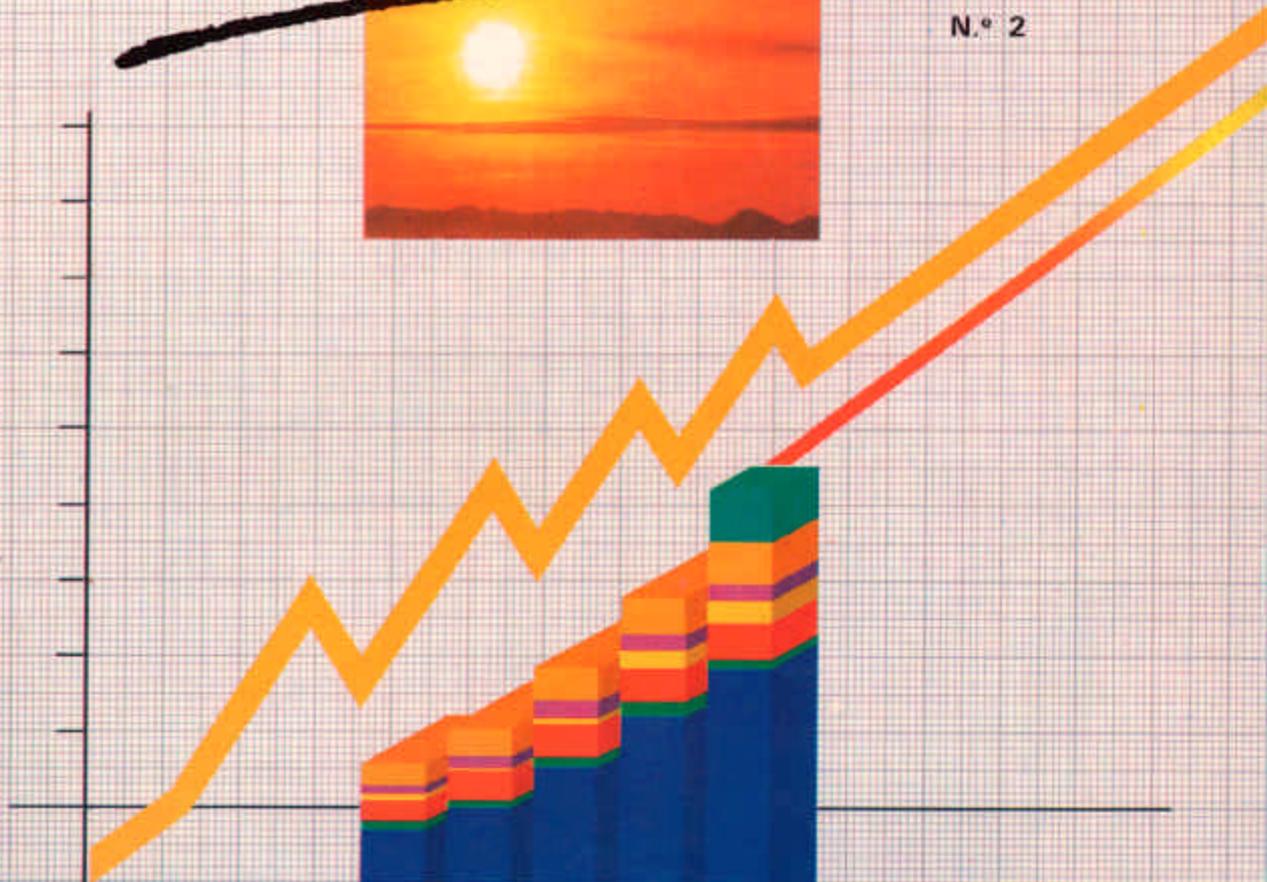


REVISTA PARA CHEFIAS

# DIRIGIR

N.º 2



PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL • JAN/FEV/MAR 1988 • PREÇO 200\$00

TRABALHAR MUITO OU TRABALHAR BEM  
UMA CARTA PARA GARCIA  
VOCE SABE GERIR O SEU TEMPO?  
"DESCOBRIR A HOTELARIA AOS 9 ANOS"



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

J. C. ALBERNAZ/II

# REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Uma experiência nova de 25 anos.  
Fomento ao emprego e à formação.  
Centros em todo o País.  
Um serviço público perto de si.  
Serviços regionais dinâmicos e eficazes.  
Uma gestão tripartida.  
Desenvolvimento e inovação  
também é connosco.

emprego  
e formação

Revista de especialistas para especialistas.  
Um espaço para as ideias, as experiências,  
as informações.  
Edição anual:  
3 números / Assinatura: 1000\$00.



Pedidos ao Núcleo de Informação e Relações Públicas do IEFP:  
Rua das Picoas, 14, 9.º - 1000 LISBOA / Tel. 56 38 01/3



# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b>	
O QUE FAZ FALTA NESTE PAÍS <i>José Cardim</i>	3
<b>PROBLEMAS E DECISÕES</b>	
TRABALHAR MUITO OU TRABALHAR BEM <i>Nelson Trindade</i>	4
<b>VOZES E OPINIÕES</b>	
É DIFÍCIL SER-SE IMPARCIAL <i>Justina Souza Coutinho</i>	7
O MECÂNICO-CHEFE É SIMULTANEAMENTE ENCARREGADO E EXECUTANTE <i>João Vitor Franco</i>	10
<b>A MANUTENÇÃO INDUSTRIAL</b>	
Objectivos e Organização <i>Vitor Pinto</i>	13
<b>HUMOR NO TRABALHO</b>	
MAS AFINAL O QUE É QUE ANDAMOS A FAZER?	16
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	
UMA CARTA PARA GARCIA <i>Elbert Hubbard</i>	19
<b>A CONSTRUÇÃO CIVIL E A DIGNIFICAÇÃO DO SECTOR</b>	
Entrevista com o Director do CENFIC <i>Justina Souza Coutinho</i>	25
Entrevista com a Directora do CICCOPN <i>Lúsa Brito Mendes</i>	31
<b>UM CARRO VERDE-AZEITONA</b>	
<i>Lúis Cardim</i>	33
<b>CORREIO DOS LEITORES</b>	
<b>TESTE</b>	
VOCÊ SABE GERIR O SEU TEMPO? <i>Rui Clemente Lelé</i>	35
<b>BREVES</b>	
«ECONOMIA DE ENERGIA»	37
FEIRAS E CERTAMES	37
CALENDÁRIO FISCAL	38
<b>UMA EMPRESA — UMA HISTÓRIA</b>	
FERNANDO LOPES: «DESCOBRI A HOTELARIA AOS 9 ANOS» <i>Justina Souza Coutinho</i>	39



#### **FICHA TÉCNICA**

##### **Propriedade**

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

##### **Director**

José Casqueiro Cardim

##### **Coordenadora**

Luísa Brito Mendes

##### **Conselho Editorial**

José Casqueiro Cardim

Adelino Palma

Justina Souza Coutinho

João Carlos Albernaz

##### **Colaboradores**

João Vítor Franco

Justina Souza Coutinho

Luís Cardim

Luísa Brito Mendes

Nelson Trindade

Rui Clemente Lélé

Vítor Pinto

##### **Plano Gráfico e Capa**

João Carlos Albernaz

##### **Apoio Gráfico**

Maria de Lurdes Guedes

##### **Cartoon**

Rui

##### **Ilustração**

António

Henrique Alves

##### **Fotografia**

Santos Gomes

##### **Apoio Administrativo**

João Vítor Franco

##### **Redacção e Assinaturas**

Núcleo de Desenvolvimento

de Chefias e Quadros

Apartado 8236

1803 Lisboa Codex

##### **Edição**

Núcleo de Informação

e Relações Públicas

Rua das Picoas, 14-8.º

1000 Lisboa

##### **Composição, Montagem e Impressão**

CDP — QUALIGRAFE-artes gráficas, lda.

Rua Coronel Bento Roma, 22-A

☎ 89 60 96/7 • 1700 Lisboa

**Periodicidade:** Trimestral

**Tiragem:** 20000

**Depósito Legal n.º 17519/87**

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para: **Revista para Chefias - Dirigir**  
Apartado 8236 Lisboa Codex.



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

## O QUE FAZ FALTA NESTE PAÍS...

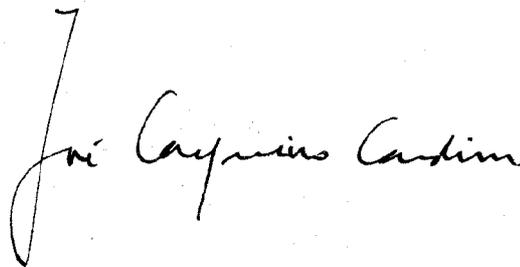
Nós, Portugueses, temos para com o nosso país uma atitude de diminuição e menosprezo, particularmente face ao estrangeiro, que consideramos normalmente melhor e mais «evoluído». Para nós o que é português é, em princípio, mau e, portanto, pouco ou nada do que aqui se faz merece ser apreciado. Por isso o trabalho de um português é, por vezes, mais facilmente reconhecido no estrangeiro que em Portugal... As causas disto são muito remotas. Portugal já foi um país empreendedor e poderoso no passado! Sucessivas gerações têm a convicção de que o nosso "tempo dourado" foi noutra época e não vemos forma de ver o País ascender ao lugar que intimamente desejamos. Talvez por isso julgemos com excessivo pessimismo e severidade a nossa situação que intimamente consideramos o produtos de fatalidades irremediáveis.

Achamos assim habitualmente que somos, a todos os níveis, vítimas das circunstâncias. São o acaso e a sorte, ou "as estruturas", que para nós determinam muito do que de bom ou de mau acontece. Se alguém teve êxito, isso foi o produto da sorte ou de qualquer maquinação escondida. As responsabilidades assumidas por cada um de nós, face à sociedade e às organizações a que pertencemos, são assim fortemente atenuadas. Os problemas que o País tem ou a organização onde trabalhamos não nascem também de nós, das nossas acções ou da nossa falta de acção mas, quase sempre, explicamo-los como resultado da conjugação "tenebrosa" de forças a que somos alheios. Consideramo-nos, assim, mais vítimas do destino do que indivíduos com capacidade de intervenção na vida.

Congratulamo-nos por publicar hoje um artigo muito célebre que há mais de quatro décadas não é editado em Portugal — A carta a Garcia. Ele foca exactamente este problema que é, para qualquer dirigente e em qualquer organização, uma questão essencial. Um dirigente na verdadeira acepção da palavra tem capacidade de intervenção sobre a realidade, age sobre ela, não se demite das suas responsabilidades. É responsável por tudo o que se passa no seu serviço e toma iniciativas para resolver os problemas que nele se põem. Este tipo de pessoas é o nervo de uma sociedade. É delas que as nossas organizações e o nosso País precisam para vencer os desafios que temos que vencer.

Será com dirigentes desta espécie que poderemos dizer já não ser verdade o que um compatriota nosso escreveu há quase um século:

"O que nos falta é a mola íntima, rija de aço que se partiu..."



# TRABALHAR MUITO OU TRABALHAR BEM



A conversa que a seguir se transcreve expressa uma situação muito vulgar no quotidiano das organizações e, na sua simplicidade, põe problemas importantes quanto ao modo como se deve definir e analisar o trabalho e a competência de cada empregado.

## SITUAÇÃO

O Sr. António, responsável pelo Serviço de Manutenção da Fábrica S.Y.I.L., falando com o Sr. Sousa, seu chefe, comentava:

— O meu serviço não está a funcionar muito bem. Há certas coisas que precisavam de ser melhor organizadas. Todavia, até hoje, felizmente, sempre cumpri tudo o que foi pedido. Nunca faltei a nenhum compromisso.

O que eu precisava era que me dessem mais pessoal. Não tenho gente que chegue. Com mais 4 homens tudo ficaria a funcionar melhor.

O Sr. Sousa, preocupado com a situação, procurou conhecer melhor as dificuldades do Sr. António:

— Mas, para além do pessoal que lhe falta, não terá outros problemas? Acha que apenas com mais 4 homens tudo poderia funcionar melhor? Tenho medo de que, se isso assim continua, acabe por não poder responder às necessidades da fábrica.

O Sr. António, um pouco zangado, respondeu:

— Desculpe, mas até hoje isso nunca aconteceu, e eu garanto que, enquanto for responsável pelo Serviço de Manutenção desta fábrica, tal nunca acontecerá. Apenas preciso de mais homens, para tudo funcionar melhor.

Então, o Sr. Sousa procurou ver como o problema poderia ser solucionado:

— Mas então os seus homens trabalham bem? Não seria melhor substituir alguns?

— Isso também ajudaria, mas não é o ponto principal — respondeu o Sr. António. — Na verdade, se se substituisse o Luís, que trabalha muito pouco, seria bom.

— E o que é que ele faz? — perguntou o Sr. Sousa.

— Ele faz o que todos fazem — respondeu o Sr. António —, executa o que lhe mandam fazer, o normal. Porém penso, que podia fazer mais.

O Sr. Sousa insiste:  
 — Está bem, mas concretamente o que é que ele devia ter pronto e não tem?

O Sr. António, outra vez quase zangado:  
 — Ele nunca tem pronto aquilo que deve! O facto é que ele é um preguiçoso, está sempre parado e não faz nada. Este é que é o problema!

— Sim, mas o que é que ele não tem pronto? — insistiu outra vez o Sr. Sousa...

— Sei lá, o normal, aquilo que tem obrigação de fazer. Mas, até há outro que é pior, o Joaquim. Esse passa a vida sentado na oficina.

— Está bem, e o que é que ele deve fazer e não faz? — perguntou o Sr. Sousa.

— Devia varrer a oficina e passa a vida sentado — respondeu o Sr. António.

Então, concluiu o Sr. Sousa:  
 — Portanto, o facto da oficina estar sempre suja e nunca em condições, faz com que os trabalhos se atrasem.

— Não, não! — explica o Sr. António, muito depressa — A oficina está sempre mais ou menos limpa. O problema não é esse. O problema é que a função do Luís é estar varrendo a oficina e ele, em vez de o fazer, passa grande parte do tempo sentado.

Se o chão está ou não varrido ele não tem nada com isso. A sua função é estar varrendo e ele não cumpre a sua função.

Isto é que é a verdade!!!

Não tem nada que estar sentado!

Face a esta resposta, o Sr. Sousa propôs:

— Percebo perfeitamente a sua preocupação, mas parece-me que essa situação está um pouco confusa. Gostava que tentássemos clarificá-la um pouco melhor, para vermos qual a sua melhor solução.

## QUAL É O PROBLEMA??

A situação descrita apresenta 3 problemas diferentes, todos eles resultantes de uma determinada perspectiva de se encarar o trabalho quotidiano.

Quais são eles???

## COMENTÁRIO

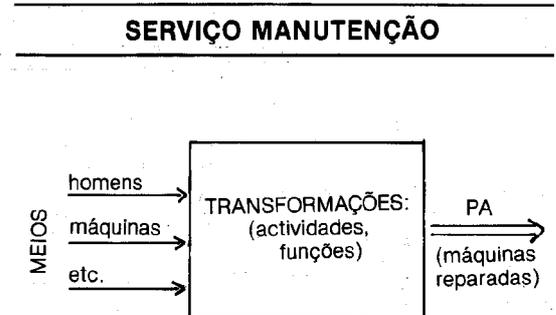
Muito resumidamente, pode dizer-se que o Sr. António está a ver mal a situação de trabalho que chefia, não só quando apresenta um

pedido de mais pessoal, como também quando avalia o trabalho dos dois empregados.

Em relação ao primeiro problema, ou seja ao pedido de mais pessoal, pode dizer-se que o Sr. António não tem falta de pessoal, o que ele tem é pessoal a mais. Vejamos porquê.

O serviço de Manutenção da Fábrica S. Y. I. L. pode ser considerado como uma "caixa" a quem se fornecem meios (homens, máquinas, matéria-prima, informação, etc.), com os quais, mediante uma série de transformações no seu interior (actividades, funções desempenhadas) produz e entrega ao exterior um determinado resultado ou PRODUTO ACABADO (PA) (máquinas reparadas).

Em esquema:



Quando o Sr. António afirma que o Serviço de Manutenção funciona mal, o que ele está a dizer é que as funções são desempenhadas deficientemente, existindo, portanto, desperdício no seu interior. Por outro lado, ele garante que sempre cumpriu os compromissos assumidos, ou seja, o PA sempre foi executado correctamente. Aplicando este raciocínio ao nosso esquema, ficaria:



Ora, desta situação contraditória, o Sr. António conclui que tem pessoal a menos e que precisava de mais 4 homens para pôr o serviço a funcionar melhor.

Porém o problema é exactamente ao contrário:

---

## O SR. ANTÓNIO TEM PESSOAL A MAIS!!!

---

Na realidade se o seu serviço funciona mal e APESAR DISSO (apesar desse desperdício de meios) consegue realizar o resultado pedido, é porque tem meios a mais. Como o problema se centra nos homens, ele terá homens a mais.

Por exemplo, um cozinheiro que corta mal a carne e apesar disso dá bons bifes aos convidados, é porque comprou carne a mais. Do mesmo modo, se o Sr. António aproveita mal os meios que tem e ao mesmo tempo cumpre os resultados pedidos, é porque recebe meios a mais para as suas necessidades.

Esta perspectiva liga-se directamente ao segundo e ao terceiro problemas levantados na conversa anterior. Estes referem-se ao modo como o Sr. António analisa o trabalho do Luís e do Joaquim.

O ponto quente destes dois problemas é que o Sr. António define o trabalho dos seus empregados pelas funções que estes desempenham e não pelo produto acabado (PA) que eles têm que apresentar.

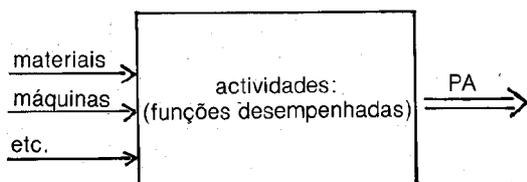
Assim, o esquema da "caixa" acima apresentado pode também ser aplicado a estes empregados. Qualquer um deles pode ser visto como um sistema que recebe meios (máquinas, matéria-prima, instruções, etc.) que, através do desempenho de funções, produz um determinado resultado (PA).

Em esquema:

---

### JOAQUIM ou LUÍS

---



Aplicando este esquema ao caso do Luís, quando o Sr. António afirma que este não trabalha, o que ele está realmente a dizer é que o emprego não faz o resultado (PA) que deve fazer.

Mas, como vimos na sua conversa, o Sr. António não conseguiu definir concretamente o trabalho do Luís, pois, apenas utilizou expressões muito vagas, tais como "ele faz o que todos fazem", "faz o normal", "o que deve fazer", etc.

Ora, se o Sr. António não sabe o que o empregado deve fazer, como pode afirmar que o empregado não faz nada?

Da mesma maneira, no caso do Joaquim, o problema não é ele estar ou não varrendo a oficina (função desempenhada), mas sim a OFICINA ESTAR OU NÃO VARRIDA (resultado ou PA).

Quer isto dizer que uma função só deve ser desempenhada para produzir um resultado, e quando este foi obtido a função deve parar. Ou seja, não faz sentido obrigar um empregado a varrer um chão que já está limpo, ou obrigá-lo a varrer devagar para se mostrar ocupado. Isto significa um desperdício de meios que arrasta a necessidade de pedir mais pessoal e faz avaliar como preguiçoso um empregado que não se quer ver como inútil, fazendo o que não precisa de ser feito.

Estes três problemas estão, como vemos, profundamente ligados. O facto de uma chefia se preocupar em controlar funções ou actividades e não em coordenar os resultados (PA), vai levá-la naturalmente aos erros acima apontados. Assim, a preocupação com as funções impede um correcto aproveitamento da força de trabalho, não evitando o desperdício de meios, e provoca uma avaliação incorrecta dos empregados, infantilizando estes e deteriorando o clima grupal.

É por esta razão que as modernas técnicas de gestão abandonaram o MANUAL DE FUNÇÕES e utilizam em sua substituição o MANUAL DE RESULTADOS.

---

\* Licenciado em Ciências Sociais e Políticas, Consultor em Gestão.

# É DIFÍCIL SER-SE IMPARCIAL

JUSTINA SOUZA COUTINHO \*

---

## Eng.<sup>a</sup> Isabel Quintino Ramos

Sócia-gerente da empresa QUIMAR — Materiais de Construção, Lda.

---

**DIRIGIR** — Qual a actividade da empresa QUIMAR?

**ISABEL QUINTINO RAMOS** — É uma empresa mista, comercial e industrial. Fabrica e comercializa contraplacados e revende outros materiais: aglomerados, termolaminados, "plateg", colas, portas de interior "parqué" e muitos outros. Fabricamos portas de exterior e lambris em qualquer tipo de madeira. Comercializamos também ferragens, como complemento aos nossos produtos, principalmente muito úteis para a "bricolage", para o "faça você mesmo"



**DIRIGIR** — Qual tem sido a sua experiência profissional? Quais as suas funções na QUI-MAR?

**I.Q.R.** — Acabei o curso de Engenharia Electrotécnica Telecomunicações e Electrónica, estive a dar aulas durante um ano, trabalhei nos TLP e formalmente entrei na QUI-MAR em 1984. Comecei primeiro em regime de part-time e só mais tarde passei a sócia-gerente da empresa.

**DIRIGIR** — Contacta frequentemente com os encarregados?

**I.Q.R.** — Sim, há uma comunicação directa muito frequente entre a Gerência e os Encarregados. Todos os dias falo com eles para saber se há algum problema. O tipo de relacionamento que existe aqui é um pouco diferente do habitual, pois falo diariamente, não só com os encarregados mas também com aqueles que conosco trabalham, pelo menos aqui na área de Lisboa.

**DIRIGIR** — Quantos encarregados têm?

**I.Q.R.** — Sabe, esta empresa é do tipo "tradicionalmente familiar". Neste momento os encarregados que temos são as pessoas mais antigas, aqueles que pertencem à criação da empresa, que são cerca de 10 encarregados.

---

### «O ENCARREGADO DEVE SABER OUVIR E TEM DE SABER DECIDIR»

---

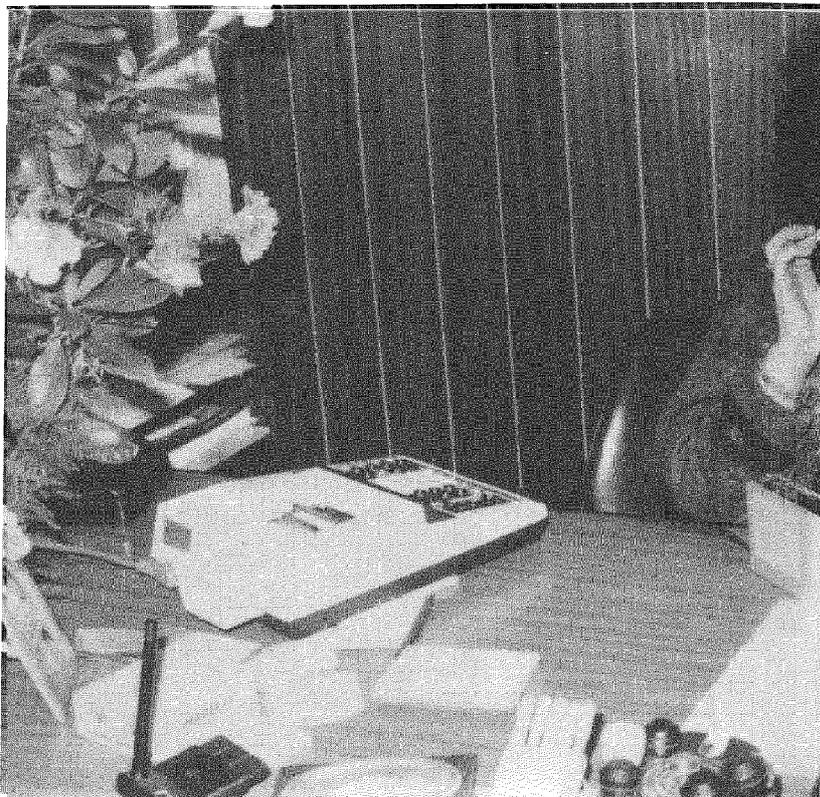
**DIRIGIR** — O que espera de um encarregado? O que acha que uma organização espera de um encarregado?

**I.Q.R.** — Que saiba coordenar o trabalho dos executantes, que tenha o conhecimento técnico desse trabalho, que por outro lado, tenha um relacionamento humano muitíssimo bom: "ser amigo quando tem de ser amigo e chefe quando tem de ser chefe", e que consiga captar aquilo que cada um tem a transmitir, pois quando existe um relacionamento aberto entre as pessoas surgem opiniões valiosas que devem ser aproveitadas e o encarregado deve saber ouvir e tem de saber decidir.

**DIRIGIR** — Como surge a necessidade de haver uma chefia intermédia?

**I.Q.R.** — Em qualquer empresa e nesta também, surge quando a actividade se começa a expandir, aumentando o volume de trabalho.

No caso específico da QUI-MAR, os encarregados de hoje, começaram a trabalhar com o meu pai e o meu tio, como executantes, obtiveram um conhecimento profundo desta organização e com a expansão da empresa, houve necessidade de dividir e subdividir o trabalho, dar responsabilidade e autonomia a alguém, e esse alguém é normalmente o colaborador em quem nós temos confiança e isto por vezes não chega.



---

### «OS PRÉMIOS SÃO PARA QUEM TRABALHA E SE INTERESSA PELA EMPRESA»

---

**DIRIGIR** — Como podem os encarregados influenciar a produtividade da empresa?

**I.Q.R.** — Sempre existiu prémio de produtividade atribuído a todos os trabalhadores, o qual tem sido atribuído de maneiras diferentes. Quando cheguei aqui à empresa, tive a sensa-

ção de que este prémio era considerado um complemento ao ordenado, como um bem que por tradição, se tinha direito, não funcionando por isso, como um incentivo. Hoje em dia penso que o prémio de produtividade já vai tendo a sua função: é para quem trabalha, para quem não falta, para quem demonstra interesse pela empresa e pelo seu desenvolvimento.

**DIRIGIR** — Qual a responsabilidade dos encarregados nesse prémio de produtividade?

**I.Q.R.** — Passámos a dar uma maior respon-



sabilidade aos encarregados. No tempo do meu pai o critério era diferente, ele conhecia toda a gente e sabia perfeitamente com quanto é que cada um contribuía, conseguindo por isso determinar de forma justa o prémio de produtividade. Agora, não conhecemos de perto, nem podemos, o trabalho de cada um. Será função do encarregado avaliar o trabalho e a capacidade dos executantes, tentando ser imparcial, o que é muito difícil. Tem por isso uma responsabilidade muito grande: a de manter os executantes motivados e contribuir desta forma para o aumento da produtividade na empresa.

## «É DIFÍCIL AGRADAR A GREGOS E A TROIANOS»

**DIRIGIR** — Qual é que pensa que seja a principal dificuldade num dia-a-dia de trabalho dos encarregados?

**L.Q.R.** — Depende do encarregado. Mas penso que a principal dificuldade do seu trabalho é a de "agradar a gregos e a troianos". Têm, de certo modo, agradar aos seus superiores e ao mesmo tempo não desagradar ao nível inferior e nesta actuação vão-se provocar choques. O ideal era que em tudo o que fizessem, fosse o melhor possível tanto em sentido descendente como ascendente. Na prática isso muitas vezes é impossível e penso que de facto é este o grande problema dos encarregados "ser imparcial, tentando fazer o melhor para ambos os lados".

## «A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É IMPORTANTE NO APERFEIÇOAMENTO DA FUNÇÃO DE CHEFIA»

**DIRIGIR** — Acha que é preciso aprender a "dirigir"?

**I.Q.R.** — Acho que sim, em muitos casos é uma aptidão nata, mas em muitos outros não. Acho que nestes casos é que a formação profissional dos encarregados tem de facto um papel muito importante, que é o de fornecer instrumentos para o desempenho da função de chefia.

**DIRIGIR** — Como definiria o encarregado ideal?

**I.Q.R.** — É aquele, como já disse há pouco, que consegue agradar "a gregos e a troianos de uma forma eficiente"; aquele que se consegue impor naturalmente como chefe, muitas vezes aos próprios ex-colegas (pois o encarregado normalmente vem dos executantes), precisa também de ser uma pessoa com boa disposição, sem ser aquele tipo de chefe autoritário, pelo contrário, para coordenar e dirigir homens é preciso ter bom feitio e precisa de saber fundamentalmente: "que para ser respeitado tem de saber respeitar os outros".

\* Licenciada em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da Revista para Chefias "DIRIGIR" e técnica superior do IEFP.

VOZES & OPINIÕES

# O MECÂNICO-CHEFE É SIMULTANEAMENTE ENCARREGADO E EXECUTANTE

Por JOÃO VICTOR FRANCO \*

**Eng.º Jorge Cifuentes — Chefe  
de Divisão de Marketing e Ven-  
das da Atlas Copco Portugal**

**DIRIGIR** — Qual tem sido a sua experiência profissional, que actividade exerce na Atlas Copco?

**JORGE CIFUENTES** — Acabei o curso de Engenharia Mecânica no Instituto Superior Técnico em 1975. Logo a seguir ingressei na Sorefame e fui chefiar a Conservação Geral (mecânica, eléctrica e civil) da empresa. Posteriormente e após 2 anos, ingressei na Atlas Copco e aqui vim fundar e chefiar o departamento de Assistência Técnica que agregava as oficinas. Depois de uma remodelação ocorrida na empresa em 1984, passei a dirigir para além da Assistência Técnica o Departamento de Marketing Industrial. Presentemente e a partir de 1987 fui nomeado chefe de Divisão de Marketing e Vendas da empresa.

**DIRIGIR** — O que é a Atlas Copco?

**J. C.** — Pertencemos a um grupo empresarial sueco, temos duas oficinas, uma em Lisboa e outra no Porto, somos uma companhia que faz assistência técnica e vendas, essencialmente de compressores utilizados na construção de obras, não produzimos nada, logo somos uma companhia de serviços.



**«OS MECÂNICOS-CHEFES  
TÊM DE SABER ANALISAR E  
SEREM TAMBÉM BONS  
INTERLOCUTORES»**

**DIRIGIR** — Como se recrutam os encarregados na Atlas Copco? O que é um bom encarregado?

**J. C.** — Bom, os mecânicos-chefes são normalmente mecânicos de 1.<sup>a</sup> que foram evoluindo e assimilando todos os conhecimentos aprendidos, ele é sobretudo um bom executante, tem de saber analisar as máquinas antes de começar a reparar alguma avaria detectada, tem de saber dirigir, tem de se impor pela sua competência e pela sua componente humana, tem de saber comunicar com a sua equipa, ser um bom interlocutor, e conseguir ser um líder.

**«A ESTRUTURA DA EMPRESA  
TEM DE EVOLUIR.  
NÃO PODE EXISTIR SÓ COM  
O ENCARREGADO QUE DIRIGE  
E FISCALIZA O TRABALHO»**

**DIRIGIR** — Falou em mecânico-chefe e não em encarregado, é a mesma pessoa ou estamos perante uma nova categoria?

**J. C.** — O mecânico-chefe é um mecânico que tem a seu cargo uma equipa com 3/4 pessoas e é simultaneamente um executante. Além de dirigir é responsável pela produtividade e bom desempenho das pessoas que tem a seu cargo.

**«O TREINO EM TRABALHO  
É FUNDAMENTAL  
PARA A EVOLUÇÃO  
DO ENCARREGADO»**

**DIRIGIR** — Por que razão o mecânico-chefe é também um executante e não só uma pessoa que dirige o trabalho da sua equipa?

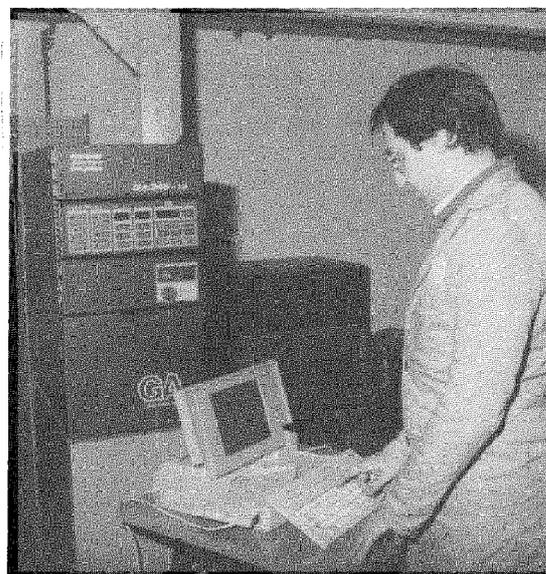
**J. C.** — Nós consideramos que o mecânico-chefe tem de ser também um bom executante, o treino constante no uso das máquinas é necessário, pois a evolução da tecnologia vai tornando cada vez mais complicado o manuseamento das máquinas. O treino em trabalho é fundamental, só assim se pode evoluir.

Um dos problemas que se passa com o encarregado é que ao fim de uns anos, se não está directamente a executar, ele perde um pouco toda a sua experiência adquirida.

**«A FORMAÇÃO É FEITA POR  
MÓDULOS, ASSIM  
NÃO SATURAMOS  
DEMASIADO AS PESSOAS»**

**DIRIGIR** — Os mecânicos-chefes recebem formação?

**J. C.** — Sim, nós aqui na empresa fazemos cursos de formação com a duração de 2 a 3 dias. Normalmente estes cursos são desdobrados em sessões de um dia, uma vez por sema-



*As novas tecnologias estão na base do trabalho de qualquer colaborador nesta empresa*

na, de modo a não criar uma saturação nas pessoas. Durante a formação os encarregados adquirem um determinado número de conheci-

mentos, colocam dúvidas e quando voltam as oficinas continuam o seu trabalho mais integrados dentro dele. Uma semana depois tornam a ter uma sessão de um dia, assim a formação é assimilada gradualmente.

No entanto, se persistirem algumas dúvidas, os nossos mecânicos-chefes e os mecânicos têm a possibilidade de visionar em vídeo todos os programas de reparações, havendo aqui uma discussão crítica e construtiva da forma como se processa a reparação que está a ser visionada.

### «O MECÂNICO-CHEFE É RESPONSÁVEL PELA PRODUTIVIDADE DA SUA EQUIPA»

**DIRIGIR** — A vossa empresa tem objectivos. Como é que fazem chegar aos encarregados os objectivos traçados pela empresa?

### «CADA EQUIPA ENSAIA E TESTA A QUALIDADE DO SEU TRABALHO»

**DIRIGIR** — E de que forma os objectivos da empresa são transmitidos aos mecânicos-chefes?

**J. C.** — Para cumprimento dos objectivos, nós fazemos todas as segundas-feiras de manhã uma reunião com os mecânicos-chefes, nas quais é analisado o trabalho da semana anterior e os problemas surgidos. Resolvem-se esses problemas, que podem ser de nível técnico ou pessoal, e programa-se a nova semana de trabalho.

A cada equipa é distribuído o tipo de trabalho a realizar e o número de horas que tem para executar o trabalho. Quando estas excederem o que foi previamente programado, a responsabi-



*É testada a qualidade do trabalho, contribuindo cada um desta forma para o aumento de produtividade na empresa*

**J. C.** — A Atlas Copco tem objectivos como qualquer outra empresa. Assim, a empresa tem de trabalhar e produzir, o mecânico-chefe é responsável pela produtividade da sua equipa, se o nível intermédio não estiver em consonância com os objectivos da empresa é impossível que estes cheguem aos executantes.

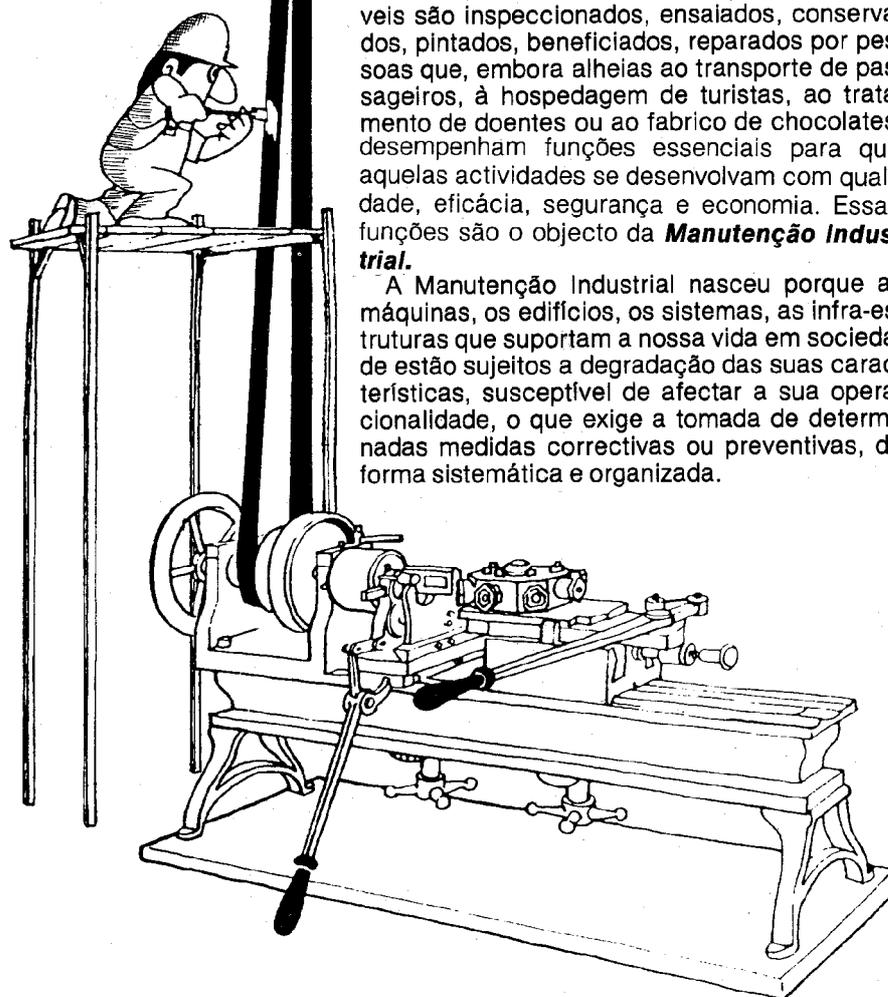
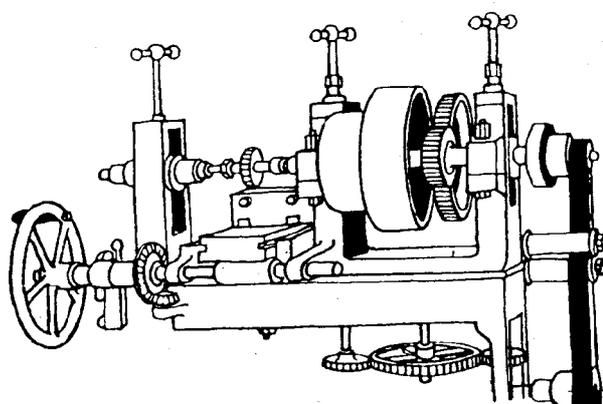
lidade recai sobre o mecânico-chefe que distribui o trabalho que cada um tem de executar. A equipa ensaia e testa a qualidade do seu trabalho, contribuindo desta forma para uma boa produtividade e qualidade do serviço da empresa.

\* Técnico do IEFP.

# MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

## OBJECTIVOS E ORGANIZAÇÃO

\* VITOR M. PINTO



Que têm em comum o avião que transporta passageiros e carga através dos ares, o hotel que alberga turistas e homens de negócios, a fábrica que produz têxteis ou chocolates, o hospital que proporciona tratamento e enfermos ou o automóvel, o autocarro ou o comboio em que nos transportamos diariamente?

Aviões, hotéis, fábricas, hospitais, automóveis são inspeccionados, ensaiados, conservados, pintados, beneficiados, reparados por pessoas que, embora alheias ao transporte de passageiros, à hospedagem de turistas, ao tratamento de doentes ou ao fabrico de chocolates, desempenham funções essenciais para que aquelas actividades se desenvolvam com qualidade, eficácia, segurança e economia. Essas funções são o objecto da **Manutenção Industrial**.

A Manutenção Industrial nasceu porque as máquinas, os edifícios, os sistemas, as infra-estruturas que suportam a nossa vida em sociedade estão sujeitos a degradação das suas características, susceptível de afectar a sua operacionalidade, o que exige a tomada de determinadas medidas correctivas ou preventivas, de forma sistemática e organizada.

## O TRIPLO OBJECTIVO

Os objectivos da Manutenção Industrial podem ser definidos sob três pontos de vista diferentes:

- Técnico
- Económico
- Social

De um ponto de vista **técnico**, o objectivo da Manutenção Industrial é assegurar a operacionalidade das instalações e equipamentos que são objecto da sua acção. Este objectivo pode ser alcançado de duas formas que se complementam:

Encarada sob uma perspectiva **económica**, a Manutenção Industrial deve proporcionar a operação de equipamentos e instalações aos mais baixos custos. Neste domínio está assumindo uma relevância cada vez maior a componente relativa aos gastos com energia.

Embora algumas acções de manutenção possam ter um objectivo exclusivamente económico, o que normalmente sucede é que há acções com mais peso económico que outras.

Quando, por exemplo, corrigimos com maior assiduidade o ponto de afinação do motor ou a pressão dos pneus do automóvel fazêmo-lo mais para garantir um menor consumo de combustível e um menor desgaste dos pneus que para assegurar a operacionalidade do veículo, que só começaria a ficar comprometida a partir de degradações muito mais elevadas daquelas características.

Considerada, finalmente, sob o ponto de vista **social**, a Manutenção Industrial deve assegurar que as instalações e equipamentos operem sem consequências danosas para os grupos sociais que com elas têm contacto, operários e técnicos, utentes, vizinhos. Para isso a operação deve ser segura, confortável e não poluente.

Assegurar o correcto financiamento do sistema de travagem ou controlar a emissão dos gases de escape no automóvel são acções de manutenção que têm talvez mais a ver com segurança ou a protecção do ambiente do que com a simples capacidade de o veículo se deslocar.

Os três objectivos que apontamos — técnico, económico e social — nem sempre serão convergentes. Conseguir um correcto equilíbrio entre eles é um dos desafios que se põe ao responsável pela Manutenção Industrial.

## PORQUE SE FAZ MANUTENÇÃO?

Quando deixamos o automóvel na oficina para fazer a inspecção dos 30 000 km sabemos que isso nos vai custar dinheiro e que vamos ficar privados desse meio de transporte durante algum tempo e, no entanto, fazêmo-lo. Porquê?

Esta mesma questão pode ser posta em relação a qualquer instalação ou equipamento que seja objecto de manutenção. Sabendo que a Manutenção Industrial custa dinheiro e, normalmente, interfere com a disponibilidade dos equipamentos para operação, por que motivo se deverá fazê-la?

Poderemos responder que é por três razões:

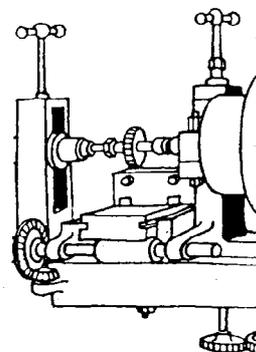
1 — Por razões **económicas**: Depende-se recursos em manutenção na expectativa de evitar dispêndios maiores com a reparação de danos mais graves ou com interrupções intempestivas da operação. Espera-se poder ter custos de exploração mais baixos. Espera-se ainda obter melhor rendimento dos equipamentos e, eventualmente, melhor produtividade do pessoal.

2 — Por razões **legais**: por vezes, quando a operação pode ser incómoda ou perigosa, há disposições legais que obrigam a adopção de determinadas acções de manutenção, impondo penalizações para os infractores.

3 — Por razões **sociais**: Os grupos sociais afectados pela operação dos equipamentos ou instalações (os trabalhadores da empresa, os habitantes da localidade, os utentes) podem exercer pressão para que sejam tomadas medidas que reduzam ou anulem os efeitos incómodos ou nocivos dessa operação. A iniciativa poderá partir da própria empresa para defesa da sua imagem junto da opinião pública.

## A ORGANIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO

Desde a pequena empresa familiar, com reduzido número de trabalhadores e um orçamento de centenas ou milhares de contos, até à grande empresa industrial que dispende em manutenção milhares de contos, ocupando só nessa função centenas de trabalhadores, todas elas têm, implícita ou explícita, uma organização de manutenção.



A organização de manutenção visa definir **que** trabalho a efectuar, decidir **quem** o faz e determina **quando** e **como** é melhor fazê-lo. Depende de factores como a dimensão da empresa, a sua actividade e a sua situação geográfica.

Em qualquer dos casos, uma boa organização proporcionará uma economia em despesas com pessoal (melhor organização do trabalho, maior produtividade), em despesas com materiais (melhor gestão de «stocks», racionalização do inventário), em investimentos (menor necessidade de equipamento de reserva).

A pequena unidade industrial terá, normalmente, uma organização de manutenção não estruturada, em que os seus elementos são polyvalentes, acumulando as funções de manutenção com as funções de produção, e as tarefas são distribuídas dia a dia.

À medida que a empresa cresce, em dimensão ou em complexidade, a especialização começa a fazer-se, com determinados recursos atribuídos em exclusivo à manutenção, e a organização tende a estruturar-se.

A estruturação pode fazer-se segundo vários critérios: a manutenção de uma empresa de transportes, por exemplo, poderá estar organizada por tipo de operação (inspecção, pequena manutenção geral, revisão geral, conservação, etc.), enquanto um hotel ou um hospital poderão privilegiar uma organização por especialização (electricidade, mecânica, ar condicionado, pintura, etc.), uma empresa com uma localização terá de optar entre repetir a sua estrutura de manutenção pelos vários locais ou concentrá-la num dos locais e assegurar uma grande mobilidade às equipas de manutenção.

Além da função produtiva, outras funções necessárias às Manutenção Industrial são, tipicamente, as seguintes:

- estudos e documentação
- planeamento, preparação e controlo de trabalho
- aprovisionamento de materiais
- armazenagem de gestão de «stocks»
- transportes
- controlo de qualidade
- controlo financeiro
- gestão de pessoal

Estas funções serão desempenhadas, em alguns casos, por órgãos autónomos, enquanto noutros aproveitarão órgãos já existentes na estrutura da empresa.



## FAZER OU MANDAR FAZER?

A organização da manutenção é ainda afectada pela proporção de trabalho subcontrolado, isto é, adjudicado a firmas exteriores.

É hoje relativamente corrente a subcontratação de serviços, como a limpeza ou a segurança. Mas a subcontratação pode estender-se, em maior ou menor escala, a actividades específicas de manutenção.

A decisão de subcontratar pode ser determinada, por exemplo, por não se dispor nem se pretender adquirir capacidade técnica para a execução de determinadas tarefas, por ser mais económico mandá-las executar no exterior ou por não se pretender investir numa actividade que pode ser muito diferente do objectivo da empresa. Outras considerações, como a criação ou manutenção de postos de trabalho ou a de uma maior flexibilidade no planeamento do trabalho, favorecem o trabalho feito «em casa».

A subcontratação, que pode ser sistemática ou ocasional, depende ainda da existência de subcontratantes qualificados em experiência, capacidade, reputação e disponibilidade para realizar o trabalho pretendido.

Entre as funções que mencionámos para a Manutenção Industrial, algumas merecem, pela sua importância, uma referência mais detalhada.

Uma dessas funções é **Planeamento da Manutenção**. Ela é indispensável para que as tarefas possam ser programadas para a altura em que causarem menor perturbação na actividade da empresa e também para garantir que nessa ocasião estão disponíveis todos os recursos necessários — mão-de-obra, materiais, ferramentas, equipamentos, serviços de terceiros.

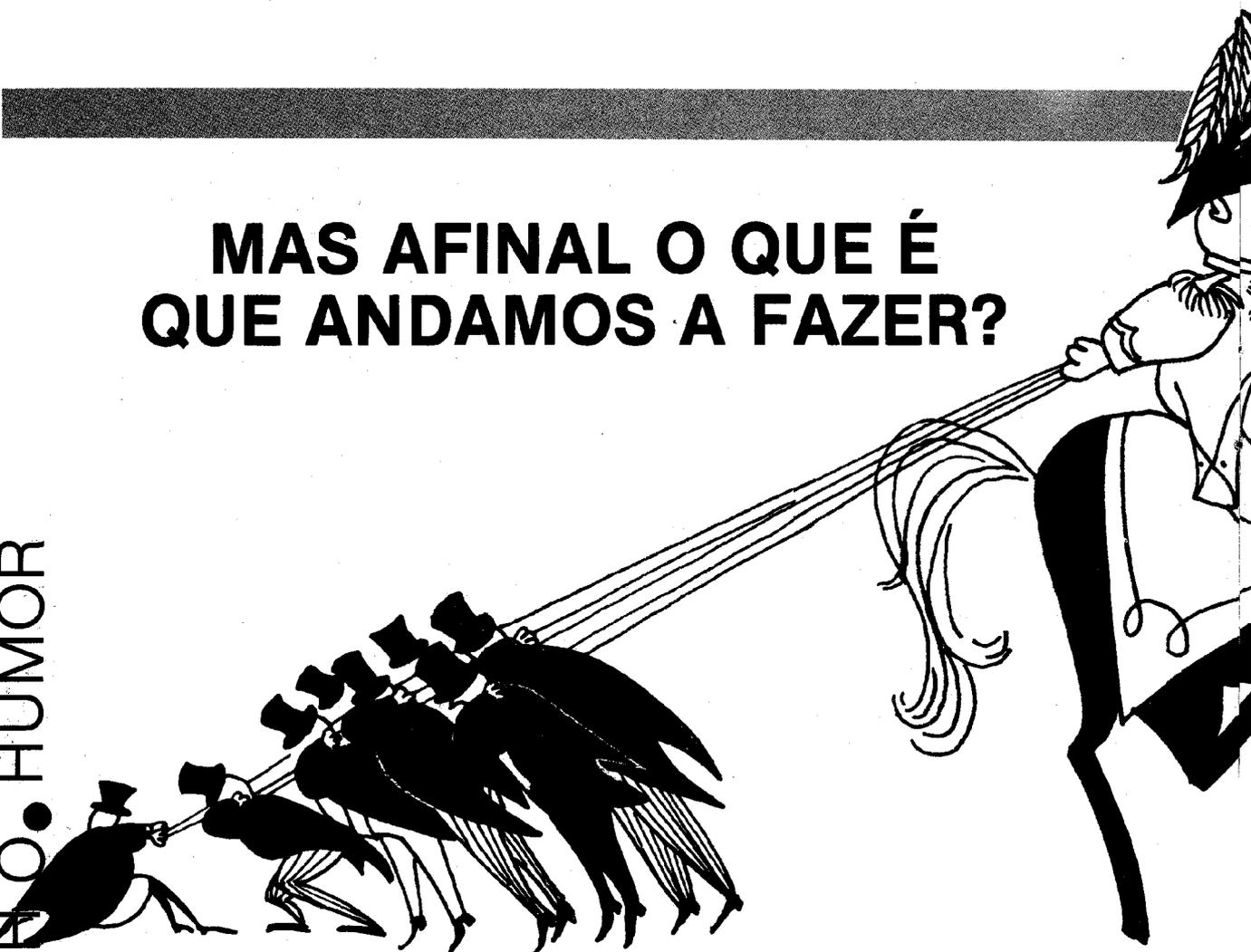
Para se poder planear é necessário conhecer as tarefas que há para executar. Destas, algumas referem-se a trabalhos «em carteira»: avarias não solucionadas, modificações, etc. Outras são programadas e resultam de uma análise rigorosa, sistemática e completa dos equipamentos e instalações a manter. Constituem no seu conjunto o **Programa de Manutenção**.

Também é importante para uma boa direcção da Manutenção, e sendo elemento importante para apoiar muitas tomadas de decisão, o conhecimento dos **Custos de Manutenção**.

Estas questões serão objecto de análise mais detalhada num próximo artigo.

\* Director de Engenharia e Planeamento na TAP-AIR PORTUGAL

## MAS AFINAL O QUE É QUE ANDAMOS A FAZER?



Publicamos aqui uma carta escrita pelo duque de Wellington em Agosto de 1812 e por ele enviada para o Ministério dos Negócios Estrangeiros em Londres.

Wellington estava naquela altura chefiando o exército luso-britânico que se bateu no nosso país e por toda a península contra os exércitos napoleónicos.

É importante frisar que Wellington era na altura o único general que se batia vitoriosamente contra o exército francês. As tropas daquele país, estavam, neste primeiro momento, no auge do seu poder e estendiam-se praticamente de Moscovo a Madrid e da Itália à Polónia.

Neste quadro político e militar podemos considerar que a sua missão era não só de extrema dificuldade como de uma enorme importância para a Europa.

Sucedem exactamente isto muitas vezes: pessoas que têm tarefas consideradas essenciais para a realização dos fins da organização em que trabalham confrontam-se com permanentes e aparentes obstruções e pedidos que limitam a sua acção e a fazem divergir do que consideram essencial. Como que há «metade a querer fazer e outra metade a chatear quem faz».

No entanto é preciso analisar esta questão com algum cuidado. Numa organização de média ou grande dimensão, o controlo do que se passa exige recolha de informações sobre o que se passa.

Sem este conhecimento as organizações podem gastar mais do que rendem ou, se dependem do Estado, não dar as contrapartidas de serviços que justifiquem o que com elas se gaste, sem que ninguém disso se aperceba!

No entanto a necessidade de recolha de informação não justifica muitas vezes o disparatado pedido de «prestação de contas» e fornecimento de elementos que não aumentam o conhecimento das situações e dos problemas mas acabam por criar empecilhos a quem está «na frente de combate»...

Vejamos como Wellington ironiza e caricatura esta situação...



Exmos Senhores:

Enquanto marchámos de Portugal para uma posição que domina a aproximação de Madrid e das forças Francesas, os meus Oficiais têm cumprido diligentemente os vossos pedidos, enviados no navio de Sua Majestade, de Londres para Lisboa e daí, por estafeta a cavalo ao nosso quartel general.

Enumerámos as nossas selas, rédeas, tendas e respectivas estacas e todos os «itens» pelos quais o Governo de Sua Majestade me considera responsável. Enviei relatórios sobre o carácter, capacidade e índole de todos os Oficiais.

Foram prestadas contas de todos os «itens» e todos os tostões, com duas lamentáveis excepções para as quais peço a vossa indulgência.

Infelizmente não nos é possível responder pela soma de 1 xelim e nove dinheiros, do fundo para pagamento de pequenas despesas de um batalhão de infantaria, e houve uma lamentável confusão quanto ao número de frascos de compota de framboesa entregues a um regimento de cavalaria, durante uma tempestade de areia no Oeste de Espanha.

Este descuido censurável pode ser relacionado com a pressão das circunstâncias, uma vez que estamos em guerra com a França, facto que poderá parecer-vos, senhores, em Whiteball, um pouco surpreendente.

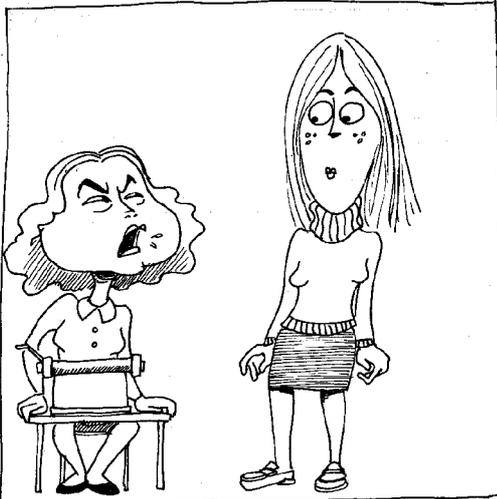
Isto traz-me ao meu objectivo actual, que consiste em pedir ao Governo de Sua Majestade instruções sobre a minha missão, de modo a que eu possa compreender melhor a razão porque estou a arrastar um exército por estas planícies estérteis. Suponho que, necessariamente, deve ser uma das duas missões alternativas, como abaixo indico.

Prosseguirei qualquer delas, com o melhor da minha capacidade, mas não posso executar as duas:

1. Treinar um exército de escriturários britânicos para benefício dos contabilistas e moços de recados de Londres, ou, talvez:
2. Providenciar no sentido de as forças de Napoleão serem expulsas de Espanha.

Assinado  
O vosso mais obediente servo  
Wellington

cartoon de Rui



Rui87

# UMA CARTA PARA GARCIA

Este texto foi já anteriormente publicado em Portugal, pela revista «Seara Nova», em 1941. Como encontrará adiante, referido pelo próprio autor, na explicação prévia, A Carta a Garcia, trata-se, provavelmente, de um dos artigos de jornal mais divulgados por todo o Mundo, desde sempre.

HISTÓRIA E CULTURA



O seu formidável êxito não se deverá quer ao acaso quer a qualquer insidiosa campanha para a divulgação do individualismo ou do liberalismo ou, sequer, à justificação ideológica das distinções e das injustiças sociais.

Este texto deve ser entendido como uma expressiva ilustração de algumas das características que as organizações precisam que existam nas pessoas para progredir e melhorar o seu funcionamento.

Podemos identificar entre as qualidades aqui expressas:

- a) Espírito de missão ou respeito pelos objectivos da organização (em certo sentido, estímulo pelo bem comum, como diria a «Seara Nova») e, também, pelo próprio serviço que é cometido, com assunção das responsabilidades que lhe são inerentes.
- b) Autonomia e iniciativa no desenvolvimento do trabalho, com procura de soluções para os problemas, sem dependência e recurso desnecessário a outras pessoas ou a outras actividades.
- c) Energia e decisão no desenvolvimento do trabalho, orientando o espaço para o cumprimento dos objectivos.

A existência de pessoal com estas características é imprescindível para o crescimento de qualquer organização e, através delas, das sociedades e dos países. Foi esta percepção imediata que muitos responsáveis, a cujas mãos chegou «Uma Carta para Garcia», tiveram. Foi a necessidade de promover este tipo de comportamentos, bem expressos no texto, que a tornou tão interessante e tão divulgada.

Para qualquer organização, pessoas com esta atitude constituem um «nervo» insubstituível, capaz de inverter situações, mesmo muito difíceis.

Nas fábricas, nos escritórios, nas lojas, nas repartições ou nos serviços mais diversos, as pessoas capazes de levar «a carta a Garcia» não têm preço. Através do seu trabalho e da sua acção podem vencer a inércia e solucionar problemas enormes.

Importa também acentuar que um grande número de pessoas, talvez a grande maioria, poderá, entre nós, estar nestas condições. É essencial que, para isso, as organizações não sufoquem estes comportamentos, mas os estimulem.

Uma administração de pessoal rotineira e burocrática normaliza comportamentos «por baixo», desestimulando os que têm este potencial e vontade. Organizações muito rígidas, enquadramentos excessivamente parados, desincenti-

vam a vontade de mostrar capacidade própria ou até impossibilitam qualquer acção, mesmo que muito positiva, que exceda os limites do habitual.

As chefias podem assim ter um papel motivador junto dos subordinados, estimulando a sua iniciativa e dedicação ou, pelo contrário, desincentivar a sua colaboração e interesse pelo trabalho.

Mas isso não é o menos importante, estas atitudes podem desenvolver-se desde a escola, criando valores positivos que nos estimulem a adoptar estes comportamentos, disseminando uma educação moderna que generalize uma cultura de iniciativa, de criação de riqueza e de responsabilidade, quer para com as organizações em que se trabalha quer para com a comunidade em que se vive, de cujo progresso e crescimento dependem, afinal, o bem estar de cada um de nós.

---

## EXPLICAÇÃO PRÉVIA

---

*Este pequeno trabalho literário, Uma Carta para Garcia, foi escrito à noite, depois de ceiar, numa só hora, a 22 de Fevereiro de 1899, aniversário natalício de Washington, quando fomos precisamente imprimir O Fillisteu de Março. O tema brotou com calor do fundo do meu coração. Escrevi-o depois de um dia de fadiga, em que me tinha esforçado por induzir uns camponeses a sacudirem o seu estado comatoso e a serem eficazmente activos e empreendedores.*

*Não obstante, a ideia veio dum pequena discussão sobre chávenas de chá, quando meu filho Alberto sugeriu que Rowan foi o verdadeiro herói da guerra de Cuba. Rowan tinha ido só e cumprido a sua missão: levou a carta a Garcia.*

*Levantei-me da mesa e escrevi Uma Carta para Garcia. Pensei tão pouco nela que a publicámos sem título na revista. Esta saiu, e logo começaram a chegar encomendas para remessas de exemplares do Fillisteu de Março: uma dúzia, cinquenta, cem; e, quando a Companhia Americana de Notícias pediu um milhar, perguntei que artigo tinha chamado tanto a atenção. «Foi o que se refere a Garcia», responderam-me.*

*No dia seguinte recebi um telegrama de Jorge H. Daniels, da Companhia dos Caminhos de Ferro Centrais de Nova-York: «Dê-me orçamento para cem mil exemplares artigo Rowan em forma de folheto, anunciando na capa o Empire State Express, e diga quando pode embarcá-los.»*

Respondi indicando o preço e que entregaria os folhetos dentro de dois anos. Os nossos recursos eram pequenos, e cem mil folhetos parecia-me uma grande empresa.

Em vista disso dei ao Sr. Daniels autorização para imprimir o artigo como quisesse. Publicou-o sob a forma de folhetos, em edições de meio milhão. Dois ou três destes lotes foram lançados ao público pelo Sr. Daniels. Além disso, o artigo foi reimpresso em mais de duzentas revistas e jornais. Foi traduzido em todas as línguas. Quando o Sr. Daniels distribuía a **Carta a Garcia**, encontrava-se nos Estados Unidos o príncipe Illiakoff, director dos Caminhos de Ferro russos. Era hóspede da companhia americana e fazia uma viagem por todo o país, sob a direcção do Sr. Daniels. O príncipe viu o folheto e interessou-se por ele, talvez mais porque o Sr. Daniels o distribuía em grandes quantidades do que por qualquer outro motivo.

O caso é que, quando regressou ao seu país, mandou traduzir o folheto e distribuí-lo por todos os empregados dos Caminhos de Ferro russos.

Depois, o folheto passou da Rússia à Alemanha, à França, à Espanha, ao Indostão e à China.

Durante a guerra entre a Rússia e o Japão, a todos os soldados foi entregue um exemplar da **Carta para Garcia**. Os japoneses, quando encontraram o folheto em poder dos prisioneiros russos, mandaram-no traduzir. Uma ordem do Mikado prescreveu que fosse entregue um exemplar a todo o empregado do Governo japonês, civil ou militar.

Imprimiram-se mais de 40 000 000 de exemplares da **Carta para Garcia**. Diz-se que é a maior circulação que em toda a história, e durante a vida do seu autor, tem tido, graças a circunstâncias felizes, um trabalho literário.

E. H.

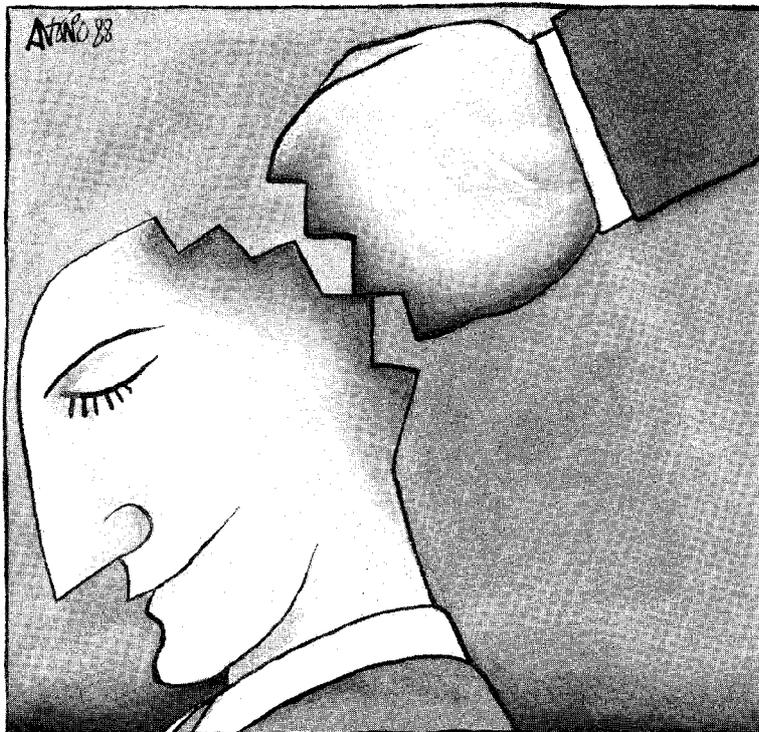
## \* UMA CARTA PARA GARCIA

Em toda a guerra de Cuba há um homem que aparece no horizonte da minha memória como Marte no periélio.

Quando rebentou a guerra entre a Espanha e os Estados-Unidos era necessário entrar rapidamente em comunicação com o chefe dos insurrectos cubanos. O general Garcia encontrava-se nas montanhas agrestes de Cuba, mas ninguém sabia onde. Não havia meio de comunicar com ele, nem pelo correio nem pelo telégrafo. O presidente dos Estados-Unidos tinha que assegurar, com a maior urgência, a sua cooperação. Como proceder?

Alguém disse ao Presidente: «Há um homem, que se chama Rowan, que talvez possa encontrar Garcia, se porventura há alguém que o possa fazer.»

Mandou-se chamar Rowan e deu-se-lhe uma carta para entregar a Garcia. Rowan pegou na carta, guardou-a numa bolsa impermeável, colocou-a sobre o coração, quatro dias depois desembarcou, de noite, dum pequeno barco, na costa de Cuba, internou-se no mato. Ao cabo de três semanas saiu pelo outro lado da ilha, depois de ter atravessado a pé um país hostil e de



ter entregado a carta a Garcia.

Não é contar como ele fez tudo isso que eu pretendo.

O ponto que desejo fazer notar é este: o presidente Mac-Kinley deu uma carta a Rowan para entregá-la a Garcia. Rowan pegou na carta e não perguntou: «Onde é que ele se encontra?»

Ora aí está um homem cuja figura devia ser esculpida em bronze e colocada em todas as escolas da terra. Não é de aprender nos livros que a juventude necessita, nem de instrução acerca disto ou daquilo, mas de temperar os nervos, ser leal, agir com rapidez, concentrar as energias, fazer o que deve: levar uma carta a Garcia.

O general Garcia já morreu, mas ficaram ainda outros Garcias.

Não há ninguém que se tenha esforçado por levar a cabo uma empresa que necessite de muitas mãos que não se tenha sentido, em certas ocasiões, quase desanimado pela imbecilidade ou falta de vontade para concentrar a atenção numa coisa e fazê-la.

Cooperação deficiente, uma tonta falta de atenção, indiferença repugnante e trabalho feito com medíocre entusiasmo são a regra. Nenhum homem triunfa se, dum modo ou doutro, ou por meio de ameaças, não forçar ou subornar outros homens para ajudá-lo, a não ser que Deus, na sua bondade, faça um milagre e lhe envie um anjo de luz como auxiliar.

Experimente o leitor: está sentado no seu escritório, tem seis empregados à sua disposição: chame qualquer deles e diga-lhe: «Tenha a bondade de consultar uma enciclopédia e escrever uma nota breve sobre a vida de Correggio.» O empregado, docilmente, dirá: «Sim, senhor.» Julga que irá, sem mais demora, cumprir a tarefa? Nunca. Olhará para o leitor, com os olhos mortiços, e fará uma série de perguntas como estas:

— Quem foi Correggio?

— Que enciclopédia hei-de consultar?

— Onde está a enciclopédia?

Não é para isto que eu sou empregado.

— Não quererá dizer Bismarck?

— Porque é que o Carlos não escreve a nota?

Já morreu?

Há pressa?

— Não será melhor que lhe traga o livro para ver?

— Para que deseja essa nota?

Aposto dez contra um que, depois do leitor ter respondido à pergunta e explicado o modo de obter a informação e a razão pela qual a necessita, o empregado irá chamar outro para que o



ajude a encontrar Garcia e voltará dizendo que esse homem não existe. É claro, posso perder a aposta, mas na maioria dos casos ganhá-la-ei.

Se o leitor for esperto, não perderá o tempo a explicar ao seu «ajudante» que Correggio está na letra C da enciclopédia e não na letra K, e, sorrindo amavelmente, dirá: «deixe», e por si só arranjará a nota.

Esta incapacidade para a acção independente, esta estupidez moral, esta fraqueza de vontade, esta má disposição para pôr mãos à obra, são coisas que hão-de afastar para o futuro longínquo o socialismo puro. Se os homens não agem por si próprios, que farão quando o benefício dos seus esforços for para todos?

Parece que é necessário um capataz armado de garrote; e o temor de serem despedidos no sábado à noite é o que retém muitos operários nos seus postos.

Peça por anúncio um taquígrafo. Em dez que se apresentam, nove não sabem escrever correctamente, nem pontuar, nem julgam isso necessário.

— Poderá algum deles escrever uma carta para Garcia?

«— Vê o senhor aquele guarda-livros?», dizia-me o chefe duma grande fábrica.

«Sim, que tem?»

«É um magnífico guarda-livros; se o mandar, porém, tratar dum negócio na cidade, pode ser que cumpra o encargo, mas também pode suceder que, depois de ter entrado em quatro cafés que se encontram no caminho, quando chegar à rua indicada, se tenha esquecido do que tinha a

fazer.»

— Poder-se-á confiar a tal homem a missão de levar uma carta a Garcia?

Recentemente ouvia eu lamentar, com uma simpatia simulada, a sorte dos operários oprimidos nas fábricas e daqueles que, sem casa, buscam um emprego honesto. Naturalmente as lamentações eram acompanhadas de palavras duras para os homens que estão no poder.

Ninguém diz nada do chefe que envelhece antes de tempo, pelo vão intento de lograr que os inúteis façam um trabalho inteligente e pela luta prolongada e paciente contra os empregados que não fazem nada, desde que ele volta as costas.

Todas as lojas e fábricas se estão depurando constantemente dos maus elementos. O chefe com frequência despede os empregados que demonstram a sua incapacidade para fazer prosperar os negócios, e escolhe outros. A selecção continua, quando os tempos correm bons e quando correm maus. É mais apurada quando os tempos vão maus e o trabalho escasseia. Mas sempre será despedido o incompetente ou indigno. É a sobrevivência dos mais aptos. O próprio interesse leva o chefe a conservar os melhores, aqueles que são capazes de levar uma carta a Garcia.

Conheço um homem dotado de brilhantes qualidades, mas que não tem habilidade para



tratar dum negócio seu e é completamente incapaz de tratar dos de outrém, porque constantemente traz consigo a vã suspeita de que o seu chefe o oprime ou pretende oprimi-lo. Não pode mandar nem obedecer. Se lhe dessem uma carta para Garcia, provavelmente a resposta seria: «Leve-a o senhor.»

De noite, este homem vagueia pelas ruas, em busca de trabalho. O vento sopra-lhe no fato esburacado. Mas ninguém que o conheça se atreve a empregá-lo, porque é um facho aceso de descontentamento; impenetrável à razão, a única coisa que o pode impressionar é a extremidade duma bota número nove, de sola grossa.

Bem sei que um ser assim, disforme moralmente, é tão digno de lástima como o estropeado físico. Mas é necessário também que, na nossa cómiseração, não nos esqueçamos dos homens que se esforçam por levar a cabo uma grande empresa e cujas horas de trabalho, entre apuros, os envelhecem prematuramente na luta contra os frios indiferentes, os imbecis ociosos e os ingratos sem coração.

— Expressei-me com dureza?

É possível que sim; mas, quando todos mostram piedade pelos maus, eu desejo dedicar uma palavra de simpatia ao homem que triunfou, ao que, contra os maiores obstáculos, dirigiu os esforços de outros, e que, tendo chegado ao fim da empresa, verifica que nela só escassamente ganhou alimentos e roupa.

Transportei às costas comida de rancho, trabalhei à jorna, fui chefe de trabalhadores. Sei o que se pode dizer a favor de pobres e ricos, dirigentes e dirigidos.

Não há excelência, por si, na pobreza; os andrajos não servem de recomendação. Nem todos os chefes são rapaces e arbitrários, assim como nem todos os homens pobres são virtuosos.

O meu coração está com o homem que executa a tarefa que lhe incumbe, esteja o patrão ou não esteja na loja.

Ao homem que, quando se lhe entrega uma carta para Garcia, obedientemente pega nela, sem fazer perguntas desnecessárias e sem a intenção oculta de a deitar na valeta mais próxima, ao homem que não faz outra coisa senão entregar essa carta — a esse homem nunca falta trabalho nem precisa declarar-se em greve para obter salários mais elevados.

É desses homens que a civilização necessita em larga escala. Tudo quanto esses homens peçam deve ser-lhes concedido. É desses homens que as cidades, as vilas, as aldeias, as repartições, as lojas, os escritórios e as fábricas precisam.

O mundo clama por esses homens; e, na verdade, o que é necessário é o homem que saiba levar **Uma carta para Garcia**.

\* ELBERT HUBBARD, autor de UMA CARTA PARA GARCIA, tradução do Dr. FARIA DE VASCONCELOS, 3ª EDIÇÃO, 1941, «SEARA NOVA» — Rua da Rosa, 240 - LISBOA

# A CONSTRUÇÃO CIVIL E A DIGNIFICAÇÃO DO SECTOR



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS DO SUL.

**ENTREVISTA COM O DIRECTOR DO CENFIC — Dr. ABRANTES MONTEIRO**

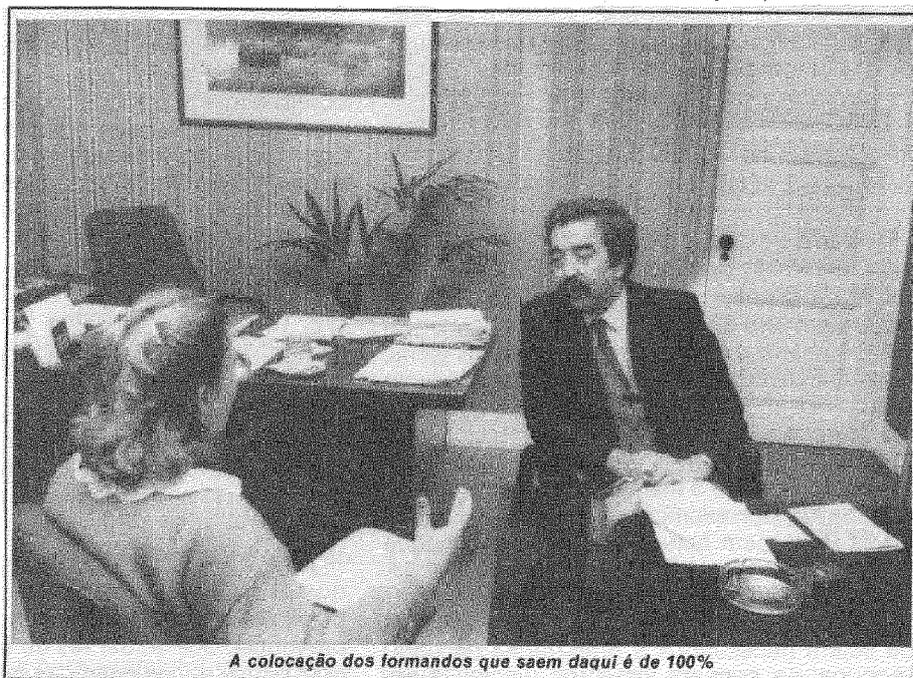
\* JUSTINA SOUZA COUTINHO

**DIRIGIR** — O que quer dizer CENFIC? Como e quando surgiu este centro?

**Dr. Abrantes Monteiro** — CENFIC significa Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul, surgiu formalmente em 1981, mas só em finais de 1984 é que foi de facto activado, e tem neste momento exactamente 3 anos de existência em actividade.

**DIRIGIR** — Como e porquê surgiu este centro?

**A.M.** — Surgiu por iniciativa das associações empresariais do sector, que sentiram as enormes necessidades de formação profissional a



A colocação dos formandos que saem daqui é de 100%

todos os níveis e estabeleceram um protocolo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional para a criação deste centro.

**DIRIGIR** — A quem e a que níveis fazem formação?

**A.M.** — Nós damos formação a todos os níveis, aos operários, às entidades básicas da Indústria da Construção Civil, aos quadros intermédios: encarregados, arvorados (chefes de uma equipa de trabalho especializado) e chefes de equipa. Temos uma preocupação muito forte, que é da formação de quadros técnicos a nível intermédio.

**DIRIGIR** — Como podem as pessoas recorrer à vossa formação?

**A.M.** — Nos cursos de aperfeiçoamento e reciclagem, normalmente as pessoas são-nos enviadas pelas empresas. Nos cursos de iniciação, os jovens ou os indiferenciados respondem a anúncios que colocamos nos órgãos de comunicação social. Os desempregados vêm por indicação do Centro de Emprego.

**DIRIGIR** — Quais as perspectivas de emprego por parte das pessoas que saem do CENFIC?

**A.M.** — Posso dizer que a colocação dos formandos que saem daqui é de 100%.

Um centro como este tem essencialmente dois objectivos: formar e promover as profissões da Indústria da Construção.

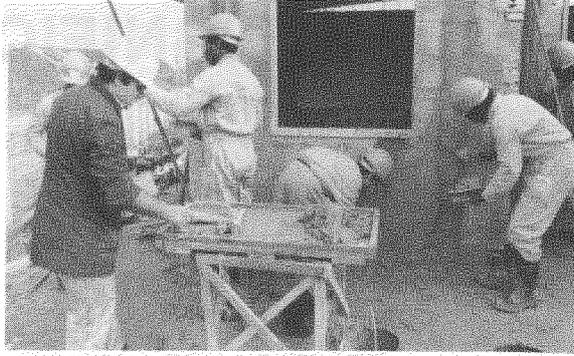
Existe uma grande preocupação nesta Indústria: admitir as pessoas que possuam as aptidões e a motivação necessárias ao desempenho das funções que lhes são atribuídas.

## O ENCARREGADO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL É UM MINI-GESTOR

**DIRIGIR** — Como vê o papel do encarregado numa organização?

**A.M.** — O encarregado da Indústria de Construção Civil tem uma tarefa de muita responsabilidade, que é a de ser um coordenador global de uma actividade tão genérica como é uma obra da Construção Civil. Mais do que controlar o trabalho dos outros, e ser um técnico que conhece a profissão, ele é um minigestor. Um encarregado, quando é mandado com uma equipa de trabalho, por exemplo para Castelo Branco ou Vila Real, para fazer uma obra, mal chegue lá, tem de articular vários aspectos: a instalação do pessoal, compras dos materiais a fazer na zona, contactos com os organismos oficiais que sejam necessários à preparação da obra, preocupar-se com os aspectos disciplinares,

responsabilizar-se com a gestão de «stocks» e equipamentos e, além de tudo isto, acumula com a função de técnico que é.



*O espaço oficial onde os formandos praticam as profissões escolhidas*

**DIRIGIR** — Sendo o encarregado um minigestor é-lhe dada, aqui no CENFIC, uma formação em gestão?

**A.M.** — Temos, nos cursos de formação de arvorados e de chefes de equipa sete módulos, onde consta uma parte técnica e outra de gestão, onde se inclui um módulo específico para as técnicas de organização e planeamento. É importante que saibam planear e organizar o trabalho, pois vão erguer o próprio estaleiro, fazer a preparação e execução da obra.

**DIRIGIR** — Quais são os principais problemas que os encarregados trazem para a formação?

**A.M.** — A nível técnico não são grandes os problemas, há uma consciencialização daquilo que já sabiam, e muito frequentemente dizem-nos: «Estamos agora a perceber aquilo que já fazíamos.» Significa que agora já percebem, já podem transmitir a sua experiência a outros. Mas na área da gestão é que de facto são sentidas as maiores dificuldades.

## A PREVENÇÃO DOS ACIDENTES DE TRABALHO TEM A VER COM O PROFISSIONALISMO DAS PESSOAS

**DIRIGIR** — Nesta indústria da Construção Civil há muitos acidentes de trabalho. Qual a importância do encarregado na prevenção destes acidentes?

**A.M.** — É de facto um dos problemas graves que existe nesta indústria. É claro que a Construção tem actividades de algum risco, mas a prevenção dos acidentes de trabalho tem a ver com o profissionalismo das pessoas, e o encar-

regado tem de promover a manutenção e cumprimento das normas de segurança, senão passa pelo ridículo de permanentemente ter de chamar à atenção para o uso do capacete.

**DIRIGIR** — Porquê?

**A.M.** — As pessoas não acreditam: «acontece sempre ao outro», é como a utilização do cinto de segurança, daí a importância do agente motivador, e é de facto o encarregado, que está em directa relação com os operários, quem tem de os motivar para o cumprimento das normas de segurança, através da compreensão e não tomando atitudes repressivas de autoritarismo, pois não funcionam.

## A UTILIZAÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS, TORNAM MENOS DURA A PROFISSÃO NESTA INDÚSTRIA DANDO-LHES UM MAIOR ATRACTIVO

**DIRIGIR** — O que estão a fazer na área das novas tecnologias?

**A.M.** — A utilização das novas tecnologias, para além da utilização de novos equipamentos, os quais proporcionam um atractivo maior para as profissões, nesta indústria, não resulta muito em determinados tipos de construção. Esta indústria é dirigida ao consumo público e somos neste domínio um bocado conservadores, nós, os utilizadores do produto final.

Para lhe dar um exemplo, a construção dos prefabricados, sendo vulgar noutros países, cá não resulta, pois os utilizadores não querem esse tipo de construção.

**DIRIGIR** — Será por ser de má qualidade?

**A.M.** — Não, é uma questão unicamente psicológica. Há um preconceito em relação a este tipo de construção. Por isso os processos e os materiais utilizados são ainda na sua maioria tradicionais, considerados, pelos consumidores, os mais seguros. Existe uma mudança no processo de construção e na utilização dos materiais, no que diz respeito a tornar mais rápida a construção, mais segura, de melhor qualidade e tornando mais fácil o trabalho para os próprios operários.

**DIRIGIR** — Quais os requisitos para o encarregado ideal?

**A.M.** — Um encarregado da Construção Civil tem de ter aptidões para «conductor de homens»

pois é o elemento de produção mais importante que ele tem. Tem de ser um homem perfeitamente aberto às constantes mudanças nos processos de construção. Tem de ter prazer em ver crescer aquilo que se vai construindo, tem de ter orgulho em olhar para uma obra feita e sentir que foi um elemento importante nessa construção e ser capaz de motivar os operários nesse sentido, transmitindo esse prazer, esse sentimento, fazendo-os compreender que na colaboração da construção de uma obra deixa-se um pouco de cada um e que isso é motivo de orgulho.

\* Licenciada em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da revista para Chefias — DIRIGIR e Técnica Superior do IEFP.

### AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO DO CENFIC

**QUADROS MÉDIOS**, maiores de 25 anos:

- Curso de aperfeiçoamento em orçamentação
- Formação para arvorados e chefes de equipa
- Escriturários polivalentes

**QUADROS MÉDIOS**, menores de 25 anos:

- Escriturários polivalentes
- Curso de medições
- Gestão integrada para jovens

#### OPERÁRIOS

- Pedreiros
- Carpinteiros de toco e limpos
- Armadores de ferro
- Canalizadores
- Electricistas
- Condutores manobreadores
- Estucadores
- Ladrilhadores
- Serralheiros civis
- Enformadores, montadores de prefabricados
- Pintores

#### ESTÁGIOS

Engenharia Civil

#### QUADROS SUPERIORES

- Formação para directores de obra
- Gestão financeira para não financeiros
- Formação sobre novas tecnologias na construção de edifícios
- Formação sobre infra-estruturas urbanísticas

PARA MAIS INFORMAÇÕES DIRIJA-SE À:

Av. Almirante Gago Coutinho, n.º 132  
1700 LISBOA

TELEFONES: 80 51 91 - 88 78 30 - 80 97 83 - 80 57 04

DELEGAÇÃO EM FARO

R. João Dias, n.º 17-2.º D.to  
8000 FARO

TELEFONE: 8 36 61

# A CONSTRUÇÃO CIVIL E A DIGNIFICAÇÃO DO SECTOR



CICCOPN

Centro de Formação Profissional da Indústria  
da Construção Civil e Obras Públicas do Norte

## ENTREVISTA À DIRECTORA DO CICCOPN — Dr.<sup>a</sup> MANUELA LEMOS

\* LUÍSA BRITO MENDES

**DIRIGIR** — Quando foi criado o CICCOPN — Centro da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte?

**DR.<sup>a</sup> MANUELA LEMOS** — Este centro foi criado em 24 de Julho de 1981, depois de um ano de diligências junto do antigo Fundo de Desenvolvimento da Mão de Obra, actual Instituto do Emprego e Formação Profissional.

**DIRIGIR** — Que necessidades levaram à sua criação?

**M.L.** — Os industriais da Construção Civil e Obras Públicas do Norte estavam a ficar muito preocupados com as carências da mão-de-obra no sector e fizeram todos os esforços junto das entidades competentes para criar o Centro de Formação para a Construção Civil do Norte.

---

### RESOLVI INICIAR UM TIPO DE FORMAÇÃO DIFERENTE...

---



A Directora do CICCOPN

**DIRIGIR** — Como planeou e organizou as actividades do Centro?

**M.L.** — Porque já tinha alguma experiência em formação decidi, desde o início, fazer um tipo de formação diferente da que se fazia na altura em Portugal. Fundamentei as actividades a desenvolver num estudo por nós elaborado e que respondia, no essencial, às seguintes questões:

- 1) Qual a população a formar?
- 2) Qual o tecido empresarial?
- 3) Quais os objectivos da formação?
- 4) Que perspectivas de emprego?

Com base nesse estudo, as nossas primeiras acções destinaram-se só a empresários.

**DIRIGIR** — E porquê só a empresários?

**M.L.** — Para os sensibilizar relativamente aos problemas da formação. Deste modo podiam aperceber-se directamente dos benefícios da formação e sentirem necessidade de formarem a sua mão-de-obra.

**DIRIGIR** — Começou por desenvolver acções em todas as áreas?

**M.L.** — Não. As áreas prioritárias foram as que os empresários definiram como as mais carentes. Os jovens nelas formados tinham assim emprego assegurado.

Todos os nossos formandos que acabaram os cursos em Novembro deste ano têm emprego garantido. Temos, mesmo, pedidos de empresas para os formandos que vão acabar no próximo ano.

---

### **OS NOSSOS FORMANDOS INFLUEM NA MUDANÇA DA EMPRESA**

---

**DIRIGIR** — Existe uma estreita relação entre o CICCOPN e as empresas do ramo?

**M.L.** — Sem qualquer dúvida. O Centro vai buscar os formadores à empresa e as matérias que ministram estão em actualização permanente, em função das exigências tecnológicas do sector.

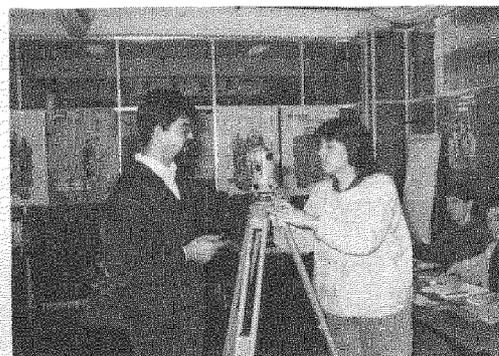
Todos os nossos cursos têm uma forte componente informática.

Por exemplo, o desenho é computadorizado, os orçamentos são feitos por computador, etc.

É interessante notar que os alunos com estas qualificações influem no avanço tecnológico da empresa e na sua mudança.

**DIRIGIR** — Após a formação em aula, os jovens têm algum período de estágio obrigatório?

**M.L.** — Todos fazem um estágio de 6 meses em Empresas e só depois deste estágio é que a sua formação fica completa. Estão então aptos a exercer as funções para que foram preparados.



*Um aspecto de uma aula de Topografia*

**DIRIGIR** — Qual a duração dos cursos?

**M.L.** — A maioria dos cursos dura um ano lectivo. Temos, no entanto, cursos de dois anos lectivos.

**DIRIGIR** — Qual o limite de idade para os jovens que se candidatam?

**M.L.** — Os limites que existem são impostos pelo Fundo Social Europeu. Os nossos jovens têm de ter entre 18 a 25 anos.

**DIRIGIR** — O Centro faz também formação na empresa em horário pós-laboral?

**M.L.** — Fazemos a chamada formação contínua. Sempre que as empresas necessitam de formação recorrem ao Centro.

---

### **LANÇAMOS EM CONJUNTO COM O CENFIC UMA ACÇÃO DE FORMAÇÃO À DISTÂNCIA**

---

**DIRIGIR** — A vossa formação pós-laboral circunscreve-se unicamente à cidade do Porto?

**M.L.** — Não, ela estende-se a toda a área que o Centro cobre.

A formação de trabalhadores levanta-nos grandes dificuldades por não termos oficinas. Por isso lançamos uma acção de formação à distância, em conjunto com o Cenfic, que está a ter um êxito tremendo. Formamos um núcleo de formação dentro da empresa e esta nomeia um

responsável que assegura a distribuição dos textos e os explica. Normalmente o responsável é um engenheiro técnico. Todas as semanas o responsável reúne umas horas com o núcleo para analisar os textos que se debruçam, sobretudo, sobre os aspectos teóricos que os trabalhadores desconhecem. Os formandos fazem testes e no final do ano passam um exame no Centro onde lhes é atribuída uma qualificação. O Centro, nessa ocasião, distribui medalhas de mérito.

**DIRIGIR** — Têm acções de formação para desempregados?

**M.L.** — Trabalhamos também para as pessoas que estão desempregadas ou que não estão empregadas. Nestes casos os formandos são apoiados pelos monitores do Centro.

**DIRIGIR** — Como vê a dignificação do sector?

**M.L.** — A dignificação do sector passa por:

- 1) qualificação do trabalhador. Até agora não era necessário qualquer diploma para se entrar na Construção Civil e este sector servia de pata-mar para as outras indústrias.
- 2) a observância das normas de higiene e segurança, quer as gerais quer as específicas referentes a cada profissão.
- 3) o papel histórico da indústria e a sua influência na economia nacional.

## O CICCOPN TEM DE TER UM PAPEL DINAMIZADOR NO TECIDO EMPRESARIAL

**DIRIGIR** — O Centro não só se preocupa com a formação e reconversão do trabalhador como também com a modernização do seu tecido empresarial...

**M.L.** — A adaptação do trabalhador a novos materiais e a novas técnicas é nossa preocupação permanente. Mas, aliada a esta preocupação está também a reconversão e modernização das empresas. O CICCOPN não se deve limitar à qualificação da mão-de-obra, mas deve desempenhar um papel actuante e dinamizador junto do tecido empresarial que representa.

\* Técnica Superior do IEPF e Coordenadora da revista para chefias — DIRIGIR.

### AS ACCÕES DE FORMAÇÃO DO CICCOPN

#### PROGRAMAS DE GESTÃO PARA EMPRESÁRIOS QUADROS SUPERIORES E MÉDIOS

- GESTÃO NA EMPRESA
- A GESTÃO NO LOCAL DA OBRA
- A GESTÃO GLOBAL DE EMPREITADAS
- A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA
- AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS
- RECURSOS HUMANOS
- CICLO DE FORMAÇÃO PARA CHEFIAS INTERMÉDIAS
- CURSO MODULAR DE CONSTRUÇÃO CIVIL
- DIRECÇÃO DE OBRAS
- ENCARREGADOS E CHEFES DE ESTALEIRO
- OPERADORES DE LABORATÓRIO E SONDAGENS
- DESENHO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
- MEDIÇÕES E ORÇAMENTOS
- TOPOGRAFIA
- PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
- NOVAS TÉCNICAS DE CONSTRUÇÃO

#### NOVAS TECNOLOGIAS

- INFORMATIZAÇÃO DE PME's
- OS COMPUTADORES NA CONSTRUÇÃO CIVIL
- DESENHO ASSISTIDO POR COMPUTADOR
- PROCESSAMENTO ADMINISTRATIVO INFORMATIZADO
- NOVAS MATERIAIS E NOVAS TECNOLOGIAS

#### PROGRAMAS DE FORMAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E RÉCICLAGEM PARA OPERÁRIOS

##### QUADROS MÉDIOS (JOVENS)

- DESENHO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
- TÉCNICAS COMPLEMENTARES DE DESENHO MEDIÇÕES E ORÇAMENTOS
- PLANIFICAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO PROGRAMADA
- TOPOGRAFIA
- TÉCNICAS COMPLEMENTARES DE TOPOGRAFIA
- ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
- OPERADORES DE LABORATÓRIO
- SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO
- APONTADORES
- ENCARREGADOS E CHEFES DE ESTALEIRO
- MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONSTRUÇÃO

##### OPERÁRIOS (JOVENS)

- PEDREIROS
- PINTORES
- ARMADORES DE FERRO
- ARTÍFICES DE MÁRMORE E CANTARIA
- OPERADORES DE MÁQUINAS
- PREFABRICAÇÃO LIGEIRA E PESADA
- CARPINTEIROS DE COFRAGENS E OBRAS PÚBLICAS
- ISOLAMENTOS
- TÉCNICAS DE PRÉ-ESFORÇO E CALDAS DE INJEÇÃO
- FORMAÇÃO DE APRENDIZES

Para informações mais detalhadas, contactar o CICCOPN - Rua Álvares Cabral, 309-1º - 4000 PORTO - Tel.: 38 21 82 - 38 25 84



## UM CARRO VERDE AZEITONA

\* LUÍS CARDIM

No dia 10 de Julho de 1987, um cliente pretendeu levantar o automóvel verde-azeitona que tinha acabado de comprar. O funcionário que o atendeu preencheu os documentos sem sequer o mandar sentar e gracejou com mau gosto sobre os atrasos na entrega de carros e o facto de ser sempre entregue a cor que não se quer. A conversa azedou e o cliente solicitou ao funcionário que se identificasse, o que este recusou. O cliente saiu, recusando-se a receber o carro nestas condições, e reclamou por escrito; ao fim de uma semana a empresa pediu desculpas e passados dois dias o carro foi finalmente entregue. Porém, nenhum dos intervenientes se apercebeu do que se estava a passar: A **Qualidade** inclui cada vez mais a forma como o produto é vendido, distribuído e entregue, o que pressupõe a forma como o cliente é atendido.

Até meados da década de 80, as conversas sobre qualidade terminavam quase sempre nos misteriosos círculos de qualidade que o Ocidente quis importar do Japão. Depois começou-se a falar na **Qualidade Total**, ou seja, a considerar que o problema qualidade deve ser uma preocupação de todos os **níveis hierárquicos** de uma organização. Assim, a Qualidade não é pois uma função situada algures numa organização, mas uma atitude assumida por todos os que nela trabalham. Esta atitude deve estar presente desde o momento em que se inicia a concepção de um produto, ou serviço, na sua execução, distribuição, entrega e apoio pós-venda.

O que pode distinguir dois automóveis (de cor verde-azeitona e certa cilindrada) pode ser o preço, a comodidade, os acabamentos, a potência, a velocidade, a utilidade, etc. Mas pode ser também o tempo de espera para entrega, a forma como o cliente é atendido ou a prontidão com que uma situação de emergência é remediada pela empresa que presta o serviço. Numa palavra, aspectos mais subjectivos e mais dificilmente mensuráveis a curto prazo.

Entre nós continuamos a encontrar prestadores de serviços e atendedores **incapazes de lidar com o público e de o cativar**.

Responsáveis nas empresas perguntam-se o que fazer para melhorar a qualidade do atendimento de público. Eis aqui algumas regras que poderemos seguir, no sentido de procurar atingir esse objectivo.

### TENHA CUIDADO COM A SUA PRÓPRIA APRESENTAÇÃO

Quando alguém se dirige a si tem uma «ima-

gem» imediata, que é formada por um conjunto de elementos dos quais fazem parte o vestuário, no que respeita ao apuro e asseio, bem como a apresentação física: barba, unhas, dentes e cabelos cuidados. Se a imagem for desagradável a pessoa tenderá a ser menos agradável, podendo até ser brusca ou agressiva.

O cheiro demasiado activo, quer a suor quer a perfume, tem um efeito semelhante.

Uma conversa que se inicia mal, regra geral desenrola-se mal e termina mal!

### SEJA CORDIAL LOGO NO PRIMEIRO CONTACTO!

O primeiro contacto é extraordinariamente importante na comunicação. Se ele começa mal a conversa acaba azeda e dificilmente a poderá salvar. Pelo contrário, se começa bem, com um cumprimento aberto e franco, está traçado um caminho do qual também dificilmente se sai.

Sorria para as pessoas! Um sorriso amável facilita sempre os contactos. E lembre-se de que usamos 72 músculos para franzir a testa e somente 14 para sorrir.

### DÊ ATENÇÃO AO NOME DO SEU INTERLOCUTOR!

Preste atenção e trate o interlocutor pelo nome. Mas se não percebeu o nome, se não se lembra dele ou se não lhe foi dito, trate-o por: «O sr...» ou «a srª...». Nada pior do que sermos tratados várias vezes por um nome que não é o nosso.

Evite utilizar «você», que é desagradável e po-

de provocar na outra pessoa uma reacção negativa. Mas em circunstância alguma use o «Psssst» ou o assobio para chamar alguém que não conhece ou conhece mal. Ninguém gosta deste tipo de tratamento.

## **SAIBA OUVIR SEM INTERROMPER!**

Na nossa sociedade fala-se, em geral, mais do que se ouve. É maior o número de pessoas que gosta de falar do que de ouvir. Por esta razão, ouvir com atenção é interpretado como sinal de interesse.

Oiça com atenção e não interrompa.

Através de perguntas interessadas, dirigidas ao orador, podemos reforçar uma boa impressão inicial. Tendo no entanto cuidado em que não sejam perguntas pouco delicadas ou imperinentes.

Uma atitude «positiva» traduz-se por não desiludir o ouvinte com frases irreflectidas, nem desencorajar as suas esperanças. Dê a conhecer ao ouvinte que compreende os seus problemas e tenciona ajudá-lo, pois assim consegue a sua colaboração e não a sua oposição.

## **DIRIJA-SE DE PREFERÊNCIA AO «ADULTO» DO INTERLOCUTOR!**

A experiência mostra que todos nós temos estados de espírito diferentes, consoante os momentos. É o nosso estado de espírito (ou do ego) «adulto» que nos permite raciocinar friamente e avaliar cada situação com os seus prós e contras. O «adulto» é um estado neutro em que não há preconceitos de qualquer espécie e que não tem em conta os nossos gostos ou antipatias.

De preferência use o seu estado «adulto» e dirija-se ao estado «adulto» do interlocutor. Mostre confiança no seu interlocutor de modo que ele se esforce por merecê-la

## **ANOTE OS TÓPICOS DA RECLAMAÇÃO DO UTENTE!**

Sempre que uma questão colocada por um utente (ou cliente) o justifique, anote num papel as declarações mais importantes ou os tópicos da reclamação. Isso dá confiança ao interlocutor, que assim se acalma, pois vê mais próxima a solução do problema, e permite-lhe a si expôr mais tarde a situação a quem de direito, no sentido de a ver resolvida.

## **FALE DE UMA MANEIRA SIMPLES, CLARA E CONCISA!**

Na nossa vida profissional utilizamos frequentemente termos técnicos ou calão, que para nós tem um significado preciso mas que os



*Tenha cuidado com a sua própria apresentação*

nossos interlocutores por vezes desconhecem. Quando isso acontece, as pessoas sentem-se ignorantes e vexadas e, não raro, reagem agressivamente, sem nós percebermos porquê.

Uma mensagem curta e concisa é melhor compreendida e dá menos origem a confusões e, logo, a atritos. Fale naturalmente, evitando termos complicados e pomposos.

## **NUNCA DISCUTA COM UTENTES (OU CLIENTES)**

Evite mencionar os erros dos outros e faça sugestões em vez de dar ordens. Não humilhe as pessoas sobre pretexto algum. Quando menos esperar irá ser «agredido» sem que se aperceba porquê.

No caso de situações particularmente difíceis ou delicadas evite atender o reclamante junto do público. Se for possível conduza-o para a sala, fora do contacto de terceiros (sala de visitas, por ex.), e convide-o a sentar-se.

Evite sempre discutir, mas **nunca** o faça com reclamantes ou pessoas de feitio difícil.

## **TERMINE UMA CONVERSA NA ALTURA PRÓPRIA!**

Cada conversa tem fases distintas: contacto, cerna da conversa e fecho ou final.

Vimos que um contacto inicial que começa bem abre a porta a uma conversa harmoniosa e à resolução do problema. No entanto, um contacto harmonioso pode prolongar-se excessivamente, podem os intervenientes sair do assunto a ser tratado e um atrito pode surgir a propósito de coisas que não são o objectivo da conversa nem o seu tema central.

Assim, dada a informação solicitada, deve-se passar ao fecho da conversa, com precauções idênticas às do primeiro contacto.

Já agora, quando estiver na situação de público não esqueça quanto é difícil estar do outro lado.

\* Licenciado em Filosofia, técnico de Gestão de Recursos Humanos, Chefe de Pessoal, Formador da CNFF e Técnico Superior do IEFP.

# \* CORREIO DOS LEITORES \*

**A TODOS OS LEITORES QUE NOS ESCREVERAM, AGRADECEMOS O INTERESSE E SUGESTÕES ASSEGURANDO QUE AS LEMOS COM ATENÇÃO. PARA ALÉM DESTE AGRADECIMENTO, VÃO OS SEGUINTE RECADOS:**



Sou estudante da Universidade Católica Portuguesa, Centro de Viseu, Lúcia de Jesus Laginhas Vieira — 19 anos.

Frequento o curso de Gestão e Desenvolvimento Social, no 2.º ano, pretendo a consequente especialização em Gestão de Recursos Humanos.

É talvez com surpresa que recebem esta carta, mas tive a feliz oportunidade de conhecer a Revista para Chefias "Dirigir" (n.º 1). Nomeadamente através do IV Congresso da UGT, realizado nos presentes dias 4 a 7 de Fevereiro.

Tenho conhecimento de que esta revista veio preencher uma lacuna existente no nosso país, na medida em que os órgãos de informação existentes nem sempre são os mais adequados.

Urge sem dúvida a informação e formação na dinâmica das nossas empresas, e é precisamente neste espírito que surge e se enquadra este Curso de Gestão — votado com particular incisão à parte humana da Empresa.

É salutar quando, paralelamente a um ensino universitário, se nos deparam órgãos divulgadores de toda uma prática existencial, pondo-nos ao corrente de testemunhos reais e ideias solicitadas, que tão úteis nos são.

É no seguimento desta temática que desejaria receber periodicamente a referida revista, de forma gratuita nas disponíveis revistas e tornando-me assinante nas seguintes.

Dada a proximidade dos assuntos abordados por esta revista "Dirigir" e a doutrina do curso, solicito e lanço a ideia de um possível contacto entre um representante da referida revista e o curso de Gestão e Desenvolvimento Social, julgando que poderá constituir uma experiência altamente benéfica para ambas as partes.

Sem outro assunto, respeitosamente e agradecida,

*Lúcia de Jesus Laginhas Vieira*  
Av. Alberto Sampaio, 147  
3500 Viseu

**Lúcia**

**A revista irá aí ter. Esperamos conseguir responder à sua expectativa e à de tantos outros leitores que procuram a revista para encontrar, de uma forma ou doutra, resposta aos seus problemas de estudo ou de prática de gestão.**

**Relativamente a contactos com o curso que frequenta estamos inteiramente abertos a fazê-lo, à semelhança do que está a acontecer noutros sítios, desde que para isso combinem connosco quando e onde. Como já sabem a nossa morada, ficamos a aguardar...**



**Câmara Municipal de Torres Vedras**

GABINETE DO PRESIDENTE

Tendo tido acesso ao primeiro número da excelente revista que V. Ex.ª é director, dada a importância e qualidade do que nela vem publicado, solicito o seu envio regular, em nome pessoal e para a morada indicada na ficha de inscrição anexa.

Não quero deixar de felicitar V. Ex.ª por esta iniciativa, a todos os títulos louvável.

Melhores cumprimentos

*António Ernesto Lucas*

Senhor Presidente da Câmara de Torres Vedras:

Agradecemos o interesse e as felicitações que nos enviou, em nome do IEFP, a quem pertence a iniciativa desta REVISTA.

A preocupação com o desenvolvimento dos dirigentes portugueses esteve na base da criação não só desta revista como também de outros projectos dirigidos a quadros e chefias. O IEFP está ao vosso dispor, não só para vos enviar a revista como para realizar outros trabalhos de apoio nesta área.

Não há dúvida que a sua revista é de qualidade e vai com certeza atingir os objectivos que pretende (os directores de pessoal e responsáveis dos departamentos de formação são "agentes-chave").

Pessoalmente vejo esta publicação do IEFP como "catalizador" de discussão/reflexão no interior das empresas.

Circular e ler a revista, cada um por si, não chega. É preciso pôr as "pessoas a pensar alto" e a partilhar as suas ideias e pontos de vista.

Fiz algumas contas a partir do s/ Editorial n.º 1, em que informa que o País tem 150 000 quadros intermédios + chefias directas.

1. Se a população activa forem 4 milhões, dá uma média de 26,7 de "chefiados" para cada uma das 150 mil "chefias".

2. Se a s/ tiragem for de 14 mil exemplares, dá uma média de 10,7 "chefes" por cada exemplar.

Como a revista é trimestral, acho que há bastante tempo para que, dentro das empresas, cada exemplar seja lido e discutido entre as chefias e que o "feed-back" seja enviado à redacção.

Não sei quais os fundos que pagam a sua revista, mas pessoalmente não tenho dúvida em afirmar que, se cada exemplar for lido e discutido por 10 chefias, os 200\$00 cada são um óptimo investimento para o País.

Seria interessante, talvez ambicioso de mais, poder calcular a rentabilidade deste investimento vis-a-vis:

- Melhoria das relações (não confundir com "relações") de trabalho.
- Melhoria na produtividade/eficiência das chefias.

Reconheço que é uma "medição" de resultados "intangíveis" (difíceis de medir — não confundir com inatingíveis).

Mas há que reconhecer que este investimento é produtivo, e cabe às chefias (de todos os níveis) rentabilizá-lo ao máximo...

José M. C. Duque  
Gestor do Projecto MPI-Portugal

Caro Amigo Duque:

É com imenso gosto que voltamos a publicar uma parte da carta que simpaticamente nos dirigiu. As sugestões que dá sobre a forma de «utilizar» a revista são óptimas e podem bem ser seguidas na maioria das empresas que fazem a sua leitura...

No entanto (e felizmente) as nossas previsões relativamente à tiragem estão rapidamente a ser ultrapassadas, sendo difícil de imaginar o que acontecerá até ao fim do ano...

O problema do «feed-back» com os leitores é uma coisa que nos preocupa muito. Fizémos já um acordo com uma empresa que distribui um número elevado de revistas para a realização de uma análise mais profunda dos interesses e necessidades dos leitores. De qualquer forma, isto é um tema sobre o qual pedimos a opinião de todos os leitores...

Com um abraço, até ao próximo CORREIO DOS LEITORES,

O Director  
José Casqueiro Cardim

**LEIA  
ASSINE  
E DIVULGUE**

REVISTA PARA CHEFIAS

**DIRIGIR**

# VOCÊ SABE GERIR O SEU TEMPO?

\* RUI CLEMENTE LÉLÉ

Para saber se faz uma gestão do seu tempo, utilizando o «SIM», «TALVEZ» e «NÃO», responda às questões abaixo indicadas:

TESTE □ TESTE □ TESTE □ TESTE □

		SIM	TALVEZ	NÃO
<b>1</b>	Você é pontual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Você distingue o essencial do acessório?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Você concentra-se nas coisas essenciais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Você sabe onde perde o seu tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	Já identificou o que lhe dificulta a gestão do tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	Você controla o seu tempo no dia-a-dia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	Gerir o tempo é essencial para si?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	É capaz de determinar objectivos a curto e médio prazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	Altera com frequência os seus objectivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	Sabe dizer não e recusar pedidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	Tem disponibilidade para os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b>	Conhece os seus pontos fracos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b>	Numa reunião preocupa-se com o tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	Acaba uma reunião, se ultrapassar o tempo previsto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	Tem tempo de procurar informação e formação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b>	Costuma ler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17</b>	Queixa-se de falta de tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18</b>	Tem tempo para si?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19</b>	Cultiva os tempos livres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20</b>	Altera a sua rotina?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21</b>	Evita sobrecarregar-se com obrigações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22</b>	Sente-se habitualmente em forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>23</b>	Leva para casa as preocupações do seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24</b>	Delega nos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25</b>	Sabe o que o motiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>26</b>	Diariamente define o que é prioritário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>27</b>	Dorme o número de horas suficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>28</b>	É arrumado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>29</b>	Enfrenta o imprevisto sem problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>30</b>	Utiliza o telefone só quando é necessário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>31</b>	Ocupa muito tempo com o correio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32</b>	Fixa prazos para os trabalhos que executa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>33</b>	Organiza as coisas para que os outros não passem a vida a pedir a sua colaboração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>34</b>	Tem tempo para a sua família?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>35</b>	Reduz as interrupções no seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>36</b>	Faz o trabalho certo na hora certa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>37</b>	Passa o tempo a mudar de tarefa sem acabar nenhuma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38</b>	Conquista a colaboração dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39</b>	Planeia a sua actividade para o dia? E para a semana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40</b>	Organiza o espaço físico do seu serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>41</b>	Houve coisas que fez que não eram necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>42</b>	Depois de ler o artigo sobre a «Gestão do Tempo» do n.º 1 da revista «Dirigir», aplicou alguma coisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TOTAL</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atribua 2 pontos para o "SIM", 1 ponto para o "TALVEZ" e 0 pontos para o "NÃO"; faça a soma dos pontos obtidos na totalidade das respostas e veja o resultado:

\* Técnico Superior do I.E.F.P.

**SOLUÇÕES DO TESTE**

**De 0 a 30 pontos:** não se preocupe. Este resultado é frequente, tem dificuldades em gerir o seu tempo. Deve tentar saber, porque? Serão dificuldades de natureza profissional? Ou pessoal? Vamos aproveitar para melhorar a gestão do seu tempo. Nós ajudamo-lo, ajude-se a si também! Daqui por uns meses repita o teste e vai ver como os resultados serão outros.

**De 31 a 70 pontos:** Não está mal, a sua eficácia está na média. Mas porque não começa já hoje a fazer com que os dias lhe rendam mais? Reveja o seu teste e medite nas respostas.. "NÃO" ainda pode e sugerimos-lhe que de quando em vez, repita este teste!

**De 71 a 84 pontos:** Você é sem dúvida, uma pessoa que gere bem o seu tempo. Parabéns! No entanto não se deve sentar à "sombra da bananeira"... convém continuar a planejar e a organizar o seu tempo. Delegue nos seus colaboradores as tarefas que para os seus amigos...

que deu e que poderia ter sido "SIM" desde que se organizasse, quer tentar? Vai ver que irá ter mais tempo para a sua família e

**«ECONOMIA DE ENERGIA» uma colecção da iniciativa da Direcção-Geral da Energia e do IAPMEI**

**BREVES \* BREVES \* BREVES \* BREVES \* BREVES \***

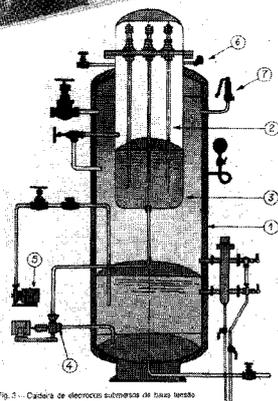
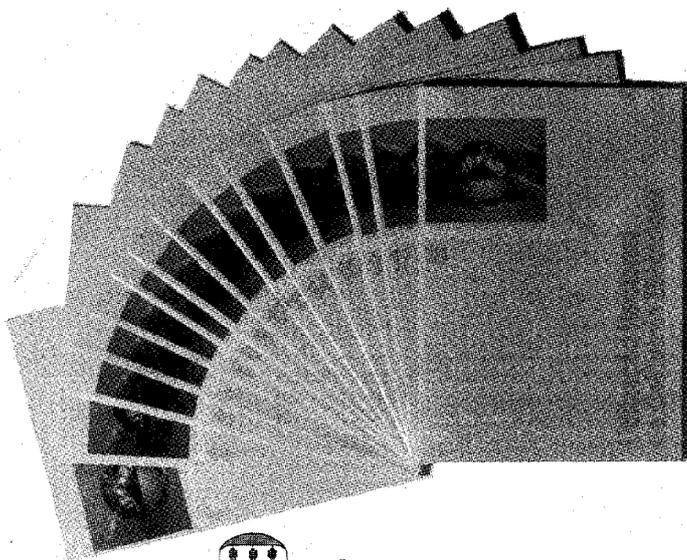


Fig. 2 - Caldeira de electricidade submersa de baixa pressão  
 1. Grupo de segurança  
 2. Escovas  
 3. Colheita de água  
 4. Símbolo de electricidade  
 5. Saída de libertação de água  
 6. Fimador de ar

**Economia de energia**

**PUBLICAÇÕES DISPONÍVEIS DESTA SÉRIE**

1. Levantamento energético
2. Correcta Utilização do Calor Latente
3. Utilização do Vapor para Transferir Energia
4. Como Optimizar a Utilização do Condensado
5. Custo de Vapor e Economia de Combustível
6. Recuperação do Condensado e Vapor de Ree vaporação
7. Utilização Racional da Injecção Directa de Vapor
8. Dimensionamento Correcto do Isolamento Térmico
9. Consumo de Vapor na Indústria
10. Recuperação do Vapor de Ree vaporação
11. Auditoria Energética
12. Recomendações para o Uso Racional de Energia Eléctrica
13. Recuperação de Calor em Processos Industriais
14. Uso Racional de Caldeiras que Utilizam Combustíveis Líquidos
15. Utilização Racional de Caldeiras a Gás
16. Utilização Racional de Caldeiras a Carvão Vegetal
17. Utilização Racional de Caldeiras a Carvão Mineral
18. Utilização Racional de Caldeiras Eléctricas



## \* CALENDÁRIO FISCAL

### JANEIRO

#### Contribuição Industrial — Grupo C

- Declaração mod. 5 em triplicado.

#### Contribuição Predial

- Declaração de rendas de prédios urbanos e arrendados.

#### Imposto Profissional

- Declaração mod. 5, com autoliquidação para os Profissionais de Conta Própria.
- Entrega, por guia mod. 6, do imposto deduzido no mês de Dezembro.

#### Imposto de Mais-Valias

- Declaração mod. 2 que acompanhará o mod. 5 da contribuição industrial se for caso disso.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Novembro.

### FEVEREIRO

#### Contribuição Industrial — Grupo B

- Declaração mod. 3 em triplicado.

#### Imposto de Mais-Valias

- Declaração mod. 2 que acompanhará a mod. 3 da contribuição industrial se for caso disso.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Dezembro.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade trimestral

- Entrega, até ao dia 15, da declaração e do imposto liquidado no 4.º trimestre.

#### IVA — Regime dos Pequenos Retalhistas

- Entrega da declaração e do imposto liquidado no 4.º trimestre

### MARÇO

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Janeiro.

### ABRIL

#### Contribuição Industrial — Grupo A

- Declaração mod. 2, em duplicado, com autoliquidação e pagamento com desconto.

#### Imposto de Capitais — Secção A

- Pagamento, à boca do cofre, da prestação única.

#### Imposto de Mais-Valias

- Declaração mod. 2 que acompanhará a da contribuição industrial se for caso disso.

#### Imposto Sobre Veículos

- Pagamento por meio de dístico mod. 4.

#### Imposto Profissional

- Entrega, por guia mod. 6, do imposto deduzido no trimestre anterior.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Fevereiro.

### MAIO

#### Contribuição Industrial — Grupo A

- Declaração mod. 2, em duplicado, com autoliquidação e pagamento com desconto.

#### Imposto de Mais-Valias

- Declaração mod. 2 que acompanhará a da contribuição industrial se for caso disso.

#### Imposto Sobre Veículos

- Pagamento por meio de dístico mod. 4.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Março.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade trimestral

- Entrega, até ao dia 15, da declaração e do imposto liquidado no 1.º trimestre.

#### IVA — Regime dos Pequenos Retalhistas

- Entrega da declaração e do imposto liquidado no 1.º trimestre.

### JUNHO

#### Contribuição Industrial — Grupo A

- Declaração mod. 2, em duplicado, com autoliquidação e pagamento.

#### Imposto de Mais-Valias

- Declaração mod. 2 que acompanhará a da contribuição industrial se for caso disso.

#### Imposto Extraordinário Sobre Lucros

- Declaração com autoliquidação e pagamento nos prazos estabelecidos para a apresentação da declaração mod. 2 da contribuição industrial.

#### Imposto Complementar — Secção A

- Declaração mod. 1, em duplicado, se não compreender rendimentos da indústria agrícola ou da actividade comercial ou industrial. Optando pela autoliquidação beneficia de desconto.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Abril.

### JULHO

#### Imposto Complementar — Secção A

- Declaração mod. 1, em duplicado, se não compreender rendimentos da indústria agrícola ou da actividade comercial ou industrial. Optando pela autoliquidação beneficia de desconto.

#### Contribuição Predial

- Pagamento, à boca do cofre, da 1.ª prestação ou prestação única.

#### Imposto Profissional

- Entrega, por guia mod. 6, do imposto deduzido no trimestre anterior.
- Pagamento, à boca do cofre, da prestação única da liquidação feita pela repartição de finanças.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Maio.

### AGOSTO

#### Contribuição Industrial — Grupo A

- Pagamento, à boca do cofre, de 17 a 31, da prestação única da liquidação provisória feita pela repartição de finanças.

#### Contribuição Industrial — Grupo C

- Pagamento, à boca do cofre, da primeira prestação ou prestação única, se inferior a 4000\$00.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade trimestral

- Entrega, até ao dia 15, da declaração e do imposto liquidado no 2.º trimestre.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

#### IVA — Regime dos Pequenos Retalhistas

- Entrega da declaração e do imposto liquidado no 2.º trimestre.

### SETEMBRO

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Julho.

### OUTUBRO

#### Contribuição Industrial — Grupo A

- Pagamento, à boca do cofre e numa só prestação, da liquidação correctiva.

#### Contribuição Industrial — Grupo B

- Pagamento, à boca do cofre, por uma só vez, da liquidação única.

#### Imposto Complementar — Secção A

- Apresentação, até ao dia 15, da declaração mod. 1, relativa a pessoas com rendimentos de indústria agrícola ou de actividade comercial ou industrial. Optando pela autoliquidação beneficia de desconto.
- Pagamento, à boca do cofre, quando não haja autoliquidação (declarações de Junho e Julho).

#### Imposto Complementar — Secção B

- Entrega de declaração mod. 6 com autoliquidação e pagamento com desconto.

#### Imposto de Mais-Valias

- Pagamento à boca do cofre, do imposto liquidado aos contribuintes do grupo A e B da contribuição industrial.

#### Imposto Profissional

- Entrega, por meio de guia mod. 6, do imposto deduzido no trimestre anterior.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Agosto.

### NOVEMBRO

#### Imposto Especial Sobre Veículos Ligeiros de Passagem, Motociclos, Barcos de Recreio e Aeronaves

- Pagamento por meio de dístico a adquirir em qualquer Tesouraria da Fazenda Pública.

#### Imposto Complementar — Secção B

- Entrega da declaração mod. 6 com autoliquidação e pagamento com desconto.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega da declaração e do imposto liquidado em Setembro.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade trimestral

- Entrega até ao dia 15 da declaração e do imposto liquidado no 3.º trimestre.

#### IVA — Regime dos Pequenos Retalhistas

- Entrega da declaração e do imposto liquidado no 3.º trimestre.

### DEZEMBRO

#### Imposto Complementar — Secção A

- Pagamento, à boca do cofre, do imposto liquidado aos contribuintes cujo prazo de entrega da declaração mod. 1 decorreu até 15 de Outubro.

#### Imposto Complementar — Secção B

- Entrega da declaração mod. 6 com autoliquidação e pagamento sem desconto.

#### Imposto Profissional

- Entrega, por meio de guia mod. 6, do imposto deduzido nos meses de Outubro e Novembro.

#### IVA — Regime Normal — Periodicidade mensal

- Entrega de declaração e do imposto liquidado em Outubro.

# FERNANDO LOPES: «DESCOBRI A HOTELARIA AOS 9 ANOS»

\* JUSTINA SOUZA COUTINHO



*«Eu sempre tive um grande espírito de aventura»*

A história de um rapazinho que aos 9 anos de idade foge de casa para tentar a sua "sorte" e consegue que esta seja um êxito. Hoje é um empresário de sucesso que entre outros empreendimentos é dono do restaurante "TAVARES RICO".

A força de vontade, a paixão pelo trabalho, a vontade de arriscar e o grande espírito de aventura, são entre muitos outros, alguns factores que explicam o seu êxito.

**DIRIGIR** — Gostaria de saber quando e como começou a trabalhar?

**Fernando Lopes** — Saí de casa dos meus pais com 9 anos de idade, não porque passasse fome ou por razões familiares que me levassem a isso. Tive sempre o maior respeito pelos meus pais pois eram muito pobres e criaram 16 filhos com muitas dificuldades, embora comêssemos todos da mesma «gamela», muitas vezes somente batatas cozidas com toucinho derretido em cima, saúde nunca nos faltou.

Tive sempre um grande espírito de aventura. Viu para Lisboa escondido numa camionete que transportava pipas de vinho e quando fui descoberto acabei por arranjar emprego numa carvoaria, na Calçada dos Sete Moinhos, da mesma empresa que era dona da camionete. Esta empresa tinha e tem uma cadeia de carvoarias em Lisboa, uns armazéns de vinho do Poço do Bispo e chamava-se «Cerqueira Silva e Curto».

**DIRIGIR** — O que é que fazia na carvoaria? E quanto ganhava?

**F.L.** — Eu fui carvoeiro; fazia bolas, vendia briquetes, rachava lenha, vendia o copo 2, o copo de 3, o bagaço, a jeropiga, o abafado e ganhava 2\$50. Foi lá que sofri o meu primeiro castigo: ficar a pé toda a noite. Eu deitava-me e dormia dentro do balcão e nessa noite não me pude deitar.

**DIRIGIR** — Porque é que lhe deram o castigo?

**F.L.** — Foi por causa do cheirinho a pão quente. O padeiro que vinha de manhã beber um bagaço pousava o cesto do pão em cima do balcão e de dentro daquele saía um cheirinho muito bom, a pão quente. Eu um dia não resisti à tentação de comprar uma carcaça e como não tinha com que pagar, tirei meio tostão da gaveta. O encarregado viu-me a tirar o dinheiro e não me deixou ir para a cama nesse dia. Acabei por adormecer em cima de uma sanita e acordei com um balde de água fria pela cabeça abaixo.

**DIRIGIR** — Foi duro para si suportar esse castigo?

**F.L.** — Foi sobretudo frustrante ter recebido um castigo e fiquei complexado em relação ao gerente. Decidi mudar e fui trabalhar para a «Porta Larga» na Rua do Arco de Carvalhão, um estabelecimento de vinhos e petiscos que pertencia ao sr. Santos.

**DIRIGIR** — Como conseguiu mudar e conhecer o Sr. Santos?

**F.L.** — Costumava ir a Campo de Ourique, à Rua da Páscoa, a um armazém comprar tremoscos, amendoins e pevides para vender na carvoaria e contactava muito com as pessoas que iam lá fazer compras, entre elas falava muito com o Sr. Santos, que me achava muita piada e me disse uma vez: «Olha lá, onde estás a trabalhar? Quando quiseres sair de lá diz-me!» Então, quando chegou o momento de querer mudar procurei o Sr. Santos, que me deu trabalho e passou a pagar-me 12\$00, além disso, como não tinha filhos, sempre me tratou muito bem.

Fiquei lá três anos.

**DIRIGIR** — Depois disso para onde foi trabalhar?

**F.L.** — Eu gostava muito de ir ao cinema ver filmes de «cowboys» e encontrava muitas vezes um colega meu que trabalhava na Cervejaria Canas, onde me arranjou um emprego.

**DIRIGIR** — O que é que foi fazer para a Cervejaria Canas?

**F.L.** — Vendia imperiais, fazia sandes de queijo e fiambre, aviava pastéis de bacalhau, etc., aquela rotina de balcão.

Um dia encontrei um amigo de infância que tinha andado comigo na escola e me levou ao Cais do Sodré para ver os barcos, pois eu não conhecia nada de Lisboa. Nesse passeio encontramos um rapaz conhecido que me desafiou a ir trabalhar para o Carlos Polícia. Era o restaurante de um indivíduo chamado Carlos e que tinha sido polícia. Quando fui falar com ele ofereceu-me um ordenado maior do que o que eu ganhava, então decidi mudar e gostei muito de trabalhar lá.

**DIRIGIR** — Qual o seu trabalho no Carlos Polícia?

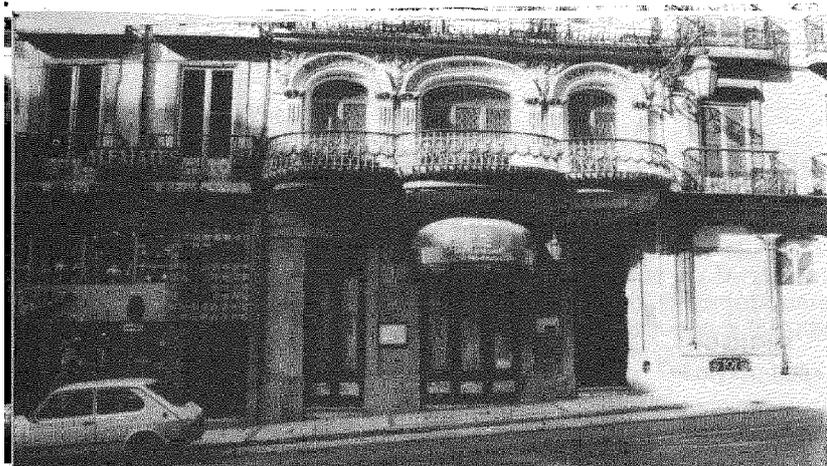
**F.L.** — A mesma coisa que nos sítios anteriores: aviar copos 2, copos 3, bagaços, fazer sandes, aviar pastéis de bacalhau, etc.

**DIRIGIR** — Nunca mais foi a Valença do Minho, à sua terra?

**F.L.** — Fui aos 18 anos, já estava alistado para a tropa como voluntário e fui lá antes, matar saudades. Quando regresssei da tropa estava sem emprego e fui visitar um irmão meu que era empregado de mesa na Brasileira do Rossio. Aqui, conheci o director de um restaurante que ficava no largo da Biblioteca, onde é hoje o Restaurante Tágide, que me convidou para trabalhar lá como empregado de mesa. Para isso, ti-

ve de ir à Rua do Bem Formoso à D. Ilda comprar uma casaca, umas calças pretas com uma lista lateral, uns peitilhos de goma com botões de pérola e colarinhos à «raios te partam» e tinha também que usar laço! De tal maneira que quando me olhava no espelho, depois de vestido, dizia: «Ena pá, que lindo que tu estás!»

Passei de carvoeiro a trabalhar num restaurante de luxo.



Fachada do Restaurante «Tavares Rico»

**DIRIGIR** — Sabia alguma coisa de serviço de mesa?

**F.L.** — Eu não sabia nada, nessa época, de gastronomia, mas apaixonei-me por todo o trabalho de um restaurante, e portanto nasceu em mim uma grande vontade de querer saber tudo.

Conheci nessa altura o Sr. Manuel Dias, que foi mais tarde meu padrinho de casamento, meu sócio e padrinho de baptismo da minha filha, que me levou para o Tavares e, praticamente um ano depois, já era empregado de mesa neste restaurante.

**DIRIGIR** — Em que ano foi para o Restaurante Tavares?

**F.L.** — Foi por volta de 1952, e fez-me muito medo ir para o Tavares, pois o restaurante tinha um ar mais soturno e pesado do que agora, estavam sempre dois patrões a vigiar tudo o que fazíamos e nessa altura o restaurante trabalhava muito mal, fechando logo a seguir à minha entrada. Fui então para o Tamariz, no Estoril, como empregado de mesa, e quando o Tavares reabriu voltei para lá como empregado de mesa.

Entretanto o chefe de vinhos saiu, porque foi chamado para a tropa, e deram-me o lugar. Confesso que não sabia absolutamente nada de vinhos, mas, através de um contacto que arran-

jei na Junta Nacional dos Vinhos, fui estudando e desenvolvendo uma aprendizagem com os enólogos, nos laboratórios, e comecei a interessar-me e a perceber muito sobre vinhos, cheguei mesmo a ser o escansão nº 1 de Portugal. Entretanto convidaram-me para gerente de outro restaurante e eu fui.

Os clientes do Tavares sentiram muito a minha falta e não sei o que disseram à administração, só sei que esta foi ter comigo e convidou-me a voltar, prometendo vender-me 10% da sociedade, e eu aceitei. Emprestaram-me o dinheiro, 250 contos, e comprei 10% da sociedade, isto por volta de 1968. Passados uns tempos, um sócio quis vender a quota, pedi então o dinheiro emprestado, ao Dr. Manuel Ricardo Espírito Santo, que me ajudou muito, possibilitando que me tornasse sócio com 28% da sociedade.

**DIRIGIR** — Tinha nos clientes bons amigos?

**F.L.** — Não só fiz grandes amizades com os clientes como não sei o que seria hoje a minha vida se os clientes não tivessem pedido para voltar ao Tavares porque, quando voltei e adquiri 10% da sociedade, procurei de facto evoluir dentro da carreira de hotelaria: estudei inglês, francês, espanhol, aprendi gastronomia através de livros e enciclopédias, estudei muito, sozinho; desde o corte da carne, que treinava em borregos inteiros que comprava para minha casa, em vez de comprar as costeletas já cortadas, até à confecção de variadíssimos pratos, fossem eles sofisticados ou simples. Eu aprendi tudo com muita força de vontade e estudo, tinha um objectivo a atingir: "ser dono de qualquer coisa".

**DIRIGIR** — Porque é que queria tanto ser «dono de qualquer coisa»?

**F.L.** — Quando voltei para o Tavares e comecei a ser um pouco dono, com os 10%, eu já sabia muito bem como devia funcionar um restaurante para ter êxito, mais do que os meus outros sócios, e quis «dar uma volta» àquele, pô-lo a funcionar em termos mais modernos, pois trabalhávamos ainda à 1900, queria modernizar a cozinha e o equipamento da sala de jantar, de modo a obter um maior rendimento, mas os meus sócios não quiseram, daí a minha grande vontade de ter o «meu restaurante» onde pudesse funcionar da maneira que achasse mais certa. Foi para satisfazer esse desejo que, pedindo dinheiro emprestado, comprei o que é hoje o Restaurante Tagide, que na altura era uma «bofite». Fiz obras para a adaptar a restaurante, consegui-o através da ajuda do Sr. Jorge de Brito, que ficou com 20% da sociedade.

Arranjei uma equipa para trabalhar no Tagi-

de»: 1 chefe cozinha, 3 chefes de mesa, tiz uma sociedade com eles e dividiu os 80% por 5 quotas iguais. Fez-se a sociedade, o restaurante abriu e começou a trabalhar muito bem, mas lamentavelmente essa sociedade não resultou porque as pessoas em que eu tinha depositado a minha confiança, traíram-me numa série de vigarices de tal modo que tenho um processo a decorrer no tribunal. Agora sou sócio da «Tagide» e dono do «Tavares».

**DIRIGIR** — Quando de facto se tornou dono do «Tavares», o que aconteceu?

**F.L.** — Dei uma volta ao restaurante, aliás uma coisa que já tinha querido fazer há muito tempo.

Investi no ambiente e na cozinha. No ambiente reformulei a decoração: os copos eram feios, passou a haver um faqueiro de prata, as toalhas que eram feias passaram a ser de linho, os açucareiros eram de vidro, passaram a ser de cristal.

Investi também na cozinha, pois acho que quando se vai a um restaurante como o «Tavares» é para se comer bem e ao sair achar que se comeu extraordinariamente bem, e isto vai ter repercussões no aumento da frequência do restaurante.

**DIRIGIR** — Fez alguma vez campanhas de promoção/publicidade?

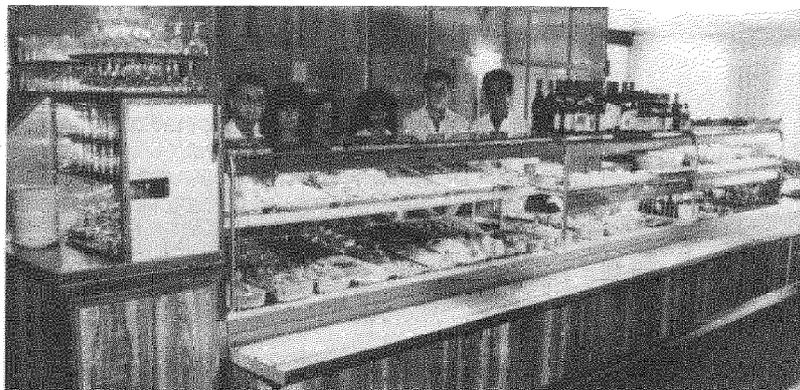
**F.L.** — Não. Eu acho que o «Tavares» é suficientemente conhecido e não precisa de publicidade. Eu quero que o cliente venha de livre vontade e porque escolheu de facto vir ao «Tavares». Quando os clientes não vêm, então pode-se chegar a duas conclusões: se o mal está dentro do restaurante tem de se localizar onde e eliminar esse mal, mas se o mal estiver fora do restaurante é aguentar o melhor possível.

Eu aposto fortemente na qualidade. Acho muito importante ter boa qualidade nos produtos que vendo e no serviço que ofereço. Acho que a boa qualidade agrada sempre e garante clientes seja qual for a época em que se viva.

**DIRIGIR** — Mas não tem só o «Tavares Rico», tem diversificado a sua actividade?

**F.L.** — Com o 25 de Abril aprendi que é bom uma pessoa fixar-se e aguentar um negócio de que gosta. É importante também diversificar a actividade porque se umas coisas vão mal, outras podem ir bem e permitir-nos andar para a frente. Foi o que fiz com a abertura do «self-service» no Museu de Arte Moderna na Fundação Calouste Gulbenkian no qual já nem tenho sociedade pois o sócio que estava à frente não manteve a qualidade desejada. Entretanto fiz o

«self-service» do Centro Comercial Gemini, que é um verdadeiro êxito, e outro no 1º andar do mesmo edifício do Restaurante Tavares Rico.



*É importante diversificar a actividade e os «Self-services» têm tido um enorme êxito*

**DIRIGIR** — Como é que nasceu a ideia do «self-service»?

**F.L.** — Das minhas viagens, tenho tirado ideias do que se faz lá fora e adapto-as aos nossos costumes e à nossa realidade.

**DIRIGIR** — Qual a expansão da sua actividade neste momento?

**F.L.** — Além do «self-service» tenho a churrasqueira também no Gemini e estou a fazer três grandes investimentos no Centro Comercial das Amoreiras. Já tenho à exploração dos 2 bares do Bingo, estou a fazer um restaurante de luxo, uma churrascaria e um «self» para 1500 pessoas, vou ficar ainda com a exploração da parte de hotelaria do Clube de Ténis no Parque Eduardo VII e tenho outros projectos para o Gemini o qual gostaria de transformar num Centro de Alimentação.

**DIRIGIR** — Agora, trabalha sozinho ou ainda tem sócios?

**F.L.** — O meu sócio agora é o meu filho, que aprendeu muito comigo, dei-lhe a formação que necessita, começando por onde começam todos que é a descascar fruta.

**DIRIGIR** — E o Tavares Pobre? Como é que nasceu?

**F.L.** — Havia um restaurante no sítio onde é hoje o restaurante «Bachus», para onde a comida feita no «Tavares Rico» era levada para ser servida aos intelectuais da época por preços mais baixos. Eu quis reviver isso e não tendo

conseguido no «Bachus», tentei fazê-lo no restaurante «farta-brutus», transformando-o no «Tavares pobre». Só que tive uma desilusão muito grande, é que os clientes que iam ao «Tavares Pobre» queriam comer o que se comia no «Tavares Rico» pelos preços praticados naquele e assim não podia resultar, pois não posso marcar o preço de uma perna de veado por 300\$00.

**DIRIGIR** — Coordena todos os seus estabelecimentos? Não terá uma gestão muito centralizada?

**F.L.** — Coordeno todos os meus estabelecimentos. Eu não centralizo em mim a gestão total das empresas, como não tenho sócios, apoio-me no meu filho e no meu director financeiro na gestão dos estabelecimentos. Tenho um gerente e um sub-gerente no «self» do Gemini, tenho um gerente nos bares do Bingo das Amoreiras que vai ser também o gerente para coordenar o «self» e a churrasqueira a instalar também naquele Centro Comercial.

**DIRIGIR** — O que é mais importante num restaurante, o chefe de cozinha ou o chefe de mesa?

**F.L.** — O restaurante é a cozinha e de facto o chefe da cozinha é muito importante, mas se este não tiver na sala uma pessoa à altura dele que seja capaz de vender os produtos que melhor ele sabe fazer, nunca os clientes vão tomar conhecimento desse facto. Portanto a comunicação e compreensão entre o chefe da cozinha e o chefe de mesa é indispensável e são os dois muito importantes num restaurante.

**DIRIGIR** — Então o chefe de mesa também tem de perceber de cozinha?

**F.L.** — O chefe de mesa tem de ter profundos conhecimentos gastronómicos, assim como o escanção também precisa saber de gastronomia para poder combinar a comida com o vinho certo. O chefe de mesa precisa de saber gastronomia não só para satisfazer as perguntas do cliente como também para se impôr ao chefe de cozinha quando for preciso, por exemplo que um prato de peixe ou carne mal confeccionado seja levado ao cliente e evitar que venha para trás com queixas daquele.

**DIRIGIR** — Porque é que os chefes de mesa são quase sempre homens? Não encara a possibilidade de admitir uma mulher como chefe de mesa?

**F.L.** — Desde que para aqui vim sempre houve chefes de mesa, mas não tenho nada contra

em admitir uma mulher como chefe de mesa, desde que saiba profundamente de gastronomia e seja uma boa profissional, pois eu sou muito exigente em termos de trabalho e também o sou comigo próprio. Penso ter uma mulher como relações públicas no restaurante de luxo que estou a fazer nas «Amoreiras». É uma função de muita responsabilidade pois, um cliente desde o momento em que entra no restaurante tem de ser acompanhado até que saia, tem de ser recebido, ser levado para a mesa preferida (se tiver), se tomar um aperitivo, ter atenção se este foi debitado na conta desse cliente, dar-lhe o menu, procurar dar uma sugestão ou duas sobre a escolha a fazer, tomar conta da encomenda, entregá-la na cozinha, fazer as recomendações, estar atento e verificar se de facto a encomenda vem da cozinha conforme o cliente quer, se tem bom aspecto, se não tem, e no fim acompanhar o cliente até à porta e agradecer-lhe a visita. É como vê uma função mais do que chefe de mesa é já de uma responsabilidade de relações públicas.

**DIRIGIR** — Têm-lhe sido atribuídos muitos prémios. Que prémios são esses?

**F.L.** — Eu considero os prémios de duas maneiras: quando me é atribuído um prémio de mérito profissional, é só meu, conquistei-o com o meu trabalho e o meu saber, quando é atribuído um prémio ao restaurante, reflectindo um pouco aquilo que sou como profissional e aquilo que quero que se faça, o prémio acaba por ser colectivo; meu e do meu pessoal, da equipe que formamos e também dos clientes. Gosto dos clientes exigentes mas «honestamente exigentes» porque há pessoas que para se «armarem aos cucos» reclamam, mandam para trás pratos que estão bons e acabam por ter de os comer novamente disfarçados.

**DIRIGIR** — Como é que acontecem os prémios?

**F.L.** — Existem várias organizações internacionais que têm inspectores, como o Guia Michelin, que andam por vários países a comer e a beber e elegem os restaurantes com boa cozinha e bom serviço. Depois através dos respectivos delegados culturais as embaixadas confirmam se os restaurantes mantêm a qualidade, o nível, a cozinha, etc. para poderem classificar e se há um restaurante que por qualquer motivo se destaque de todos os outros, atribuem-lhe um prémio, que são umas estatuetas sempre alusivas à hotelaria.

Já aconteceu uma vez ir a Los Angeles buscar um prémio de mérito profissional porque em 1975 servi no «Tavares» um banquete a uns

americanos que eram jornalistas e tinham vindo a Portugal ver o que se estava a fazer na área do turismo e hotelaria. Gostaram tanto de ir ao Tavares que quiseram entrevistar o chefe de mesa e fui eu o entrevistado, depois quiseram entrevistar o gerente e foi comigo que conversaram e depois quiseram fazer uma entrevista ao patrão e foi comigo também a entrevista. Eles de facto quiseram saber como é que o Tavares, num período revolucionário em que Portugal se encontrava, estava a servir tão bem e eu contei-lhes a história da minha vida e expliquei-lhes como funcionava e como fazia funcionar. Passados uns tempos recebi um telegrama convocando-me para estar em Los Angeles no Hotel Beverly Hills, em Hollywood, numa recepção para receber um prémio de mérito profissional. Tive de mandar fazer um "smoking", e lá fui eu receber o prémio!

São aliciantes estes prémios, incêntivam-nos e motivam-nos a continuar a trabalhar bem.

**DIRIGIR** — Pode-nos dizer quais os prémios que já recebeu?

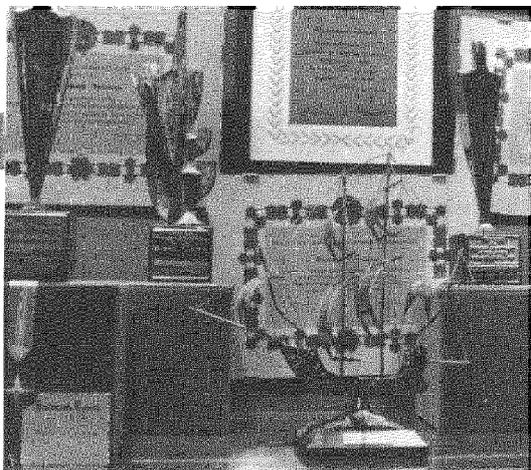
**F.L.** — Foi-me atribuída a medalha de ouro e de prata da cidade entre muitos outros de mérito profissional e também tenho bastantes prémios atribuídos ao restaurante, entre eles o «gran colar» de gastronomia que é atribuído aos dez melhores restaurantes do mundo.

**DIRIGIR** — Quais são os problemas com que se debate no seu dia-a-dia?

**F.L.** — Não tenho. As pequenas dificuldades que me possam surgir no dia-a-dia não são problemas para mim. Quando houve a greve do gás por exemplo, pensa que fechei a porta do restaurante? Nem pensar! Arranjei «rechauds» lamparinas e servi como se nada tivesse acontecido. Nunca trabalhei tanto como nos dias em que não houve gás, eu fiz bifes tártaros, bife à Tavares, peitinhos de perdiz, filetes de linguado à chinesa, fazia tudo à frente dos clientes e eles diziam: «Deus queira que nunca mais haja gás, para ser servido assim, vale a pena!»

**DIRIGIR** — Com a expansão que tem tido a sua actividade consegue «estar em cima» de todos os seus acontecimentos?

**F.L.** — Eu não posso deixar de ser eu. Tenho que estar um pouco em todos os meus restaurantes. Estou em cima dos acontecimentos porque faz parte do meu dia-a-dia, o serviço que vendo tem a minha imagem e esta não pode desaparecer. Uma pessoa quando monta um negócio, é normalmente ligado à sua sensibilidade, são produtos que se gosta de vender, trans-



*Os prémios atribuídos ao restaurante são meus, dos meus colaboradores e dos meus clientes.*

mitindo-se depois esse gosto, essa sensibilidade aos amigos, aos clientes que se habituam a comprá-los. Pode-se ter imensos empregados muito capazes e com tantos ou melhores conhecimentos do que o próprio, mas se se habituou os clientes a estar lá, eles não vão dispensá-lo, faz parte da imagem do produto.

**DIRIGIR** — Se pudesse voltar atrás no tempo, o que faria? Hotelaria seria a escolha?

**F.L.** — Eu tenho duas paixões na minha vida: hotelaria e automóveis. Eu só poderia ter desenvolvido qualquer actividade dentro destes dois campos, mesmo se a minha vida tivesse decorrido de outra maneira e se não tivesse descoberto a hotelaria aos 9 anos eu teria escolhido apesar de tudo a hotelaria, porque o ser piloto (automóveis e aviões) pode ser uma profissão fascinante, mas penso que, para os primeiros anos.

A hotelaria é uma profissão jovem na área da criatividade. Eu gostava de ser um estilista de hotelaria.

**DIRIGIR** — Tem algum sonho por realizar?

**F.L.** — Bom, eu gostava de ter um hotel, eu tenho a mania que vou ter um hotel.

**DIRIGIR** — Que tipo de hotel?

**F.L.** — De luxo, mas pequeno. Com poucos quartos, onde todos os quartos fossem «suites», um hotel só para «VIP» (Pessoas Muito Importantes) com um serviço do melhor que há desde o do restaurante ao dos quartos, que as pessoas não se tivessem que levantar da cama para comer, gostava que esse hotel oferecesse o melhor serviço e as melhores instalações e se situasse nas melhores cotações a nível mundial, que fosse frequentado por exemplo pelo Frank Sinatra, Júlio Iglésias, por pessoas que estivessem habituadas a serem muito bem tratadas porque eu sei de facto tratar bem as pessoas, porque sei aquilo que elas querem.

\* Licenciada em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da revista para CHEFIAS — DIRIGIR e Técnica Superior do IEFP.



EXPRESS MAIL

## Correio Acelerado por Todos os Meios



### Serviço especial de recolha e entrega de objectos em mão.

Serviço de Correio Acelerado de recolha e entrega em mão de correspondência e pequenas encomendas em qualquer ponto do País ou do Mundo, o **Express Mail** dispõe dos meios mais rápidos e adequados para os envios mais urgentes: motociclo, carrinha, comboio ou avião.

Agora, com mais de duzentos postos de aceitação em todo o País e uma rede Internacional de mais de trinta Países, com ligações internas a quase todas as localidades, o **Express Mail** tem circuitos próprios de recolha, tratamento, transporte e entrega, fazendo chegar quaisquer objectos, **em mão,**

ao destinatário, garantindo, assim, um padrão de serviço de alta qualidade.

Porque o seu tempo é precioso, utilize o **Express Mail**: serviço de Correio Acelerado por todos os meios.

**Informe-se pelo telefone 53 77 77 (Lisboa)**

## Na sua urgência a nossa rapidez

CORREIOS



CORREIOS E TELECOMUNICAÇÕES DE PORTUGAL



REVISTA PARA CHEFIAS

# DIRIGIR

QUEREMOS QUE ESTA REVISTA  
SEJA FEITA CONSIGO  
FAÇA-NOS CRÍTICAS  
E SUGESTÕES PARA:

CORREIO DOS LEITORES  
APARTADO 8236  
1803 LISBOA CODEX