e era difícil obter produtos «exóticos».

DIRIGIR

A escolha dos alimentos era sobretudo constituída pelos «produtos da região e da época» e dependia directamente das colheitas e das estações do ano.

Com a expansão da industrialização registou-se uma franca diminuição da autoprodução. Um número cada vez mais restrito de pessoas produz o sustento para toda uma população em crescimento constante.

Consequentemente, o caminho entre o produtor e o consumidor torna-se cada vez mais longo e mais dispendioso, pois os alimentos devem ser embalados, aquecidos, arrefecidos, transportados, armazenados, etc.

A fim de os conservar melhor e de lhes garantir um aspecto apetitoso, podemos ser por vezes obrigados a adicionar-lhes substâncias químicas: os aditivos.

Como nos habituámos a ter todos os alimentos à nossa disposição, independentemente do período do ano, e como, por falta de tempo, desejamos cada vez mais dispor de alimentos prontos a utilizar, os aditivos tornaram-se uma necessidade exigida pelo próprio consumidor.



A LEGISLAÇÃO

Definição de aditivo:

Substância que tendo ou não valor nutritivo é adicionada intencionalmente aos géneros alimentícios, de forma a facilitar a preparação, prolongar a conservação ou dar-lhe um aspecto agradável. São utilizados durante a fabricação ou preparação dos alimentos.

Como são adicionados voluntariamente, é possível conhecer a sua natureza, quantidade e concentração. A fim de assegurar a protecção da saúde do consumidor, é importante defendê-lo contra todas as substâncias químicas susceptíveis de serem perigosas ou tóxicas.

Numerosos textos regulamentares fixam as condições de utilização dos aditivos alimentares. (1)

O quadro da legislação europeia contém uma lista positiva de aditivos autorizados, o que quer dizer que todas as substâncias não expressamente autorizadas nesta lista são interditas.

Todas as substâncias presentes nesta lista foram cuidadosamente controladas e não apresentam aparentemente riscos para a saúde, desde que sejam respeitados os teores autorizados.

Juntamente com o nome químico, é atribuído a cada aditivo um código de três algarismos, precedido da letra E, por exemplo Lecitina E 322.

REGULAMENTAÇÃO SOBRE ROTULAGEM

A regulamentação sobre a rotulagem exige que todos os ingredientes de um alimento, incluindo a água, sejam indicados por ordem decrescente da proporção ponderal no momento da sua incorporação. Por exemplo, ingredientes de uma bebida de frutos:

- água, açúcar, extractos naturais de frutas, acidificante E330, antioxidante E300.

Como se pode observar pelo exemplo, a água é a constituinte principal, seguida do açúcar, dos extractos de fruta e dos aditivos.

Cada aditivo deverá ser mencionado muito claramente, na embalagem do produto, pela respectiva categoria seguida do nome específico ou do número CEE, já que existem embalagens onde o nome químico de certos aditivos não caberia integralmente. Deste modo, a embalagem contém informações suficientes para permitir ao consumidor saber o que come e fazer uma boa escolha no momento da compra de certos produtos.

AS DIFERENTES CATEGORIAS DE ADITIVOS E AS SUAS FUNÇÕES

CORANTES

Os corantes são usados para colorir os alimentos ou a sua superfície, a fim de lhes dar melhor aspecto e de os tornar mais atraentes e apetitosos.

Contudo, e a não ser o aspecto estético, os corantes não têm mais nenhuma utilidade.

O consumidor é, em grande parte, responsável pelo uso de corantes, porque é muitas vezes tentado a escolher o produto pela sua bela apresentação e pela sua bonita cor.

1 — Em Portugal, os diplomas legais em vigor quanto aos aditivos alimentares permitidos e respectivas áreas de utilização, são Dec-Lei nº192/89 de 8/6/89, e a Portaria 833/89 de 22/9/89.

Área de Utilização

Guloseimas e produtos de pastelaria de todos os géneros, aperitivos, óleos, alimentos enlatados, leites gelificados, refrigerantes, sobremesas, gelados, sopas instantâneas e desidratadas, bebidas alcoólicas, licores, pudins, manteigas, margarinas, queijos fundidos.

CONSERVANTES

A adição dos conservantes aos alimentos tem como objectivo impedir a sua degradação e as alterações susceptíveis de lhes modificarem o aspecto e a qualidade nutricional, prolongando assim o seu período de conservação.

Área de Utilização

Produtos que contenham carne, peixe ou ovos, pão e produtos de pastelaria, sumos de fruta, bebidas alcoólicas, margarinas, condimentos, alimentos que tenham como base as batatas, confeitarias, sopas instantâneas e desidratadas, aperitivos, refrigerantes.

ANTIOXIDANTES

Estas substâncias evitam a influência do oxigénio do ar sobre um produto alimentar e a degradação que daí resulta (por exemplo o escurecimento dos frutos, o ranço dos óleos)

Área de Utilização

Óleos e margarinas, sumos e conservas de fruta, refrigerantes, leite em pó, molhos e sopas em pacote, produtos de pastelaria e confeitaria, enchidos, conservas de carne e peixe, pão, aperitivos.

EMULSIONANTES, ESTABILIZADORES, ESPESSANTES E GELIFICANTES

Os emulsionantes mantêm misturados e homogeneizados dois produtos não miscíveis (por exemplo água e gordura). Os estabilizadores ajudam a manter uma consistência adquirida. Os espessantes e gelificantes servem para espessar e gelificar os produtos demasiado líquidos.

Área de Utilização

Gelados, pudins, geleias, doces de fruta, pão e produtos de pastelaria e confeitaria, produtos de cacau e chocolate, margarinas, preparados de carne, charcutaria, refrigerantes, sobremesas, sopas.

CONCLUSÃO

Em primeiro lugar, é importante frisar que até aos nossos dias não se conhecem casos de morte direc-

tamente ligados ao consumo de aditivos alimentares e que as doenças ligadas à alimentação (doenças cardiovasculares, obesidades, diabetes, etc.) são provocadas por uma alimentação demasiado abundante e mal equilibrada e não pelos aditivos.



Em certos casos, os aditivos apresentam mesmo vantagens, não só sob o ponto de vista económico mas também higiénico, já que certos conservantes nos protegem de intoxicações perigosas e, por vezes, mesmo mortais (acidentes frequentes quando se consomem produtos e conservas de carne de fabrico artesanal).

Como já foi dito, não se conhecem até ao presente perigos para a saúde provocados pelos aditivos autorizados. Todavia, apesar de numerosas pesquisas, nunca se podem excluir totalmente os riscos, sobretudo no que respeita à ingestão frequente de pequenas doses durante um longo período de tempo e à sua acumulação no organismo, assim como à interacção das diferentes substâncias químicas entre elas e com outros poluentes. (pesticidas, álcool, nicotina, medicamentos, etc.).

De igual modo, é verdade que certos aditivos podem provocar fenómenos de alergias em pessoas sensíveis.

Contudo, o risco mais importante dos aditivos é o engano, ou seja, a aparência a prevalecer sobre o valor nutritivo: compramos «com os olhos», o que conta é unicamente o aspecto, a cor e o aroma.

Os aditivos permitem ao produtor utilizar produtos de qualidade inferior, adicionar gordura ou água em quantidade elevada sem que o consumidor se aperceba.

Existindo uma rotulagem detalhada e uma boa informação, o consumidor é capaz de reconhecer se os

aditivos utilizados nos alimentos são necessários para manter a qualidade nutricional ou somente servem para colorir ou melhorar o gosto.

Podemos então escolher entre comprar alimentos sem aditivos nem conservantes, embora a um preço superior, ou escolher os alimentos mais baratos, correndo o risco eventual de perder uma parte do seu valor nutricional.

ADITIVOS ALIMENTARES AUTORIZADOS

Os aditivos são classificados pelo seu número de código CEE. A lista publicada compreende igualmente a denominação química das diferentes substâncias.

CÓDIGO	NOME	COR	APRECIÇÃO
1. CORANTES			
E100	Curcumina ou cúrcuma	Amarelo	Duvidoso
E101	Lactoflavina/Riboflavina	Amarelo	Aceitável
E102*	Tartarazina	Amarelo	Duvidoso
E104*	Amarelo de Quinoleína	Amarelo	Duvidoso
E110*	Amarelo-Sol FCF	Laranja	Duvidoso
E120	Cachonilha ou Ácido carmínico	Vermelho	Aceitável
E122*	Azorubina	Vermelho	Duvidoso
E123*	Amarante	Vermelho	Duvidoso
E124*	Ponceau 4 R	Vermelho	Duvidoso
E127	Eritrosina	Vermelho	Duvidoso
E131*	Azul patenteado V	Azul	Duvidoso
E132*	Indigotina	Azul	Aceitável
E140	Clorofilas a e b	Verde	Aceitável
E141	Complexos cúpricos das clorofilas e clorofilinas	Verde	Aceitável
E142	Verde ácido brilhante BS	Verde	Duvidoso
E150	Caramelo	Castanho Escuro	Aceitável
E151*	Negro brilhante BN ou negro PN	Negro	Duvidoso
E153	Carvão vegetal	Negro	Aceitável
E160	Caroteróides	Laranja	Aceitável
E161	Xantofilas	Laranja	Aceitável
E162	Vermelho de beterraba ou betanina	Vermelho	Duvidoso
E163	Antocianinas	Azul, Violeta, Vermelho	Duvidoso
E170	Carbonato de Cálcio	Branco, Cinzento	Aceitável
E171	Dióxido de Titânio	Branco	Aceitável

E172	Óxidos e hidróxidos de ferro	Amarelo, Vermelho	Aceitável
E173	Alumínio	Cinzento prateado	Aceitável
E174	Prata	Prateado	Aceitável
E175	Ouro	Dourado	Aceitável
E180	Litol-rubina BK ou pigmento Rubi	Vermelho	Aceitável
CÓDIGO	NOME		APRECIÇÃO
2. CONSERVANTES			
E200	Ácido sórbico		Aceitável
E201 a E203	Sorbato de sódio, potássio e cálcio		Aceitável
E210	Ácido benzóico		Não indispensável
E211*a E213*	Benzoato de sódio, potássio e cálcio		Não indispensável
E214*	Para-hidroxibenzoato de etilo		Aceitável com reservas
E215*	Sal de sódio do Para-hidroxibenzoato de etilo		Aceitável
E216*	Para-hidroxibenzoato de propilo		Aceitável
E217*	Sal de sódio do Para-hidroxibenzoato de propilo		Aceitável
E218*	Para-hidroxibenzoato de metilo		Aceitável
E219*	Sal de sódio do Para-hidroxibenzoato de metilo		Aceitável
E220*	Dióxido de enxofre ou anidrido sulfuroso		Não indispensável
E221*	Sulfito de sódio		Não indispensável
E222*	Bissulfito de sódio		Não indispensável
E223*	Metabissulfito de sódio		Não indispensável
E224*	Metabissulfito de potássio		Não indispensável
E226*	Sulfito de cálcio		Não indispensável
E230	Bifenilo (difenilo)		Aceitável
E231, E232	Ortofenilfenol e sal		Aceitável
E233	Tiabendazolo		Aceitável
E236	Ácido fórmico		Não indispensável
E237, E238	Formiato de sódio e cálcio		Não indispensável
E239	Hexametilenotetramina		Não indispensável
E249 a E252	Nitritos e nitratos de sódio e de potássio		Duvidoso

E260	Ácido acético	Aceitável
E261 a E263	Acetato de potássio, e de cálcio e diacetato de sódio	Aceitável
E270	Ácido láctico	Aceitável
E280	Ácido propiónico	Aceitável
E281 a E283	Propinato de sódio, cálcio e potássio	Aceitável
E290	Dióxido de Carbono ou anidrido carbónico	

CÓDIGO	NOME	APRECIAÇÃO
--------	------	------------

3. ANTIOXIDANTES

E300	Ácido L - ascórbico	Aceitável
E301, E302	L-Ascorbato de sódio e cálcio	Aceitável
E303, E304	Diacetato e palmitato de ascorbilo	Aceitável
E306,	Extractos naturais ricos de Tocoferóis	Aceitável
E307 a E309	Tocoferol sintético	Aceitável
E310 a E312	Galato de propilo, octilo e dodecilo	Duvidoso
E320	Butil-hidroxianisol (BHA)	Aceitável com reservas
E321	Butil-hidroxitolueno (BHT)	Aceitável

CÓDIGO	NOME	APRECIAÇÃO
--------	------	------------

4. EMULSIONANTES ESTABILIZADORES, ESPESSANTES, GELIFICANTES E OUTROS

E322	Lectinas	Aceitável
E325, E327	Lactatos de sódio, potássio e cálcio	Aceitável
E330	Ácido cítrico	Aceitável
E331, E333	Citratos de sódio, potássio e cálcio	Aceitável
E334	Ácido L-tartárico	Aceitável
E335,	L-tartarato de sódio e bitartarato de potássio	
E336	(cremor tártaro)	Aceitável
E337	Tartarato duplo de sódio e potássio (sal de Rochelle)	Aceitável
E338	Ácido ortofosfórico	
E339, E341	Ortofosfato de sódio, potássio e cálcio	
E400	Ácido alginico	Aceitável
E401, E405	Alginato de sódio, potássio, amónio, cálcio e propilenoglicol	Aceitável
E406	Agar-agar	Duvidoso
E407	Carragenina	Duvidoso
E410	Farinha de semente de alfarroba (goma de alfarroba)	Duvidoso

E412	Goma de guar	Duvidoso
E413	Goma adragante	Duvidoso
E414	Goma arábica	
E415	Goma xantana	Duvidoso
E420	Sorbitol e xarope de sorbitol	Duvidoso
E421	Manitol	Aceitável
E422	Glicerol	Aceitável
E440I	Pectinas	Aceitável
E440II E450a	Pectinas amidadas Difosfatos	Não indispensável
E450b	Trifosfatos	Não indispensável
E450c	Polifosfatos	Não Indispensável
E460	Celulose microcristalina em pó	Não indispensável
E461, E466	Derivados da celulose	Não indispensável
E470	Sais de sódio, de potássio e de cálcio e ácidos gordos	
E471	Mono e diglicéridos ou mono e diacilgliceróis	Aceitável
E472	Mono e diglicéridos esterificados dos ácidos gordos	Aceitável
E473	Ésteres de açúcar	
E474	Sacaridoglicéridos	
E475	Polímeros de glicéridos ou polímeros de acilgliceróis	
E477	Ésteres de propilenoglicol de ácidos gordos	
E481,	Oleostearilo-2 - lactilato	
E482	de sódio e de cálcio	
E483	Tartarato de estearilo	

* Existe o perigo de provocar alergias em pessoas asmáticas e sensíveis ao ácido salicílico (por exemplo a aspirina)

E150 — Embora aceitável, o caramelo amoniacal é duvidoso

E249 a E252 — De evitar para as crianças

(Exemplo dum RÓTULO de queijo fundido em fatias)
INGREDIENTES: Queijo, água, proteína de leite, soro de leite em pó, sais emulsionantes, (E331, E339, E450 a,b,c), manteiga, sal e corantes naturais (E160 a). Apenas 12% de teor total de gordura.

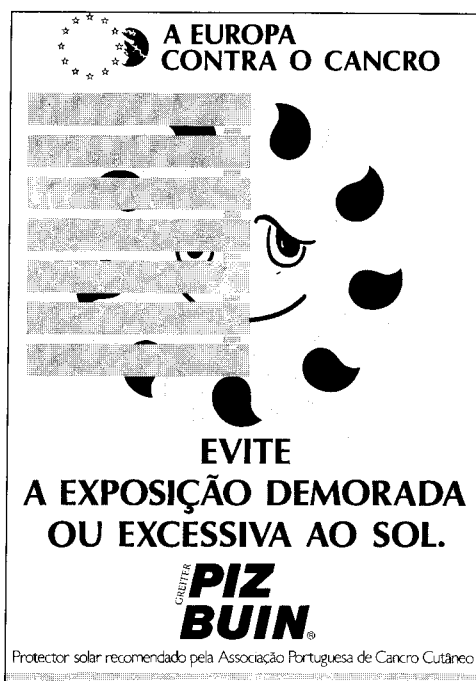
Os emulsionantes e corantes apresentam-se agrupados e identificados pelos respectivos códigos.

in PROTESTE nº 95

Publicado com autorização da revista PROTESTE

DIRIGIR

SOL: Amigo ou Inimigo



Ao entrar na época balnear, os números são assustadores: crianças com insolações, peles que após anos de excesso de sol apresentam cancros cutâneos irreversíveis, lesões profundas causadas pelos raios ultra-violeta, etc. O programa «A Europa Contra o Cancro», a Campanha Bandeira Azul da Europa e o protector solar PIZ BUIN vão realizar um conjunto de acções que visam sensibilizar a comunidade para os efeitos nocivos da exposição solar.

Com a subida dos termómetros aparecem as primeiras pernas sem meias, os primeiros braços descobertos e a enorme vontade que a brancura que o Inverno trouxe desapareça.

Se olharmos um pouco para as fotos das nossas avós, além de terem uns fatos de banho um pouco estranhos,

estão concerteza com chapéus de abas largas, dentro de uma barraca às riscas. Conforme vamos passando as folhas do álbum de família, os conceitos de beleza vão mudando, os fatos de banho vão diminuindo de tamanho e a cor que vai aparecendo nas jovens vai sendo cada vez mais acastanhada.

Realmente, as grandes vedetas dos anos 30 tinham pele de pêssego, as dos anos 60 apresentavam já uma cor castanha, um ar dito saudável e daí para a frente quanto maior fosse o «bronze» maior era a beleza e o «status social».

Ainda me lembro do ar espantado de algumas avós do nosso grupo de praia quando saíamos às 11h da manhã de casa e só regressávamos feitos «lagostas» ao fim da tarde. Ouvir falar em protecção e horas matinais de banhos de mar nem nos passava pela cabeça. Durante os três meses de férias grandes, o único objectivo da praia era «torrar ao sol», de preferência pondo o sono em dia.

Os que tinham a pele mais escura lá se iam aguentando e fazendo inveja aos «copinhos de leite» que apesar dos grandes escaldões nunca passavam da cor de lagosta.

Os dermatologistas bem «pregaram» durante todo este tempo, deram conselhos às famílias, fizeram seminários, falaram com a Comunicação Social, mas a moda ditava a cor castanha e não havia nada a fazer. No entanto, o seu trabalho não foi inglório, os laboratórios começaram a fazer mais pesquisas, as preocupações com o ambiente passam a ser uma constante no dia-a-dia, os governos começam a falar de saúde e o cidadão comum a aperceber-se que algo está errado e há que dar ouvidos a quem tem conhecimentos mais profundos sobre este assunto.

Foi através destas campanhas e muitas conversas com especialistas que aprendemos que a penetração dos raios ultra-violeta são nocivos à pele, envelhecendo-a precocemente. São responsáveis pela acentuada produção de compostos químicos que, se por um lado desempenham um papel fundamental no sistema de defesa antibacteriano, provocam reacções de oxidação em cadeia, causando a morte prematura das células. Os «U.V.» (ultra-violetas) estão divididos em três grupos, conforme o seu comprimento de onda:

- os «U.V.A.» dão origem ao bronzamento, penetrando profundamente na pele e causando lesões irreversíveis. Ao destruir células que fabricam o colagénio e a elastina, provocam a formação de rugas, a desidratação da pele, o eritema solar;
- os «U.V.B.» apesar de serem filtrados pela camada de ozono (que tem estado a desaparecer assustadoramente) podem provocar o aparecimento de queimaduras e cancro cutâneos,
- os «U.V.C.» são chamados «raios de morte» e felizmente não atingem a Terra.

Ao crescimento descontrolado de células anormais chama-se «cancro». Há diversos tipos de cancro cutâneo mas os mais comuns são a basalioma ou a carcinoma baso-celular, o carcinoma espino-celular, o melanoma. Cerca de 90% dos cancros cutâneos são curáveis quando tratados a tempo. No caso concreto do basalioma,

este normalmente apresenta um crescimento lento, o que leva o doente a quase o ignorar mas, salvo casos pontuais, tem cura a 100%. O carcinoma espino-celular oferece já grandes riscos, uma vez que pode atingir a circulação linfática mas, mesmo assim, tem grandes possibilidades de cura. O melanoma felizmente aparece menos vezes porque tem efeitos mesmo a curto prazo devastadores.

Perante este panorama, ficamos sem dúvida da importância fundamental da utilização de protectores solares

O Prof. Herbert Honigsman, ao fim de longos anos de pesquisas nas áreas de fotobiologia e de desenvolvimento de fórmulas de protecção solar no campo das tecnologias dos filtros, encontrou uma combinação de filtros químicos e físicos, que garante e intensifica a protecção solar a longo prazo e são resistentes à água.

Os micro-pigmentos (filtros físicos) são usados conjuntamente com os filtros químicos, resultando uma combinação protectora só há bem pouco tempo conseguida.

Nesta combinação, o dióxido de titânio é micronizado em partículas de 10-50 nm, segundo um método especial que o torna invisível na pele. Como esta substância é um composto inorgânico estável, uma vez aplicado não se altera com as radiações U.V.. Além disso é bem tolerado pela pele e não é tóxico.

Segundo os especialistas, a introdução do dióxido de titânio sob a forma de micro-pigmentos é um marco decisivo no desenvolvimento das fórmulas dos filtros solares.

TORNEIOS AZUIS

O programa «A Europa Contra o Cancro» em Portugal concebeu uma série de jogos para praias, denominados



DIRIGIR

«Torneios Azuis», que pretendem sensibilizar os jovens — e através deles os adultos — para algumas regras básicas sobre protecção solar e defesa do ambiente.

Estes jogos, aprovados pelo Instituto Nacional do Ambiente, pela Associação Portuguesa de Cancro Cutâneo e por técnicos de Educação Física do Ministério da Educação, foram propostos às escolas pela Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário e organizados por estas em colaboração com as Câmaras Municipais, nas praias galardoadas com a Bandeira Azul da Europa.

Decorreram já torneios em Tavira, Portimão, Mira, Ovar, etc., estando previsto que se realizam ainda alguns durante o Verão com a participação de várias organizações juvenis.

Foram distribuídos prémios de diversas entidades a todos os participantes.

* Ana Lima — jornalista do Correio da Manhã Rádio

* Publicado c/ autorização da Koncept.

Código europeu contra o cancro

Se os dez mandamentos europeus fossem respeitados daí adviria uma redução significativa do número de mortes por cancro na Comunidade Europeia, que poderia atingir já cerca de 15% no horizonte do ano 2000.

Comité de Cancerólogos da Comunidade Europeia

A SUA SAÚDE BENEFICIARÁ DAS SEGUINTE RECOMENDAÇÕES AS QUAIS PODEM REDUZIR O RISCO DO CANCRO:

- 1 Não fumar.**
Se é fumador, deixe de o ser o mais rapidamente possível; não fume na presença de outras pessoas.
- 2 Modere o seu consumo de bebidas alcoólicas,**
tais como cerveja, vinhos, bebidas espirituosas.
- 3 Evite a exposição demorada ou excessiva ao sol.**

4 Respeite as normas profissionais de segurança,
aquando da produção, manipulação ou utilização de qualquer substância cancerígena.

5 Coma frequentemente frutas frescas, vegetais e cereais ricos em fibras.

6 Evite o excesso de peso
e faça uso limitado de alimentos ricos em gordura.

7 Consulte um médico em caso de evolução anormal: mudança de aspecto de um sinal, aparecimento de um caroço, hemorragia anormal.

8 Procure o médico se tiver problemas persistentes tais como tosse repetida, rouquidão persistente, alterações nos seus hábitos intestinais ou perda de peso sem explicação evidente.

9 De forma regular, obtenha uma citologia cervico-vaginal.

10 De forma regular, procure obter uma observação dos seios e, sempre que possível, com intervalos regulares e depois dos 50 anos, faça uma mamografia.



A ACTIVIDADE FÍSICA E O TRABALHO

A HISTÓRIA DO MOVIMENTO

Há muitos, muitos anos, o homem surgiu à face da Terra e com ele, poderemos dizer, apareceu o movimento.

Sem habitação ou meios de transporte, o homem da pré-História, movimentava-se *pedibus calcantibus*. Ganhava, assim, resistência.

Por outro lado, a inexistência de *snack-bars* e o facto de ter como prato predilecto a caça selvagem, que perseguia sem armas, em longas correrias, e com as quais travava encarniçadas lutas, «obrigava-o» a adquirir velocidade, força e agilidade.

Este o cenário do Homem em permanente actividade física.

Entretanto, passados muitos, muitos anos, o movimento continua mas o Homem PAROU!... Encontra-se agora

sentado a pensar no movimento determinado pela evolução tecnológica que ele próprio criou ou deitado a magicar na solução dos seus múltiplos problemas, quando não de pé... a correr na via do enfarte.

O HOMEM E A OBESIDADE

O corpo humano é constituído por uma série de órgãos vivos, todos eles em permanente actividade. A paralisção de um pode conduzir à morte dos restantes. Daí que a inactividade motora conduza, pese embora a ideia que tal poderá acontecer apenas ao vizinho, ao precoce envelhecimento do organismo, à obesidade, arteriosclerose e doenças cardiovasculares. Mas, para além deste estado de risco, existem outros inconvenientes. Não deve esquecer-se que a barriga, enquanto cavidade do

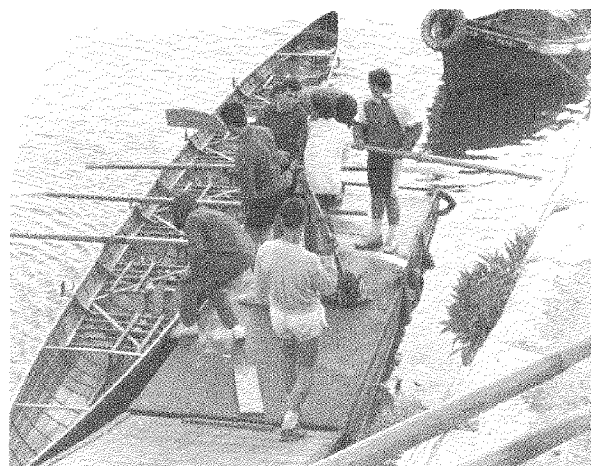
tronco que encerra o estômago e os intestinos, possui um espaço limitado e não foi concebida para asilar substâncias estranhas, do mesmo modo que o tronco não tem estrutura para suportar volumes demasiadamente pesados. Uma barriga desmedida, para além de inestética, deixa o alfaiate indeciso quanto ao modelo e ao preço do feitiço das calças e do casaco.

O facto é que o corpo foi concebido para o movimento e para a acção e, assim sendo, a inércia prejudica-o. Para se manter em estado saudável exige exercitação permanente, e não apenas enquanto se é novo.

A ACTIVIDADE DESPORTIVA

A prática de uma actividade física desportiva pode ser a solução para o seu caso, seja empresário, estudante, trabalhador, ou simplesmente dona de casa. Se pretende a estabilização do peso corporal, a melhoria da circulação sanguínea, a redução dos riscos cardiovasculares e maior aptidão e disposição para o trabalho, decida-se já. Recorde-lhe, se é empresário ou trabalhador, o apelo público lançado pelo Prof. António Lopes Vaz, no 1º Simpósio de Reumatologia Preventiva realizado no Porto, para que as empresas passem a dispor de ginásios onde os trabalhadores façam regularmente exercício terapêutico. Tratou este conceituado reumatologista de alertar o mundo empresarial para a opção entre trabalhadores saudáveis, portanto com bons níveis de produtividade, ou a perda anual de milhões de dias de trabalho, com os consequentes salários improdutivos, tratamentos médicos, sofrimento, etc.

Cada vez mais se reconhece a importância da actividade desportiva, na vida das empresas, da escola e no dia-a-dia das pessoas. Para além das vantagens já aqui descritas, o desporto tende a desviar os praticantes de certos vícios, desde o tabaco à droga e ao álcool, pela incompatibilidade que cria entre os dois fenómenos. E não se esqueça que a um corpo saudável do empresário corresponderá maior sucesso nos seus empreendimentos, o mesmo sucedendo ao trabalhador no trabalho, ao estudante na escola e à dona de casa nas suas lides domésticas.



O QUE FAZER

Muitas pessoas aspiram à prática desportiva, mas por falta de condições ou de tempo vão adiando. A verdade, porém, é que a actividade física é uma necessidade biológica que o nosso modo de vida não permite satisfazer espontaneamente. Pensar de forma diferente é alimentar o *stress* e trabalhar para o enfarte. É, então, altura de enfiar um fato de treino e, à falta de melhor, fazer o seu *footing* matinal. Só ou acompanhado. Há quem o faça com o cão atrelado. Como fazer, não é o mais importante. Interessa é fazer mesmo, desde que não haja proibição médica.

Nas empresas e escolas de formação profissional a questão será mais exigente. Nestes casos, a educação física e desportiva deverá ser encarada na dupla perspectiva de propiciar o bem-estar das pessoas e ser instrumento de valorização das instituições. Com efeito, a actividade física reflecte-se, não apenas na saúde física e mental dos praticantes, como ainda na unidade dos grupos. E se «a união faz a força» está encontrado o instrumento de valorização das instituições através da congregação dos esforços individuais para os objectivos das organizações. Nesta perspectiva, é recomendável que os responsáveis estimulem e apoiem a constituição de grupos desportivos na sua organização. O investimento é de rápida recuperação, pelo aumento de produtividade, resultando este da inexistência de salários improdutivos, de menor absentismo ao trabalho, mais fácil apreensão das matérias em estudo, etc. E se não existirem instalações adequadas para a prática desportiva, é sempre possível encontrar soluções nos clubes da zona, nas próprias autarquias ou em agremiações desportivas.

E àquela pessoa que no final da leitura destas linhas esboçou um sorriso de incredulidade aqui fica o desafio: mexa-se você também.

* Licenciado em Educação Física

DIRIGIR



QUALIDADE SEI QUANDO A VEJO!

"RUFUS PUNCTUM"

Rufus Punctum viveu há muitos anos.

Diz a lenda que Rufus gozava plenamente de vida. Sentia felicidade, tristeza, dor, alegria e muito mais. Mas acima de tudo ele sentia tudo isso de um modo profundo.

Todavia, não conseguia exprimir aqueles sentimentos às outras pessoas.

Escrevia coisas como: «Foi uma experiência muito interessante. Sinto-me satisfeito.»

Uma noite ajoelhou-se e disse a prece habitual: «Por favor Deus deixa que alguém arranque maneira de tornar a linguagem menos incolor e aborrecida»

Tentou dormir, mas não conseguia. Levantou-se e escreveu: «Porque razão tem a linguagem de ser tão inadequada para comunicar os verdadeiros sentimentos e emoções?»

Aí, parou e leu o que escrevera: aquela coisa curva que desenhara no fim da frase fê-lo sorrir.

Assim se descobriu a pontuação...

A companhia Pontuação, Lda. era uma empresa com êxito. Também não era para admirar, pois todas as pessoas necessitavam de pontuação.

A companhia tinha um catálogo muito vasto de produtos:

Vírgulas, pontos e apóstrofes.

Pontos de interrogação e exclamação.

Até artigos de luxo como chavetas.

A companhia tinha um amplo mercado. Vendia a consumidores que necessitavam de pontos de exclamação para pôr no fim de palavras como «Bestial!» e «Eh! Pá!».

A lista dos clientes era grande; advogados, doutores, homens de negócio, etc., etc. Claro que também havia imitadores oferecendo o mesmo «tipo» de produtos;

DIRIGIR

mas, a Pontuação, Lda. era uma poderosa empresa.

Milhares de vidas foram salvas desde que foi possível substituir a simples palavra «Fogo.» pelo grito «Fogo!!!».

Sim! A Pontuação, Lda tornou isso possível.

Pensem o seu efeito na nossa herança literária. Porque graças à Pontuação, Lda. podemos citar Frei Luís de Sousa: «Ninguém!».

Naturalmente que o domínio da Pontuação, Lda. era desafiado todos os dias com o aparecimento de um nova concorrente. Primeiro foi a Interrogação, SA, especialista em pontos de interrogação; depois veio a Exclam, Lda.; e a lista podia continuar.

Mas, passada a novidade... a Pontuação, Lda. era na verdade o líder da pontuação. Tinha a reputação. A inovação. A mais vasta linha de produtos e o maior quinhão do mercado.

Mas, um dia, o Patrão olhou para o relatório das vendas do último trimestre: Pontuação, Lda. no topo, mas em segundo lugar um novo rival chamado Processo, SA. Chamou o seu braço direito e perguntou-lhe o que sabia sobre esta... Processo, SA:

«Penso que estão em segundo lugar; creio mesmo que há quatro trimestres que são o número dois.»

Presentindo uma preocupação no Patrão acrescentou: «Com o tempo desaparecem como os outros. Vai ver.»

«Espero que tenhas razão», disse o Patrão.

Mas o braço direito não tinha razão.

A situação progredia e o Patrão não estava a gostar que a Processo, SA estivesse a ganhar a parte do mercado que era da Pontuação, Lda. Nunca tal coisa acontecera!

Chamou o seu braço esquerdo e pediu-lhe a opinião.

«Não se preocupe Patrão, a Processo, SA não é uma ameaça para nós. Limitam-se a copiar os nossos produtos; nunca tiveram uma ideia original. As coisas vão voltar ao antigamente. Mesmo que as pessoas não sejam capazes de ver quem tem miolos e *know-how*, quem precisará deles? Deixa-os ir para a Processo, SA. Lembrem-se que alguém tem de ser o número dois!»

Mas o Patrão decidiu fazer uma pesquisa de mercado.

Foi à papelaria mais próxima e esperou na secção de pontuação. Então viu uma senhora com duas crianças dirigir-se ao expositor da Pontuação, Lda. mas, depois, passou ao da Processo, Sa; aí comprou dois pacotes familiares de vírgulas, pontos, pontos de exclamação e de interrogação.

«Desculpe, mas vi que a senhora escolheu o pacote familiar da Processo, SA. Posso perguntar-lhe porquê?»

«Porque tenho crianças e preciso de falar-lhes de um modo simples e eficaz. Tenho de me assegurar de que me percebem. E estes parecem ser melhores.»

«Mas sabe que a Pontuação, Lda tem o mesmo tipo de artigo?»

«Sim... sabe, tenho a impressão que é a qualidade.»

Esta era a última resposta que o Patrão esperava ouvir.

«Mas já experimentou os produtos da Pontuação, Lda?», insistiu.

«Sim, já.»

«E?»

«Acho que não funcionam tão bem», respondeu a senhora.

«O que quer dizer com isso?»

«Não sei — a Qualidade não é tão boa.»

«Mas o que é para si a Qualidade?»

«Creio que sei o que é mas não a vejo.»

O Patrão agradeceu-lhe e esperou pelo próximo cliente. Passaram por ali várias pessoas durante aquele dia e a resposta que obteve, ao seu pedido de definição de Qualidade, era sempre a mesma.

«Qualidade. Conheço-a quando a vejo.»

No dia seguinte, o Patrão voltou para o escritório mais satisfeito que no dia anterior. Aparentemente o problema era Qualidade; era isso que as pessoas queriam. Afinal, trabalhar com Qualidade era apenas trabalhar mais e melhor! Ele sempre fizera um trabalho de alta qualidade; por isso tinha de ser Patrão.



Ainda na semana passada ao passar pelo cais de embarque se apercebera que um cliente ia receber vírgulas em vez de pontos de interrogação que encomendara; evitou o problema sem grande esforço.

Se todos tentassem trabalhar mais e melhor, a Qualidade melhoraria!

«Trabalhar mais e melhor» tornou-se a primeira prioridade. Era preciso dizer isso a todos. E organizou-se uma reunião geral.

«Atenção! Como sabem a Pontuação, Lda. tem

acumulado êxitos durante os seus anos de vida.»

Ouviram-se palmas entre os trabalhadores.

«Como também sabem, temos um concorrente duro de roer chamado Processo, SA.»

Gritos de protesto. «Eles só nos copiam!», «Nós é que temos todas as ideias!», ouviu-se no grupo. O Patrão sorriu.

«Tenho feito um grande estudo do mercado para saber a razão e parece que o problema é a Qualidade. Portanto, a partir de hoje a Pontuação, Lda. vai passar a produzir artigos de qualidade superior à de qualquer outro. O segredo é...»

Fez-se silêncio...

«Trabalhar mais e melhor!», e esperou a reacção. Mas o silêncio prolongou-se; até se podia ouvir cair uma vírgula...

«Trabalhar MAIS?!?, alguém acabou por por dizer. «Pensa ele que já não damos o mais que podemos?»

«Trabalhar MELHOR?!?», «Em quê? Fazer as expedições a tempo? Ou é garantir que o produto funciona? Fazer melhor O QUÊ?»

«Trabalhar melhor?!? Trabalhar mais?!?», gritaram os trabalhadores.

E o silêncio que se seguiu ainda se ouviu melhor e mais alto.

Não esperava esta reacção. Voltou aquela velha sensação que já experimentara quando todos os clientes lhe disseram acerca da Qualidade: «Sei o que é quando a vejo».

Como se podia dirigir uma empresa em que os trabalhadores eram tão imprevisíveis? Tinha de dizer alguma coisa para acabar a reunião e à falta de melhor disse-lhes:

«Trabalhem mais! E melhor... Bons dias!!!»

E todos voltaram para o trabalho.

Agora não só as vendas baixaram assim como os lucros — e também a moral estava a baixar.

«Os trabalhadores estão aborrecidos», disse o Patrão para o seu braço direito e para o seu braço esquerdo. «As boas pessoas querem fazer bom trabalho. Um trabalho de Qualidade. E eles são boas pessoas. Mas as pessoas — mesmo as boas — fazem erros. As boas intenções não são suficiente. Como poderemos obter qualidade se temos bons trabalhadores que já dão o seu melhor? O que nos falta?»

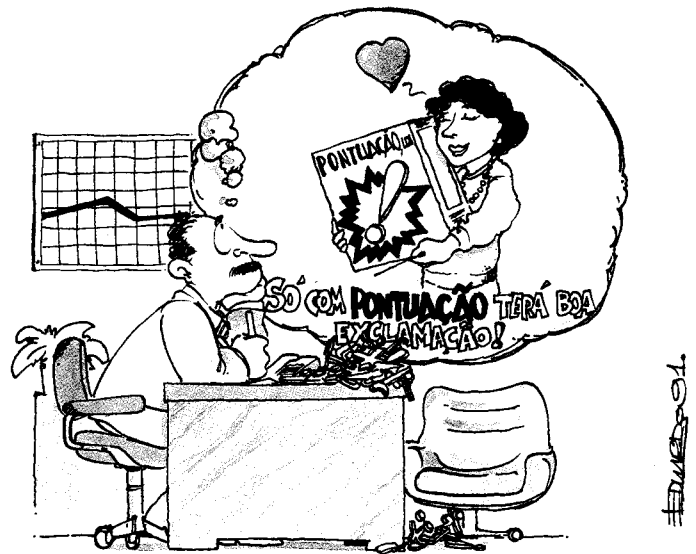
«Mais prémios», sugeriu o braço direito.

«Mais ameaças», disse o braço esquerdo.

«Não! Os nossos clientes — isto é, os nossos ex-clientes — dizem que a qualidade é a chave. Portanto, temos de lhes dar Qualidade e tem de ser já! Errar é humano; como vamos apanhar os erros logo que eles se produzem?»

«Mais inspecção?!?», disseram eles em uníssono.

«É isso. A partir de hoje vamos reforçar as equipas de inspecção.»



«Vamos recrutar mais pessoal de modo que cada trabalhador esteja coberto por outro da inspecção. Nada escapará! Cada novo trabalhador inspecionará logo que um dos antigos tenha acabado o seu trabalho. E como prova de confiança não vou contratar ninguém para vos vigiar... Vigiar-se-ão um ao outro!»

No mês seguinte as coisas pioraram. A quota de mercado, as vendas, o moral e até o Patrão estavam em baixo. A única coisa que subira fora o pessoal.

O Patrão fez nova reunião com os seus dois colaboradores com o objectivo de encontrarem a resposta.

Nesta altura o Patrão chegara a várias conclusões: Trabalhar mais e melhor, não fora a resposta.

Aumentar a inspecção não fora a resposta.

Tentara resolver os problemas da qualidade e as coisas pioraram.

O pessoal aumentara, o moral diminuía, os erros aumentaram...

Nunca o Patrão estivera tão desencorajado. E pensou, não sem um sorriso, na ironia do corolário da lei de Parkinson:

«Num sistema fechado, o número de erros aumenta até absorver a capacidade de inspecção.»

Aí o Patrão deu um salto e gritou: «A menos que mudemos o sistema!»

Perante o Patrão tão excitado os seus dois colaboradores concordaram: «Claro, temos de mudar o sistema!»

«Trabalhar mais e melhor não funcionou porque as pessoas já davam o seu melhor. Aumentar a inspecção não resultou porque eles não se sentiam responsáveis pela Qualidade. Tudo isto afinal faz parte do sistema. Não sei como mudar o sistema mas esse é o trabalho da chefia.»

E desta vez estava certo.

«Vamos despedir todos os novos trabalhadores que contratámos para fazer a inspecção; assim, de acordo

DIRIGIR

com o seu corolário, diminuámos a capacidade de inspecção e, portanto, o número de erros», sugeriu um dos colaboradores.

«Se despedimos pessoal, o moral ainda vem mais para baixo. E se o moral baixa, baixa a Qualidade. Se a Qualidade baixa, a quota do mercado baixa. Se a quota do mercado baixa, a rendibilidade baixa e com ela a Pontuação, Lda.», observou o Patrão.

«Sim, se despedíssemos agora o pessoal era outro erro. Ainda bem que o Patrão viu isso; é mais fácil evitar um erro que corrigi-lo», comentou aliviado um dos colaboradores.

«O que é que você disse?», perguntou excitado o Patrão.

Atrapalhado, sem perceber o que se passava, repetiu: «Eu disse que é mais fácil evitar um erro que corrigi-lo.»

«É isso mesmo!»

E as coisas mudaram nos seis meses seguintes. Na realidade, desde que a maneira de pensar mudou da Inspeção para a Prevenção as coisas começaram a encaixar-se...

A Qualidade subiu.

O Moral subiu.

A Produtividade subiu.

A Rendibilidade subiu.

A quota de mercado deixou de baixar, mas não subiu; O busílis continuava a ser a Processo, SA.

O mais curioso era que a mudança da Inspeção para a Prevenção fizera-se com relativa facilidade. Os inspec-tores passaram a preventores; afinal, quem está em melhor posição para saber como evitar erros senão aqueles que estão altamente treinados a descobri-los? Quem melhor que aqueles que conhecem o processo que causou os erros?

O Patrão pusera o seu braço direito encarregado de evitar erros no departamento de concepção e o seu braço esquerdo encarregado de prevenir defeitos de fabrico. O braço esquerdo até arranjou uma maneira melhor de ligar o rabinho ao ponto no fabrico das vírgulas; agora os clientes já não se queixavam das vírgulas se transformarem em pontos.

O braço direito arranjou um maneira subtil de arredondar os ângulos das chavetas eliminando assim os acidentes de trabalho devido aos cortes que originava a sua manipulação.

Tudo estava a correr muito melhor com plena satisfação de todos.

Um dia, a secretária do Patrão avisou-o pelo inter-comunicador que um cliente queria falar-lhe.

«Digo-lhe para voltar mais tarde?», perguntou ela.

«Não! Não! Diga-lhe para entrar», disse o Patrão ao mesmo tempo que os braços direito e esquerdo se levantaram para sair.

«Fiquem, fiquem. Com certeza que vem agradecer-nos pela qualidade dos nossos produtos. Vocês também têm direito a ouvir.»

Mas o cliente, quando entrou no gabinete, disse bruscamente:

«Tenho duas queixas a fazer.»

«Queixas? Sobre o quê?»

«Sobre a qualidade dos vossos produtos.»

(Baixinho, o braço esquerdo disse para o braço direito:

«Aposto que ele nem sequer sabe o que é a Qualidade.»

«E que sabe quando a vê», comentou o braço direito.)

«Claro, que quero ouvir as suas queixas», disse o Patrão. «Mas antes disso», acrescentou, pensando no seu estudo de mercado, «gostaria que nos disse-se qual a sua definição de Qualidade?» «Isso não sei. Mas sei o que é quando a vejo», respondeu o cliente.

«Ah! Sim! E quais são as suas queixas?»

«Em primeiro lugar, o vosso modelo do sinal mais. No último mês estive a preencher o IRS e enviei-o pelo correio. Só sei que o traço vertical do sinal caiu; sabe o que acontece quando cai o traço vertical do sinal mais?»

«Fica um sinal menos?», ousou o Patrão.

«Exactamente. Um sinal menos. E sabe o que fica ainda?»

«Não sei.»

«Tem de pagar o dobro do imposto! É isso que você consegue. Tudo afinal por um defeito da concepção do vosso sinal mais!»

O Patrão olhou para o seu braço direito à espera de resposta. «Mas isso não é um erro de concepção. Deve ter sido uma má soldadura; é um defeito de fabrico. Além disso, está enganado quando diz que é um problema de concepção.»

«Seja o que for. Eu sei o que é Qualidade quando a vejo, e neste caso o produto não tinha Qualidade.»

Um pouco embaraçado o Patrão pediu-lhe a segunda queixa.

«A segunda queixa diz respeito ao fabrico dos pontos de exclamação. Uso muitos quando falo com os meus filhos. Ora quando me irrita, aqueço de tal modo que os pontos de exclamação começam a fundir-se: os pontos de exclamação tornam-se pontos de interrogação e, em vez de peremptórias, as frases ficam com um sentido fraco. Em vez de firme, fico mole. E tudo por causa do modo como fabricam os vossos produtos.»

«Mas agora parece-me muito cheio de energia e força», gracejou o braço esquerdo.

«Sim? Porque comprei os pontos de exclamação que estou a usar na Processo, SA.»

O Patrão voltou-se para o seu braço esquerdo.

«O Senhor está enganado quando pensa que é um defeito de fabrico; é capaz de ter sido um material fraco», rectificou o braço esquerdo.

«Seja o que for. Eu sei o que é qualidade quando a vejo, e este não era o caso.»

Fez-se um longo silêncio. Finalmente, o patrão dirigiu-se ao cliente agradecendo o incómodo de se ter deslocado ao escritório e prometendo rectificar os erros.

E a terminar: «Mais alguma coisa?»

«Sim.», respondeu o cliente puxando de um saco de plástico. «Pode ficar com o resto.» E deitou em cima da mesa sinais de Pontuação, Lda.

Pontos.

Ponto e vírgula.

Pontos de exclamação.

Vírgulas.

Parênteses.

Asteriscos.

Hífens.

Dois pontos.

Apóstrofes.

Comas.

Chavetas.

Finalmente, caiu a última vírgula...pim.

E com isto o cliente saiu.

O Patrão pediu aos seus colaboradores que o deixassem para reflectir sobre tudo isto.

Pegou na vírgula que caíra para o chão e dando-lhe voltas ia pensando em tudo o que sucedera; algo continuava mal.

E como acontecia nestas ocasiões pegou no lápis e começou a escrever o que ele chamava as «Conversas comigo próprio»:

1

A QUALIDADE É UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA.

2

A QUALIDADE PODE NÃO SER GRÁTIS, MAS É MUITO MENOS DISPENDIOSA QUE QUALQUER OUTRA ALTERNATIVA.

3

A QUALIDADE É TAREFA DE TODOS. MAS É UMA RESPONSABILIDADE DA CHEFIA.

4

A MAIORIA DOS PROBLEMAS DE QUALIDADE SÃO PROBLEMAS DO PRÓPRIO SISTEMA.

5

O PRIMEIRO PASSO PARA MELHORAR O SISTEMA É OBTER BOAS INFORMAÇÕES SOBRE O QUE É NECESSÁRIO MUDAR.

6

O SEGUNDO PASSO PARA MELHORAR O SISTEMA É PASSAR DO REFERENCIAL DE INSPECÇÃO PARA O DE PREVENÇÃO.

E prosseguiu as suas reflexões.

«Os clientes dizem que temos problemas de Qualidade — que comprem na Processo, SA por causa da Qualidade. Mas eles não sabem o que é Qualidade. A única coisa que sabem dizer é: “Sei o que é, quando a vejo!”

Se se interessam tanto pela Qualidade porque não nos pedem as especificações (e elas são cuidadas ao mínimo promenor) ou as tolerâncias (e elas são muito apertadas)! Temos registos de tudo isto que provam que respeitamos as especificações e as tolerâncias!!»

Pegou num ponto de exclamação deixado pelo cliente sobre a sua secretária e exclamou:

«Agora percebo. Os nossos clientes falam-nos de problemas de Qualidade e nós voltamo-nos para as nossas especificações e tolerâncias para ver se eles têm razão. Claro que têm razão! Os clientes não estão interessados nas nossas especificações; eles estão interessados na resposta a uma simples questão: “O produto faz o que se esperava que fizesse?”

Se a resposta é “sim”, então o produto tem Qualidade; se a resposta é “não”, então não tem. As nossas especificações e tolerâncias podem não estar erradas só que são irrelevantes.

Eles pagam-nos para sermos exactos e rigorosos sobre aquela definição... para determinar quais são os requisitos e depois para respeitarmos estes requisitos.

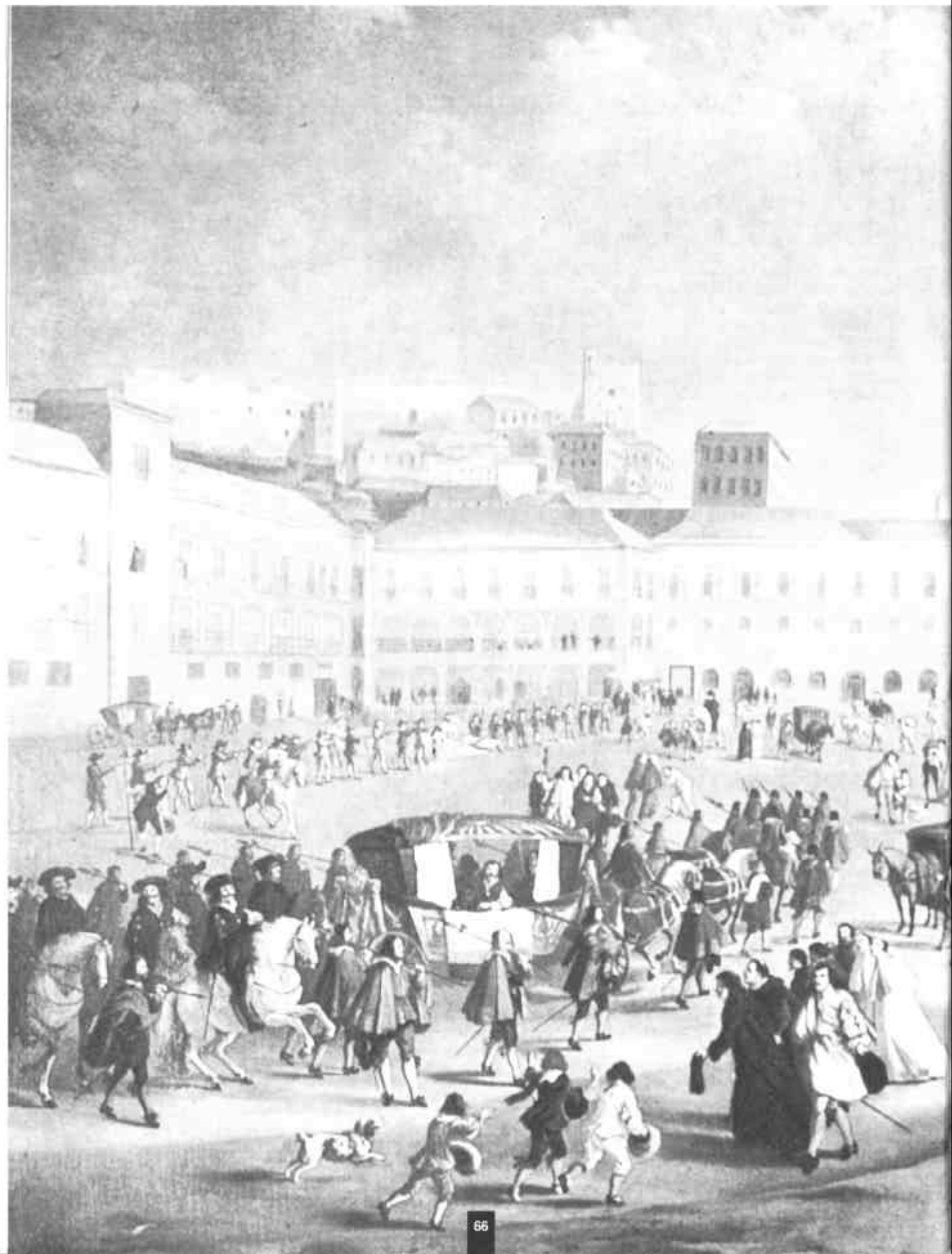
Eles pagam-nos para termos uma mão firme na Qualidade e nós comportamo-nos como se fosse justamente o contrário!»

E todos aqueles meses de trabalho e frustração foram esquecidos com esta reflexão tão simples e cristalina.

Assim nasceu a Pontuação, Lda.

Tradução livre e adaptação do livro «I Know it when I see it», de John Guaspari, publicação AMACON/1985.

*Engenheiro



QUALIDADE

Durante a época dos Descobrimentos, nos séculos xv e xvi, donos de navios, armadores, seguradores, governos, todos preferiam e disputavam entre si os serviços dos navegadores portugueses.

Nessa era das viagens para o desconhecido, os portugueses impuseram-se ao mundo, pela capacidade impar de conduzir as suas naus até ao destino e trazê-las de volta a bom porto. Ou seja, pela alta qualidade da sua arte de navegar.

Por certo que, noutros países de grande actividade marítima, navegadores havia de igual competência, coragem e dedicação. Assim, como alcançaram os portugueses uma tal supremacia? Supremacia que, entre outros feitos, os iria levar à descoberta e exploração do desconhecido continente africano, do almejado caminho marítimo para a Índia e para o Brasil, no tempo recorde para a época de apenas dezoito anos.

Tudo se ficou a dever a um Projecto de Melhoria da Qualidade, levado a cabo por um Infante português — Henrique, o Navegador (1394-1460).

Decidido a melhorar radicalmente os processos de navegação, o Infante D. Henrique fundou, no extremo sudoeste de Portugal, a escola de Sagres.

Ali reuniu todos os apetrechos necessários ao seu projecto — instrumentos, mapas, textos teóricos, diários de bordo de anteriores viagens onde se dava conta de predominâncias de ventos, correntes marítimas, pontos de referência das costas.

Enfim, um acervo único, em quantidade e qualidade, de instrumentação e conhecimentos, constantemente melhorado e renovado, proporcionando aos navegadores portugueses respostas para a crucial questão:

— Que deverei fazer de diferente, em relação ao que tenho feito?

Se quiséssemos exprimir o projecto do Infante na nossa linguagem actual, diríamos que ele detectou a necessidade de uma melhoria da Qualidade e se dispôs a colmatar essa necessidade. Encarregou-se de determinar as causas dos fracassos, através da reunião de dados e respectiva análise.

As suas soluções consistiram em métodos, utensílios, instrumentos e treino superiores.

J.M. JURAN

Estoril, 1985

29^o Congresso European Organisation for Quality Control

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

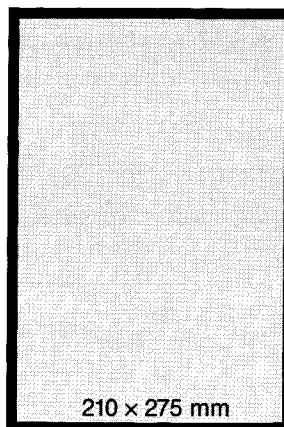
PRETO E BRANCO

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

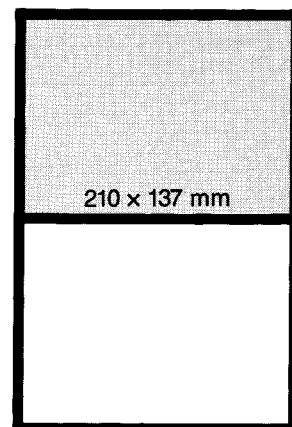
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA a 17%

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



CONHECER-SE... PARA CHEFIAR, CASAR OU AMAR

«CASOU-SE A MINHA FILHA». «CASOU-SE O MEU RAPAZ».

«ACREDITE: CONHECIAM-SE MUITO BEM!» ... ???

Um gestor, um director, um encarregado, sabe que gerir, dirigir, supervisionar exige competência, não apenas competência técnica, mas também e sobretudo competência humana. Porque dirigir é, acima de tudo, liderar, conduzir pessoas. E para as conduzir é preciso conhecê-las, compreendê-las, para melhor as apoiar, motivar, valorizar, potenciar.

Conhecer os outros parece fácil. Bem mais fácil que conhecemo-nos a nós próprios. No entanto, dirigir com sucesso exige conhecermos ou termos consciência das nossas principais características pessoais, e não só as

dos outros, porque só assim podemos conhecer e aceitar os outros.

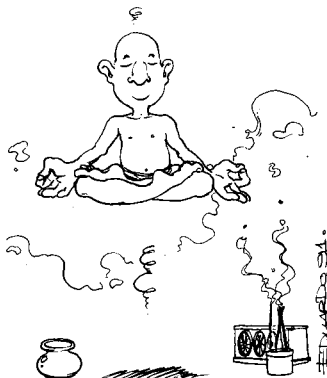
Porém, reagimos a conhecemo-nos. Tendemos muitas vezes a defendermo-nos, a protegemo-nos. Sendo pouco abertos a falar sobre nós próprios, perdemos a oportunidade de melhorar o nosso conhecimento pessoal.

Na vida profissional, como na vida afectiva, desconhecer os nossos valores contribui para o falhanço e a ruína!

QUANTOS DE NÓS TEMOS CONSCIÊNCIA DOS VALORES QUE INDIVIDUALMENTE PARTILHAMOS, DO GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE, DE FACTO, LHE ATRIBUIMOS NA VIDA DE TODOS OS DIAS?

ACEITE ESTE CONVITE

Assinale os valores a que de facto atribui maior valor na sua vida, atribuindo a cada item uma pontuação de 0 a 5.



VALORES FINAIS

UMA VIDA CONFORTÁVEL
(vida próspera)

UMA VIDA EXCITANTE
(vida estimulante, activa)

UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO
(contribuição duradoura)

UM MUNDO DE PAZ
(livre de guerra e conflito)

UM MUNDO DE BELEZA
(beleza da natureza e das artes)

IGUALDADE
(igual oportunidade p/ todos)

SEGURANÇA FAMILIAR
(cuidar dos que se ama)

LIBERDADE
(independência, livre escolha)

FELICIDADE
(satisfação)

HARMONIA INTERIOR
c/libertação de conflito interior)

AMOR MADURO
(intimidade sexual e espiritual)

SEGURANÇA NACIONAL
(protecção de ataque)

PRAZER
(vida divertida, com vagar)

SALVAÇÃO
(vida eterna, livre de pecados)

RESPEITO POR SI PRÓPRIO
(auto estima)

RECONHECIMENTO SOCIAL
(respeito, admiração)

VALORES INSTRUMENTAIS

AMBICIOSO
(trabalhador incansável)

TOLERANTE
(compreensivo)

CAPAZ
(competente, eficaz)

ALEGRE
(despreocupado, jovial)

LIMPO
(asseado, arrumado)

CORAJOSO
(batendo-se pelos seus ideais)

CLEMENTE
(generoso, disposto a perdoar)

DISPONÍVEL
(trabalhando p/ o bem estar dos outros)

HONESTO
(sincero, verdadeiro)

IMAGINATIVO
(ousado, criativo)

INDEPENDENTE
(auto-confiante, auto-suficiente)

INTELLECTUAL
(inteligente, reflectivo)

LÓGICO
(consistente, racional)

AMANTE
(afectivo, terno)

OBEDIENTE
(respeitoso, submisso)

DELICADO
(cortês com boas maneiras)

VERDADEIRA AMIZADE
(companheirismo chegado)

SABEDORIA
(compreensão madura da vida)

RESPONSÁVEL
(fiável, seguro)

AUTO CONTROLADO
(reprimido, autodisciplinado)

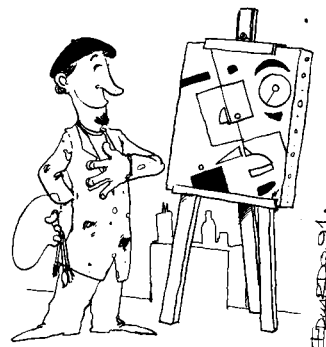
Fonte: MILTON ROKEACH, *The Nature of Human Values*, Nova York, Free Press, 1973.

SUGIRA AO SEU ME- LHOR AMIGO OU AMIGA, AO SEU MARIDO OU À SUA MULHER QUE FAÇAM O MESMO EXERCÍCIO.

Depois ..., se vos apetecer, dêem a conhecer-se, comentem as diferenças e as semelhanças, descubram os valores a que atribuem mais e menos importância.

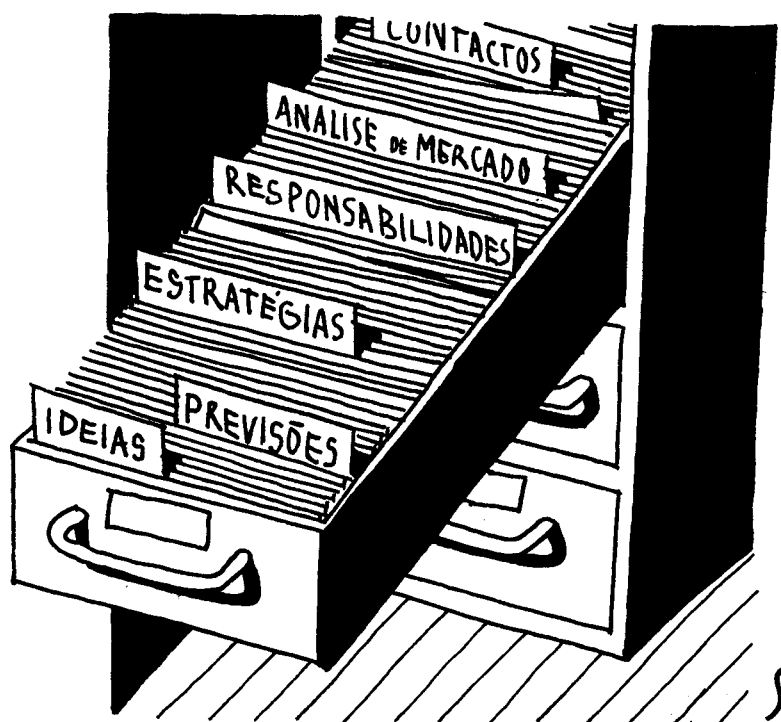
Repare que não há valores bons e valores maus, mas valores diferentes ou prioridades diferentes. Há valores que têm a ver com fins individuais ou sociais (valores terminais). Há valores instrumentais que respeitam aos meios ou métodos para atingir certos fins.

Diferentes pessoas atribuem importância a diferentes valores. As pessoas de diferentes profissões também se podem distinguir por atribuírem importância diferente a certos valores. Pense, por exemplo, nos pintores, decoradores, assistentes sociais, matemáticos, padres, banqueiros, gestores, etc. Uns preferem os VALORES TEÓRICOS (ex.: lógica, procura da verdade), outros os VALORES ECONÓMICOS (ex.: diligência, acumulação de riqueza), os VALORES ESTÉTICOS (ex.: beleza, harmonia), os VALORES SOCIAIS (ex.: amizade, igualdade), os VALORES POLÍTICOS (ex.: poder, reconhecimento) ou os VALORES RELIGIOSOS (ex.: salvação, fim último).



* Sociólogo

UMA REPRESENTAÇÃO, UM NEGÓCIO, UMA EMPRESA



"Montar o meu negócio!" Se o leitor é dessas pessoas, que sonha muitas vezes em criar o seu próprio negócio então este artigo vem mesmo a calhar! Se persistir em levar o sonho por diante, já o pode fazer com uma visão mais realista das dificuldades que terá de ultrapassar.

Quantos é que já pensaram ou já disseram "gostava de representar tal marca... gostava era de ter uma representação" e porque não? É fácil, requer muito trabalho. Muito empenho e sobretudo muita "lata"!!!

Porquê? Porque muitas vezes quando somos pequenos temos que nos mostrar grandes...

Vou expor algumas considerações e alguns conselhos para este tipo de actividade, sobretudo na área de representações comerciais.

FAZER NASCER A IDEIA

Pode surgir esta vontade de representar uma marca porque lhe agrada o tipo de negócio e quer formar uma empresa neste sector de actividade, porque já possui uma organização e existe necessidade de diversificar os produtos ou serviços já existentes, ou porque há vontade de refrescar ou rentabilizar um conjunto de marcas que já se gere com a introdução de uma nova, provocando um desafio e exigindo algumas adaptações ao mercado já conhecido.



A IDEIA – A MARCA

O negócio concretizou-se no pensamento, então o primeiro passo é investigação e planeamento. Como gestor de marca deverá questionar-se sobre:

Reconhecer um bom plano de comercialização — uma boa marca.

O que é isto? Será uma marca cujos produtos/serviços têm um bom lugar no nosso mercado aos preços e qualidade que apresentam. Até chegar a esta conclusão, tem de se questionar:

— Será que estes produtos/serviços fazem falta ao nosso mercado?

— Se não fazem falta, será que podemos criar as necessidades de consumo com a introdução desses produtos/serviços?

— A Qualidade? É suficientemente grande para um preço não muito grande? Porque nem que seja aparentemente, este é de facto o grande binómio a acertar: boa qualidade por baixo preço, isto num mercado muito concorrencial. Porque se os produtos/serviços seleccionados forem muito necessários serão comprados a qualquer preço.

— No país de origem: analisar a quem se vende? Por que preço? Será que no nosso país vai ser para a mesma faixa de mercado? E se não for para a mesma exactamente, irá funcionar na mesma o negócio? Em que preços? Para que consumidores?

São tudo questões a ter presentes porque servirão como argumentação na negociação da representação.

COMPREENDER AS ÁREAS MAIS PROBLEMÁTICAS DO MARKETING DA MARCA

Compreender os «pontos fracos» da marca é muito importante: preços, qualidade, faixa de mercado, embalagem, política de comunicação, etc., e concluir se podemos vencer com eles.

DESENVOLVER PREVISÕES ORÇAMENTAIS E TODOS OS PORMENORES DAS CONDIÇÕES ECONÓMICAS

Quais vão ser os meus custos comerciais e administrativos?

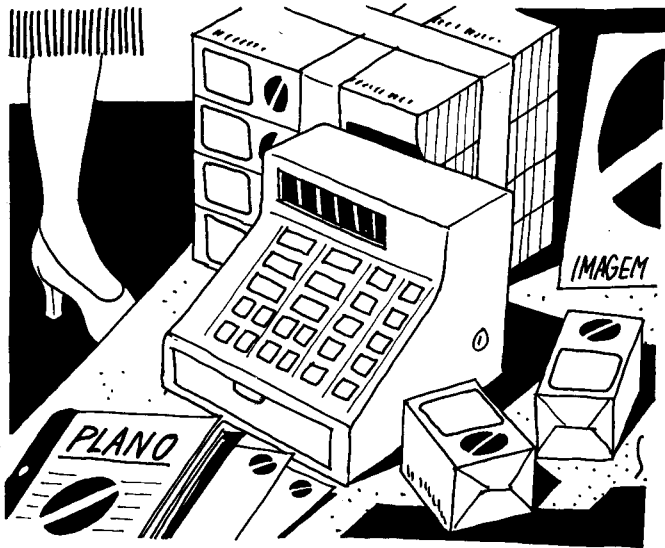
Quais vão ser os meus investimentos móveis e imóveis?

ORGANIZAR A ESTRATÉGIA DE MARCA

Conceber toda a estratégia de comercialização e distribuição com base em todas as questões postas anteriormente, será a base de representação da negociação, pois para se ser convincente temos de nos mostrar seguros e a segurança vem através de um profundo conhecimento daquilo a que nos propomos fazer.

Saber para convencer é muito importante! Pois só com base nesta premissa é que podemos transmitir confiança na preservação da imagem de marca.

DIRIGIR



RECONHECER A NECESSIDADE DE INTRODUIZIR MODIFICAÇÕES

Que todo o planeamento seja tão flexível quanto possível para responder rapidamente à adaptação no nosso mercado, a exigências da representada, a limitações da nossa própria organização, etc.

Deveremos sempre contar com os imprevistos!

CRIAR ENTUSIASMO PELO PLANO

Acreditar em todo o plano que se estabeleceu é fundamental para que todo o plano dê certo e para que seja sentido da mesma maneira pela representada e pelo nossos colaboradores (sócios, equipa de vendas, administrativos, etc.), pois todos deverão trabalhar para futuros clientes e com o mesmo entusiasmo e motivação!

ASSUMIR A RESPONSABILIDADE PELA APLICAÇÃO DO PLANO

Esta passa pelo estabelecimento de um sistema de controlo que deverá ser feito de uma forma continua pelos índices mais significativos: nível de vendas, objectivos, opiniões dos clientes, dos colaboradores, correcção constante do posicionamento do produto para se poder adaptar de uma forma mais ajustada à realidade do mercado.

PROFUNDOS CONHECIMENTOS DO MERCADO

Compreender bem as pessoas, os seus padrões de comportamento, os seus motivos e/ou motivações e

também saber exactamente onde se está e para onde se quer caminhar, para que direcção nos queremos dirigir? Ou seja, a noção exacta do posicionamento do produto/serviço no mercado.

PRODUZIR PLANOS QUANTO AO CONJUNTO DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO A USAR

Fazer com que se saiba que se tem os produtos ou que se pode prestar determinado serviço é tão indispensável como ter obtido a representação, se a novidade não correr da maneira mais eficiente, vai ser muito mais lenta a sua introdução. Uma campanha de publicidade/comunicação bem estruturada e rentabilizada (custos face aos resultados previstos), é tão importante como um óptimo relacionamento com a imprensa que gostará imenso de saber todas as novidades que tiver para lhes enviar!

O CONTACTO

Depois de ter passado a primeira fase, ou seja, a escolha da marca e planeamento da respectiva comercialização. Passa-se à concretização, ao contacto, que pode ser por escrito ou pessoal.

O CONTACTO POR ESCRITO

Poderá ser através de uma carta que explicará todas as intenções comerciais baseadas no plano já elaborado, ou seja, a vontade de obter a representação deverá ser revelada com todo o entusiasmo que for possível transmitir, mas é bom não esquecer de revelar que também sabe trabalhar e é um profissional competente. Além disto, convém fazer acompanhar essa carta de um *curriculum* da organização ou, se não tiver organização montada, enviara um *curriculum* pessoal, no qual é sublinhada a grande experiência profissional e conhecimentos profundos do mercado em questão acima de tudo a garantia de que tem capacidades financeiras de lançar, manter e respeitar a imagem de marca em todos os seus produtos ou serviços.

O CONTACTO PESSOAL

Pode realizar-se através de uma marcação directa pelo telefone para entrevista (cuja morada e telefones poderão ser obtidos através da respectiva embaixada do país em questão), sem envio prévio de carta.

Também se poderá realizar o contacto pessoal em feiras profissionais da especialidade, onde poderá ter acesso a um número grande de marcas e mais facil-

DIRIGIR

Mente estabelecer a sua escolha. Para frequentar as feiras, basta contactar qualquer agência de viagens que tenha viagens já organizadas para as principais feiras da Europa e que possua informação de todas as outras feiras menos procuradas que também poderão ter interesse.



A NEGOCIAÇÃO

OBTER A REPRESENTAÇÃO

Como em todo o negócio, seja ele de que sector for, seja produtos ou serviços, o sucesso está em como se começa, como se compra a matéria-prima ou como se estabelece a primeira negociação. Se esta for da forma mais favorável, maior será a rentabilidade do negócio.

Começar bem para acabar ainda melhor!

Uma vez que a potencial representada acede a uma entrevista, de uma coisa podemos ter a certeza: está interessada, nem que seja numa remota hipótese em considerar o nosso mercado. E, sendo assim, temos metade da partida ganha, pois vamo-nos apresentar como sendo os parceiros ideais para trabalhar a marca deles. Como? Fazendo tudo aquilo que foi dito até aqui, transmitindo:

— Conhecimento profundo de mercado e noção exacta da posição da marca em questão;

— Histórico da experiência profissional pessoal e da organização (caso esta já exista) adequada à introdução, manutenção, expansão e capacidade de respeito pela imagem da marca;

— Garantia da capacidade financeira adequada ao negócio em questão;

— Garantia de idoneidade na condução dos negócios (referir os pontos de referência mais significativos).

Em duas palavras: há que fazer acreditar que Portugal interessa como mercado e, sendo assim, não existem melhores parceiros para tal fim do que nós!

ASPECTOS COMERCIAIS E FUNCIONAIS

Passando a primeira fase da negociação, que é o acesso à marca, passa-se a uma segunda fase, negociar os aspectos comerciais específicos e os funcionais.

Dos aspectos comerciais, o mais importante de todos é o preço. Há que estabelecer um preço que nos permita:

— Pagar o transporte da mercadoria até Portugal — preços FOB (se assim for combinado, o ideal é não se pagar transporte — preços CIF);

— Pagar encargos administrativos (estrutura e material de escritório);

— Investir em publicidade (aqui até pode ser negociada uma participação da parte da representada);

— Pagar equipa de vendas (se tal exigir o tipo de produto);

— Pagar transporte para o cliente (se esse for também o acordado);

— Pagar o nosso trabalho, ou seja, uma margem de lucro que nos motive e nos permita continuar a trabalhar a marca. Realizar investimentos no sentido de melhorar todo o funcionamento e expandir as vendas.

O Preço é fundamental para:

— Deixar as duas partes satisfeitas;

— Introduzir a marca no mercado (que pode ser altamente concorrencial);

— Aumentar posteriormente as vendas;

Além do preço, é necessário dizer-se no mercado que se tem o produto e que ele faz falta, porque... por isto... e por aquilo... etc.. Ou seja, a estratégia de introdução da marca tem que contar com:

— Campanha de comunicação (imprensa) e publicidade que respeite a imagem de marca internacional;

— Tipos de distribuição adequados (fornecimentos, *stock*, movimentação, armazenamento, transporte e depósitos);

— Serviço de clientes (a mercadoria que virá para Portugal, terá de ser enviada de uma forma que permita chegar rapidamente ao cliente, etc.);

Tudo aquilo que se puder negociar no sentido de facilitar a nossa actuação, permitirá que prestemos um serviço de qualidade aos nossos futuros clientes, ao melhor preço possível!

OS RESULTADOS

Depois de lançado na prática todo o projecto, há que haver um controlo no sentido de se analisar os resultados para se poder reformular e adaptar toda a actuação às novas exigências.

COMO ANALISAR OS RESULTADOS?

Controlando todo o plano que se elaborou para o lançamento da marca, através da quantificação das seguintes variáveis:

- Objectivos das vendas: foram ou não atingidos?
- Objectivos de número de clientes: conseguiu-se ou não atingir a faixa de mercado inicialmente proposta?
- É de facto o tipo de consumidor que pensávamos no início atingir que se tornou nosso cliente, ou captámos outro tipo e então para este os produtos/serviços estarão também adequados?
- A rede de distribuição projectada funcionou?
- Política de crédito: estava bem estabelecida?
- O serviço prestado: poderá aumentar a respectiva qualidade, em que aspectos?
- O investimento em publicidade/comunicação: qual foi a rentabilidade face aos resultados conseguidos?
- A nossa organização/estrutura está adaptada às necessidades de gestão da marca?

— A organização da representada funciona de uma forma positiva? Comunica bem connosco? Entrega-nos pontualmente? Etc...

— A marca é de facto comercial?

E então podemos concluir, o que será preciso mudar?

- Os objectivos de vendas?
- A equipa de vendas?
- Os canais de distribuição?
- Os preços?
- O tipo de serviços prestado?
- A estratégia de comunicação?
- A estrutura da organização?
- A marca?

A REFORMULAÇÃO

É preciso não ter medo da mudança!

Há que ajustar e reajustar todos os meios necessários à consecução dos objectivos. Não só é bom para nós como para a representada, que deverá receber, além dos relatórios combinados, toda e qualquer informação que lhe seja útil e significativa.

«O segredo é a alma do negócio» é uma afirmação desajustada para os anos 90. O mais importante é a capacidade de gestão e alguma dose de «bom senso» (este é que é o verdadeiro «segredo do negócio») e ser-se reconhecido a este nível pela representada.

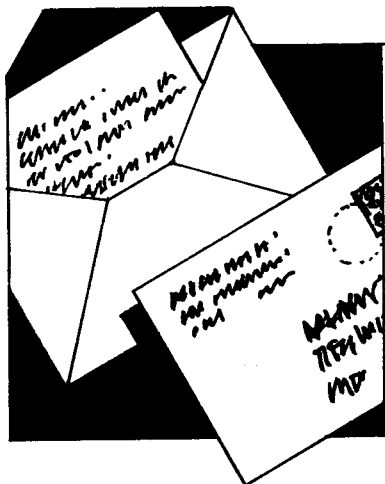
Esta deverá sempre significar um parceiro dos negócios e não como uma e unicamente fonte de rendimentos a explorar o melhor possível!

O parceirismo, a abertura, a transparência de actuação para quem seja eficiente e tenha vontade de criar algo sólido é a fórmula exacta de relacionamento para este tipo de negócio. Pois é muito mais fácil uma empresa estrangeira fazer-se representar em Portugal através de uma empresa que conhece profundamente o mercado, o tipo de cliente, as mentalidades, os costumes e que mais rapidamente conseguirá resultados, do que a própria vir para cá e ter que aprender tudo o que para nós é óbvio!

É necessário é a confiança, porque sem ela todo o negócio poderá «ir pelos ares»!

Esta será, portanto, a «regra de ouro» a ter em conta, pois permite uma adaptação correcta e mais rápida dos produtos/serviços internacionais ao nosso mercado, originando maior rentabilidade e enormes conhecimentos a todos os níveis, não só do nosso mercado, como também uma troca riquíssima de informações entre os mercados em questão, dando-nos uma visão internacional de todo o negócio!

* Licenciada em Gestão de Empresas
Gestora de Marcas.



CORREIO DOS LEITORES

Como pretendo continuar a receber a vossa Revista, agradecia que me informassem do pagamento da assinatura do corrente ano.

Agradeço desde já a atenção concedida, os meus cumprimentos

Anabela Gomes Correia



Exmos. Senhores,

Desde há algum tempo tenho vindo a ler a v/ Revista DIRIGIR. Trata-se de um instrumento de formação muito bem elaborado, com artigos de elevada qualidade e que muito me tem ajudado no meu desenvolvimento pessoal.

Abílio Manuel da Silva Couto
Economista



Exmos. Senhores,

(...) Em relação à revista gostaria de frisar que tenho o maior interesse em continuar a recebê-la, constituindo a sua leitura uma autêntica lição de «cultura geral».

(...) Voltando à DIRIGIR gostaria de dar uma sugestão: porque não começa a DIRIGIR a ter uma tiragem mensal, mesmo que tivéssemos de pagar?

Um dos seus leitores mais atentos
João Carlos Santos Pasadeno



Exmos. Senhores,

Por este meio, agradeço a amabilidade de me terem enviado, conforme solicitação minha, os números editados da vossa revista DIRIGIR.

Sendo uma jovem psicóloga na Renault, os vossos artigos têm muito interesse para o exercício da minha actividade profissional, sobretudo os relacionados com «Recursos Humanos», os quais me dizem mais directamente respeito.

RESPOSTAS ÀS CARTAS DOS LEITORES

O desenvolvimento é muito mais do que o simples crescimento económico de um país. O verdadeiro desenvolvimento, é aquele que « promove todos os homens, e o homem todo ». Daí que a formação seja cada vez mais, uma vertente fundamental da gestão. Se as organizações são sistemas abertos onde interagem pessoas, devem criar condições para que cada uma dessas pessoas, através da formação possa « crescer » e assim, servir a empresa, desempenhando a sua função com maior profissionalismo e sobretudo, mais satisfação.

Parece que a DIRIGIR de algum modo tem contribuído para que isto aconteça.

Quanto ao leitor que sugere a tiragem mensal, mesmo paga, concordamos consigo, mas não há condições (somos só 3 pessoas a fazer a DIRIGIR ...) para ir além da bimestralidade.

Todavia, registamos a sugestão e prometemos reflectir sobre ela.

DIRIGIR



LIVROS A LER



SERVIÇO DE RESTAURANTE

Manual Prático e Profissional

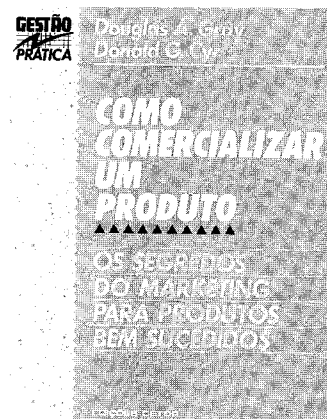
Começando pela história dos restaurantes e o respectivo serviço, este manual analisa pormenorizadamente o funcionamento de um moderno restaurante em todas as suas facetas: organização, gestão, cozinhas, copas, pessoal, alimentos, bebidas e todos os demais aspectos do serviço moderno e adequado.

Esta obra contém numerosas ilustrações explicativas dos métodos e procedimentos mais correctos para um bom serviço de restaurante, com um destaque especial para os vinhos e acompanhamentos.

Aconselhamos este manual não só aos profissionais mas também aos estudantes de hotelaria e a todos aqueles que pretendam fazer carreira neste ramo.

FICHA TÉCNICA

Título: Serviço de Restaurante - Manual Prático e Profissional
Autores: H. L. Cracknell e G. Nobis
Editores: Edições CETOP
Colecção: Hotelaria e Turismo



COMO COMERCIALIZAR UM PRODUTO

Este livro foi concebido para constituir um guia prático para a pessoa que possui um pequeno negócio.

Ajudá-lo-á a obter o máximo dos seus recursos disponíveis, com o fornecimento de estratégias de *marketing* e práticas que funcionam para o pequeno negócio.

As pormenorizadas listas de consulta incluídas neste volume conduzem o leitor, passo a passo, a uma estratégia de *marketing* lucrativa e bem sucedida, ajudando-o a encontrar respostas para perguntas como estas:

- . O que é o *marketing*?
- . Como planear uma estratégia de *marketing*?
- . Quais os «mass media» a utilizar para que o mercado conheça o produto?
- . Qual é a melhor maneira de fazer chegar o produto ao cliente?

FICHA TÉCNICA

Título: Como Comercializar um Produto — Os Segredos do *Marketing* para Produtos Bem Sucedidos
Autores: Douglas A. Gray e Donald G. Cyr
Editores: Edições CETOP
Colecção: Gestão e Prática

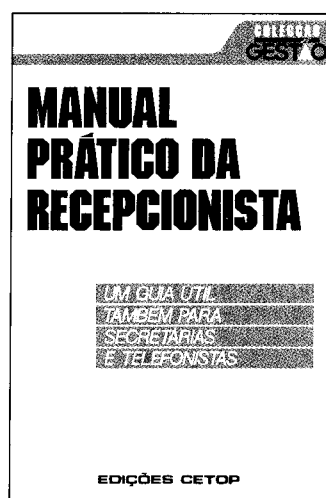


O TRABALHO TEMPORÁRIO

Excepção ou Regra na Prática Contratual?

Este livro de José Carlos da Silva Pereira foi realizado no âmbito das actividades do Grupo de Estudos de Políticas de Emprego do IEFP.

Divide-se em duas partes. A primeira interpreta o trabalho temporário à luz do desenvolvimento actual do emprego atípico (ou precário) em diferentes países e a segunda faz a abordagem daquela forma de emprego numa perspectiva de observação da realidade, por meio de um estudo de casos efectuado em empresas portuguesas.



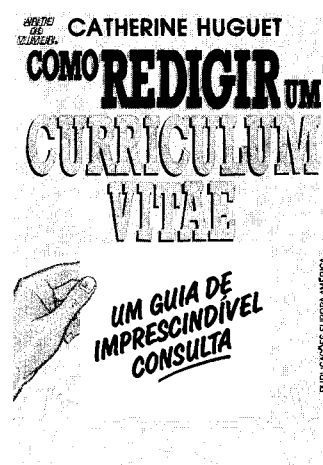
MANUAL PRÁTICO DA RECEPCIONISTA

Este manual é de grande utilidade não só para recepcionistas, mas também para telefonistas, secretárias e todos os que estiverem na «linha da frente» representando a empresa. Os temas principais do livro são: a apresentação, como receber os visitantes, telecomunicações, como procurar informações, como marcar reuniões, organizar agendas de trabalho, arquivo, alguns assuntos bancários, etc. Elaborado segundo o modelo do auto-ensino, a leitura e estudo são avaliados através das perguntas existentes no final de cada capítulo e dos numerosos trabalhos práticos recomendados ao longo do livro.

FICHA TÉCNICA

Título: Manual Prático da Recepcionista

Autores: Hazel Atkins
Editores: Edições CETOP
Colecção: GESTÃO



COMO REDIGIR UM CURRÍCULO VITAE

Este guia é um utensílio necessário a todos os candidatos a um emprego.

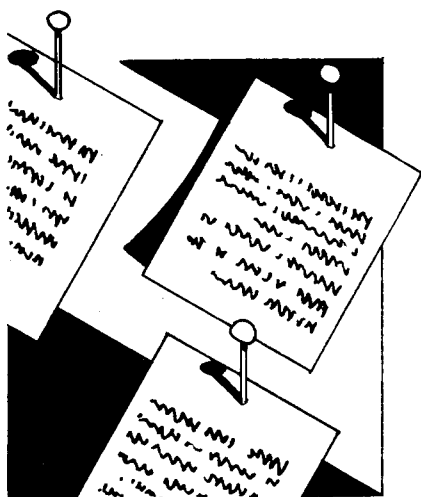
Hoje em dia todos, desde a empregada doméstica até ao quadro superior de uma empresa, podem ter, em qualquer altura, a necessidade de redigir o seu *curriculum vitae* (CV).

Neste livro poderão encontrar um sem número de informações, de conselhos práticos e de modelos a seguir, e uma visão geral do que é a procura de um emprego, desde a análise dos pequenos anúncios até à carta-resposta, de que o CV é a pedra angular.

FICHA TÉCNICA

Título: Como Redigir um *Curriculum Vitae*

Autores: Catherine Huguet
Editores: Publicações Europa-América
Colecção: Arte de Viver



BREVES

TRABALHO NOCTURNO

Sabe-se que o trabalho nocturno pode ter, a prazo, consequências nefastas para a saúde, que vão da insónia a um risco acrescido de doenças cardiovasculares, passando por perturbações gastro-intestinais e pela infertilidade. Recentemente, porém, uma equipa de investigadores norte-americanos parece ter encontrado uma maneira muito simples para assegurar aos milhões de pessoas que trabalham de noite uma melhor adaptação fisiológica à sua vida nocturna, conforme contam Charles Czeisler e os seus colegas, num artigo publicado no *New England Journal of Medicine*.

O trabalho nocturno não está de acordo com alguns dos nossos ritmos fisiológicos, pois, entre as 3 e as 4 horas da manhã, o nosso corpo atinge a sua temperatura mais baixa e, também por volta dessa hora, algumas das nossas secreções hormonais atingem o seu valor mínimo. Assim, de uma forma geral, as pessoas estarão muito menos alertas e serão muito menos eficazes de noite que de dia.

Pensa-se que é o facto da alternância dia-noite estar em conflito com a alternância vigília-sono que se encontra na origem dos problemas de adaptação dos trabalhadores nocturnos.

Por isso, os autores do estudo submeteram jovens trabalhadores nocturnos a uma iluminação intensa durante as suas horas de trabalho e a uma obscuridade quase total durante as horas de descanso. Verificaram então que, ao fim de quatro dias, o ponto mínimo da temperatura corporal destes indivíduos começava a surgir por volta das três horas da tarde e que várias outras variáveis fisiológicas sofriam também uma deslocação horária correspondente. A par disto, todos eles passaram a estar muito mais acordados durante a noite e a serem mais eficazes no seu trabalho.

in PÚBLICO, 90.05.31

A MORTE NO PRIMEIRO DIA DE TRABALHO

Eram dois jovens, o Nuno e o José Carlos. Tinham 18 anos, 7 de Maio foi o seu primeiro dia de trabalho. No trabalho encontraram a morte.

Em Lisboa, numa derrocada de terras, numa obra de construção civil, onde os cuidados mínimos não tinham sido tomados, o Nuno e o José Carlos encontraram a morte. O responsável pela empresa construtora «revelou desconhecer as causas do acidente,

mas garantiu que as famílias serão indemnizadas».

Pagas as indemnizações, o empresário esquecerá os jovens. As estatísticas assinalarão mais duas mortes por acidente de trabalho na construção civil. As famílias e os amigos chorarão a perda dos jovens. Quanto ao resto tudo se arrisca a continuar como antes.

As normas de segurança continuarão a não ser respeitadas. A fiscalização continuará ausente ou ineficaz. Os jovens continuarão a não receber formação.

Forçados a saltar de emprego para emprego, nem sequer terão tempo de aprender fazendo e, ainda menos, de assumir a consciência dos riscos que correm ou podem correr a terceiros.(...)

A tendência de cumprir regras mais exigentes e obrigar a emergir ou reprimir a economia subterrânea, tarda no entanto a concretizar-se. Entretanto, há quem retire daí chorudos benefícios, enquanto outros, como estes dois jovens, aí encontram a morte ou a deficiência.(...)

Mas, e sobretudo, é inadmissível que no final do século xx, em Portugal, se morra em acidente de trabalho cuja raiz profunda é a total desumanização da produção, e que reside no facto de se tratarem os homens pior do que as máquinas.

O Nuno e o José Carlos morreram.

É indispensável que não deixemos que os seus nomes sejam apagados da nossa memória e substituídos pela frieza de números nas estatísticas.(...)

Secretário Geral da UGT
in PÚBLICO, 90.05.10

DESENVOLVIMENTO HUMANO É PRIORIDADE NOS ANOS 90

Os países em vias de desenvolvimento não são demasiado pobres para poderem financiar o seu desenvolvimento humano e, ao mesmo tempo, velar pelo crescimento económico. Esta é uma das conclusões de um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), apresentado em Londres, na Associação da Imprensa Estrangeira.

O indicador de Desenvolvimento Humano é uma das inovações do relatório apresentado. Com base na análise do desenvolvimento humano, nas últimas três décadas, — através de indicadores como a esperança média de vida, a taxa de alfabetização, a mortalidade infantil e o acesso, em geral, à saúde e à educação —, o documento apresenta um conjunto de propostas políticas com vista à definição de estratégias para os anos 90. Visando ser um instrumento de referência na elabo-

ração das políticas nacionais e internacionais de desenvolvimento, ao longo do relatório são colocadas questões relacionadas com os elementos essenciais da planificação, gestão e financiamento do desenvolvimento humano.

O facto de o crescimento económico e o progresso humano não estarem automaticamente ligados, e a constatação de que níveis aceitáveis de desenvolvimento humano são possíveis, mesmo em países com rendimentos *per capita* fracos são dois dos pressupostos de que parte este relatório das Nações Unidas.

in PÚBLICO,

ENSINAR A FAZER NINHOS

A QUERCUS (Associação Nacional de Conservação da Natureza) e o pelouro da Educação da Câmara de Sintra vão promover junto das escolas primárias do conselho uma campanha de construção de ninhos artificiais.

Com início previsto para este mês, a campanha «As aves e os ninhos» vai abranger cerca de 31 escolas, e a construção de uma centena de ninhos de madeira. A distribuição de um desdobrável com indicações sobre o comportamento das várias espécies e os tipos e ninhos utilizados, constitui o material de apoio da iniciativa.

O tipo de ninho a construir pelos alunos com o apoio de elementos da QUERCUS, após uma sessão de esclarecimento, poderá vir a ser utilizado por chapins, papa-moscas, estorninhos, rabirruivos ou pardais. Os materiais resumem-se a uma ripa de madeira, alguns pregos e um bocado de câmara de ar velha. Quanto ao local onde podem ser instalados, tudo depende da vontade de cada um. No caso de serem privilegiadas as imediações das escolas, podem ser utilizadas árvores ou muros, desde que se tenha em consideração uma boa altura como segurança.

in PÚBLICO 10.04.91

PORTUGUÊS DISTINGUIDO

Um cidadão português foi distinguido como o «melhor empresário» na área de Boland, na África do Sul, zona onde, entre 65 mil sul-africanos, só vivem sete famílias portuguesas. Egídio Cardoso, industrial de hotelaria, recebeu a distinção do presidente da Câmara Municipal, que sublinhou o facto de o prémio ter sido, pela primeira vez, entregue a um estrangeiro.

in PÚBLICO 9.04.91

DIRIGIR



CLASSIFICADOS

A ideia da criação deste Forum remonta a meados de 1988, e deve-se à iniciativa dos membros portugueses, patronais e sindicais, que então tinham assento no Comité Consultivo para a Higiene, Segurança e Saúde da CEE.

1º FORUM NACIONAL DA MEDICINA DO TRABALHO

Organizado pela Sociedade Portuguesa de Medicina no Trabalho (Secção da Sociedade das Ciências Médicas de Lisboa / Academia Portuguesa de Medicina), vai ter lugar nas instalações da FIL, em Lisboa, de 23 a 26 de Outubro de 1991, o 1º Forum Nacional de Medicina do trabalho.

O Forum estará aberto, não apenas a médicos do trabalho, mas a outros profissionais directa ou indirectamente ligados à prática de saúde ocupacional e, ainda, aos próprios empregadores e trabalhadores interessados. Nele participam especialistas de vários domínios, nacionais e estrangeiros. Paralelamente às sessões incluídas no programa científico, decorrerá uma «mos- tra» de materiais e equipamentos técnicos do âmbito da Saúde Ocupacional/Medicina do Trabalho.

O secretariado do 1º Forum Nacional de Medicina do Trabalho é assegurado por: CI — Congressos & Informática, Lda, Rua Cidade de Cádiz, 14 - 3º Dtº. — A, 1500 LISBOA (Telefone: 7269851).

FORUM PARA A SAÚDE OCUPACIONAL

Foi criada, em finais de 1990, a associação cívica **Forum para a Saúde Ocupacional**, com sede na Rua Duque de Palmela 2 - 5º, em Lisboa.

Como finalidade essencial, esta associação prossegue o debate de ideias, a sensibilização, a informação, a realização de estudos e a investigação, de modo a concorrer para um melhor conhecimento e para a efectivação de medidas que promovam a higiene, a segurança e a saúde no trabalho.

Pretende igualmente fomentar a participação da sociedade civil na criação de condições que permitam o aprofundamento o diálogo e da concertação entre os parceiros sociais, promovendo iniciativas junto de empregadores, trabalhadores técnicos e investigadores.



CARTA COMUNITÁRIA DOS DIREITOS SOCIAIS
FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES

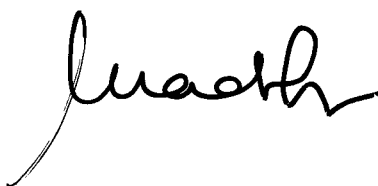
SEPARATA

SEPARATA

Esta carta, pouco conhecida entre nós, constituiu um importante passo para se alcançar o bem estar dos trabalhadores cidadãos da Comunidade Europeia.

Trata-se, citando Jacques Delors «do pilar essencial da dimensão social da construção Europeia, que fixa os grandes princípios em que se baseia o nosso modelo europeu de direito de trabalho, e o papel do trabalho na nossa sociedade».

Há, pois, razões para ter esperança de que a prática futura, nesta área, embora confirmando a importância do trabalho, o faça não esquecendo que a finalidade do trabalho permanece sempre no próprio homem — cada trabalho mede-se sobretudo pelo padrão de dignidade da pessoa que o executa.



EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO N.º 19 DA REVISTA DIRIGIR
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
JUL./AGO. - 1991

DIRIGIR

CARTA COMUNITÁRIA DOS DIREITOS SOCIAIS FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES

A presente carta é o fruto de um compromisso que assumi em Maio de 1988, em Estocolmo, perante o Conselho da Confederação Europeia dos Sindicatos. Perto de dezoito meses mais tarde, reunidos aquando do Conselho Europeu de Estrasburgo, de 8 e 9 de Dezembro de 1989, os chefes de Estado ou de Governo de onze Estados-membros da Comunidade Europeia adoptaram a «Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores».

Inspirada em textos-quadro como a Carta Social do Conselho da Europa e as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, esta carta constitui, doravante, um pilar essencial da dimensão social da construção europeia, no espírito do Tratado de Roma completado pelo Acto Único Europeu.

Declaração solene, fixa os grandes princípios em que se baseia o nosso modelo europeu do direito do trabalho, e, de um modo mais geral, o papel do trabalho na nossa sociedade. Consagra uma estrutura básica de direitos sociais que serão garantidos e aplicados, conforme os casos, ao nível dos Estados-membros ou ao nível da Comunidade Europeia, no quadro das suas competências. Mas não poderá, todavia, entrar na realidade social sem a implicação activa dos parceiros sociais.

Expressão concreta da entidade europeia, de fidelidade àquilo que somos, esta carta constitui uma mensagem para todos aqueles que, dentro ou fora da Comunidade Europeia, procuram nos progressos da Europa razões para ter esperança.

Jacques DELORS

Já em 1972, os chefes de Estado ou de Governo da Comunidade Europeia, reunidos em Paris, concordavam em afirmar a dimensão social da construção europeia. Dois anos mais tarde, será a vez do programa de acção social, apresentado pela Comissão e adoptado pelo Conselho. Não quer isto dizer que, desde a sua fundação, a Comissão se tenham mantido inactiva nesta matéria: os primeiros regulamentos relativos à livre circulação dos trabalhadores datam de 1968, e já em 1963 o Conselho tinha estabelecido os princípios gerais da formação profissional. Todavia, na véspera do seu primeiro alargamento, parecia necessário sublinhar que a Europa era mais do que o simples Mercado Comum e a eliminação das barreiras alfandegárias.

Quinze anos já! E é verdade que, desde então, se deram passos significativos. A adopção do Acto Único confirmou esta dimensão, nomeadamente ao sublinhar a necessidade de reforçar a coesão económica e social da Comunidade que a reforma dos fundos estruturais em 1988 veio apoiar.

Mas não basta! A realização do mercado interno que se delineia no horizonte de 1992 trouxe à luz a importância desta dimensão social. Não está em causa apenas garantir a livre circulação

das pessoas, conjuntamente com a dos bens, dos serviços e dos capitais. Está em causa também tudo aquilo que contribui para melhorar o bem estar dos cidadãos da Comunidade Europeia e dos seus trabalhadores em primeiro lugar. A construção de uma Europa dinâmica e forte exige igualmente o reconhecimento de uma estrutura básica de direitos sociais... Era indispensável este sinal político ao mais alto nível. Era necessário actuar com energia, como aliás era insistentemente pedido quer pelo Parlamento Europeu quer pelo Comité Económico e Social.

A «Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores», tal como foi adoptada em Estrasburgo, há algumas semanas, pelos onze chefes de Estado ou de Governo, tem, pois, a sua história. Com base num texto, na realidade um anteprojecto que após consulta dos parceiros sociais, se transformou num projecto proposto pela Comissão em Setembro de 1989, o Conselho «Assuntos Sociais» primeiro, e, depois, o Conselho Europeu ocuparam-se desta questão com os resultados que são do domínio público. Tal como a conhecemos, esta carta constitui um primeiro passo, o primeiro passo que era preciso dar

Vasso PAPANDREOU

CARTA COMUNITÁRIA DOS DIREITOS SOCIAIS FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES

OS CHEFES DE ESTADO OU
DE GOVERNO DOS ESTADOS-
MEMBROS DA COMUNIDADE
EUROPEIA REUNIDOS
EM ESTRASBURGO,
AOS 9 DE DEZEMBRO DE 1989¹

Considerando que os Estados-membros reconhecem, nos termos do artigo 117º do Tratado CEE, a necessidade de promover a melhoria das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores, de modo a permitir a sua igualização no progresso;

Considerando que, na linha das conclusões dos Conselhos Europeus de Hanôver de Rodes, o Conselho Europeu de Madrid reconheceu que, no âmbito da construção do Mercado Único Europeu, se deve conferir a mesma importância aos aspectos sociais e aos aspectos económicos e que, por consequência, ambos devem ser desenvolvidos de uma forma equilibrada;

Considerando as resoluções do Planeamento Europeu de 15 de Março de 1989, de 14 de Setembro de 1989 e de 22 de Novembro de 1989 e o parecer do Comité Económico e Social de 22 de Fevereiro de 1989;

Considerando que a concretização do mercado interno constitui o meio mais eficaz para criar empregos e assegurar o máximo bem estar na Comunidade; que o desenvolvimento e a criação de

¹Os Chefes de Estado ou de Governo de onze Estados-membros adoptaram este texto.

empregos devem constituir a primeira das prioridades na concretização do mercado interno; que compete à Comunidade enfrentar os desafios do futuro no plano da competitividade económica, tendo em conta nomeadamente os desequilíbrios regionais;

Considerando que o consenso social contribui para o esforço da competitividade das empresas, de toda a economia, e para a criação de empregos; que, nesta perspectiva, ele constitui uma condição essencial para assegurar um desenvolvimento económico continuado;

Considerando que a realização do mercado interno deve favorecer a aproximação no progresso das condições de vida e de trabalho, assim como a coesão económica e social da Comunidade Europeia, evitando as distorções da concorrência;

Considerando que a realização do mercado interno deve levar a melhorias no domínio social para os trabalhadores da Comunidade Europeia, designadamente no que se refere à livre circulação, às condições de vida e de trabalho, à saúde e à segurança no local de trabalho, à protecção social, à educação e à formação;

Considerando que, para assegurar a igualdade de tratamento, é necessário lutar contra todas as formas de discriminação, designadamente as baseadas no sexo, na cor, na raça, nas opiniões e nos credos e que, num espírito de

solidariedade, importa lutar contra a exclusão social;

Considerando que compete aos Estados-membros garantir que os trabalhadores de países terceiros e os membros das suas famílias, a residir legalmente num Estado-membro da Comunidade Europeia, possam beneficiar de um tratamento de natureza comparável àquele de que beneficiam os trabalhadores do Estado-membro em questão no que se refere às condições de vida e de trabalho;

Considerando que a necessidade de buscar inspiração nas convenções da Organização Internacional do Trabalho e na Carta Social Europeia do Conselho da Europa;

Considerando que o Tratado, alterado pelo Acto Único Europeu, contém normas que estabelecem a competência da Comunidade, no que se refere nomeadamente à livre circulação dos trabalhadores (artigos 7º, 48º a 51º), à liberdade de estabelecimento (artigos 52º a 58º), ao domínio social, nas condições previstas nos artigos 117º a 122º nomeadamente no que se refere à melhoria da segurança e da saúde no local de trabalho (artigo 118º-A) ao desenvolvimento do diálogo entre parceiros sociais ao nível europeu (artigo 118º-B), à igualdade das remunerações entre trabalhadores masculinos e trabalhadores femininos na realização dos mesmo trabalho (artigo 119º), aos princípios gerais de

ADOPTARAM A SEGUINTE DECLARAÇÃO, QUE CONSTA DAS DIRECÇÕES GERAIS DOS TRABALHADORES»:

Título I

DIREITOS SOCIAIS FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES

LIVRE CIRCULAÇÃO

1. Todos os trabalhadores da Comunidade Europeia têm direito à livre circulação em todo o território da Comunidade, sem prejuízo das limitações justificadas por razões de ordem pública, segurança pública e saúde pública.

2. O direito à livre circulação permite a todo e qualquer trabalhador o exercício de toda e qualquer actividade profissional na Comunidade segundo o princípio da igualdade de tratamento, no que se refere ao acesso ao trabalho, às condições de trabalho e à protecção social no país de acolhimento.

3. O direito à livre circulação implica igualmente:

- a harmonização das condições de residência em todos os Estados-membros, nomeadamente para fins de reagrupamento familiar;
- a supressão dos obstáculos resultantes do não reconhecimento de diplomas ou de qualificações profissionais equivalentes;



TITUI A «CARTA COMUNITÁRIA DOS DIREITOS

- a melhoria das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores fronteiriços.

EMPREGO E REMUNERAÇÃO

4. Todas as pessoas têm direito à liberdade de escolha e de exercício de uma profissão, nos termos das disposições que regem esta última.

5. Todos os empregos devem ser remunerados de forma justa.

Para o efeito, e de acordo com as regras próprias de cada país, é necessário que:

- seja garantida aos trabalhadores uma remuneração equitativa, ou seja, uma remuneração que lhes permita um nível de vida decente;

- os trabalhadores sujeitos a um regime de trabalho diferente do contrato a tempo inteiro e de duração indeterminada beneficiem de um salário de referência justo;

- os salários que não possam ser objecto de retenção, penhora

ou cessão a não ser em conformidade com as disposições nacionais; tais disposições deverão prever medidas que garantam ao trabalhador a manutenção dos meios necessários para assegurar o seu sustento e o da sua família.

6. Todas as pessoas devem poder beneficiar gratuitamente dos serviços públicos de colocação.

MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO

7. A concretização do mercado interno deve conduzir a uma melhoria das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores na Comunidade Europeia. Este processo efectuar-se-á pela aproximação no progresso dessas condições, nomeadamente no que se refere à duração e organização do tempo de trabalho e às formas de trabalho para além do trabalho de duração indeterminada, tais como o trabalho de duração determinada, o trabalho a tempo parcial, o trabalho temporário, o trabalho sazonal.

Esta melhoria deve implicar, nos casos em que tal for necessário, o desenvolvimento de

certos aspectos da regulamentação do trabalho, designadamente os relacionados com os processos de despedimento colectivo ou as falências.

8. Todos os trabalhadores da Comunidade Europeia têm direito ao repouso semanal e a férias anuais pagas, cuja duração deve ser aproximada no progresso, de acordo com as práticas nacionais.

9. As condições de trabalho de todos os assalariados da Comunidade Europeia devem estar definidas na legislação, numa convenção colectiva, ou num contrato de trabalho, de acordo com as regras próprias de cada país.

PROTECÇÃO SOCIAL

De acordo com as regras próprias de cada país:

10. Todos os trabalhadores da Comunidade Europeia têm direito a uma protecção social adequada e devem, beneficiar, qualquer que seja o seu estatuto e a dimensão da empresa em que

trabalham, de prestações de segurança social de nível suficiente.

As pessoas excluídas do mercado de trabalho, quer porque a ele não tenham podido ter acesso quer porque nele não se tenham podido reinserir, e que não disponham de meios de subsistência, devem poder beneficiar de prestações e de recursos suficientes, adaptados à sua situação pessoal.

LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLECTIVA

11. Os empregadores e os trabalhadores da Comunidade Europeia têm o direito de se associar livremente com vista a constituir organizações profissionais ou sindicais da sua escolha para a defesa dos seus interesses económicos e sociais.

Todos os empregadores e todos os trabalhadores têm a liberdade de aderir ou não aderir a essas organizações, sem que tal lhes acarrete qualquer prejuízo pessoal ou profissional.

12. Os empregadores ou as organizações de empregadores,

por um lado, e as organizações de trabalhadores, por outro, têm o direito de negociar e de celebrar convenções colectivas, nas condições previstas nas legislações e nas práticas nacionais.

O diálogo entre parceiros sociais a nível europeu, que deve ser desenvolvido, pode conduzir, se estes o considerarem desejável, a relações convencionais, nomeadamente no plano interprofissional e sectorial.

13. O direito de recorrer a acções colectivas em caso de conflito de interesse inclui o direito de greve, sob reserva das obrigações decorrentes das regulamentações nacionais e das convenções colectivas.

A fim de facilitar a resolução dos conflitos de trabalho, deve-se favorecer, de acordo com as práticas nacionais, a instituição e a utilização, aos níveis adequados, de processos de conciliação, mediação e arbitragem.

14. A ordem jurídica interna dos Estados-membros determinará em que condições e em que medida os direitos previstos nos artigos 11º a 13º são aplicáveis às forças armadas, à polícia e à função pública.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

15. Todos os trabalhadores da Comunidade Europeia devem poder ter acesso à formação profissional e beneficiar dela ao longo da sua vida activa. Nas condições de acesso a essa formação não é admissível qualquer discriminação baseada na nacionalidade.

As autoridades públicas competentes, as empresas ou os parceiros sociais devem, cada um na esfera das suas competências, instruir dispositivos de formação contínua e permanente que permitam a qualquer pessoa reciclar-se, designadamente beneficiando de licença para formação, aperfeiçoar-se e adquirir novos conhecimentos, tendo em conta nomeadamente a evolução técnica.

IGUALDADE DE TRATAMENTO ENTRE HOMENS E MULHERES

16. Deve ser garantida a igualdade de tratamento entre homens e mulheres. A igualdade de

oportunidades entre homens e mulheres deve ser desenvolvida.

Para este efeito, devem intensificar-se, onde necessário, as acções destinadas a garantir a aplicação do princípio de igualdade entre homens e mulheres, nomeadamente no acesso ao emprego, remuneração, protecção social, educação, formação profissional e evolução de carreiras.

Há igualmente que desenvolver medidas que permitam aos homens e às mulheres conciliar as suas obrigações profissionais e familiares.

INFORMAÇÃO, CONSULTA E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES

17. A informação, a consulta e a participação dos trabalhadores devem ser desenvolvidas segundo regras adequadas e tendo em conta as práticas em vigor nos diferentes Estados-membros.

Tal é válido nomeadamente nas empresas ou grupos com estabelecimentos ou empresas situados em vários Estados-membros da Comunidade Europeia.

18. A informação, a consulta e a participação referidas devem ser accionadas em tempo útil, nomeadamente nos seguintes casos:

- aquando da introdução nas empresas de mudanças tecnológicas que tenham consequências importantes para os trabalhadores no que se refere às condições de trabalho e à organização do mesmo;
- por ocasião de reestruturações ou de fusões de empresas que afectem o emprego dos trabalhadores;
- por ocasião de despedimento colectivo;
- quando os trabalhadores, especialmente transfronteiriços, forem afectados por políticas de emprego aplicadas pela empresa em que estiverem empregados.

PROTECÇÃO DA SAÚDE E DA SEGURANÇA NO MEIO LABORAL

19. Todos os trabalhadores devem beneficiar de condições satisfatórias de protecção da saúde e da segurança no meio onde trabalham. Devem ser tomadas

medidas adequadas para prosseguir a harmonização no progresso das condições existentes neste domínio.

Estas medidas terão nomeadamente em conta a necessidade de formação, informação, consulta e participação equilibrada dos trabalhadores no que se refere aos riscos corridos e às medidas tomadas para suprimir ou reduzir tais riscos.

As disposições relativas à instauração do mercado interno devem contribuir para esta protecção.

PROTECÇÃO DAS CRIANÇAS E DOS ADOLESCENTES

20. Sem prejuízo de regras mais favoráveis aos jovens, nomeadamente das que assegurem, pela formação, a sua inserção profissional, e salvo derrogações limitadas a certos trabalhos leves, a idade mínima de admissão ao trabalho não deve ser inferior à idade em que cessa a escolaridade obrigatória, e nunca inferior a 15 anos.

21. Todos os jovens que estejam

empregados devem receber uma remuneração equitativa, em conformidade com as práticas nacionais.

22. Devem ser tomadas as medidas necessárias à adaptação de regras de direito de trabalho aplicáveis aos jovens trabalhadores, a fim de que as mesmas dêem resposta às exigências do desenvolvimento e às necessidade de formação profissional e ao acesso ao trabalho desses jovens.

Nomeadamente, a duração do trabalho dos trabalhadores com menos de 18 anos deve ser limitada — sem que essa limitação possa ser contornada pelo recurso a horas extraordinárias — e o trabalho nocturno deve ser proibido, exceptuando-se o caso de certos empregos determinados pelas legislações ou pelas regulamentações nacionais.

23. Os jovens devem poder beneficiar, no termo da escolaridade obrigatória, de uma formação profissional inicial com uma duração que lhes permita adaptarem-se às exigências da sua futura vida profissional; no caso

dos jovens trabalhadores, essa formação deve efectuar-se durante o horário de trabalho.

PESSOAS IDOSAS

De acordo com as regras próprias de cada país:

24. Atingida a reforma, todos os trabalhadores da Comunidade Europeia devem poder beneficiar de recursos que lhes assegurem um nível de vida decente.

25. Todas as pessoas que tenham atingido a idade da reforma mas que não tenham direito à pensão e que não disponham de outros meios de subsistência, devem poder beneficiar de recursos suficientes e de uma assistência social e médica adaptada às suas necessidades específicas.

PESSOAS DEFICIENTES

26. Todas as pessoas deficientes, quaisquer que sejam a origem e a natureza da sua deficiência, devem poder beneficiar de medidas adicionais concretas

tendentes a favorecer a sua integração profissional e social.

Estas medidas de melhoria devem nomeadamente aplicar-se à formação profissional, à ergonomia, à acessibilidade, à mobilidade, aos meios de transporte e à habitação, em função das capacidades dos interessados.

Título II

APLICAÇÃO DA CARTA



27. A garantia dos direitos sociais fundamentais da presente carta bem como a aplicação das medidas sociais indispensáveis ao bom funcionamento do mercado interno no âmbito de uma estratégia de coesão económica e social são mais particularmente da responsabilidade dos Estados-membros, em conformidade com as práticas nacionais, designadamente por meio da legislação e das convenções colectivas.

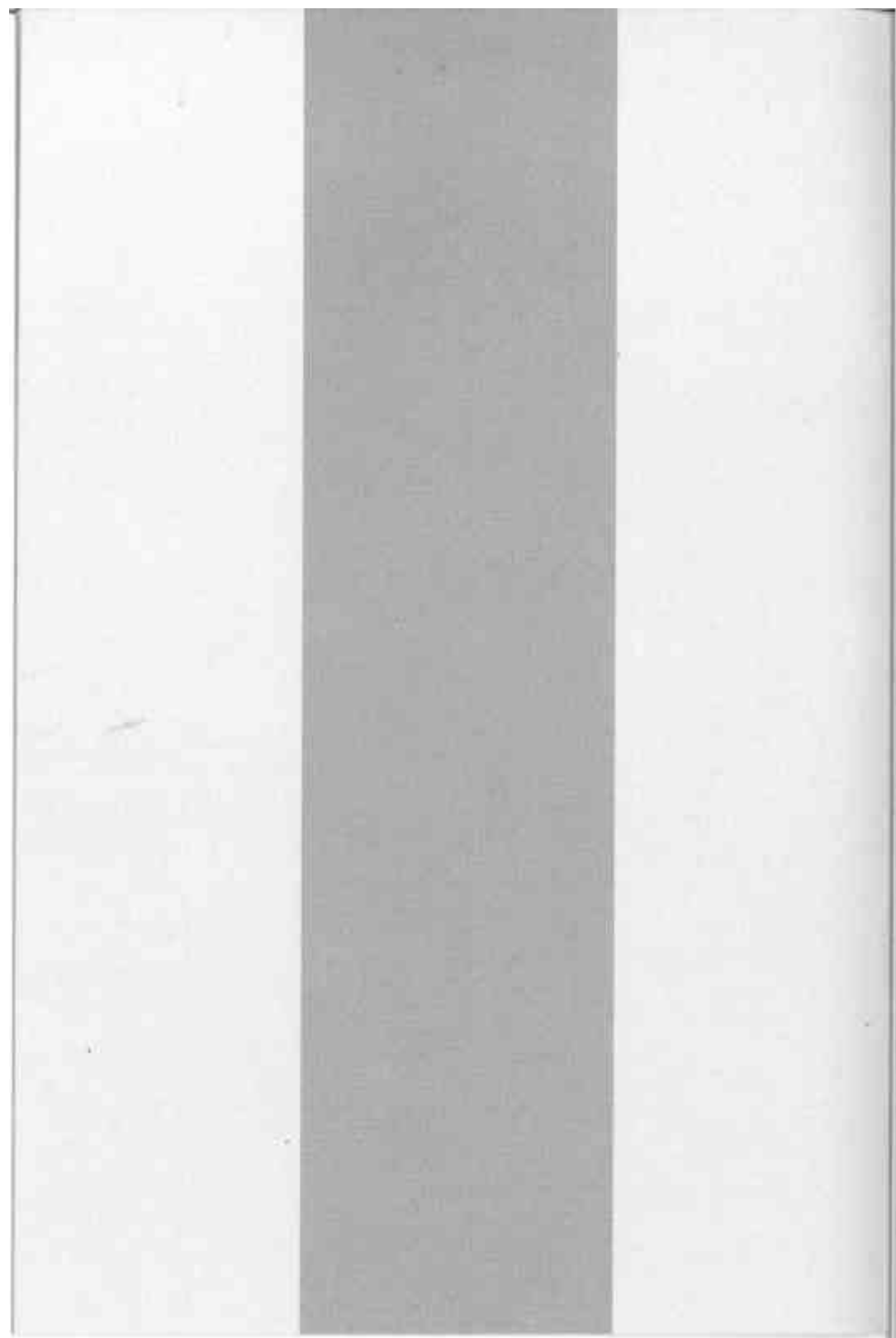
28. O Conselho Europeu convida a Comissão a tomar, o mais rapidamente possível, as iniciativas que fazem parte das suas competências previstas no Tratado, com vista à adopção de instrumentos jurídicos para a efectiva aplicação dos direitos que são da competência da Comunidade, por forma a acompanhar a realização do mercado interno.

29. A Comissão elaborará anualmente, no decurso do último trimestre de cada ano, um relatório sobre a aplicação da carta pelos Estados-membros e pela Comunidade Europeia.

30. O relatório da Comissão será enviado ao Conselho Europeu, ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social.

in Comunidades Europeias — Comissão Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores.

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.



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



NOESIS

A EDUCAÇÃO EM REVISTA

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO
IE
INSTITUTO DE
INOVAÇÃO
EDUCACIONAL
TERRAS
das Terras
de São Paulo
200 Lisboa

ASSINATURA: 4 números 960\$00 — 8 números 1920\$00