

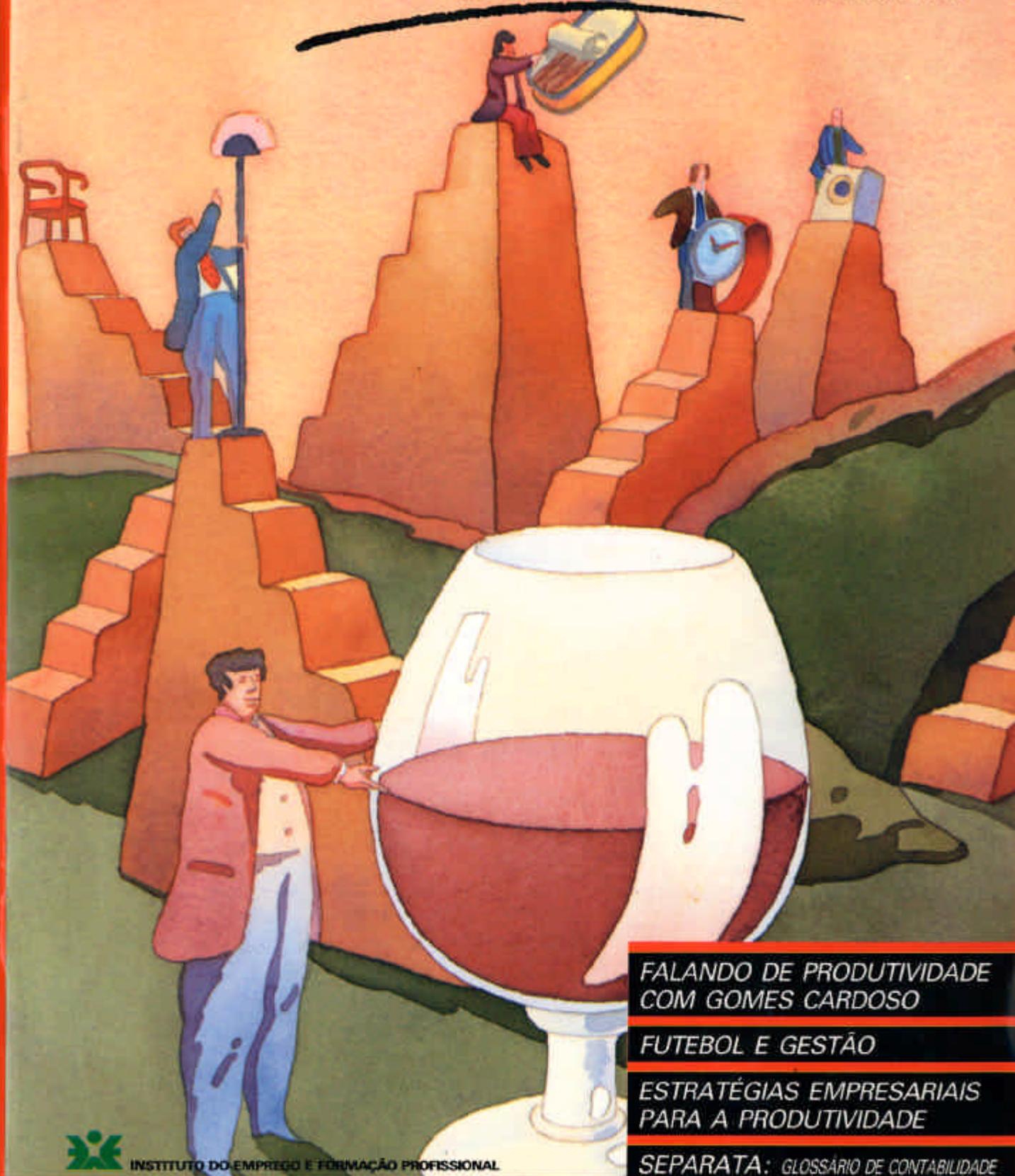
REVISTA PARA CHEFIAS

SETEMBRO
OUTUBRO 91
200.00

DIRIGIR

20

ISSN: 0871 - 7354



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FALANDO DE PRODUTIVIDADE
COM GOMES CARDOSO

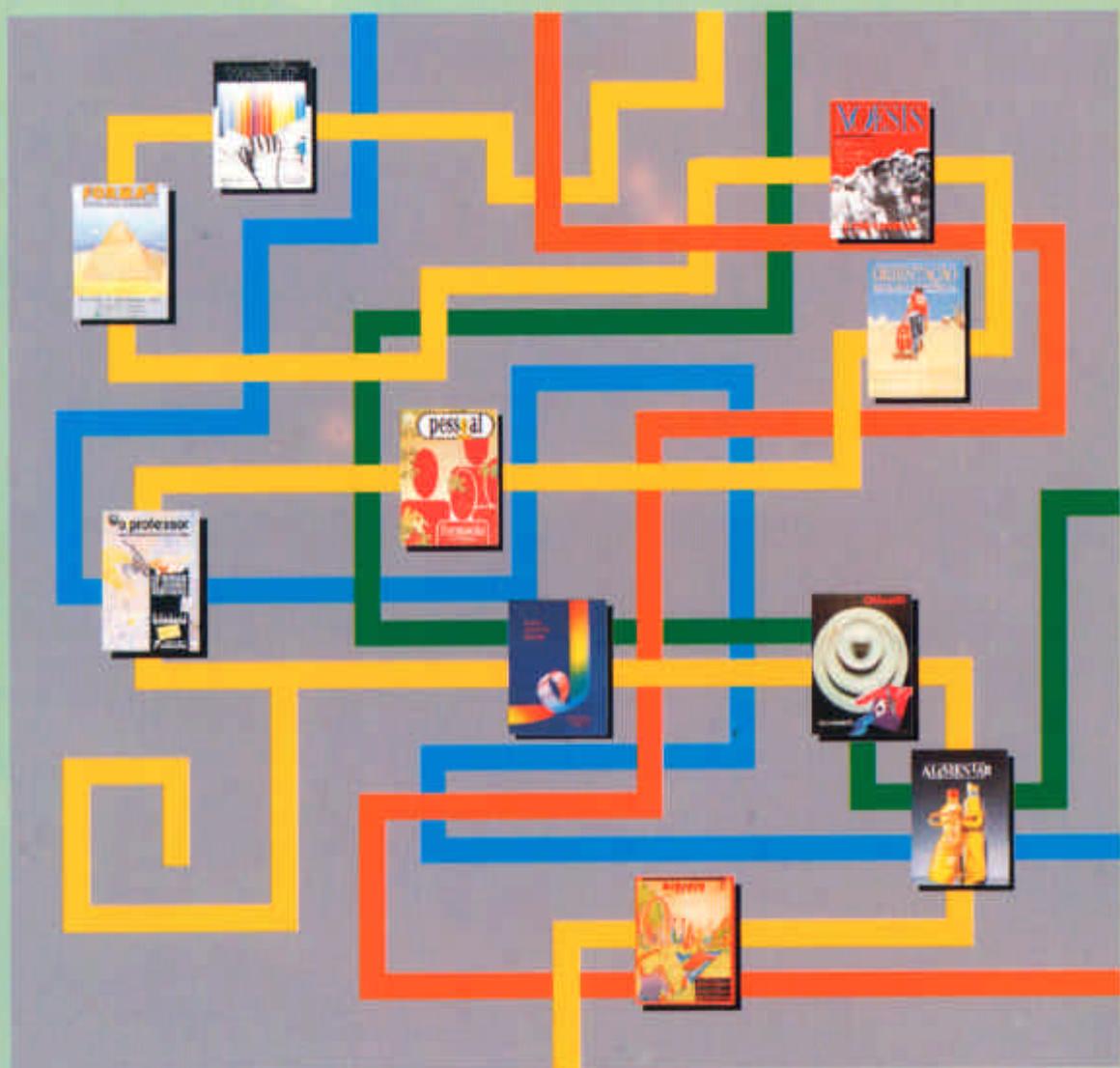
FUTEBOL E GESTÃO

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
PARA A PRODUTIVIDADE

SEPARATA: GLOSSÁRIO DE CONTABILIDADE

D.E.S.C.U.B.R.A

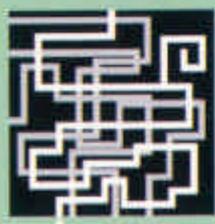
O CAMINHO CERTO



PH 1997

EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

ASSINELEIAASSINELEIAASSINE



SOLUÇÃO

- ALIMENTAR, Av.º 25 de Abril, 32 B Pontinha, 1875 Lisboa, Tel. 4780149, Fax 4756120
- CERÁMICAS, CENCAI, Caidas da Rainha, Tel. 062-842211, Telex 062-842224
- DIRETOR, R.ª de Katerinas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582967
- FORMA, Rua Artística Um, 105, 1000 Lisboa, Tel. 691076, Fax 3871462
- FORMAR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582963, Telex 8585362
- NOESIS, Travessa das Tentas de Santa Ana, 15, 1200 Lisboa, Tel. 690960, Fax 690731
- O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1300 Lisboa, Tel. 67 01 83, Fax 306 87 92
- ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Visconde de Vimor, 41 R/C Esq., 1800 Lisboa, Tel. 702504, Fax 762494
- PESSOAL, Av. do Brasil, 194, 7.º Esq., 1700 Lisboa, Tel. 899796, Telex 809340
- VESTIR, Rua Prof. Reinado dos Santos, L.1510, 1500 Lisboa, Tel. 741539, Telex 784143

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADOR: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adélino Palma, José Casqueiro Cardim, José Duque, Júlio Freches, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Rens Santos, Victor Finto

COLABORADORES: Ana Maria Morgado, António Franco, Arménio Pereira, Hugo Coimbra, José Bidarra de Almeida, Lídia S. Branco, Luis Ferreira, Marques Apolinário, M^o. Cristina Neves, M^o. Isabel Lúcio, Ramos Pires, Rodrigo Carvajal, Rogério de Sousa, Rui Moura, Victor Cardial

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanchez da Gama

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

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/CHO - Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros - Telefone: 858 47 01, Ext.2376, Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Filações Públicas - Rua das Picotas, 14 - 2^o - 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada ao Apartado 8236 - 1803 Lisboa Codex. A assinatura é gratuita.

Depósito Legal nº17519/87

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

É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a revista.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS - DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefona: 858 47 01/2/3 - Ext. 2376

ANO III nº 20 OUT.1991

ISSN: 0871 - 7354

EDITORIAL

"(...) A subida do poder de compra dos assalariados está, pois, ligada à subida de produtividade do trabalho do produtor".

Jean Fourastié

Mesmo antes dos trabalhos de Fourastié se poderia dizer que o crescimento de produtividade é um factor essencial não só do progresso social, como do bem estar das populações tendo os seus estudos contribuído marcadamente para transformar esse lugar comum numa evidência bem fundamentada.

É efectivamente fácil aceitar que o rendimento do trabalho determina indirectamente o grau de acesso aos bens. Na generalidade, maiores rendimentos de trabalho geram custos mais baixos logo produtos mais acessíveis.

Uma produtividade do trabalho elevada é assim um elemento essencial para o melhor bem-estar de cada um de nós. Mas o que gera efectivamente altos rendimentos do trabalho?

Uma análise clássica põe em relevo o acréscimo de rendimento que se obtém quando um trabalhador manual passa a utilizar um tractor. Neste caso a produtividade do trabalho cresce de forma excepcional — passa-se de umas escassas dezenas de metros quadrados de terreno «cavado» para alguns hectares de terra «lavrada à máquina», por homem e dia! Isto porque se investiu no equipamento, ou seja, o crescimento da produtividade é, acima de tudo, função do aumento do capital fixo, das máquinas e instrumentos utilizados.

A primeira vista isto significa que o esforço essencial, para o acréscimo de produtividade, deve ser realizado através do investimento em maquinaria, pois é esta que torna verdadeiramente possíveis os grandes crescimentos do trabalho.

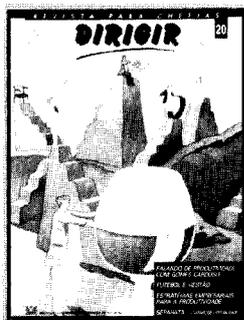
Mas, analisando esta nova situação, devemos relativizar novamente o problema: na operação de sistemas sofisticados, mais produtivos e mais caros, a intensificação do trabalho «humano» é, de novo, essencial porque a perda do seu rendimento é muito mais «dispendiosa» quando comparada com a de um sistema tecnicamente «mais pobre», ou seja, é mais «barato» trabalhar mal com uma enxada que com um tractor...

Isto significa que, para dois sistemas produtivos equivalentes, a produtividade do trabalho humano é um factor essencial de diferenciação da respectiva competitividade o que é particularmente importante quando se vive em ambiente de crescente internacionalização da economia.

Finalmente, ainda e sempre, o problema essencial da produtividade do trabalho é o aproveitamento total do esforço e do tempo dos trabalhadores mas, hoje menos que ontem, não pela intensificação esgotante dos ritmos de trabalho mas através da eliminação racional dos pontos de estrangulamento dos sistemas de produção, sejam eles quais forem e onde se localizarem. Podemos afirmar, assim, que o problema da produtividade do trabalho não é menos essencial no presente que no passado só que, antes de fazer soar a «sirena e o chicote», devemos analisar os factores reais de perda de trabalho nas suas mais diversas formas que, em muitas organizações, se podem situar em locais surpreendentes como, por exemplo, ao nível da própria decisão...

E assim uma função essencial dos Dirigentes procurar, nas organizações que dirigem, as causas da perda de produtividade sem esquecer... aquelas que poderão ser originadas por si próprios!

DIRIGIR

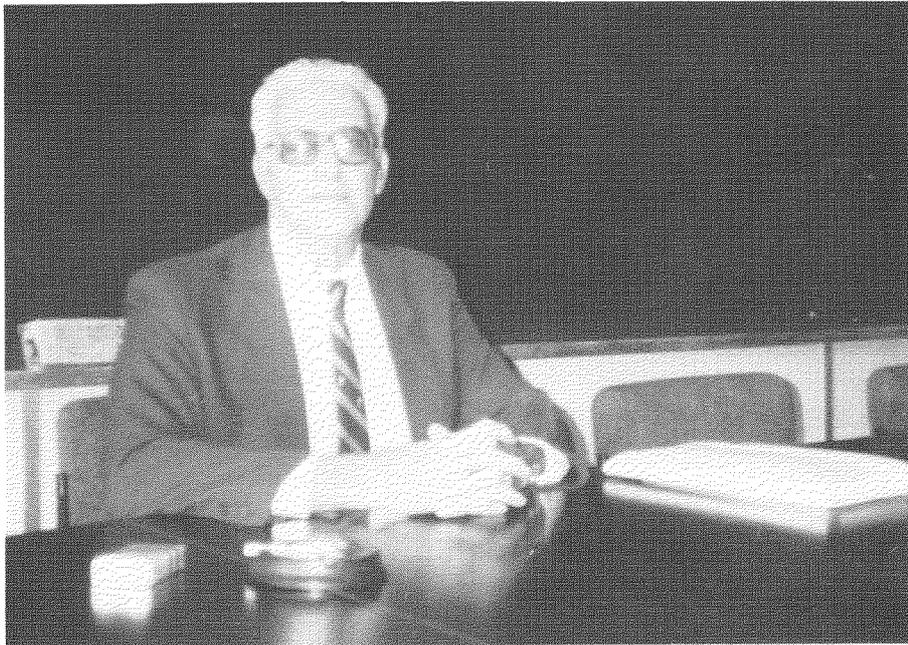


CAPA: JOÃO MACHADO

SUMÁRIO

EDITORIAL	José Cardim	EDITORIAL	1
FALANDO DE PRODUTIVIDADE COM GOMES CARDOSO	Madalena Avillez	DESTAQUE	3
PRODUTIVIDADE – A GRANDE BATALHA	J. M. Apolinário		7
COMO MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE	Ana Maria Morgado		12
NEM TUDO O QUE LUZ É OIRO	Hugo Coimbra	FORMAÇÃO	19
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL			
EM MADEIRAS E MOBILIÁRIO	Rogério de Sousa		22
ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA ALEMANHA	Rodrigo Carvajal	GESTÃO	25
GESTÃO, CULTURA E CLIMA SOCIAL DA EMPRESA	Luís Ferreira		27
DO MUNDO DO FUTEBOL AO MUNDO DA GESTÃO	António Norberto Rodrigues		31
LIDERAR A MUDANÇA	Madalena Avillez		33
ESTRATÉGIA E GESTÃO NUM CONTEXTO DE MODERNIZAÇÃO	Rui Moura		37
DISSE SOBRE GESTÃO			42
CONSULTÓRIO DE GESTÃO			43
UMA ASSINATURA DE PRESTÍGIO		HISTÓRIA E CULTURA	45
A FADIGA LABORAL E A SUA INFLUÊNCIA	Maria Cristina Neves	SAÚDE	47
NA PRODUTIVIDADE			
A FLEXIBILIDADE COMO OBJECTIVO	Victor Cardial	AUTOMAÇÃO	49
DO BURACO NO OZONO AO VAZIO DE CONSCIÊNCIA	António Franco	AMBIENTE	53
O TRABALHO POR TURNOS	Maria Isabel Lúcio	ORGANIZAÇÃO	57
A INDÚSTRIA DA TELEVISÃO: PRODUÇÃO E INOVAÇÃO	José Bidarra de Almeida	INOVAÇÃO	60
QUALIDADE COMO FACTOR DA PRODUTIVIDADE	Ramos Pires	QUALIDADE	62
A GESTÃO ESTRATÉGICA DA CARREIRA	Arménio José Pereira	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	67
... PRODUTIVIDADE	J. Marques Apolinário	POR FALAR EM...	70
VIDEOS A VER			74
LIVROS A LER			77
BREVES			79
CLASSIFICADOS			80

FALANDO DE PRODUTIVIDADE COM GOMES CARDOSO



Engenheiro de máquinas desde 1955, interessou-se pela gestão, e em 1959 fez um curso de especialização em gestão na cidade de Paris. Inicia depois a sua actividade profissional no gabinete de estudos da Mague, e não pára mais: Junta Nacional de Cortiça, INII, Siderurgia, IPE, isto para citar só alguns dos sítios por onde passou. Um «currículum» riquíssimo, que se espelha agora na actividade docente que exerce no ISCTE. Foi para nós um privilégio ouvir a «lição» que nos deu sobre produtividade, ... e conhecer este «senhor» tão calmo e discreto na sua «paixão» pelo que faz.

«Todo o homem que merece ser célebre sabe que não vale a pena sê-lo».

F. Pessoa

DIRIGIR: Penso que seria interessante começar por lhe pedir que caracterizasse brevemente a situação

sócio-económica, dos anos 50 e da actualidade, para podermos compreender a evolução do conceito de «produtividade».

GOMES CARDOSO: As acções de produtividade do INII, que foi onde eu comecei nestas andanças, enquadraram-se, percebemos hoje, numa situação que era o *post* Segunda Guerra Mundial.

A par com a necessidade de reconstrução, havia uma grande escassez de bens. Mas havia a convicção de que tudo ia correr em paz e harmonia. Foi um livro de Jean Fourrastier que introduziu, no fim da guerra, a ideia de produtividade. Chamava-se «Produtividade». Num ambiente de escassez, em que a difusão de bens não tinha o peso que tem hoje, a produtividade definida como a quantidade de bens produzida pelo trabalhador era realmente uma esperança. A racionalidade do homem é reforçada, e parece possível ao homem dominar, através dos recursos técnico-científicos que tinham sido desenvolvidos na guerra. Aparecem as teorias de relações humanas, que defendiam que a motivação do trabalhador é igual à soma da participação mais a integração. Surge também uma orientação para os produtos, no sentido em que o produto é aquilo que o consumidor necessita de comprar.

As possibilidades de equilíbrio e de harmonia pareciam, naqueles ambientes pacificados, um milagre inevitável.

Começa a reforçar-se a imagem social da empresa, que contribuía para o bem geral.

Entra-se assim no que eu chamo a era de ouro, 25 anos em que a produtividade era a alavanca fundamental.

D.: E de que forma é que isso afectou a sociedade no seu crescimento, assim como o conceito de produtividade?

G. C.: Desde os finais dos anos 40, até ao início dos anos 70, a quantidade de bens produzidos multiplicou por 5! Os novos rendimentos também quase multiplicaram por 5. Mas claro, em todo o processo, faz-se sempre sentir o inevitável reverso da medalha, relacionado com uma certa ideia utópica de produtividade: acentuaram-se as assimetrias entre os países, e entre as pessoas, surgiram interesses profundamente divergentes em algumas áreas que opunham os trabalhadores, accionistas, empresários e dirigentes.

Assiste-se neste período à criação artificial de necessidades para escoar os produtos. Foi o princípio do consumismo.

Paralelamente, a nossa vida começa a degradar-se com os problemas de poluição, escassez de matérias-primas e de energia.

As coisas deixaram de jogar umas com as outras. É a época de uma certa perplexidade em que nós ainda estamos. Não sabemos se a situação vai continuar como estava, se vai continuar amortecida, se vai drasticamente descer.

Nos tempos recentes houve uma espécie de retoma temperada por preocupações de qualidade de vida. Isso já representa um salto muito grande. Além disso, dispomos de um nível de riqueza muito maior, muito mais distribuído.

A produtividade agora tem de ser encarada dentro desta evolução.

D.: Voltemos aos anos 60 e fale-nos de Portugal. Em termos de desenvolvimento da ideia de produtividade o que estava a acontecer?

G. C.: As coisas aqui funcionavam um bocado por arrastamento do que se passava lá fora. Nessa altura surgiu em Portugal uma classe de novos industriais: eram pessoas que queriam mudança, que queriam uma nova abertura.

Havia já algumas acções percursoras. Na CUF, por exemplo, estavam a decorrer algumas acções muito boas em termos de organização do trabalho, portanto muito centradas no posto de trabalho.

No ISEF começou um curso de finanças e, em termos de Recursos Humanos, era a Faculdade de Direito que, através da dimensão política, preparava para a direcção de empresas. O Instituto Superior de Agronomia, mais do que o Técnico, dava alguma formação em cálculo de custos.

D.: E mais concretamente em termos de administração pública?

G. C.: Em 1959 foi criado o INII. Era uma instituição aberta para o futuro, feita com uma grande visão. As pessoas têm de vez em quando uns rasgos muito bons, misturados com muitas coisas que não são tão boas!...

O INII tinha um serviço de economia que tratava da tecnologia na aplicação industrial, tinha laboratórios aplicados a diferentes indústrias e tinha um serviço de produtividade, que tratava da gestão no sentido da produtividade.

Em 1959 era isto que havia, à mistura com uma ignorância muito grande. Poucas pessoas tinham frequentado cursos sobre gestão ou ligados à produtividade. A actividade editorial, e a difusão de bibliografia em Português era escassa ou inexistente. Havia muito medo destas coisas «muito americanas», assim como a «Coca-Cola»...!

Mas eu penso que a criação tardia do INII teve vantagens: as acções do serviço de produtividade não incidiram naqueles pontos clássicos e por certo inadequados à situação do país. Incidiu-se principalmente nas funções principais da empresa e em temáticas de globalização que contribuíram para difundir aquela ideia da empresa como um sistema aberto...

D.: Portanto difundiu-se uma abordagem, pode-se dizer, moderna da empresa?

G. C.: Sim, e o INII fez isso fundamentalmente através de três tipos de acções:

- acções de difusão de informação;
- acções de demonstração, a partir de casos reais Portugueses, onde se divulgava a utilidade da produ-





tividade e as possibilidades de ganho se se fizesse um esforço de gestão razoável;

- acções de formação em gestão, que implicaram decisões difíceis.

Delineou-se um programa com 16 cursos, que eu defendi com bastante vigor. Mas a reacção foi adversa. Ninguém queria assumir responsabilidades sobre se o programa estava correcto ou não. As duas intervenções que houve não foram nada engraçadas. Uma dizia «Não vale a pena, qualquer coisa serve. Pode tentar, mas a realidade vai mostrar-lhe que não é possível». A outra foi ainda pior «Isso é totalmente impossível, mas eu aprovo. É a maneira de você aprender na vida que estas coisas têm de ser mais moderadas...»

D.: E as profecias desses «velhos do Restelo» cumpriram-se?

G. C.: Olhe, no primeiro ano não se fizeram 16 cursos, fizeram-se 32! Houve uma resposta excepcional dos meios empresariais. Depois houve logo instituições como a COPRAI e a CEGOC que fizeram iniciativas semelhantes. Em 1972, o Ministério da Educação criou, com 10 ou 13 anos de atraso, os primeiros cursos de gestão de nível universitário, no ISCTE, no ISE e na universidade de Évora.

D.: Podemos concluir que para o crescimento do país, em termos de produtividade, a formação foi decisiva?

G. C.: Sim, sem dúvida. E a resposta positiva dos meios empresariais e das pessoas em geral, essa avidez a todos os níveis tem-se mantido. Houve mesmo um «boom» enorme, devido aos fundos europeus.

Esse «boom» tende a estabilizar embora ainda haja uma procura e uma oferta muito grandes. De qualquer modo, mesmo com as críticas à qualidade que são habitualmente feitas e que, verdade seja dita, surgiram também nos outros países da comunidade, mesmo assim as actividades aumentaram 20 a 30 vezes, e nem assim superaram as carências...

Apesar das empresas, fruto da sua sede de formação, darem às vezes uma resposta cega, — qualquer que fosse o curso vinha sempre o dobro das pessoas previstas..., com o tempo, as acções com mais qualidade permanecerão, e as com menos qualidade desaparecerão...

Mas hoje, as empresas, seguras de que a formação é essencial, não só participam como colaboram na organização de cursos.

D.: Portanto, o serviço de produtividade fazia fundamentalmente acções de formação, informação e demonstração?

G. C.: Sim, a formação tinha muito peso. Além do que já referi, conseguimos enviar uma dúzia de pessoas para o estrangeiro estudar. Durante 1 a 2 anos, faziam um curso equivalente ao MBA de hoje. Essas pessoas tiveram capacidade para aprender e para transpor para Portugal o que aprenderam lá fora.

D.: Que medidas lhe parece, deviam ser implementadas no país que temos, para estimular a produtividade?

G. C.: Gosto da sua frase «o país que temos», porque julgo que não interessa dizer muito utopicamente aquilo que seria óptimo fazer-se, mas sim centrarmo-nos em aspectos que podem realmente ser feitos. A utopia é, às vezes, mobilizadora, mas as frustrações são muito grandes.

No nosso país ainda é fundamental a formação dos recursos humanos das empresas.

E chamo a atenção para um aspecto: a formação é uma questão chave, quer por causa dos conteúdos, quer pela forma como é dada: se mantivermos um estilo autoritário ao dar uma aula, estamos, não pelo que ensinamos, mas pelo exemplo que damos, também a formar pessoas, e a formá-las de uma maneira desadequada aos tempos que correm.

As empresas têm dois tipos de dificuldades quanto aos RH: a sua formação enquanto quadros da empresa e o recrutamento de novos candidatos.

Ora, as dificuldades de recrutamento vão ser cada vez maiores. Não há quadros suficientes com formação superior.

Eu penso que as preocupações com uma adequada formação em gestão deviam começar logo no ensino secundário. Devia aí começar a ser difundida a ideia da empresa como sistema aberto. E era importante que começassem aí os confrontos entre abordagens diferentes para poder haver algum desenvolvimento.

Depois no ensino superior e *post* graduado as ciências e técnicas de gestão continuam a ser muito importantes numa perspectiva de transdisciplinaridade. Mas outras áreas são fundamentais nessa perspectiva: a psicossociologia, a história, sociologia, antropologia, direito e informática, aplicados à gestão.

Hoje porém surgem novas áreas do saber que são fundamentais: a criatividade, a mudança, o *design*.

As empresas precisam de pessoas com iniciativa, autonomia e responsabilidade.

D.: E dentro da empresa, o que fazer para aumentar a produtividade?

G. C.: As técnicas bolas de neve, como a qualidade total e a análise de valor, e o *design* no sentido de projecto, dão assim umas campanhas de dinamização e de produtividade incríveis.

Começam em grupos restritos e portanto são facilmente operacionalizáveis. Depressa descobrem que estão relacionados com outras funções na empresa que têm que agregar, e rapidamente descobrem outros problemas que devem ser agregados por outros grupos da empresa.

Depois também é preciso fazer aquilo que os japoneses conseguiram e conseguem: para lá de terem ideias próprias, têm uma grande capacidade de transposição de ideias do exterior para a sua cultura, para a sua situação económica, de tal forma que com essa adaptação parecem ideias originais.

Um segundo aspecto incide sobre a redução de custos através de esforços de qualidade permanentes, mas com lógicas já muito diferentes. Quando a mão-de-obra representava 80 %, era realmente sobre a produtividade da mão-de-obra que se devia actuar. Agora é muito mais sobre a produtividade do equipamento e das matérias-primas. Isto envolve não só a inovação, como a qualificação do pessoal, e investimentos. Já não se pode repousar num produto como antigamente. É preciso inovar. Quanto aos investimentos, são sempre um risco mas, desde que devidamente estudados, são absolutamente indispensáveis.

Finalmente, um 3.º aspecto: a internacionalização e o investimento estrangeiro. Em vez de protestar, temos é que assumi-los como inevitáveis. Corre-se o risco de perder independência, mas trata-se de um fenómeno irresistível. Aliás a noção de independência tende a esbater-se com o contacto entre os países. É hoje mais vista como identidade cultural que não se perde no intercâmbio e na colaboração entre diferentes culturas. Aliás, as identidades culturais reforçam-se no conjunto com outras culturas.

D.: A criação da Comunidade Económica Europeia vai ou não obrigar a acelerar o nosso aumento de produtividade para podermos competir?

G. C.: Não julgo que seja por causa da criação da CEE que essa competitividade se vai agudizar. São

fenómenos de internacionalização que vão fazer cair em cima das empresas e dos produtos portugueses uma grande competição. Temos que descobrir uma saída, o que não é tão fácil como isso: o país é pequeno, tem recursos escassos e é pobre. Devemos ter consciência disso para ultrapassar essas dificuldades decorrentes da internacionalização e da competitividade.

D.: Qual a sua opinião sobre as modernas metodologias da gestão da produção?

G. C.: Dentro da mesma linha, penso que são absolutamente indispensáveis.

Os empresários ainda estão, injustificadamente, com um certo medo das novas tecnologias. Representam investimentos muito elevados e foram projectadas para economias de escala, sendo difíceis de aplicar no nosso país. Mas há muita coisa que se pode adequar à nossa realidade.

Nos próximos 10 anos a grande nova tecnologia são os sistemas de informação, aplicados à gestão e à produção.

É aí que se encontra a grande alavanca.

Esta alavanca também se aplica ao nível das tecnologias produtivas, mas é fundamental ao nível do equipamento.

Os processos de automatização com suporte informático têm-se desenvolvido muitíssimo. Os países muito industrializados que já beneficiam de equipamento flexível, mandam fazer as grandes séries a Países como Portugal ou Taiwan e reservam para si as pequenas séries.

A flexibilidade está portanto a caracterizar cada vez mais os equipamentos. É um recurso importante que faz diminuir o risco de investimento.

A produtividade na utilização desse equipamento é muito importante, representando 60% do custo de produção. Daí que seja fundamental investir na qualificação do pessoal que lida com este equipamento.

Para terminar gostaria de chamar a atenção para o seguinte: a sociedade precisa de alguns *slogans* ou ideias base, orientadoras das suas acções. A produtividade, nos anos 60 desencadeou um *slogan* e uma lógica de crescimento. Depois, face às limitações da palavra crescimento, passou a usar-se a palavra desenvolvimento económico e social. Portanto a produtividade passa a ter outros nomes...

Recentemente usava-se apenas a expressão desenvolvimento, e actualmente a expressão em voga é competitividade.

Mas começa cada vez mais a falar-se numa outra expressão que justifica a produtividade e a competitividade, e que é a qualidade de vida.

Nos anos futuros penso que esta é a expressão que melhor exprime o conceito de produtividade com todas as suas implicações.

*Coordenadora da DIRIGIR.

PRODUTIVIDADE - A GRANDE BATALHA



Aponta-se a cada passo a baixa produtividade como um dos males estruturais da nossa economia.

Mas, pergunta-se: será isso assim tão importante? e, sendo-o, em que é que isso nos afecta?

É sabido que a produtividade é um dos factores que mais influencia a competitividade das empresas — por isso, obviamente que é importante; sabe-se também que é fundamentalmente através dos aumentos de produtividade que se explica a melhoria dos índices económicos, designadamente o nível e a qualidade de vida das pessoas — é por isso obviamente que é matéria que diz respeito a todos nós.

Não admira, pois, que esta questão tenha uma posição central no conjunto das preocupações relativas ao desenvolvimento, tanto no plano macroeconómico, como no plano empresarial.

Todavia, e a propósito da noção generalizada de que em Portugal a produtividade é baixa, há duas questões que convém esclarecer.

A primeira questão, que tem a ver com o próprio conceito técnico de produtividade, é esta:

**SE A PRODUTIVIDADE É BAIXA,
ISSO SIGNIFICA QUE SE TRABALHA POUCO?**

Não necessariamente. Quando se constata que a produtividade global da indústria em Portugal não vai

além de um quarto da produtividade média da C.E.E., isso só por si não nos permite concluir que em Portugal se trabalhe menos do que nesses outros países. O que significa, isso sim, é que, considerando o mesmo tempo de trabalho, produz-se no estrangeiro cerca de quatro vezes mais daquilo que, porventura até com mais esforço, conseguimos produzir internamente.

— São, por fim, as insuficiências verificadas a nível de infraestruturas: transportes, comunicações, educação e formação profissional, ciência e tecnologia, serviços públicos em geral — que, embora constituindo factores externos às empresas, no fundo são origem de dificuldades e entraves claramente prejudiciais para o seu bom funcionamento.

A segunda questão que importa ter presente é esta:

A AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE, OBTIDA ATRAVÉS DE INDICADORES MÉDIOS GLOBAIS ESCONDE REALIDADES DIVERSAS QUE, PARA MAIOR CLAREZA, É PRECISO POR EM EVIDÊNCIA.

Com efeito:

— Existem significativas diferenças de produtividade a nível dos diferentes sectores da actividade produtiva bastando dizer que os desníveis existentes chegam a atingir a relação de um para vinte. Esta situação é resultado das próprias características das diferentes actividades, nomeadamente como é o caso das indústrias que requerem maior intensidade de capital (indústria química, por exemplo), quando comparadas com as indústrias tradicionais, com elevado grau de utilização de mão-de-obra, como é o caso das indústrias de conservas, calçado, madeira e cortiça, entre outras.

— Num mesmo sector de actividade, a realidade das empresas evidencia também níveis muito diferentes de produtividade resultantes quer da especialização em produtos com maior valor quer da existência de uma maior capacidade de investimento e de gestão da empresa e da produção.

**COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL
ASSENTE EM BAIXOS SALÁRIOS
É ESTRATÉGIA SEM FUTURO**

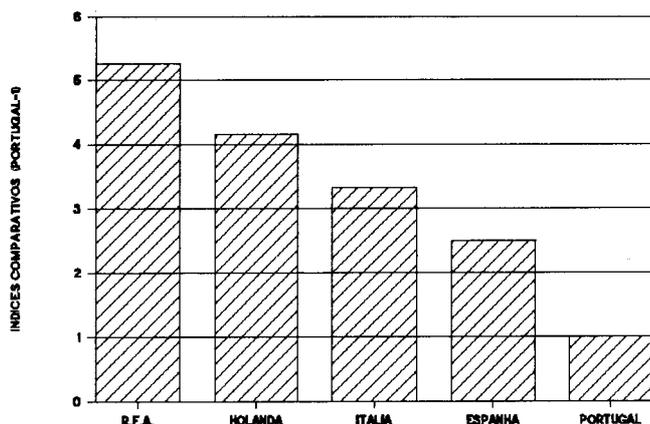
Com frequência se tem assinalado que as empresas portuguesas, apresentando de uma forma geral índices de produtividade bastante mais baixos do que os seus concorrentes estrangeiros, se são competitivas é porque o nível dos salários praticado em Portugal é consideravelmente inferior aos níveis salariais vigentes nos países estrangeiros com os quais concorrem. E por isso podem vender mais barato.

Não parece que esta vantagem se possa perpetuar nem sequer prolongar por muito tempo.

Por três ordens de razões:

— Com a introdução das novas tecnologias o peso relativo da mão-de-obra no custo global dos produtos tenderá a decrescer; daqui resulta que a actual possi-

PRODUTIVIDADE DA INDÚSTRIA EM 1984



Fonte: Programa 5 - Missões de Produtividade, PEDIP (Vol. 6)

«Em 1984, Portugal não só detinha o mais baixo nível de produtividade dos países da Comunidade como representava apenas 40% do nível da Espanha, 30% do da Itália, 24% da Holanda e 19% da Alemanha Federal».

Inacreditável, não é?

Poderá até acontecer, nalguns casos, que os tempos de trabalho sejam por eles melhor aproveitados do que por nós. De qualquer forma, a razão de fundo seguramente não é essa. Com efeito, se trabalhamos aproximadamente o mesmo tempo e nesse tempo produzimos substancialmente menos, a conclusão só pode ser uma: é que as condições de trabalho são diferentes:

— São os instrumentos de trabalho (o equipamento) que em muitos sectores, não possuem um grau de actualização tecnológica equiparável com o dos nossos parceiros comunitários;

— E, por outro lado, o nível de especialização e qualificação da mão-de-obra que, no nosso país, em termos médios, está ainda bastante abaixo dos níveis europeus;

— E ainda a qualidade técnica da gestão e organização das empresas, que de uma forma geral está ainda muito aquém dos padrões de eficiência económica atingidos no estrangeiro;

bilidade de compensar diferenças de produtividade através da mão-de-obra irá ser no futuro cada vez menor;

— No mesmo sentido aponta o acréscimo progressivo dos custos unitários da mão-de-obra, em consequência da prevista aproximação aos níveis salariais europeus.



— As anteriores tendências ocorrem quando um conjunto de desafios ao aparelho produtivo português se desenha no horizonte, tornando imperiosos todos os esforços tendentes à melhoria da produtividade das empresas. Esses desafios são essencialmente:

- Uma intensificação da concorrência externa, resultante não só da já previsível dinâmica do Mercado Único como da inevitável abertura dos mercados europeus aos produtores do Leste;

- Uma continuação do adensamento das relações comerciais e de investimento entre Portugal e Espanha;

- Inviabilidade futura de recurso à política cambial (desvalorização do escudo) como instrumento de competitividade/preço em consequência da prevista adesão do escudo ao Sistema Monetário Europeu.

Responder a estes desafios obriga a que, tanto a nível macroeconómico como a nível empresarial, se dê a maior ênfase às questões relacionadas com a melhoria da produtividade como factor impulsionador da competitividade. Isso só será possível se pudermos identificar claramente — para os atacar — os factores que mais influência têm no nível de produtividade das empresas.

São esses factores que seguidamente vamos tentar analisar e, uma vez analisados, inventariar possíveis acções a empreender com vista à sua eliminação.

FACTORES QUE CONDICIONAM A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

A produtividade de cada empresa é influenciada por determinadas condições técnicas, psicológicas e humanas, umas que são controláveis pelas próprias empresas — factores endógenos —, outras que lhes são externas, ou exógenas.

Como factores endógenos, salientam-se:

- A quantidade e qualidade dos equipamentos e das tecnologias utilizados;

- Um conjunto de factores que influenciam cada vez mais directamente a eficiente utilização dos factores produtivos:

- A qualidade da gestão e organização da produção;

- O nível educativo, formação e informação técnica dos recursos humanos;

- A adequação das políticas de comercialização, qualidade e *design* dos produtos;

- Os padrões de consumo energético.

Como factores exógenos destacam-se:

- O papel do Estado na modernização dos grandes sistemas de enquadramento e apoio à actividade produtiva, nomeadamente, infraestruturas de transportes e comunicações; sistemas educativo e de formação profissional; assistência tecnológica; o sistema financeiro; o sistema de informação, bem como toda a administração pública em geral;

- A inter-acção recíproca que se verifica entre o estado geral da economia e a produtividade das empresas. Naturalmente, a produtividade tende a ser maior quando a economia está em expansão. O crescimento da economia facilita e acelera a introdução de novas técnicas, novos equipamentos e melhores formas de organização industrial.

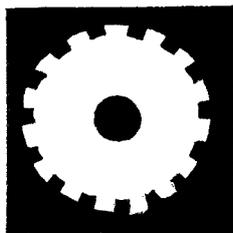
Em contrapartida, a contracção da economia tende a provocar uma diminuição da eficiência das empresas.

ÁREAS E ACÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Acabámos de apontar os factores que de forma mais decisiva influenciam a produtividade das empresas.

Qualquer estratégia que se pretenda desenvolver com vista ao aumento dos níveis de produtividade terá que passar necessariamente pela eliminação ou, pelo menos, pela atenuação daqueles factores.

Neste sentido, revestem-se de particular importância as acções e objectivos que podemos agrupar nas seguintes áreas estratégicas:



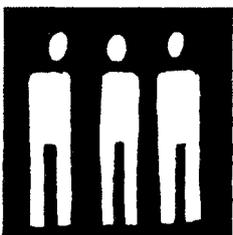
**REESTRUTURAÇÃO
MODERNIZAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

OBJECTIVO:

Melhoria do apetrechamento técnico da empresa através da aquisição de equipamentos e *know-how* actualizados susceptíveis de introduzir melhorias significativas quer ao nível dos produtos quer ao nível dos processos de fabrico.

ACÇÕES POSSÍVEIS:

Realização de investimentos visando especialmente a inovação e a modernização das estruturas produtivas, a aquisição e desenvolvimento de novas tecnologias, gestão e controlo da qualidade dos produtos, bem como a utilização racional de energia.



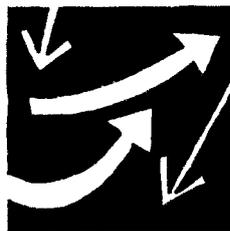
RECURSOS HUMANOS

OBJECTIVO:

É ponto assente que a modernização e desenvolvimento das empresas só serão uma realidade através da valorização dos seus recursos humanos. Este objectivo pressupõe, entre outras, as seguintes...

ACÇÕES POSSÍVEIS:

- Desenvolvimento nas empresas de acções permanentes de reciclagem e especialização dos trabalhadores;
- Frequência de cursos de formação dirigidos a quadros e empresários;
- Realização de visitas e contactos a nível internacional organizados, nomeadamente, através das associações empresariais;
- Fomento das condições de higiene e segurança no trabalho.



**ORGANIZAÇÃO
E GESTÃO**

OBJECTIVO:

Melhorar as formas e métodos de organização e gestão empresarial, tanto a nível geral como a nível da produção. Podem encarar-se para tanto as seguintes...

ACÇÕES POSSÍVEIS:

- Realização, através de consultores especializados, de auditorias e diagnósticos aos processos de gestão e organização utilizados a nível das diferentes áreas funcionais da empresa;
- Redimensionamento das empresas de modo a adequar as suas capacidades à característica dos mercados;
- Contratação de jovens quadros especializados;
- Combate sistemático a todas as formas de desperdícios (tempo, materiais, combustíveis, equipamento, instalações);
- Adopção de modernas técnicas de gestão, devidamente apoiadas em sistemas adequados de gestão orçamental e controlo de custos.



**QUALIDADE
E DESIGN DOS PRODUTOS**

OBJECTIVO:

Melhorar e garantir na prática os padrões de qualidade dos produtos; este objectivo constitui um dos vectores fundamentais da competitividade. Em concorrência aberta, a diferenciação das empresas e a sua capacidade de sobrevivência passam, em larga medida, pela qualidade dos seus produtos. Impõem-se, entre outras, as seguintes...

ACÇÕES POSSÍVEIS:

- Realização, através de consultores especializados, de auditorias e diagnósticos na área da qualidade;
- Familiarização com as normas técnicas nacionais e internacionais aplicáveis;
- Instalação de laboratórios e mecanismos de controlo da qualidade;
- Calibração dos instrumentos de medida e certificação oficial dos produtos;

- Aperfeiçoamento/modernização do *design* dos produtos.



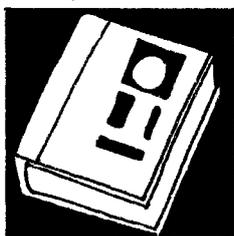
**DESENVOLVIMENTO
DE UMA ESTRATÉGIA
DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

OBJECTIVO:

Adopção de uma política de comercialização agressiva, o que poderá ser concretizado, designadamente, através das seguintes...

ACÇÕES POSSÍVEIS:

- Definição das formas de actuação em mercados alargados;
- Especialização em produtos para os quais a empresa se encontre objectivamente mais vocacionada;
- Eventual adopção de formas de cooperação com outras empresas nacionais ou estrangeiras, tendo em vista a aquisição de novas tecnologias, bem como a maximização das potencialidades de penetração nos mercados externos;



INFORMAÇÃO TÉCNICA

Muitas empresas continuam a experimentar enormes dificuldades, se não um quase alheamento, em termos de acesso às principais fontes de informação técnica.

Podemos assegurar, em relação à totalidade das acções anteriormente indicadas, que existem apoios oficiais significativos, quer no plano

técnico quer no plano financeiro. E, no entanto, quantas empresas conhecem devidamente e exploram de forma sistemática e com conhecimento de causa a possibilidade de beneficiarem desses apoios? Penso que, no conjunto, muito poucas.

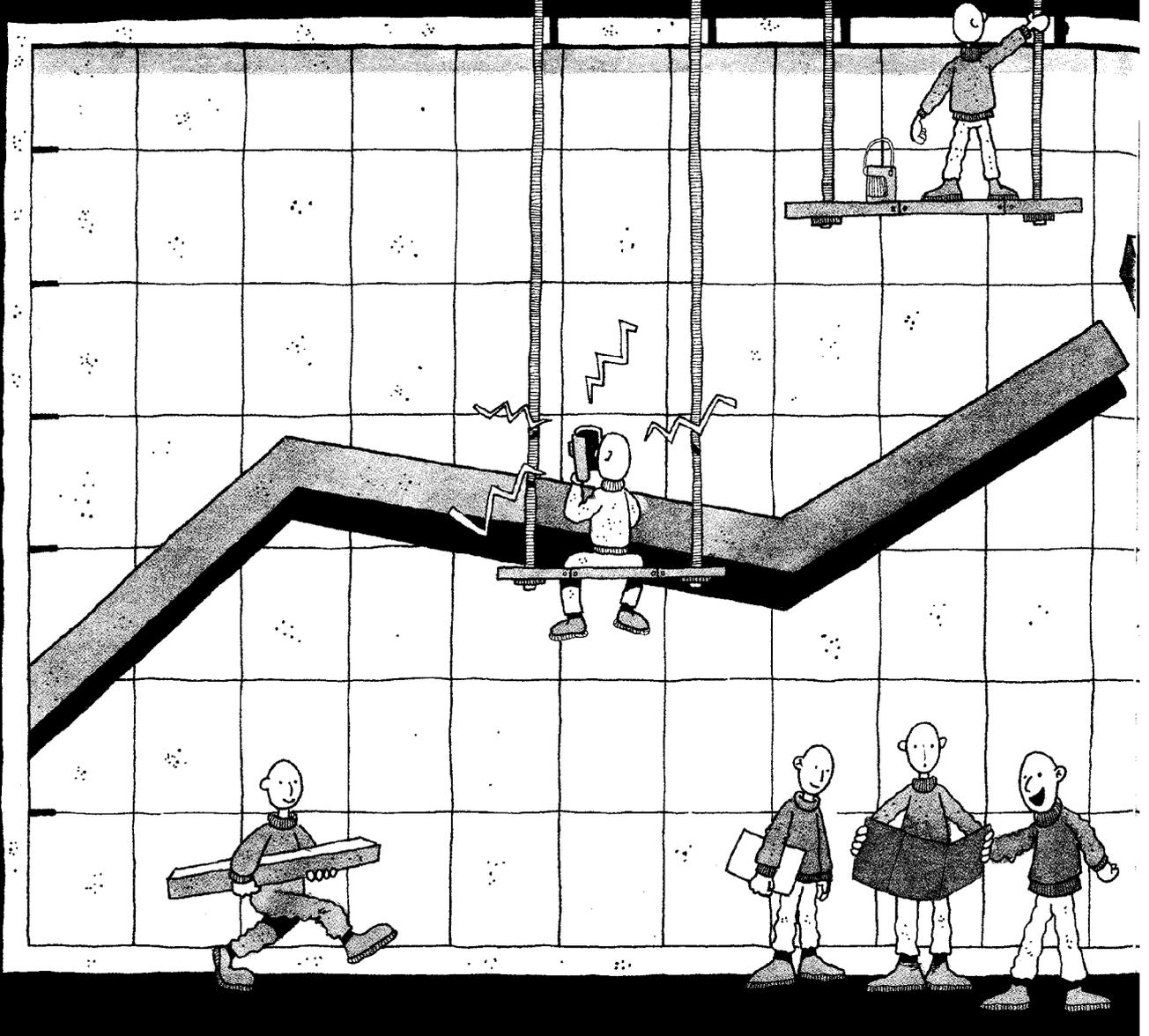
Esta acentuada deficiência no acesso das empresas à informação, tanto em termos de apoios como em termos da informação técnica em geral, constitui, sem dúvida, um dos mais sérios entraves à modernização e desenvolvimento.

Para o obviar deverão as empresas:

- assegurar uma boa articulação com os diversos canais públicos de informação existentes;
- intensificar tendo como objectivo a obtenção não só de informação como também assistência técnica qualificadas, a ligação com as suas estruturas representativas, através de uma frequente e mais activa participação nas acções associativas sectoriais e regionais.

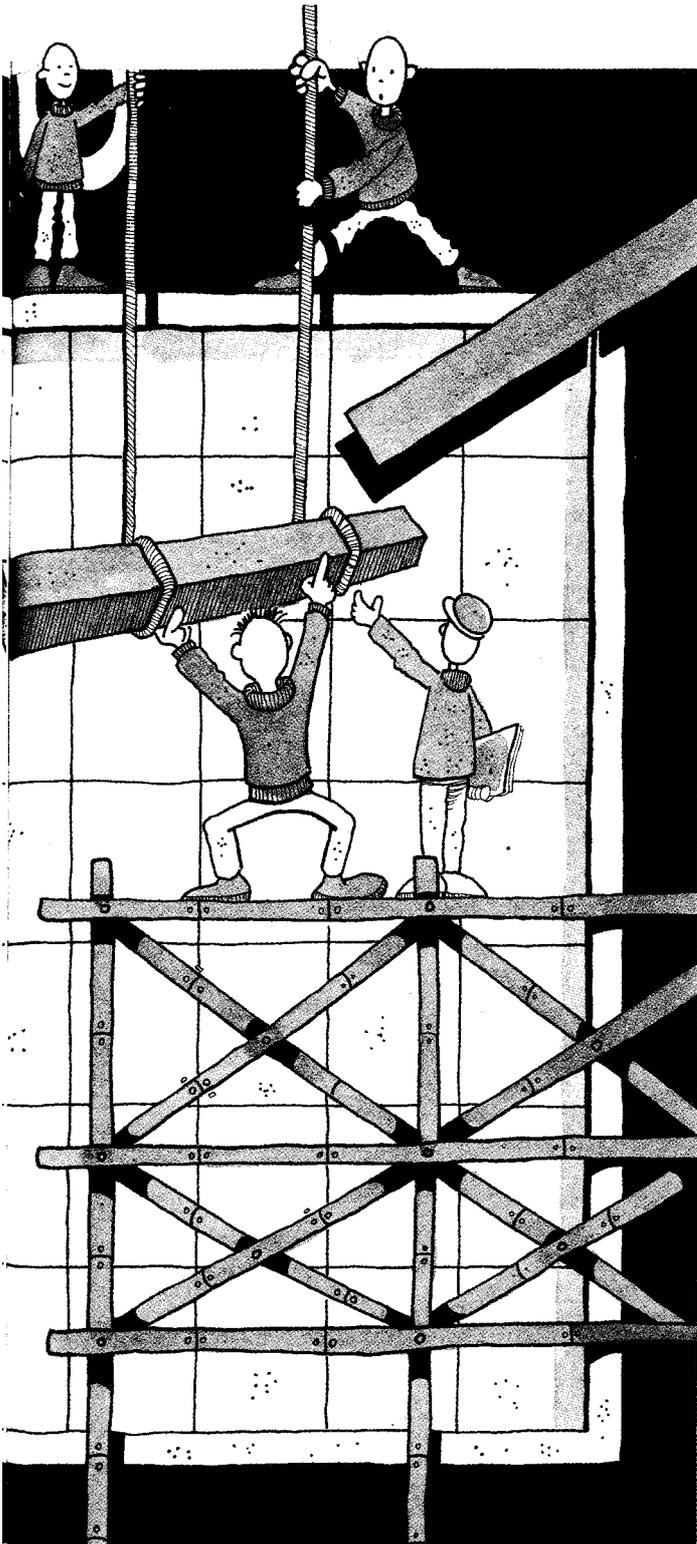
*Economista.

PRODUÇÃO



COMO MAXIMIZAR A PRO





Paulo Burchinho - 1991

A adesão à comunidade afectou todo o tecido empresarial português. Será que Portugal é mesmo um oásis da Europa? E como é que os empresários e gestores Portugueses poderão beneficiar de novas oportunidades? Que fazer para aumentar os níveis de produtividade? Reestruturar, racionalizar e investir em metodologias já largamente utilizadas na Europa, exige um pensar Europeu.

DUTIVIDADE

A REESTRUTURAÇÃO NECESSÁRIA A RESPOSTA DA E NA COMUNIDADE

O alargamento do espaço comunitário a Portugal abriu, nos últimos anos, perspectivas de crescimento e desenvolvimento, modernização e acompanhamento das mais modernas tecnologias europeias.

DIRIGIR

O desmantelamento de fronteiras e a subsequente livre circulação de bens, serviços, pessoas e capitais trouxe consigo uma nova lógica de enquadramento e posicionamento estratégico das nossas empresas, uma nova filosofia de actuação e, sobretudo, tem exigido e continuará a exigir uma reformulação de mentalidades, hábitos e costumes. Até mesmo situações de monopólio, hoje traduzidas em grandes empresas públicas, tiveram de reequacionar e ponderar as implicações da liberalização de mercados. Dir-se-ia que todo o tecido empresarial português foi de alguma forma afectado, e que, actualmente, toda e qualquer estratégia de crescimento, investimento ou desinvestimento, considera, pelo menos em teoria, aquelas implicações, fazendo nelas reflectir os mecanismos mais pertinentes e adequados à minimização do factor risco.

A aposta da Comunidade foi e continua a ser bastante clara. Coube ao Governo português a negociação e a entrada formal na Europa alargada, embora o sucesso desta adesão resida, de facto, no espírito de iniciativa do empresário português e do gestor em geral. E esta começou a ser a primeira das primeiras exigências colocadas pela adesão: reconverter a figura do gestor através da enculturação de novos valores e conceitos que lhe permitam alargar o seu próprio ângulo mental e o posicionamento como indivíduo no mundo dos negócios.

A produtividade, rentabilidade e crescimento revelados por alguns países europeus encontra subjacente uma lógica individual reformulada e actualizada; a comparação da dinâmica e competitividade dos mercados de alguns países europeus vai ao encontro de inúmeros factores diferenciadores de onde se destaca esta lógica individual (vg Portugal versus Alemanha, França ou mesmo Espanha). Que motivos estão, por isso, na base do sucesso daqueles países e como poderão Portugal e, neste caso, as empresas nacionais beneficiar de experiências e situações de outros países? Que prioridades define um *euromanager* no desenvolvimento do seu projecto? Que valores e objectivos procura atingir? É movido por uma lógica de curto ou longo prazo? Como obter o envolvimento de todos no projecto? E, finalmente, serão assim tantos os sucessos de projectos estrangeiros face aos nacionais?

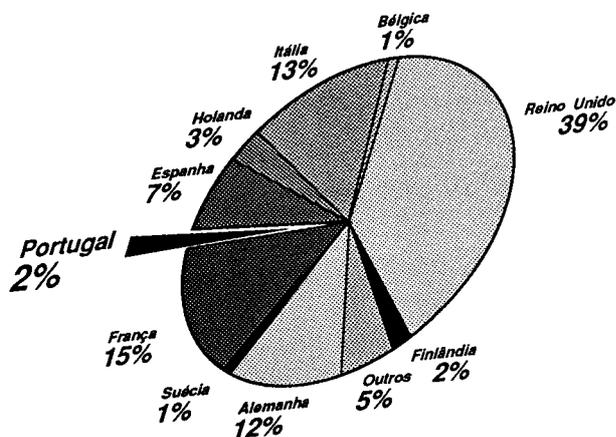
PORTUGAL OÁSIS DA EUROPA?

Portugal foi identificado por muitos como o oásis da Europa em matéria de investimento estrangeiro e os sectores mais privilegiados são sobejamente conhecidos: Banca, Seguros e Indústria.

Interessante será ainda notar que, em 1989, Portugal absorveu uma média de 2% do volume global de operações de *cross-border*(1) de Merger & Acquisitions de toda a Comunidade o que, face ao seu contributo ao nível de PIB se revela um índice francamente atractivo.

(1) Operações além-fronteira.

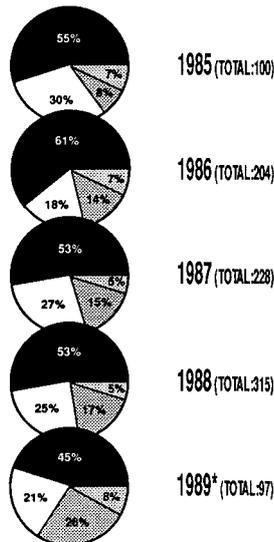
VOLUME GLOBAL DE OPERAÇÕES CROSS-BORDER DE MERGERS & AQUISIÇÕES



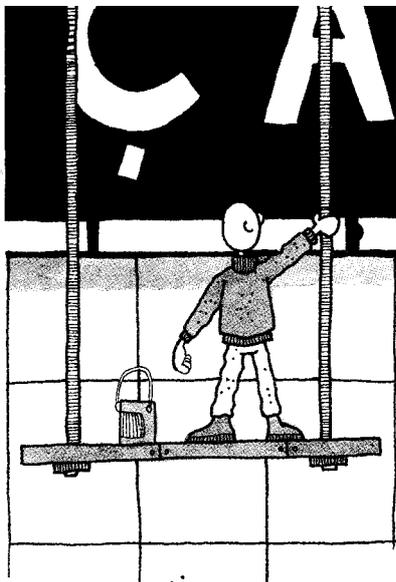
Os índices para 1990 e 1991 foram superiores aos 2% registados em 1989, o que deixa transparecer uma dinâmica rápida de expansão onde não há lugar ao crescimento interno das nossas empresas. M&A parece, por isso, ter-se tornado uma solução e mesmo tendência para os próximos anos, em particular no sector financeiro. Se considerarmos o processo intenso de privatizações em curso, estima-se que o investimento estrangeiro (incluindo o espanhol) se intensificará nos próximos anos. Com os salários mais baixos da Europa e com uma das maiores taxas de liberalização dos mercados financeiros, a economia portuguesa parece ainda indicar um aumento espectacular do investimento no sector da indústria até 1992.

Analiseemos a composição destes investimentos e o peso dos principais agentes — Estados Unidos e Europa:

OPERAÇÕES DE M&A



* An Abr



Esta parece ser uma das grandes virtualidades da adesão comunitária: dinamizar a estrutura empresarial portuguesa, introduzindo novos valores e objectivos e forçando à necessidade de avaliar a concorrência e risco das operações desenvolvidas pelos agentes de mercado. Desde o início da década de 80, os principais grupos europeus (e já alguns nacionais) tem implementado com sucesso as suas estratégias de negócio. Os três vectores de avaliação dessas mesmas estratégias tem fundamentalmente sido:

- Aumento do Valor Acrescentado;
- Aumento da Produtividade através da eliminação de redundâncias operacionais e administrativas;
- Aumento de resultados líquidos.

A maior parte dos mercados europeus, de onde não se poderá excluir Portugal, apresenta por outro lado, o mesmo tipo de restrições: a concorrência crescente dificulta a manutenção e aumento das quotas de mercado. No entanto, o confronto desta temática com a realidade portuguesa deve continuar a ser referido: as empresas portuguesas continuam a demonstrar níveis graves de impreparação. De entre os principais sectores de crescimento alguns ressaltam pela dinâmica que traduzem (alguns deles já se encontram mesmo em Portugal):

- o sector da alimentação e bebidas tem «sofrido» inúmeras operações de fusão e aquisição;
- a indústria química, cujo crescimento se tem baseado na diversificação de operações através de uma estratégia de aquisições;
- o sector financeiro, que apresenta em Portugal o índice de atractividade superior em que o investimento estrangeiro aumentou mais de 10 vezes.

Por outro lado, parece claro que o aumento da agressividade comercial e a melhoria da situação económica e financeira têm constituído os objectivos prioritários dos principais grupos europeus e nacionais. Logo que estes objectivos se considerem minimamente alcançados, que estratégia adoptar tendo em conta 1992?

QUE ESTRATÉGIA ADOPTAR PARA 92?

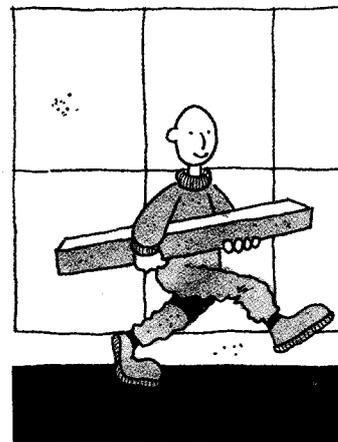
O aumento dos índices de produtividade e a sua aproximação aos valores europeus parece estar na primeira linha de preocupações da maior parte dos gestores portugueses. Os obstáculos à reestruturação das empresas nacionais têm, no entanto, sido inúmeros mas é de novo na reestruturação dos recursos humanos que reside a chave de sucesso de tantas organizações estrangeiras. Problemas relacionados com culturas «improdutivas», organização de macroestruturas, agressividade comercial, estratégias e resultados redundam invariavelmente na forma como conceber a arquitectura de pessoas ideais à prossecução de um objectivo estratégico. É, no entanto, ainda preocupante a situação verificada nalgumas empresas nacionais no âmbito das quais a adesão comunitária e o acréscimo de concorrência não têm sido devidamente ponderados. Não se poderá dizer que se trata de uma situação exclusiva das PME ou das grandes empresas, áreas ou sectores; antes pelo contrário, exemplos destes surgem nas mais variadas situações e a análise de resultados parece deixar transparecer estes factos:

- redução real dos níveis de facturação;
- aumento considerável de custos de estrutura por não optimização de procedimentos e redundâncias operacionais;
- queda drástica dos níveis de rentabilidade económica.

A impassividade de algumas empresas (vg. gestores) aliada, nalguns casos, a situações tendencialmente monopolistas, conduziu, de facto, a situações confortáveis no mercado mas, por outro lado, conduziu também ao desconhecimento dos seus mecanismos mais intrínsecos e à própria avaliação do risco envolvido.

O estágio actual do tecido empresarial português e a necessidade de aumento dos níveis de produtividade exige alterar a filosofia e posicionamento das nossas empresas que terão que invariavelmente colocar, em primeiro lugar, o cliente. E tal significa, sempre, pôr em causa inúmeros factores de onde se ressalta:

- a cultura, missão e vocação próprias;
- os objectivos e a estratégia a desenvolver;



- a organização e os procedimentos;
- a rentabilidade

PERSPECTIVA FINANCEIRA
VERSUS
VOCAÇÃO ESTRATÉGICA

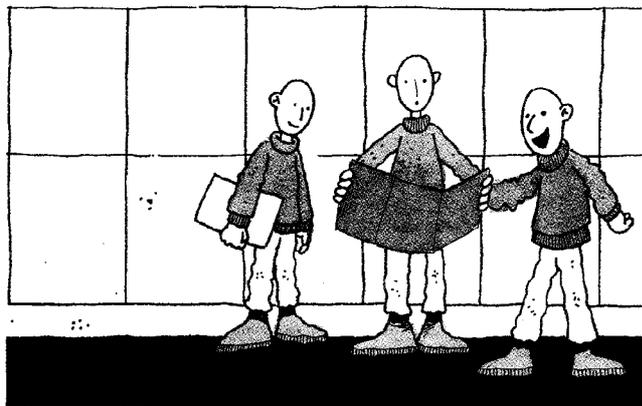
Assim sendo, particular atenção tem vindo a ser dada aos aspectos de rentabilidade/produtividade dos negócios, visando reforçar a competitividade das empresas nacionais face às estrangeiras. A perspectiva financeira não pode, no entanto, ser esvaziada do conteúdo e vocação estratégica das organizações sob pena da noção de mercado/cliente ser ultrapassada. O perigo seria evidente: os resultados económicos e financeiros poderiam ser excelentes no curto prazo mas a situação nunca seria duradoura nem sustentável.

A perspectiva financeira deve, por isso, acompanhar sempre a vocação estratégica da empresa e nessa matéria, as metodologias de melhoria de rentabilidade têm assumido uma importância crescente. De facto, assenta em princípios de gestão pragmáticos:

- toda a actividade económica oferece um potencial de melhoria entre 20% a 30%, que pode ser atingido se a actividade em si for submetida a uma análise rigorosa, sistemática e criativa em matéria de identificação de oportunidades de melhoria;
- os benefícios secundários desta abordagem são vários e incluem o desenvolvimento de Quadros e sua formação em gestão de projectos e técnica de resolução de problemas.

PASSOS SIGNIFICATIVOS
TÊM SIDO DADOS EM PORTUGAL

Quer na perspectiva de maximização do lucro quer na

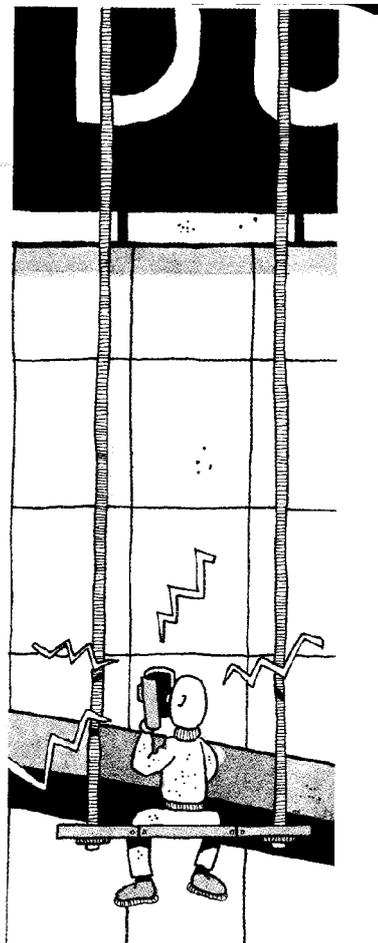


perspectiva de redução de custos, passos significativos têm sido dados em Portugal. De facto, o superpovoamento de muitas empresas nacionais — estimado em cerca de 25% a 30% — inviabiliza alcançar níveis de produtividade acrescidos. Não obstante, a redução destes níveis tem de ser acompanhada por uma redução das cargas de trabalho, sob pena de incorrer em situações desastrosas. Hoje em dia, os programas de redução de custos passam não só pelo redimensionamento da organização em si mesma, mas sobretudo pela necessidade de reequacionar todos os processos da empresa — produção, distribuição, marketing, vendas, reporting, supervisão, etc.

A redução de custos/programas de melhoria, quando implementada de forma sistemática, pode não conduzir à redução de efectivos ou de custos de estrutura propriamente ditos, mas à identificação de outras áreas de negócio a montante ou a juzante ao *core of the business* que, se lançadas no mercado, contribuirão para a diluição de custos e aumento dos níveis de facturação. Veja-se o que se passa ao nível de algumas estratégias de diversificação desenvolvidas por muitos grupos europeus e já nacionais onde, «não sendo possível» agir ao nível da componente de custos, se age ao nível da componente e vocação estratégica do negócio. As próprias empresas públicas cujas operações são hoje reconhecidas como inflexíveis e que apresentam, nalguns casos, culturas «improdutivas» começam hoje a equacionar estratégias de diversificação e de entrada em domínios de actividade que não constituem a sua vocação inicial.

REINVENTAR A EMPRESA

A reestruturação financeira desenvolve-se em paralelo com a reestruturação estratégica e organizativa. Dir-se-ia que a empresa, como entidade, deverá ser «reinventada». Em primeiro lugar, a reestruturação operacional sugere a reformulação da macroestrutura em consonância com a cultura, missão e objectivos estratégicos e com as necessidades dos clientes. A reformulação passa, muitas vezes, pela reorganização da empresa em



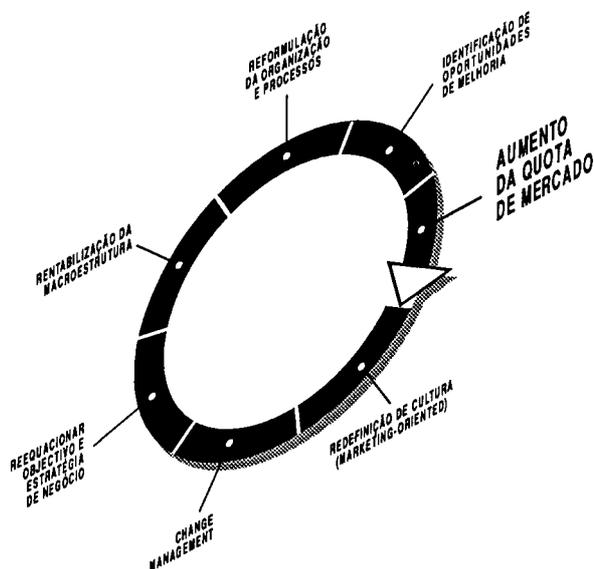
DIRIGIR



diferentes áreas de negócio, cada uma das quais passíveis de controlo e apreciação económica financeira.

A flexibilidade de conceitos deve, no entanto, imperar. Poder-se-á chegar a uma situação de áreas de negócio distintas mas com o entruzar de algumas componentes operacionais — *vg* força de vendas. Tal significa, na maior parte dos casos, revolucionar a cultura da empresa, o que significa um esforço contínuo de descentralizar a níveis de responsabilidade, o cinergizar o mais possível a descentralização de responsabilidades o que pode, de facto, reduzir em mais de 50% os procedimentos de controlo de *performance* mensais. A descentralização pressupõe igualmente a clarificação das linhas de autoridade e competência conhecendo-se exactamente quem faz o quê na estrutura. Por outro lado, o tratamento de conflitos que visam ultrapassar problemas operacionais pode, com grandes vantagens, ser tratado aos níveis mais baixos possíveis de organização, libertando, por esse facto, os órgãos de cúpula e primeira linha para a formulação de opções políticas e estratégicas mais pertinentes e objecto da sua vocação.

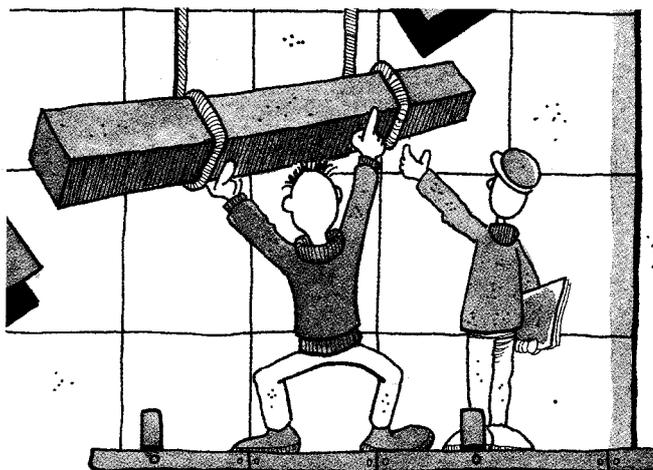
A REESTRUTURAÇÃO NECESSÁRIA



Reestruturar, racionalizar e investir em metodologias de actuação já largamente utilizadas na Europa exige um pensar europeu/internacional e admitir como base alguns princípios de gestão:

- Cultura reformulada. O *marketing-oriented* deve dominar a cultura de empresa.
- Investir apenas em cargas de trabalho que efectivamente produzam valor acrescentado para a empresa.
- Obter o *commitment* dos elementos chave da organização através de implementação de esquemas de incentivos directa ou indirectamente relacionados com os resultados atingidos.
- O longo prazo tem que sobrepôr-se ao curto prazo e a lógica estratégica de longo prazo ditará os programas operacionais de curto prazo.
- Investir numa nova maneira de pensar, motivar, gerir e liderar que garanta com sucesso as metas estratégicas definidas (*Change Management*).
- Investir apenas em áreas de negócio que se encontrem em fase ascendente de vida, o que pressupõe um conhecimento realístico do mercado, concorrência e clientes.

*Consultora da SGIE.

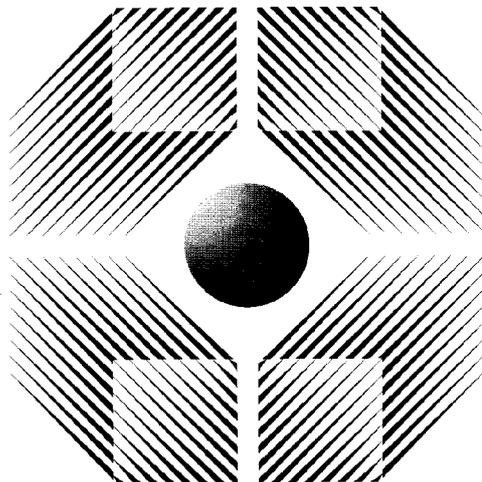


REFORMULAR A CULTURA

Dinamizar e reestruturar visando atingir níveis de produtividade inerentes pressupõe uma filosofia de polivalência humana e cinergia inter-áreas. E, de novo, a cultura tem de ser reformulada.

Não poderá haver lugar a acréscimos de produtividade se empresas nacionais continuarem a defender e sustentar directa ou indirectamente uma visão Tayloriana dos processos e pessoas. Há que investir no desenvolvimento profissional dos recursos da empresa; se assim for, e com o *commitment* necessário, poder-se-ão esperar nalguns casos resultados surpreendentes.

4º FORUM DAS PME



MODERNIZAR E INTERNACIONALIZAR

O 4º FORUM das PME terá como principal objectivo a discussão a nível nacional dos problemas das pequenas e médias empresas portuguesas e do seu posicionamento no espaço europeu.

Este debate proporcionará também a definição de linhas de rumo que conduzam a uma maior competitividade, nacional e internacional, das PME portuguesas.

Este FORUM destina-se a empresários, gestores, técnicos e quadros ligados à actividade económica e financeira.

TEMAS

- Modernização e Enquadramento da Acção Empresarial
 - Tecnologia, Qualidade e Design
- Internacionalização da Actividade Empresarial

DATA

23 a 25 de Janeiro de 1992

LOCAL

Centro de Congressos da Exponor - Feira Internacional do Porto

INFORMAÇÕES

4º FORUM das PME • Secretariado Técnico do FORUM • Exponor • Leça da Palmeira • 4450 MATOSINHOS
Tel. 9957787/12 • Fax 9956039 • Telex 24953 AIPTEC P



«NEM TUDO O QUE LUZ É OIRO»

João Maravilha era o Presidente eleito da Câmara Municipal da Vila Bonita, situada nas faldas da serra. Região agreste, dedicada à agricultura, não possuía indústria e os comerciantes eram poucos (só junto do centro da vila) e os seus pequenos estabelecimentos estavam ultrapassados.

João Maravilha tinha prometido ardentemente na sua campanha que iria conseguir implantar no seu torrão as tão almejadas fábricas, que iriam tirar as pessoas da miséria e criar muitos postos de trabalho.

Um ano já tinha passado e as muitas promessas dos empresários que iriam abrir empresas falharam, umas porque as estradas não eram boas, outras porque a luz era fraca; enfim, muitas razões que nem ele sabia explicar.

Andava realmente desesperado, pois via já no domingo, como era habitual, no café da vila as pessoas a cochichar logo que ele passava.

Era este o seu espírito macabúzio quando na segunda-feira chegou à Câmara. A secretária entrou no

seu gabinete cheia de alegria e dizia a correr: «senhor Presidente, está ali um senhor alemão que quer falar-lhe!».

O senhor Presidente ficou estupefacto!

«Um Alemão? E que quer ele?»

A secretária titubeava: «Pelos vistos quer montar uma fábrica aqui.» Os olhos do João Maravilha ficaram cheios de um brilho intenso e no seu cérebro as ideias fervilhavam, estava ali o milagre.

Pediu de imediato um momento e voltou-se para o espelho do velho armário, compondo a gravata, observando também o seu gabinete para que tudo estivesse em ordem.

O senhor Fritz entrou, o senhor Presidente de imediato se levantou e com grande vénia e deferência cumprimentou o senhor Fritz.

«Seja bem vindo a Vila Bonita, em que podemos servi-lo?»

Mr. Fritz passou de imediato a explicar que era um empresário alemão e que tencionava abrir uma fábrica nesta região, vindo saber junto das autarquias aquilo que lhe podiam oferecer para este empreendimento. Argumentou ainda que já tinha estado noutras Câmaras que lhe davam praticamente tudo, mas ele tinha decidido ver também Vila Bonita, embora o lugar não fosse bom devido à estrada e outras faltas.

Pretendia somente que a Câmara lhe fizesse um pavilhão com as infraestruturas para 200 postos de trabalho e queria também facilidades na criação de empregos e redução de impostos camarários.

Após a alocução do senhor Fritz, João Maravilha apelou ao seu melhor vocabulário e argumentação defendendo o seu torrão como sendo o potencialmente melhor para receber tão importante indústria.

O senhor Fritz queria uma resposta muito rápida. No dia seguinte convocou de imediato uma reunião extraordinária de Câmara para deliberar sobre o pedido.

A reunião efectuou-se e a proposta apesar dos custos elevados da obra, que iria afectar o pequeno orçamento da Câmara, ficando para trás algumas iniciativas tão importantes, começou em grande escala.

Sensivelmente a meio da obra, o senhor Fritz veio inspeccionar. Mostrou-se desiludido, achou que a obra estava mal feita e que o sítio das máquinas era pequeno e que a electricidade era pouca, teriam que pôr mais energia, que assim não, iria para outro lado.

João Maravilha deitou as mãos à cabeça e tentou por

todos os meios convencer o alemão que tudo se arranjaría de acordo com o que ele pretendia.

Após a partida, o Presidente tratou de imediato de reformular as obras, apesar destas novas despesas com as quais não contava. Nada o demovia, nem mesmo os conselhos dos mais velhos amigos resultaram, fazendo-o ver que talvez o projecto fosse demasiadamente grande e que com aquele dinheiro se poderiam fazer três ou quatro mais pequenas fábricas, onde alguns pequenos emigrantes da terra, que tinham voltado de vez e que queriam aplicar os seus dinheiros ou aqueles operários que tinham vindo de Lisboa de empresas grandes e que tencionavam estabelecer-se ou ainda alguns jovens que tinham estudado e tirado o seu curso, queriam lançar-se mas que naturalmente não tinham condições económicas para o fazer, como não encontravam incentivos da parte da sua Câmara, iam-se embora.

Finalmente a fábrica estava pronta e João Maravilha não cabia em si de contente, preparou-se uma grande inauguração, os correligionários foram convidados e a *Voz de Vila Bonita* ocupava a sua primeira página com este acontecimento e com a fotografia do senhor Presidente a descerrar a lápide comemorativa do acto.

O senhor Fritz veio então para iniciar o trabalho e as primeiras contrariedades para o sonho do senhor Presidente começaram.

Afinal, os 200 postos de trabalho passaram a ser só 70, já que não conseguiram recrutar mais pessoal no concelho pois a maior parte dos jovens estava na Suíça e na França, no trabalho

sazonal da agricultura e o senhor Presidente tinha-se esquecido deste pormenor.

Todas as semanas chegavam à fábrica duas camionetas grandes com tudo para manufacturar, que depois de transformado lá voltava na totalidade para a mesma origem. Assim se passou o primeiro ano e o senhor Fritz continuava descontente, falando da falta de produtividade, das quebras de energia e muitas outras queixas que pareciam afinal não ter razão de existir, continuando a aventar a hipótese do fecho da sua unidade fabril.

João Maravilha nem queria ouvir falar nisso, não escutava as queixas dos funcionários que tinham um mau ambiente de trabalho, nem mesmo dos vereadores mais próximos.

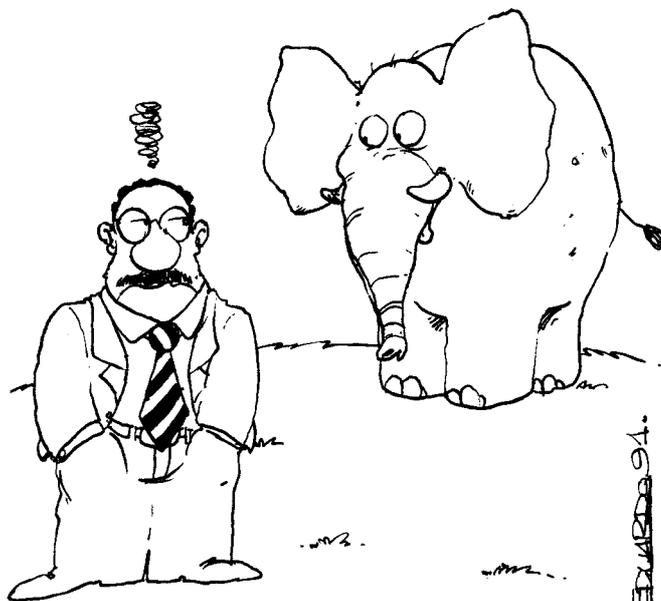
Aquilo, de que tanto se falava aconteceu. Passados dois anos, o senhor Fritz abandonou a fábrica alegando dificuldades do mercado e o nosso bom amigo João



Maravilha ficou na sua terra com um grande «elefante branco», extraordinariamente guloso e que lhe levava todas as suas economias.

Pensou exigir do senhor Fritz aquilo que tinham combinado: os postos de trabalho e a sua manutenção durante um longo período de tempo, bem como as outras garantias que tinham acordado.

Só que contrato ou qualquer outro documento não existia, pois para João Maravilha o senhor Fritz era estrangeiro e isso bastava. Pois é, senhor Presidente, «Nem sempre tudo o que é estrangeiro é bom e nem tudo o que é nosso é mau».



Não pretendo naturalmente desincentivar o investimento estrangeiro ou nacional no interior, bem pelo contrário, sei quanto ele é necessário para o nosso desenvolvimento, só que alguns cuidados há que ter na sua admissibilidade, dos quais destacaria os seguintes:

A — Exaustiva informação sobre o empresário e empresa em causa;

B — Estudo preliminar do projecto e da sua adequação à região em causa;

C — Estabelecimento contratual das regras de fixação do empreendimento;

D — Dimensionamento das empresas, as condicionantes dos vários recursos existentes na zona, nomeadamente na área dos «Recursos Humanos».

CONCLUSÃO

A pequena história que vos acabo de escrever é naturalmente de ficção, bem como os seus personagens, mas é o fruto da minha constatação pessoal de situações análogas às descritas e que começam a proliferar entre nós, principalmente nas nossas zonas interiores.

*Assistente da Universidade Católica de Viseu.

DESAFIO AO LEITOR

**E você, amigo leitor?
Na sua opinião, o investimento estrangeiro é ou não um bem para o nosso país?
E acha que são necessários cuidados especiais? Quais? E porquê?**

FORMAÇÃO

ROGÉRIO DE SOUSA*



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM MADEIRAS E MOBILIÁRIO





MUDAR A MENTALIDADE

O centro de Formação Profissional dos Industriais das Madeiras e Mobiliário (CFPIMM) foi instituído em 1966 entre o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra, o Grémio Nacional dos Industriais de Serração de Madeiras e a União Nacional dos Sindicatos dos Operários da Indústria de Marcenaria, Carpintaria e Serração de Madeiras.

Dinamizar o próprio centro e sensibilizar os industriais para os actuais perigos do sector, «que está menos desenvolvido do que os outros», são as principais directrizes do CFPIMM. Para tal pensa aumentar a capacidade formativa em 375%, e em desconcentrar actividades. Propõe-se um desafio de «alto-risco»: manter vivo o sector, redimensionando-o.

«A indústria das Madeiras e Mobiliário não tem tido, ao longo do tempo, um grande desenvolvimento, pelo que o Centro, conseqüentemente, não pode estar grandemente desenvolvido. Agora, pretendemos dar um salto qualitativo para bem da própria indústria, até porque damo-nos conta da sua importância, e porque as facilidades são completamente diferentes das existentes até aqui». Palavras que deixam claro o estado do Centro de Formação Profissional dos Industriais da Madeira e Mobiliário, bem como do sector respectivo.

INDUSTRIAIS NÃO TÊM QUALIFICAÇÃO

Um dos factores para a situação que se vive na Indústria da Madeira e Mobiliário é precisamente a falta de formação, quer dos trabalhadores quer dos quadros responsáveis.

«Os industriais do sector têm dificuldade em acompanhar aquilo que se lhes pede em termos de desenvolvimento da própria indústria em si. De momento, os recursos humanos têm qualificações bastante baixas» — sublinha o responsável pelo Centro de Formação, que ainda assevera: «A falta de qualificação dos quadros e dos gestores que estão à frente das empresas também é uma constante. Não possuem habilitações académicas nem de gestão, porque o «pequeno empresário» não procura desenvolver a estrutura produtiva, pois procura o lucro imediato, sem preocupações de estratégia em termos de futuro».

Paralelamente a isto, junta-se, desde logo, o facto das indústrias serem de reduzidas dimensões. «O sector é caracterizado pela proliferação de pequenas unidades de fabricação. Em sectores privilegiados o empregado de hoje é um potencial empresário dentro de pouco tempo» — esclarece o director do CFPIMM.

A alternativa viável à constante proliferação de empresas de pequenas dimensões é o associativismo, forma apropriada para combater os males do sector. Esta é a opinião do director do CFPIMM, que também diz que 1993 não será um cheque-mate. «Vejo 93 com esperança porque os portugueses, quando se sentem ameaçados, costumam reagir. Até essa data os industriais vão ser postos à prova com um mercado de mão-de-obra especializada. Vai ser um exame decisivo mas não será um «xeque-mate», porque todos eles têm oportunidade e capacidade para reagirem. Estão sendo criadas estruturas e estão sendo dadas facilidades para essa adaptação, que terá que ser rápida» — sublinha o director do CFPIMM.

«É UMA DINÂMICA DIFERENTE»

O Centro está interessado em modificar o sector, ou quanto muito contribuir para a sua indispensável mudança. O aumento em 375% da sua capacidade formativa,

DIRIGIR

relativamente ao ano passado, atesta isso. A par deste esforço está a política de desconcentração, concretizada através da criação de uma unidade de formação em Paços de Ferreira.

«O Centro procura corresponder às necessidades do sector, em termos de mão-de-obra qualificada, de reciclagem, da melhor preparação para gestores; ainda não é suficiente mas estamos tentando responder às solicitações.» Foi significativa a passagem de 40 formandos em 89, para 150 no corrente ano.

A própria abertura do núcleo de Paços de Ferreira é o sinal de que existe uma dinâmica diferente da dos anos anteriores. «É nosso objectivo estender o CFPIMM pelo país, através de entidades de formação como a de Paços de Ferreira.»

Na realidade, o Centro vai levar a efeito acções de formação na zona do Porto e em Paços de Ferreira, num conjunto de 30 cursos.

Em horário pós-laboral, o CFPIMM orientará cursos de Encarregados/Quadros Intermédios, Formação em Desenho (Operários) e Projecção de *Design*. Em horário normal, ou seja laboral, contam-se cursos de Marceneiro/Carpinteiro/Entalhador, Técnicos Preparadores de Ferramentas, Encarregados/Quadros Intermédios, Secagem de Madeiras, Gestão Empresarial, Manutenção, Gestão e Controlo de Qualidade, *Marketing*, Acabamento/Envernizamento e Douramento e Colagem.

Por último, saliente-se a recente abertura de cursos neste âmbito no Instituto Politécnico de Viseu, e a abertura, para breve, do Instituto de Engenharia do Porto de cursos semelhantes. Estas iniciativas poderão querer dizer que algo está mesmo a mudar.

ACÇÕES NO PORTO
MARCENEIROS/CARPINTEIROS - APRENDIZAGEM EM ALTERNANCIA
MARCENEIROS/CARPINTEIROS
ENTALHADORES
DOURAMENTO/LACAGEM/DECORAÇÃO DE MOVEIS
DESIGN DE MOBILIARIO
SECAGEM DE MADEIRAS
ENCARREGADOS/QUADROS INTERMEDIOS
MARKETING

ACÇÕES EM PAÇOS DE FERREIRA
MARCENEIROS/CARPINTEIROS - APRENDIZAGEM EM ALTERNANCIA
MARCENEIROS/CARPINTEIROS
ENTALHADORES
TECNICOS PREPARADORES DE FERRAMENTAS
FORMAÇÃO EM DESENHO (OPERARIOS)
DESENHADORES

ACÇÕES EM SEIA
ENTALHADORES



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DAS
INDÚSTRIAS DA MADEIRA E MOBILIÁRIO

RUA DO CONDE DA COVILHÃ, 1462 / 1480 • 4100 PORTO
TELEF. 6175720 / 673101 • FAX 6102201 • TELEX 28983 CFPIMM P

*Jornalista



ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA ALEMANHA

A gestão alemã goza de uma reputação que a coloca entre as mais eficazes no contexto mundial. Em Portugal, desde 1989, a REFA tem procurado pôr ao serviço dos Gestores Portugueses, os seus 66 anos de experiência na organização da empresa Alemã.

Não é segredo para ninguém a posição que a empresa alemã ocupa no contexto mundial, fruto de uma organização aprimorada e eficaz, com o emprego objectivo e sistemático de conhecimentos e experiências de especialistas da Ciência do Trabalho que, com afincamento e dedicação, têm pesquisado ao longo da história da Humanidade o comportamento do Homem perante o trabalho e desenvolvido, por conseguinte, métodos para aplicar da forma mais racional o potencial do ser humano na sua interrelação com os outros factores fundamentais de produção: Meios de Produção e Matéria-Prima sob influências do meio ambiente.

A harmonia e o equilíbrio entre estes factores produtivos é objectivo prioritário da Ciência do Trabalho,

desafiada continuamente pelo desenvolvimento tecnológico, com Meios de Produção cada vez mais sofisticados e materiais mais eficientes e variados, para assim organizar a empresa e atender às necessidades da sociedade com produtos e serviços de qualidade, num mercado cada vez mais competitivo.

A difícil tarefa de coordenação de actividades de pesquisa da Ciência do Trabalho e a aplicação prática de conhecimentos e experiências é realizada na Alemanha, desde a sua criação em 1924, pela entidade REFA — Associação para Estudo do Trabalho e Organização Empresarial —, organização que congrega profissionais de todos os níveis e categorias e visa o aprimoramento das profissões, a formação permanente

de novos especialistas e a reciclagem de profissionais já formados, com uma metodologia própria e vasto material didáctico, elaborado especialmente para cada tipo de curso e aceite pelas associações de empresários e sindicatos, o que garante a sua aplicação prática.

Sediada em Darmstadt — Alemanha, a REFA abrange hoje cerca de 60000 associados e actua com organizações estaduais e regionais, bem como com ramificações, num grande número de países, constituindo desta forma a maior organização do mundo, no género.

Em Portugal, a REFA iniciou as suas actividades como Departamento da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, em Setembro de 1989. Algumas empresas dos mais diversos ramos industriais já começaram a aproveitar dos 66 anos de experiência da REFA na Organização da empresa alemã.

A nossa permanência em Portugal já foi suficiente para provar que a melhor estratégia frente à exigência do mercado comunitário europeu é investir em formação e aperfeiçoamento profissional e confiar mais no potencial humano do cidadão português. A alta tecnologia, no que diz respeito ao desenvolvimento de Meios de Produção e materiais rentáveis, está aí à disposição do mercado. Não se pode dizer o mesmo do elemento fundamental de todo o Sistema de Trabalho, o HOMEM. Pouco adianta o uso do melhor Meio de Produção com o melhor material existente para fabricar uma peça, se não se conta com o profissional qualificado e motivado para aproveitar convenientemente as capacidades técnicas do Meio de Produção e dos materiais, em benefício da qualidade do produto. A Ciência do Trabalho comprovou que na humanização dos postos de trabalho está a rentabilidade da empresa. Corresponde à humanização a adaptação do Homem às exigências da tarefa a realizar, através de uma formação eficiente, que contribua para reduzir o esforço do trabalhador no seu campo laboral, o que faz com que o seu grau de rendimento seja mais elevado. Aqui radica a grande diferença do nosso trabalhador, comparado com o

trabalhador do país industrializado. O grau de rendimento do nosso trabalhador de qualquer ramo de actividade industrial ou de prestação de serviços está muito aquém do grau de rendimento do trabalhador do país industrializado, executado tanto lá como cá com Meios de Produção e Materiais semelhantes. A razão está na deficiente qualificação profissional e na conseqüente falta de motivação do nosso trabalhador que, em condições ambientais precárias, executa o seu trabalho sem conseguir com o resultado atender, de forma digna, às suas necessidades humanas básicas, que são necessidades fisiológicas (por exemplo, alimentação, vestuário, habitação), segurança, educação, respeito, reconhecimento, etc.

É por isso, prezado leitor, que a falta de profissionalismo origina a incompetência que encontramos em todo o lugar: nas repartições públicas, nos bancos, restaurantes, supermercados, aeroportos, hospitais, centros de saúde, lojas, empresas de transporte, etc. Da mesma maneira que o trabalhador com qualificação deficiente fabrica ou contribui para que a peça seja fabricada de forma defeituosa, com as fatais conseqüências para a empresa e o consumidor, as pessoas que têm como função atender o público e trabalhar para o público fazem-no mal, porque não foram qualificadas convenientemente.

A ampla experiência da REFA na qualificação técnica, formação da personalidade e mudança de comportamento perante o trabalho está agora ao serviço da sociedade portuguesa. O potencial humano português precisa do apoio necessário para enfrentar com êxito o desafio do mercado comunitário. Unicamente o esforço conjunto do empresário e de todas aquelas entidades que se ocupam com a formação profissional nos levará ao cumprimento satisfatório desta difícil tarefa.

*Director do Centro REFA.

Portugal

*cl*o Câmara de Comércio e
Indústria Luso-Alemã
Av. da Liberdade, 38-2.º
1200 Lisboa
Tlf. (00351) 11372724
Tlx. 16469 comali p

Delegação:
Avenida da Boavista, 3525-3º
4100 Porto
Tlf. (00351) 21671056
Tlx. 24940

Alemanha (Sede Central)

REFA-Bundesverband
Associação REFA para o Estudo de
Trabalho e a Organização de Empresas
Departamento Internacional
Wittichstr. 2
6100 Darmstadt / R.F. Alemanha
Tlf. (00 49) 61 51188 01-1 56
Tlx. 4 19 609 refa d

Brasil

REFA-Associação para o Estudo do
Trabalho e a Organização de Empresas
Avenida Portugal 1058,
04559 São Paulo - S.P.
Tlf. (00 55) 1115 43-53 00
Tlx. 1 154 094 aeto br





GESTÃO, CULTURA E CLIMA SOCIAL DA EMPRESA

*Partilhar interesses e valores não será afinal aquilo que motiva verdadeiramente para um bom desempenho da profissão?...
Através desta reflexão percebemos que a cultura das organizações, devidamente assumida pelos que nela trabalham, pode ser um importante factor de crescimento da empresa e de desenvolvimento dos que a integram.*

Uma nova área de abordagem da gestão das empresas e das organizações que tem vindo gradualmente a ganhar terreno é a gestão da sua cultura.

O que se entende por cultura da empresa e da organização, qual a sua importância, que aspectos metodológicos lhe estão associados e qual o seu papel na moderna gestão?

Das várias definições existentes sobre a cultura da empresa, podemos reter a que a define como o conjunto de opiniões, normas e valores que determinam o comportamento do seu pessoal.

O clima social da empresa ou da organização, conceito que lhe anda associado, pode ser entendido como uma dimensão da cultura, na medida em que se refere aos

aspectos que são percebidos em maior ou menor grau e que são partilhados pelos seus membros, tais como o grau de satisfação pelo trabalho ou a identificação com a empresa ou a organização.

A adequada gestão da cultura da empresa através nomeadamente do diagnóstico e da intervenção no clima social da empresa, constituirá cada vez mais o factor que diferencia as empresas bem sucedidas das restantes.

A empresa é um lugar privilegiado onde se encontram e interagem diversas sub-culturas, já que como organização é caracterizada pela divisão em departamentos, serviços ou sectores e pela interacção de grupos sócio-profissionais diferenciados.

As empresas colocam-se um importante desafio que é o de encontrar formas de as suas organizações, diferenciadas pela sua própria natureza, se tornarem em comunidades de interesses e de valores partilhados, que aglutinem os colaboradores da empresa em torno de ideias-chave mobilizadoras que diferenciem positivamente a empresa das restantes.



O FACTOR HUMANO – NÚCLEO ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A empresa, além de ser um conjunto de recursos económicos e técnicos visando finalidades específicas, é, antes de tudo, um projecto de pessoas. O factor humano é cada vez mais reconhecido como o núcleo estratégico de qualquer plano de desenvolvimento empresarial.

Na gestão moderna das organizações, há que assentar as decisões em diagnósticos actualizados da realidade social das organizações, que destaquem os pontos fortes e pontos fracos e analisem as variáveis relevantes que contribuam para uma classificação ou melhor conhecimento da realidade existente.

A relação entre trabalhador e trabalho é complexa e ultrapassa o campo meramente profissional. A insatisfação das pessoas nas organizações se não for bem gerida, afecta negativamente o seu desempenho profissional, manifestando-se por várias formas tais como a diminuição da produtividade, passividade ou resistência passiva à mudança, a degradação das relações interpessoais, o aumento de absentismo, a desmotivação do pessoal e outros indicadores que caracterizam a existência de um mau clima organizacional.

Certos ambientes ou climas de trabalho negativos para o desenvolvimento da pessoa, desmotivadores e mesmo patológicos podem advir da influência de vários factores que potencializam tanto mais a sua acção quanto mais são importantes, persistentes ou conjugados.

Num bom ambiente de trabalho a ocorrência de um factor negativo pode ser assimilada ou ultrapassada sem inconvenientes de maior.

Porém, a ocorrência de factores negativos, sendo decisivos e persistentes, pode não só afectar como transformar radicalmente ambientes de trabalho são e agradáveis em ninhos de desconforto para os que neles trabalham.

Mesmo que os factores sejam externos à empresa ou organização, não deixam também por isso de exercer internamente os seus efeitos, já que existe uma interacção da empresa ou organização com a componente externa do meio social envolvente.

TER UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Importa por isso gerir o clima organizacional tão bem como outras variáveis — seja a comercial, financeira ou outra — e saber até que ponto a cultura e o clima social das empresas e organizações se adequam à estratégia global que estas visam prosseguir.

Trata-se para tal, e antes de mais, de diagnosticar os disfuncionamentos organizacionais que bloqueiam a optimização dos recursos humanos no quadro de uma estratégia de desenvolvimento integrado.

Esse desenvolvimento integrado não deve, porém, partir de um conceito de cultura que anule a pluralidade de estratégias, identidades ou interesses existentes, que são pelo contrário os factores dinâmicos determinantes do desenvolvimento social das organizações.

A complexidade da cultura e do clima social da empresa advém da relativa novidade que constitui a forma de encarar estas componentes, que no entanto sempre estiveram presentes na constituição e funcionamento das organizações.



Essa complexidade resulta da coexistência e interacção de sub-culturas diferentes, de grupos sócio-profissionais diversos e também da própria natureza das variáveis que lhe estão subjacentes, que implicam uma abordagem e tratamento específico.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia a adoptar para a concretização do diagnóstico ou da intervenção terá que ser adequada à natureza e características da empresa ou organização.

Diríamos que essa metodologia assenta privilegiadamente no recurso a técnicas como a realização de entrevistas presenciais, recolha documental, realização de questionários e observação dos próprios fenómenos a analisar.

A elaboração do diagnóstico do clima social da empresa visa obter o retrato ou inventariação da realidade da empresa tal como se apresenta em determinado momento. Nele são destacados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as variáveis relevantes que possam contribuir para concretizar intervenções e clarificar ou produzir melhor conhecimento da realidade existente.

Só após o diagnóstico deverão ser efectuadas acções de desenvolvimento específicas com incidência no clima social das organizações, de molde a inseri-las adequadamente numa gestão contínua, que assegure à empresa uma articulação nos objectos globais.

As variáveis constituintes do clima social e da cultura da empresa inserem-se pela sua natureza no âmbito das preocupações sociológicas.

O diagnóstico e intervenção nestas áreas de gestão requerem pois metodologias adequadas, que vão sendo reconstruídas no terreno, caldeando fundamentos teóricos com o pragmatismo imposto pela premência na solução de casos concretos.

A intervenção nestes domínios requer, nomeadamente dos sociólogos, uma capacidade actuante que não se compadece com soluções teóricas muito elaboradas, mas desadequadas da realidade. É a prática da sociologia empenhada na análise, resolução e previsão dos problemas concretos que a interliga em complementariedade fecunda com outros ramos do conhecimento.

Ao sociólogo exige-se, por isso, operacionalidade e pragmatismo para se articular eficazmente com os especialistas de outros ramos do conhecimento, o esforço para adequar teorias gerais à resolução de casos concretos e a adopção de metodologias inventivas e eficazes.

UMA NOVA PERSPECTIVA: PERSUADIR EM VEZ DE COAGIR

É mais pela persuasão do que pela coacção que se têm de pautar as actuações dos gestores modernos.

Cada vez mais as empresas e as organizações de sucesso são as que sabem gerir de forma adequada as dinâmicas das sub-culturas que integram a organização.

A cultura da empresa e o seu clima social não são dados estáticos, mas antes variáveis que podem ser objecto de intervenção, no sentido de serem reconstruídos, modificados, adaptados ou modelados.





É dessa intervenção que se fala, quando se fala de gestão da cultura e de clima da empresa.

Porém, essa gestão, para ser eficaz, terá que excluir a tentativa de monolitismo redutor ou manipulação encapotada, e basear-se na gestão aberta e transparente, aceitando com realismo os valores e forças que importa gerir de forma correcta.

Ao gestor moderno já não basta somente comprar a força de trabalho, é necessário cada vez mais promover e negociar o espírito de colaboração e adesão dos seus

colaboradores, saber como empenhá-los em objectivos comuns que por vezes são vitais para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

A psicotecnia desempenhou um papel importante na gestão, ao procurar aumentar a produtividade e reduzir as insatisfações no trabalho, procurando adequar individualmente o trabalhador ao tipo de trabalho a desenvolver.

O controlo das variáveis ligadas ao clima social, que caracteriza a moderna gestão de cultura da empresa representa uma evolução no sentido de reconhecer uma realidade social mais complexa, de que é feita a interacção dinâmica que faz funcionar as organizações.

O reconhecimento do vector humano da empresa nesta nova perspectiva é não só importante, como virá a ter relevância crescente face às outras variáveis já historicamente reconhecidas, como são as económicas, as técnicas e as do mercado.

A cultura e o clima social da empresa como novas dimensões do vector humano nas empresas, constituem um ponto de partida fundamental para o desenvolvimento e a própria sobrevivência das empresas.

A optimização dos aspectos organizacionais passa também pela optimização das relações humanas no seio das organizações.

Espera-se que as intervenções pragmáticas de carácter sociológico nestas áreas sejam verdadeiramente protagonistas de uma evolução qualitativa, virada não só para o diagnóstico estático das situações, mas decididamente interventoras apontando soluções e fazendo um compromisso com a evolução das organizações.

*Sociólogo e Técnico Superior do IIEFP.

ANTÓNIO NORBERTO RODRIGUES*



VENCEDORES
DO CAMPEONATO
NACIONAL DE GESTÃO

DO MUNDO DO FUTEBOL AO MUNDO DA GESTÃO*

OS OBJECTIVOS

Os modernos técnicos de futebol, com sucesso, defendem que, no momento actual, as equipas de futebol para sobreviverem, autonomamente, têm que:

- conseguir bons resultados;
- proporcionar bons espectáculos.

Eles sabem que, face à concorrência de outras formas de ocupação do lazer, o público só acompanha as equipas que consigam atingir essa dupla finalidade. (1)

(1) Ver a propósito entrevistas e declarações de Carlos Queiroz para uma melhor compreensão desta perspectiva.



Num contexto em permanente mutação, o desafio que se coloca às empresas passa, também, não só pela satisfação das necessidades dos clientes, mas igualmente pela qualidade dessa satisfação.

As empresas de ponta já reconhecem que só o recurso a uma gestão orientada para o *Marketing* possibilita a estruturação eficaz desse diálogo, uma vez que, num mundo complexo e incerto, deixou de haver lugar para improvisações.

Actualmente, as equipas de clube escolhem criteriosamente os torneios em que participam e os seus alvos preferenciais (campeonato nacional, competições europeias, etc.). O que estará na origem desta atenção redobrada?

É sabido que os torneios são, acima de tudo, momentos de promoção que permitem conseguir vantagens financeiras. Ora, se uma determinada equipa participa num determinado torneio, fica em último lugar e demonstra, face às equipas concorrentes, uma fragilidade gritante, é certo e sabido que no ano seguinte o convite já não chega. E lá se vão as vantagens financeiras ...

No segundo caso, se a direcção de um clube de segundo plano afirmar, repentinamente, que vai investir na sua equipa de futebol para conquistar a Taça UEFA, quem é que acredita? É que os alvos devem ser definidos tendo em atenção não só a capacidade de investimento mas, também, a própria estrutura do clube. Ora, sendo este de segundo plano, a aposta é certamente demagógica.

Para as empresas a situação é análoga. O meio oferece oportunidades mas também ameaças. Os alvos devem ser definidos tendo em conta umas e outras. Seguidamente há que conhecer a realidade interna da empresa. Identificar os pontos fortes e fracos em todos os domínios (tecnológico, organizacional e cultural). Só assim as opções estratégicas o são de facto.

As empresas de sucesso já demonstraram que não chega a boa vontade e o esforço de todos. A criação de um sistema de informação eficaz, alinhado pelas finalidades da empresa e a formação sólida em gestão estratégica são pilares indispensáveis.

OS MEIOS

Já vimos que tanto as empresas como as equipas de futebol definem objectivos e que estes devem ser realistas.

As equipas de futebol, para atingirem os objectivos fixados, diminuem o plantel no sentido da redução de custos, investem em treinadores que dominem as mais recentes metodologias de treino, apostam em jogadores flexíveis e, tendo em atenção as opções de jogo do treinador, definem sectores-chave, colocando aí os jogadores mais fortes que, regra geral, fazem apelo a maiores investimentos.

Também as empresas têm que reduzir *stocks*, flexibilizar as estruturas, racionalizar fluxos e trajectos, etc. Têm de organizar e racionalizar os meios de que dispõem, que são sempre escassos. Como não há receitas de organização e de racionalização prontas a implementar, estas só fazem sentido face a imagens de futuro e opções estratégicas, previamente definidas.

Progressivamente vão sendo exigidas aos treinadores mais competências. Já não chega ter sido um grande jogador e dominar as técnicas do jogo. O domínio das variáveis psico-sociológicas é fundamental.

Também o perfil do gestor é cada vez mais exigente. Os factores-chave de sucesso situam-se aqui no domínio "generalista" dos diversos saberes existentes na empresa e no conhecimento das modernas "tecnologias" de gestão.

OS RESULTADOS

O objectivo de uma equipa de futebol num jogo é o golo. Para atingir esse objectivo o treinador fixa táticas, disciplina o fio de jogo e institui "jogadas estudadas". Muitas vezes tudo funciona bem, a bola vai até ao extremo, este centra e o avançado mete a cabeça à bola, só que o defesa adversário meteu o pé e o resultado não foi o golo mas a lesão e o abandono.

Nas empresas muitas vezes acontece o mesmo. A empresa foi organizada para produzir um novo produto que respondia a novas necessidades dos clientes, fê-lo de uma forma eficiente e eficaz, só que quando o produto foi lançado esqueceu-se um pormenor que os clientes apreciavam: fez-se mal a campanha de divulgação ou agrediram-se os clientes. A empresa foi esmagada pela concorrência porque esta meteu o pé onde aquela tinha a cabeça. O mais forte ganhou, o outro terá sorte se sobreviver. O domínio completo das técnicas de *marketing* ditou a desigualdade.

*Sociólogo. Técnico Superior da Direcção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional do Instituto de Informática.

*A primeira versão deste artigo foi publicada no catálogo de formação/90 da FORMA, com o título "O Futebol e a Gestão".

LIDERAR A MUDANÇA



Vogal da CE do IEFEP, o Dr. José Brito iniciou em Abril um processo de mudança organizacional, convicto de que deste modo ficarão criadas as condições para uma «retoma da imagem» do Instituto. Propusemos-lhe uma conversa sobre as razões, as dificuldades, enfim, sobre o que é isso de tentar mudar uma organização.

DIRIGIR: O Instituto iniciou um projecto de mudança organizacional. Quais foram os sintomas que chamaram a atenção para a necessidade desse projecto? Qual foi, portanto, o diagnóstico que foi feito?

JOSÉ BRITO: Conforme sabe, eu vim para os serviços centrais depois de uma experiência mais ou menos longa nos serviços regionais. No período em que estive no terreno senti a ausência de respostas, para a qual os serviços centrais não tinham saída — daí que tenha a necessidade de difundir a ideia de que os serviços regionais de duas uma: ou serão dotados de mecanismos que permitam responder às grandes questões

colocadas a nível regional, ou os serviços centrais têm que passar a ter capacidade para resolver os problemas, que condicionam a intervenção dos serviços regionais, porque problema que não é resolvido gera novos problemas.

A segunda razão sustentadora da necessidade desta mudança prende-se com uma condição que eu considero extremamente importante numa Instituição: aquilo que fundamenta o IEFEP é o seu lado produtor daquilo que são os instrumentos de formação profissional — e essa vertente estava a perder força.

Em terceiro lugar, o que é de facto mais triste nesta história, é que o valor real das pessoas que o Instituto

tem como colaboradores, não justifica a perda de qualidade desta valência da Instituição.

O IEFP tem um potencial humano extraordinário, com um número de pessoas mais do que suficiente e com um conjunto de meios técnicos e financeiros invejáveis. Tem, portanto, as condições indispensáveis à retoma da imagem de prestígio técnico.

Só que as pessoas têm necessidade de saber para onde se quer ir.

Penso que o que pode desmotivar mais profundamente as pessoas — podem ser de facto os salários que se praticam. Mas penso que o que pode desmotivar mais profundamente as pessoas é o deixarem-se apoderar por um sentimento de inutilidade daquilo que fazem. Rapidamente entram no processo que conduz à atitude do “não vale a pena porque já outros fizeram o mesmo e o que fizeram não teve qualquer importância...” A nossa casa está possuída por este sentimento de inutilidade. Isto cria autênticas feridas que, a partir de certa altura, já ninguém se interessa em curar.

Há um quarto aspecto que gostaria de frisar: a estrutura, como estava, era paralizante. Para se resolver problemas que dependem da decisão a nível central, os centros de formação profissional têm como interlocutores variadíssimas pessoas que integram várias direcções de serviço, todas estanques umas em relação às outras. Com a rede de centros de que dispomos neste momento, não é possível fazer chegar a tempo nenhuma resolução. Isto aliás prende-se com um quinto aspecto que é o grande crescimento que os serviços tiveram, particularmente a nível regional. Há problemas que hoje se colocam e que acabam por nunca receber a decisão por parte dos serviços centrais.

Um sexto ponto que vale a pena referir e que é já um problema de cultura da Instituição, prende-se com a questão de responder ou não responder. Aquilo que pode acontecer de pior a uma Instituição é que alguém levante um problema e que não haja resposta, nem positiva nem negativa.

Este é o sintoma mais evidente da incapacidade de gestão da própria Instituição. Ora no Instituto entre responder não, ou propor pedagogicamente outras saídas para os problemas, geralmente opta-se pela ausência de resposta. Há, pois, uma verdadeira abdicação daquilo que é a verdadeira função de gestão do IEFP.

D.: Face ao diagnóstico que acabou de resumir, foi decidido que havia coisas que era necessário mudar. Dizem os manuais que qualquer mudança organizacional deve considerar três regras essenciais: o envolvimento da gestão de topo, o ligar aos sub-projectos específicos pessoas credíveis, e o envolvimento de todos os empregados no processo. Estas regras de ouro da mudança organizacional foram tidas em conta?

J.B.: Já li há bastantes anos esses manuais! Julgo que por muitas voltas que tentemos dar, acabamos por

cair nessas três regras de ouro, que são pressupostos importantes de um projecto deste tipo. Em relação ao Instituto havia a sensação que que isto não ia bem. E isto era uma constatação feita ao nível dos dirigentes da casa, e de todos os seus colaboradores.

Era um estado de espírito, em que o sentir da Instituição não era diferente do sentir das pessoas.

Tive pois necessidade de reflectir durante alguns meses sobre a Instituição tal qual ela estava, e depois, numa segunda fase, tive necessidade de reflectir sobre as várias aplicações das diferentes abordagens possíveis da mudança organizacional.

Quero-lhe dizer que a lógica de qualquer reestruturação, não deve ter nada a ver com a lógica do poder, mas deve ter tudo a ver com a lógica da eficácia. Ora eu entendi que não poderia fazer isto sozinho, sob pena de falhar redondamente. As análises pontuais foram feitas ao nível da Comissão Executiva.

Como não tenho dúvidas de que qualquer processo de mudança traz consigo resistências, tive necessidade de fazer duas coisas: por um lado, fazer crer às pessoas de que o processo era inevitável. Por outro lado, levar as pessoas a desejar a mudança, evoluindo da fase em que pensavam que era eu e não elas, quem desejava a mudança.

É aqui que entra a primeira dessas regras essenciais: o contacto que fiz com todos os trabalhadores da casa, no momento em que o fiz, foi simultaneamente para auscultar o seu estado de espírito, e para os conquistar para o processo, e para receber deles os contributos possíveis.

Em relação ao segundo aspecto, houve que fazer opções difíceis. Como sabe, esta casa tem vindo a girar sistematicamente à volta das mesmas pessoas, que estão sempre envolvidas em todos os projectos de tentativa de mudança. Ora, se eu as tivesse introduzido neste processo, estaria a retirar ao próprio processo uma boa parte da oportunidade de fazer crer às pessoas que “agora ia ser diferente...” Em termos estratégicos tive que fazer esta opção. Quando se lança um novo produto, não se pode utilizar uma embalagem já conhecida, de um produto que não teve saída...

Houve, portanto, uma implicação atenta e profunda dos dirigentes de topo da organização, houve a preocupação de escolher os colaboradores considerados válidos técnica e humanamente, e finalmente, um enorme cuidado em ferir o menos possível a susceptibilidade das pessoas em geral.

D.: Numa primeira fase, os projectos de mudança têm que ser mais acelerados, sob pena de as pessoas descreverem deles. Mas depois há uma segunda fase, de maturação, em que o processo tem que ser como que “mastigado” e integrado por todos. Como está a prever que esta segunda fase vá acontecer?

J.B.: De facto, neste processo, a 1ª fase foi muito rápida. Em 2 meses as pessoas foram informadas por

mim, do que se ia passar, e receberam os documentos com as propostas de deliberação em relação à reestruturação dos serviços centrais. Entre 17 e 19 de Julho, foi pedido às pessoas que dessem a sua opinião sobre a unidade orgânica em que gostaria de trabalhar, respondendo a um questionário. É importante as pessoas sentirem que lhes é dada vez e voz. Depois de recolher os elementos desses questionários, fiquei de posse das suas preferências em matéria de trabalho nas novas unidades. Em Agosto a nova estrutura central foi implementada.

D.: Recordo uma entrevista que fiz a um gestor da Ford, responsável por um processo de mudança, cuja característica principal foi dar tempo às pessoas para integrarem o processo, cujo avanço foi lento. Ao invés dos E.U. acha que em Portugal, país onde a eficácia não é tão vulgar, o conquistar as pessoas passa por apresentar rapidamente qualquer coisa?

J.B.: Nos primeiros meses, se houvesse um grande compasso de espera, eu não tenho dúvida nenhuma de que as pessoas deixavam de acreditar, e eu as perdia. Ora eu preciso que as pessoas acreditem.

Em relação à estrutura central, foi necessário ter a resposta pronta até início de Agosto. Mas a estrutura central não é tudo. A preocupação foi ligar os dois extremos — os serviços de concepção e os serviços de execução —, pois tem que haver correspondência.

A delegações regionais terão que fazer a coordenação da execução, aceitando a resposta que os serviços responsáveis pela concepção vão ter que dar. Regionalmente o processo vai ser um pouco mais lento. Vai ser preciso dotar os centros de unidades que não existem, mas que sempre deviam ter existido. O que significa que há duas fases neste processo: a fase relativa à estrutura dos serviços centrais, e a fase dos serviços regionais, que envolve delegações regionais e centros de formação profissional.

D.: Já vimos que foram dados os passos essenciais para o sucesso do projecto. Sendo a estrutura uma mera ferramenta de gestão, que deve estar ao serviço de um projecto de empresa, com uma filosofia subjacente, quais são os traços fundamentais dessa nova filosofia e desse novo projecto de empresa?

J.B.: Essa pergunta para mim é de todas a mais importante. Quando se trata de mexer numa macro-estrutura, ou se tem uma estratégia, e a estrutura como ferramenta que é, vai dar suporte a essa estratégia ou então, se não existem elos entre as duas, um processo destes está condenado ao fracasso.

Qual é pois a nossa estratégia?

Eu diria em primeiro lugar que a grande diferença entre o que vinha acontecendo e o que vai passar a acontecer, é que houve um reforço de autonomia das unidades operacionais. E qual é a vantagem desse reforço? É que

a maioria dos problemas nascem no terreno, e é no terreno que devem ser resolvidos.

Em segundo lugar, estamos num período em que o Instituto é simultaneamente produtor e promotor de formação. Ora, eu pretendo que o Instituto produtor, exista sempre, independentemente dos POs, e funcione como permanente referencial de toda a formação que se faz no país. O Instituto promotor, muito mais a nível regional que central, terá de se alimentar daquilo que é o produto do Instituto produtor. Isto tem a ver com a concepção, com a função normativa, etc.

Criam-se assim condições que vão alterar radicalmente as relações entre serviços centrais e regionais.

Em terceiro lugar, temos vindo a passar a ideia de que também somos um serviço de apoio técnico às empresas. Ainda que a ajuda que prestamos seja sobretudo financeira. No futuro, o IEFP deverá ser o "alimentador" natural das organizações que conosco queiram colaborar no desenvolvimento do processo formativo. O apoio técnico concretiza-se ao nível dos programas de formação profissional, e em matéria de formação de formadores.

Através das unidades que passarão a existir regionalmente, o Instituto estará apto a transferir para as empresas parte da responsabilidade de formação profissional, fazendo alastrar a sua acção, e funcionando como o garante da qualidade: alimenta as entidades com programas e assegura que os formadores estão pedagogicamente aptos.

O Instituto passará, assim, a criar condições para que as empresas sejam responsáveis pela formação contínua dos seus empregados.



Deixa de pensar no monopólio da formação e assumir-se como grande referencial de formação profissional no nosso país, é um dos grandes objectivos da mudança no IEFP.

D.: Este tipo de projectos implica necessariamente uma aposta nas pessoas. Que impacto pensa que vai ter na gestão de pessoal do Instituto?

J.B.: É óbvio que vai ter implicações e serão a vários níveis.

Duas coisas estão a acontecer, e penso que merecem alguma reflexão: a primeira é a incapacidade do Instituto dar resposta ao nível do acto mais simples que são as admissões! A segunda, é também indissociável da gestão de R.H. — as pessoas que trabalham, que se dedicam, aquelas que efectivamente investem tudo, as que seguram a Instituição, não têm sido tratadas de uma forma diferente das pessoas que se limitam a estar na Instituição...

Isto significa que o Instituto tem vindo a fazer uma gestão meramente administrativa e errada. Não tem feito uma gestão avaliativa. Ora, o Instituto precisa de saber quanto vale, não pelo que tem no orçamento, mas pelo que as pessoas representam em termos de potencial.

Isto significa que muito embora as regras e os regulamentos sejam únicos e comuns, a gestão de

pessoal terá que ser também assumida pelos responsáveis directos dos trabalhadores, senão, corre-se o risco de não se conseguir restituir a saúde à Instituição!

Claro que isto implica uma mudança profunda no estilo e na filosofia de gestão, tão profunda que vai permitir que a comportamentos diferentes correspondam medidas diferentes. O desigual tem que ser tratado como desigual.

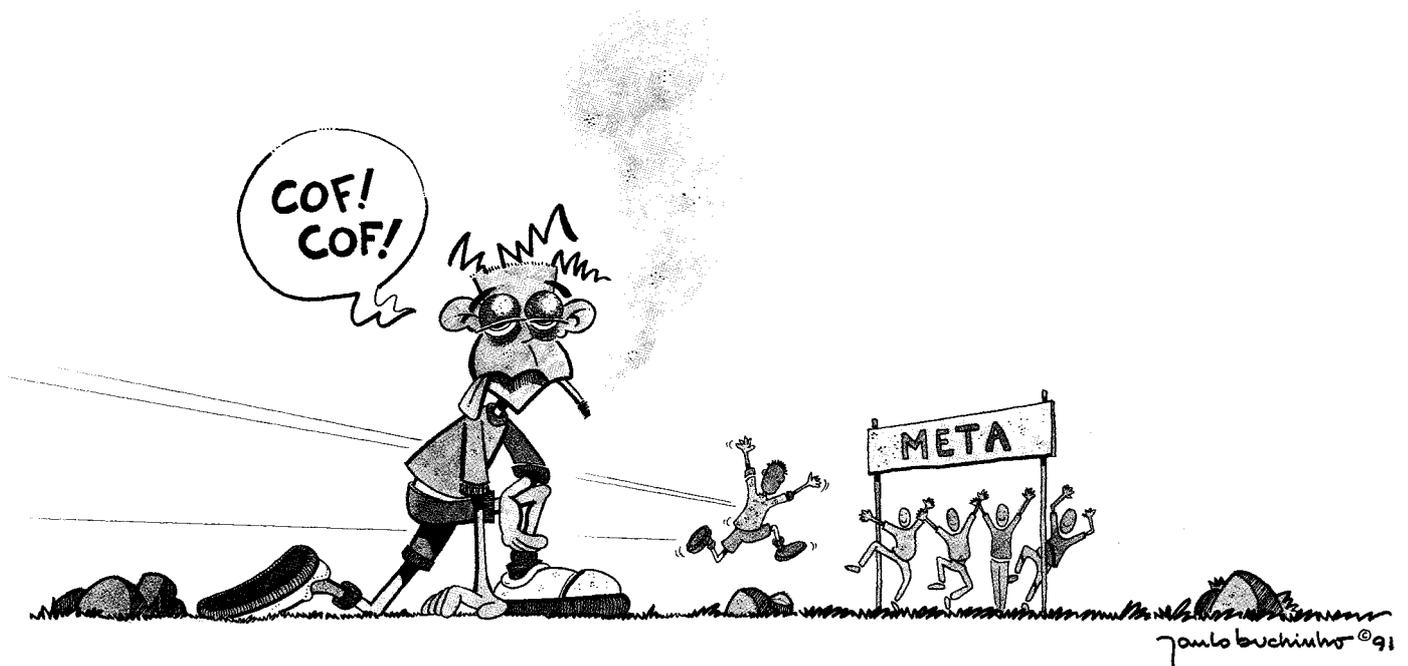
Não é possível desenvolver uma Instituição senão for através de uma atitude que distingue aqueles que, pelo seu desempenho positivo, mais sobressaíam.

Para terminar, há um último aspecto em que o Instituto tem sido omissivo: não se tem dado a devida importância aos líderes funcionais.

E hoje, mais do que nunca, as organizações andam ao ritmo do ritmo que é impresso pelos grupos conduzidos por líderes funcionais. Um outro grande salto que temos que dar, em matéria de gestão de Recursos Humanos, é descobrir e lançar esses líderes funcionais.

É um desafio que os responsáveis pela gestão de Recursos Humanos terão que enfrentar a curto prazo, e que terão que levar em consideração quando se chegar à fase de mexer na estrutura de Recursos Humanos.

*Coordenadora da DIRIGIR.



ESTRATÉGIA E GESTÃO NUM CONTEXTO DE MODERNIZAÇÃO

Os desafios que se colocam à competitividade portuguesa no âmbito da concretização do mercado interno europeu e da crescente mundialização da economia, exigem a adopção de novas atitudes empresariais consubstanciadas em estratégias flexíveis numa «perspectiva de contingencialidade» e em modelos de gestão interactiva dos subsistemas constituintes das organizações.

Para o efeito, há que definir os objectivos gerais, proceder ao diagnóstico organizacional e estabelecer eixos de desenvolvimento, susceptíveis de viabilizar uma interligação eficaz dos sistemas social, económico e técnico, de modo a permitir uma mudança organizacional direccionada à elevação dos níveis de competitividade empresarial.

Nesta perspectiva, urge modelizar a mudança desejada e operacionalizar os processos de transformação organizacional, razão pela qual a nossa proposta se orienta justamente nessa direcção.

É do conhecimento público que Portugal tem baseado a sua "vantagem comparativa" na mão-de-obra barata e fez da subvalorização dos recursos humanos a sua

forma de integração na divisão internacional do trabalho; é reconhecido igualmente que na sua fase de desenvolvimento da nossa economia a "produtividade pelas

peças” é um dado fundamental a considerar na elevação dos níveis de competitividade; é sabido ainda que nos processos de transformação organizacional o elemento humano é decisivo nos resultados, mediante as suas reacções de aceitação e de apoio ou de resistência passiva e activa. Donde, não basta pensar a mudança em termos ideais, mas, principalmente, pensar as pessoas numa perspectiva de protagonização do próprio processo, por forma a garantir o sucesso da mudança possível face às condições reais.

Tais observações são inteiramente justificadas na medida em que as dificuldades surgidas durante processos de mudança que acarretam renovação de comportamentos e atitudes podem inviabilizar o sucesso das acções. E se é fácil dizer que a ignorância e a falta de perspectiva das pessoas são os factores responsáveis pelo insucesso, também é verdade que, independentemente do grau de razão dessa afirmação, na empresa tudo fica como dantes. O que significa que para mudar é preciso admitir um processo de “negociação da mudança”, no sentido das pessoas entenderem o rumo das coisas e participarem activamente, viabilizando um processo sustentado de desenvolvimento.

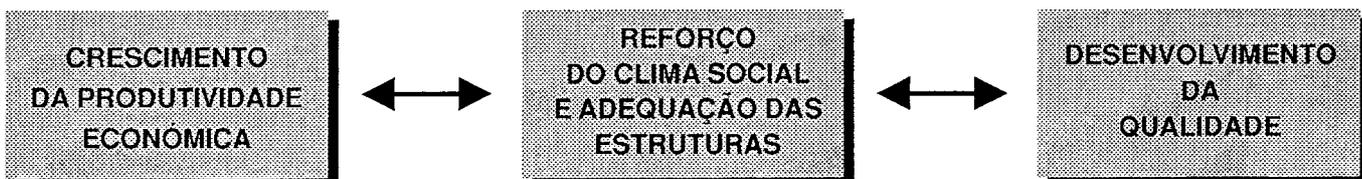
MODELO DE DESENVOLVIMENTO

Na base dos considerandos anteriores, o “modelo flexível de desenvolvimento integrado” que se apresenta, orienta-se por uma perspectiva estratégica predominantemente socioeconómica, em detrimento de estratégias predominantemente técnico-económicas que, fundadas numa cultura taylorista subjacente ao sistema de produção centralizado, em franca decadência, estão sujeitas a indesejáveis “contraperformances” empresariais.

Se, cada vez mais, a legitimidade da empresa se fundamenta no cumprimento da sua função económica e da sua função social de acordo com as aspirações da sociedade, então a sua orientação estratégica deve privilegiar a satisfação das necessidades dos seus clientes e dos seus colaboradores, constituindo-se o sistema técnico como um meio de eficiência capaz de melhorar a eficácia económica e social prosseguidas.

Tendo em conta esta orientação sistémica de interligação económica, social e técnica, a empresa tem que definir os seus objectivos gerais, que se propõem assentes numa base inter-relacionada (fig. 1).

Figura 1



Os pontos críticos para a prossecução de tais objectivos devem ser detectados mediante diagnóstico ao meio envolvente — e designadamente às condições económicas, técnicas, sociais culturais e políticas —, interligando com uma auditoria interna aos subsistemas, preferencialmente com a participação dos quadros superiores/médios ao lado de especialistas exteriores à empresa, de modo que aqueles iniciem o processo de percepção das mudanças necessárias.

Definidos a partir daí os grandes eixos de mudança possível face à situação real, a empresa faz accionar estratégias de interligação sistémica, que devem privilegiar as componentes de desenvolvimento expressas na figura 2.

Figura 2



O desenvolvimento destes eixos em função dos objectivos gerais permite uma gestão integrada dos subsistemas da empresa, no sentido de se caminhar para a fórmula “fazer bem à primeira e sempre em busca dos zero defeitos, aos menores custos”, visando uma nova “performance” da empresa segundo a qual se possa aproximar gradualmente da filosofia dos cinco zeros - zero papel, zero stock, zero avaria, zero prazo, zero defeito. Isto significa aspirar a uma cultura de qualidade total, pelo que as estratégias socioeconómicas desembocam necessariamente na elevação dos níveis de competitividade, em cujos eixos constituintes se deve

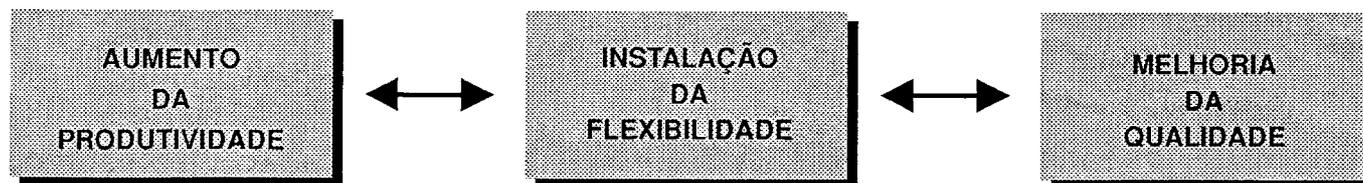


Figura 3

observar um gradual desenvolvimento visando os resultados constantes da figura 3.

PERSPECTIVAR A MUDANÇA

A partir do modelo referenciado importa perspectivar a mudança possível, tendo em consideração o “potencial humano como um recurso estratégico”. Por isso, far-se-á uma abordagem sobre os eixos de modelização da mudança, os riscos a avaliar e o processo de “negociação da mudança”, mediante uma via participativa.

Nesta óptica, a modelização da mudança deve considerar quatro eixos:

- Passagem progressiva de um sistema de produção centralizado para um sistema de produção flexível, mediante uma crescente modernização tecnológica que incremente a automação.

- Implementação de um modelo de gestão apto a planear, organizar, dirigir e controlar as actividades da empresa.

- Reformulação da estrutura organizacional em função do modelo de gestão a implementar e das mudanças a introduzir nas condições, nos conteúdos e na organização do trabalho.

- Renovação da gestão humana em virtude das necessidades de maior quantificação, das exigências de aumento da responsabilidade e das próprias aspirações de desenvolvimento pessoal dos indivíduos.

Em face dos quatro eixos referenciados a modelização da mudança deve contemplar, por parte dos dirigentes, uma rigorosa avaliação dos riscos do empreendimento designadamente:

- Riscos financeiros acarretados pelo volume de investimento.

- Incertezas na regularidade dos serviços prestados pelos fornecedores, e de encomendas, de clientes em carteira.

- Dificuldades de qualificação profissional acelerada dos indivíduos, que inviabilize a optimização dos equipamentos.

- Obstáculos de adaptação comportamental dos indivíduos às novas exigências estruturais e funcionais.

- Bloqueamento dos líderes formais face à redefinição de poderes decorrentes de reestruturação organizacional.

- Resistência estrutural à desburocratização do sistema.

Considerados estes e outros aspectos pertinentes, caso a caso, a empresa deve proceder à “negociação da mudança” desde o topo até à base hierárquica através de reuniões sucessivas que permitam:

- Fazer compreender a mudança que se pretende (o quê), as razões da sua inevitabilidade (porquê), os meios de que se dispõe para o efeito (como) e as fases da sua concretização (quando).

- Definir rigorosamente a “mudança possível” face ao contributo dos indivíduos, às suas motivações para o efeito e à redistribuição dos poderes e responsabilidades.

OPERACIONALIZAR A MUDANÇA

No sentido de se operacionalizar a mudança em face dos princípios considerados, far-se-á uma abordagem sobre as formas de operar a mudança nas suas vertentes social e estrutural, já que ambas constituem amiúde obstáculos difíceis de ultrapassar satisfatoriamente.

Considerar o “potencial humano como um recurso estratégico” segundo o modelo enunciado, implica que além de ser necessário dotar os indivíduos de maiores qualificações profissionais, importa encontrar esquemas de incremento da comunicação e da informação, de desenvolvimento da participação e do dinamismo, de fomento da iniciativa e da inovação de partilha de valores e objectivos organizacionais. Para o efeito, propõe-se três áreas de acção: Elaboração do Plano de Formação, Implementação de novo Modelo de Gestão e Flexibilização da Estrutura Orgânico-Funcional.

1 O diagnóstico deve constituir um instrumento fundamental para o levantamento das necessidades de formação, porquanto pauta-se por objectivos que pretendem trazer o futuro ao presente, isto é, modelizar a mudança em função do futuro desejado.

O levantamento rigoroso das necessidades de formação, utilizando as técnicas disponíveis para o efeito — questionários, entrevistas, observação directa —, deve produzir um documento no qual conste:

- Identificação dos sectores
- Especificação das actividades em ponto crítico
- Número de pessoas envolvidas
- Acções de formação sugeridas
- Meios a envolver
- Nível de prioridades

Nessa base, elabora-se o Plano de Formação para a transmissão de saberes nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, indispensáveis à concretização correcta da mudança. A formação profissional desempenha, neste contexto, um papel de destaque na liderança do processo de modernização, porquanto permite preparar os indivíduos para meios técnicos sofisticados, cuja utilização é subaproveitada se não se proceder prévia ou paralelamente às inovações sociais adequadas.

2 O modelo de Gestão decorrente dos princípios enunciados deve corresponder ao seguinte esquema:

Fase 1: PLANEAMENTO

Esta fase deve envolver a determinação de objectivos, a definição de políticas, a elaboração de estratégias, o estabelecimento de programas e a estipulação dos orçamentos.

O planeamento permite gerir por objectivos, prever as oportunidades e os constrangimentos para a empresa, inventariar os recursos necessários, motivar a participação dos quadros dirigentes, facilitar a gestão corrente e a coordenação das acções, fomentar a tomada de decisão baseada em dados concretos, aumentar a probabilidade de escolha de projectos vantajosos.

Fase 2: ORGANIZAÇÃO

Esta fase permite distribuir os diversos recursos de acordo com o plano e com os objectivos prosseguidos. Faz-se mediante a departamentalização e a descentralização do plano, a determinação das relações de autoridade, a atribuição de tarefas e a definição da autonomia funcional.

Fase 3: DIRECÇÃO

Esta fase orienta-se pela liderança dos indivíduos no sentido de alcançar os objectivos do grupo e da

empresa. Realiza-se mediante a implementação de sistemas eficazes de comunicação e informação, de esquemas de motivação material e de processos de desenvolvimento pessoal e profissional..

Fase 4: CONTROLO

Esta fase privilegia o acompanhamento da realização do plano nos seus aspectos de coordenação das acções, de comparação de resultados com objectivos e de correcção dos desvios. O controlo depende da posição das chefias nos níveis organizacionais, e exerce-se basicamente por três vias: Estrutural — cumprimento de normas, regulamentos e procedimentos; Supervisão — acompanhamento da progressão das tarefas; por Amostragem — análise sistemática de indicadores.

As quatro fases de gestão devem girar sucessivamente de acordo com a figura 4.

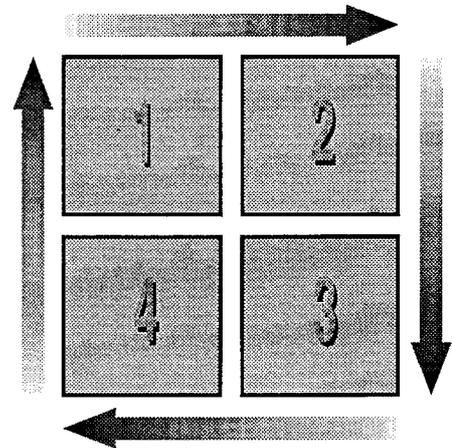


Figura 4

Tal sistema permite, por exemplo, dirigir a fase de planeamento, controlar a fase de organização, etc. Há a considerar, contudo, que em torno do ciclo de gestão outros ciclos o influenciam, tal como se expressa na figura 5.



Figura 5

Para um processo de mudança como o descrito, importa preparar lideranças participativas com componentes adequadas de conhecimentos gerais; capacidades, métodos e técnicas; comportamentos e atitudes. Tais lideranças devem manter o bom equilíbrio entre a concretização das tarefas e a realização dos indivíduos, sob pena de prejudicar os objectivos dos indivíduos, os objectivos dos grupos onde se inserem e os objectivos da empresa de que participam.

À questão da liderança associa-se o processo de tomada de decisão, tanto mais consequente quanto maior for a participação dos indivíduos, quer ao nível dos resultados e dos meios utilizados, quer a nível da motivação individual e da partilha de valores, o que beneficia uma cultura empresarial integrativa, ela própria envolvendo os estilos de liderança e os processos de tomada de decisão.

De resto o processo de “mudança negociada” exige uma ampla participação, sugerindo-se a adopção de “grupos de comando” ao longo dos diversos níveis organizacionais para a concretização das decisões (figura 6).

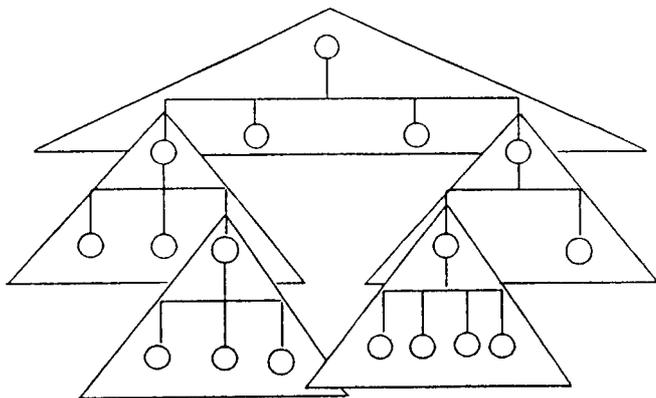


Figura 6

3 A flexibilização da estrutura orgânico-funcional, no seguimento do modelo de gestão proposto, deve ter em conta que a mudança implica redefinição dos poderes na empresa e a sua consequente redistribuição, uma maior responsabilização dos indivíduos e dos grupos envolvidos ao nível da autonomia e da decisão e uma transformação substancial no domínio das funções, donde se propõe cinco áreas possíveis de acção:

- Alargamento das tarefas, permitindo um maior domínio ao nível do saber-fazer, quer através do alargamento das tarefas simples e acréscimo de outras tarefas elementares, quer através de formação profissional para operações de maior complexidade.

- Rotação de funções, no sentido de se quebrar a rotina, permitir maiores conhecimentos e maior envolvimento no ciclo produtivo e formar potenciais reservas de operadores polyvalentes.

- Enriquecimento de tarefas, possibilitando um desenvolvimento individual mais expressivo e uma maior flexibilidade organizacional, principalmente através do alargamento vertical de tarefas com responsabilidades acrescidas.

- Horários de trabalho flexíveis, de modo a facilitar a responsabilização do grupo sobre as tarefas de todos e uma transição mais adequada e satisfatória entre as esferas da família e do trabalho.

- Formação de equipas de trabalho, capazes de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade mediante a valorização da capacidade colectiva de realização.

Tais aspectos implicam reformulações sociais e organizacionais amplas:

- Reformulação da estrutura organizacional mediante a supressão de níveis hierárquicos e a descentralização funcional, por virtude da transformação e do enriquecimento das tarefas.

- Estabelecimento de um leque mais alargado de ligações funcionais, quer pela constituição de equipas de trabalho, quer pela exigência das tarefas, obviando à burocracia e fomentando a responsabilização.

- Aumento da responsabilidade e da autonomia dos indivíduos por via da descentralização funcional das tarefas e do respectivo sistema decisório que deve permitir que a decisão esteja o mais próximo possível da acção que lhe dá lugar.

- Criação de sistemas de decisão, de comunicação e de informação para a coordenação de processos ou de trabalhos especiais, cuja descentralização exige e privilegia:

- Grupos de comando conectados entre si ao longo da cadeia hierárquica, de modo a que as decisões e os contributos para elas se sucedam harmoniosa e eficazmente, sem resistências passivas ou activas nas fases de execução.

- Grupos de projectos com características multidisciplinares, reunindo especialistas de diversas áreas e consultores externos, tendo em vista a resolução integrada e sustentada de questões complexas.

- Grupos de expressão ou envolvimento que englobem pessoal de todas as áreas, objectivadas ao surgimento de ideias nova e à resolução de problemas ligados às condições de trabalho e às actividades laborais em geral.

- Desenvolvimento da participação, da inovação e da iniciativa mediante a criação dos grupos imediatamente atrás referenciados e a institucionalização da descentralização das tarefas e das decisões.



À GUISA DE CONCLUSÃO

Os processos de mudança organizacional exigem uma grande negociação face aos delicados equilíbrios entre os indivíduos, por forma a adequar os objectivos pessoais aos objectivos organizacionais e garantir o sucesso do empreendimento.

Para isso é preciso o empenho das hierarquias de topo e uma grande capacidade de liderança das chefias da empresa, no sentido de protagonizarem a mudança como motores essenciais do seu curso.

Como se viu, os caminhos da mudança têm vários sentidos e existe uma ampla gama de meios para a sua concretização, embora nenhum deles seja fácil e linear, porquanto por detrás de quaisquer decisões estão indivíduos por elas afectados e cujas particularidades e reacções são as mais imprevisíveis de entre os diversos recursos de que uma empresa dispõe.

Porém, as dificuldades inerentes aos processos, devem servir sempre para redobrar os esforços e para consolidar a ideia de que tudo o que é difícil exige mais empenhamento, mais paciência e mais perseverança.

*Consultor do CIDEF / ISCTE

Presidente da Associação Portuguesa dos Profissionais de Sociologia Industrial, das Organizações do Trabalho.



O conceito de cliente das administrações, hoje pacificamente aceite no contexto da modernização administrativa, elege qualquer tipo de utente como o elemento mais importante da sua actividade.

Diário da República — 1.ª Série-A, 2/4/1991



«Costumo dizer que vale mais um bom orientador do que dez trabalhadores»

Alfredo José, reformado da Mundet
Público, 23/12/90



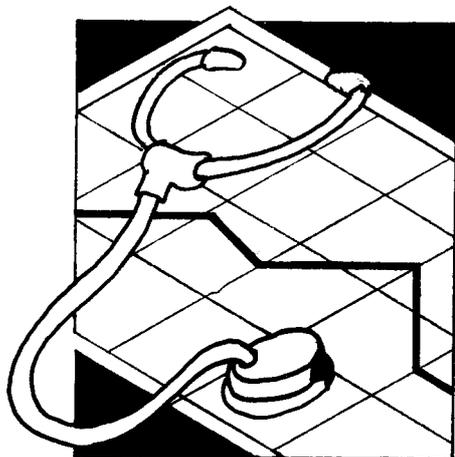
Na Suíça, a maioria dos cidadãos opôs-se num referendo, a que o governo reduzisse o horário de trabalho — querem trabalhar mais, aumentar a produtividade, de forma a poderem viver melhor. A prática seguida na Europa não deixa dúvidas: quem produzir menos também recebe menos.

Nogueira Simões
Vice-presidente da CIP
Indústria nº8/9 - Agosto/Set. 90



«É preciso ser muito grosseiro para se poder ser célebre à vontade.»

Fernando Pessoa



CONSULTÓRIO DE GESTÃO

«Maputo,

«Exmos. Senhores,

Em primeiro lugar envio à coordenadora desta revista, votos sinceros de boa saúde e sucessos na função que desempenha.

Escrevi exactamente para pedir opinião, pois depois de ter lido a vossa revista n.º 4, páginas 11, 12 e 13, fiquei a saber qual o meu papel como encarregado na empresa.

Tudo o que aprendi pus em prática e resultou no seguinte ponto:

- 1 — Consegui uma boa equipa, embora com pouca gente formada e com conhecimentos técnicos.
- 2 — Pude criar um espírito de equipa.
- 3 — Melhorei a comunicação.

Mas agora sinto-me «aflito» pois a nossa central térmica é um pouco velha e sempre me tem criado problemas no cumprimento dos planos traçados da produção.

Para tentar superar este facto, passei a levar mais tempo com os executantes para os ajudar em certos problemas. Isto por sua vez criou-me uma quebra, pois não consigo cumprir com os restantes pontos da minha função que são: planear, organizar e controlar. Pelo que peço a vossa pronta ajuda.»

José Salomão Manaze
Moçambique

Caro leitor,

A sua carta teve um acolhimento muito especial por parte da equipa da DIRIGIR por nos trazer, de um país geograficamente distante, um testemunho do papel relevante desta revista na valorização profissional das chefias directas e intermédias.

DIRIGIR



Quanto à questão que nos coloca, temos dificuldade em lhe dar uma resposta mais precisa sem conhecer, com mais detalhe, as condições em que exerce a sua actividade. Mas vamos dar-lhe algumas sugestões que esperamos lhe sejam úteis.

Por vezes, sentimos que, em vez de dominarmos o nosso tempo, é ele que nos domina a nós. Nessa altura compensa retirar algum tempo para reflectir precisamente sobre isso — sobre o uso do tempo. Experimente tirar 5 a 10 minutos no início do seu dia de trabalho para organizar a sua actividade. Não tenha a preocupação de fazer um plano perfeito logo no primeiro dia. Liste as tarefas que tem que realizar, defina-lhes prioridades e procure atribuir tempos para cada uma. Reserve algum tempo para actividades de planeamento, de organização, de estudo. Comece por fazer planos para o próprio dia. À medida que for melhorando o seu método, alargue o período planeado: uma semana, um mês, um trimestre.

No final do dia de trabalho faça também, num tempo curto, uma análise do uso do seu tempo nesse dia: o seu trabalho rendeu o que esperava? Se não, porquê? Que erros cometeu, que acha que eram evitáveis? Escreva-os numa folha e leia-os no dia seguinte quando fizer o seu plano diário. Assim evitará repeti-los.

Procure tirar o máximo rendimento do tempo que dedica ao seu trabalho. Não permita interrupções ou distrações enquanto estiver envolvido numa tarefa. Em vez disso, programe tempos de pausa para quebrar a tensão do trabalho. Se a actividade tiver que ser assegurada em contínuo, veja a possibilidade de os elementos da equipa fazerem pausas em rotação. Quando sentir que o seu rendimento está a baixar rapidamente, não insista! A continuação nestas condições só pode conduzir ao insucesso, quando não ao acidente. Faça uma pausa para descontraír. Verá que retoma o trabalho com mais energia e, muitas vezes, com novas ideias sobre a maneira de resolver um problema. Procure deixar as tarefas mais difíceis para os seus melhores momentos.

Resista à tentação de fazer o trabalho que pode e deve ser feito pelos seus subordinados. Oriente-os, esclareça-os, incentive-os, deixe mesmo que aprendam com os seus próprios erros quando não sejam críticos, mas não faça o trabalho que é deles!

Melhore a formação dos seus colaboradores. Em vez de lhes transmitir a sua experiência e conhecimentos em cada dia, no momento da execução dos trabalhos, procure transmitir-lhos de modo organizado, em horário previamente combinado. Dê-lhe a forma que lhe parecer mais adequada: cursos, palestras, conversas. Veja que apoios pode encontrar para estas acções de formação junto dos fornecedores dos equipamentos ou de outras empresas. Se não tiver documentação técnica adequada, os fornecedores ou outros operadores do equipamento podem ajudá-lo. Há programas de cooperação internacional que apoiam a formação profissional. Averigue se algum deles se pode aplicar à formação do seu pessoal.

Dê a conhecer aos seus colaboradores o objectivo do seu trabalho e os planos de actividades. Analise com eles a forma como o plano está a ser cumprido. Identifiquem os eventuais factores de insucesso e procurem soluções para cada um.

A falta de material apropriado é factor de baixa produtividade. Veja se tem disponíveis quantidades adequadas das peças de substituição mais provável. Se não, procure obtê-las. É possível que algumas possam ser manufacturadas localmente. Outras poderão ser recuperadas ou reconstruídas. Se essa actividade for da responsabilidade da sua equipa procure planeá-la de modo a aproveitar tempos mortos de outras actividades. É também indispensável dispôr das ferramentas e equipamentos adequados. Se houver insuficiências procure supri-las. Veja se este material tem a manutenção necessária para garantir que está operativo, quando precisa dele.

Se a instalação pela qual é responsável tem avarias frequentes, isso pode dever-se à falta de um programa de manutenção adequado. Verifique se é feita a manutenção preventiva aconselhável. Os manuais de manutenção recomendam as tarefas e periodicidades mais convenientes, mas a sua experiência pode melhorar esse programa. Procure reduzir ao mínimo o trabalho imprevisto.

As sugestões que lhe propomos vão-lhe ocupar algum do seu já escasso tempo. Entenda isso como um investimento que frutificará no futuro. Só um esforço persistente e continuado da sua parte lhe permitirá vir a dominar o seu tempo.

Alguns artigos já publicados nesta revista podem completar esta informação. Sugerimos-lhe a leitura dos seguintes:

GESTÃO DO TEMPO — Nº1, Out/Dez. 1987, pp. 43-46.

MANUTENÇÃO INDUSTRIAL — Nº2, Jan/Mar. 1988, pp. 13-15; Nº3, Abr/Jun. 1988, pp. 28-31; Nº4, Jul/Set. 1988, pp. 41-43.

EQUIPA VENCEDORA — Nº5, Out/Dez. 1988, pp. 49-54; Nº6, Jan/Mar. 1989, pp. 24-27; Nº7, Abr/Jun. 1989, pp. 52-56; Nº8, Jul/Set. 1989, pp. 32-35; Nº9, Ago/Out. 1989, pp. 33-36.

TRABALHO EM GRUPO — Nº12, Mar/Abr. 1990, pp. 33-35.
ORGANIZAÇÃO PESSOAL DO TRABALHO — Nº12, Mar/Abr. 1990, pp. 36-38.

Victor Pinto
Director de Engenharia e Planeamento
TAP — Air Portugal
Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR.

DIRIGIR

UMA ASSINATURA DE PRESTÍGIO* LOUIS VUITTON



Tudo começou a meio do século XVIII, em Paris. O caminho-de-ferro dava os seus primeiros passos sob os comentários irónicos de alguns espíritos da época.

A igreja da Madeleine ainda ia a meio da sua construção. A Nova Iorque chegava o primeiro transatlântico, numa viagem que durava quinze dias. As famosas malas *Louis Vuitton* iriam em breve ser criadas. Estava prestes a nascer uma verdadeira marca de prestígio — uma «grande griffe».

Louis Vuitton, personagem central desta história de mais de cem anos, vive sobrecarregado de trabalho no Faubourg St. Honoré, numa das lojas de moda mais importantes na altura, a de Monsieur Maréchal. Sobrava-lhe pouco tempo para olhar à sua volta e participar na boémia parisiense que se vivia ali, ao lado do seu *atelier*. Em 1848, tem o privilégio de presenciar de perto os acontecimentos que viriam a eclodir na proclamação da 1ª República Francesa, e na aclamação de Luís Napoleão Bonaparte como seu presidente.

DIRIGIR

Aos 30 anos, Louis Vuitton é considerado o melhor criador de embalagens para alta-costura, passando a ser requisitado pelas casas reais europeias e pelos grandes nomes da moda que começavam a impor a alta-costura francesa no mundo inteiro. Multiplicavam-se os acontecimentos sociais, e a fama de Vuitton ia aumentando, fazendo subir a sua cotação. Após o seu casamento, em 1854, abre o seu *atelier* e loja no nº4 da Rue Neuve des Capucines, muito perto das famosas casas de alta costura da Rue de la Paix e da Place Vendôme. Alguns dias depois da abertura, a sua loja apresenta já a primeira mala revestida a *gris trianon*.

Paris vive uma época de grandes transformações urbanísticas. O célebre barão Haussmann havia recebido plenos poderes para transformar Paris na «mais bela das capitais». Rodeando o Arco do Triunfo, sete novas avenidas irrompem, majestosas, destacando-se entre elas, pela sua invulgar largura, a Avenue de L'Impératrice, hoje Avenue Foch. Nem o facto de a França estar envolvida na guerra da Crimeia fazia diminuir o esplendor, a exuberância e o luxo das festas parisienses. Louis Vuitton intensifica o seu negócio, conserva o mesmo estilo nas suas malas, *gris trianon*, mas transmite-lhes uma linha mais funcional e moderna.

Amigo de Emile Pereire, presidente da Companhia Transatlântica, Vuitton procura de imediato encontrar as malas de porão ideais para equipar os navios da companhia. Preconiza, então, que se passem a utilizar superfícies planas que permitam sobrepor e arrumar volumes maiores. Em 1857, as encomendas atingem já números muito elevados, levando Louis Vuitton a abandonar em parte os seus trabalhos de embalagem para se dedicar mais à venda de malas. A partir desta altura passará a desenhar, todos os anos, uma série de modelos, que serão reproduzidos de seguida num pequeno número de exemplares, cada um deles adaptado a personalidade dos seus clientes.

Entretanto, alguns escândalos assolam a literatura francesa, *Madame Bovary* e *Fleurs du Mal* levam os seus autores, respectivamente, Flaubert e Baudelaire, a prestarem contas à justiça. Em 1862, é lançada a primeira pedra do edifício da nova Ópera de Paris, sete anos mais tarde é inaugurado o canal do Suez. O vice-rei do Egipto aproveita esta ocasião histórica para encomendar a Vuitton uma série de malas especiais, equipadas de *clayettes* que permitiam a conservação e o transporte de frutos frescos. No ano seguinte assiste-se ao início da guerra entre a França e a Prússia, e a crise política em França atinge o seu auge, até que é proclamada a 2ª República, a 4 de Setembro de 1870. Os anos conturbados que se viviam afectaram o negócio de Louis Vuitton. As suas lojas foram destruídas, apenas sobrou uma pequena fábrica e as paredes da loja da Rue des Capucines. Mesmo antes destes acontecimentos, já as suas instalações se mostravam exíguas. Louis Vuitton acaba por as vender e adquirir um espaço magnífico, perto do Grand Hotel, dois terços do qual é dedicado às malas de viagem e o restante reservado

para as embalagens. Nesta altura, George, filho de Louis, inicia-se no negócio. Amigo dos Vuitton, o famoso fotógrafo vanguardista, Félix Nadar, acolhe no seu *atelier* trabalhos de Monet, Renoir, Cézanne e Degas, a quem um jornalista chamaria impressionistas, inspirando-se num quadro de Claude Monet, *Impression, soleil levant*.

Dos tempos das diligências ao Expresso do Oriente, dos primeiros automóveis aos transatlânticos e até aos supersónicos de hoje, a obra da casa Vuitton percorreu mais de cem anos, sempre na vanguarda da moda. Senão, vejamos: Louis Vuitton substituiu os couros utilizados no século XIX, pesados e porosos, pelas malas feitas de uma tela especial, impermeabilizada com cola, criou as malas em madeira de álamo, as malas de camarote adaptáveis aos beliches dos grandes paquetes, os *nécessaires de toilette* e piquenique, até chegar à criação das malas actuais, leves e funcionais.

O êxito das criações Vuitton é visível nas encomendas que cedo recebeu: de Afonso XII de Espanha, do grão-duque Nicolau, de Gulbenkian, de presidentes e reis, de pintores célebres, actores, etc. O fabrico das malas Vuitton permanece quase imutável ao passar do tempo, e é ainda hoje artesanal: selecção de madeira de álamo envelhecida durante dez anos, utilização de couros curtidos com produtos vegetais que adquirem patine com o tempo, colagem e gravação das malas feitas à mão, costura das malas em ouro e tela, e artigos de marroquinaria.

No princípio do século, já as malas Vuitton eram conhecidas em Chicago e Nova Iorque, tal como em toda a Europa. Hoje, a gama de produtos Vuitton está à venda em todo o mundo: a linha Monograma, em tela e com a sigla LV, os couros Épi, de todas as cores da linha Challenge, as malas-armários para roupas e sapatos (mais de trinta pares), os porta-chaves e porta-notas, as malas de viagem de todas as dimensões, os estojos de beleza, as malas de executivo, os sacos de viagem e as carteiras, um total de mil referências que ajudaram a consolidar e a prestigiar uma marca com 130 anos de existência.

Fundamental para a originalidade de Luis Vuitton é a chamada integração vital, ou seja, a produção nas suas próprias fábricas e a venda nas suas próprias lojas. O crescimento de compra tem sido notável ao longo dos tempos. Recentemente, adquiriram os champanhes *Veuve Cliquot*, os perfumes e a alta costura da Givenchy, a Lowe, e associaram-se ao grupo Moët-Hennessy, proprietário dos champanhes *Dom Pérignon* e *Moët-Hennessy*, grupo que, por sua vez, é proprietário dos perfumes *Cristian Dior* e dos produtos de beleza *Roc*. Certamente Louis Vuitton não ambicionaria tanto, e dificilmente poderia prever que a sua empresa se encontraria hoje associada a um dos maiores grupos mundiais na área dos produtos de luxo.

*Publicado na revista *INTER CIDADES*, de Janeiro de 1990.



A FADIGA LABORAL E A SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE

A fadiga atinge, consideravelmente, o homem e acaba tendo repercussões nas actividades empresariais.

Em virtude disso, o seu estudo deve ser objecto de atenção e a sua prevenção é tarefa não só dos médicos, como também de psicólogos, empresários e trabalhadores.

A fadiga laboral, pode ser entendida como uma diminuição da capacidade para prosseguir uma actividade, produzida pelo desenvolvimento desta e que pode ser reparada mediante descanso.

Embora a fadiga esteja relacionada com a actividade, não se justifica relacioná-la quantitativa e qualitativa-



mente com ela, pois nem todas as fadigas são desagradáveis e algumas surgem de trabalho ou de acções que exigem pouco esforço; além disso, é preciso lembrar que nem todos os trabalhos obrigatoriamente fatigam.

Embora muitos acreditem que a fadiga começa a ser sentida no momento em que o indivíduo começa uma determinada tarefa, não é bem assim que acontece.

Para o trabalho físico em condições normais, devem existir mecanismos fisiológicos que permitam alcançar uma certa quantidade de esforço útil, sem que haja fadiga.

Este processo é o que ocorre, por exemplo, com a respiração que, constantemente mantida, se faz sem esforço.

Os estados de espírito têm grande influência. Quantas vezes nos sentimos extenuados depois de passarmos por uma situação que nos deixou muito tensos ou mesmo em *stress*.

Actividades monótonas, a falta de motivação ou apenas um accidental mau humor, são causas de fadiga e de baixa de rendimento. O êxito que se espera alcançar

com o trabalho realizado, o incentivo positivo, limita e até impede a sensação de fadiga.

A fadiga pode ser classificada de:

Aguda: acontece após trabalhos intensos e/ou extensos; costuma desaparecer com o repouso.

Crónica: quando persiste mesmo depois do descanso.

Esgotamento: fadiga extrema que aparece após esforços consideráveis em pessoas cujo organismo se apresenta debilitado.

Fadiga Psíquica: também chamada de fadiga nervosa.

A fadiga é indissolúvelmente psíquica e física. Nem sempre é justificada por um factor biológico.

Desta forma, deve ser considerada como um mecanismo de alarme com que o organismo conta para garantir a manutenção de um equilíbrio geral e a preservação da saúde física e mental. É um mecanismo regulador do esforço e do repouso e não precisa necessariamente de ser desagradável nem intensa.

Nesse sentido, o indivíduo é quem irá decidir se deve parar ou continuar, a fim de diminuir a fadiga ou não.

Por exemplo, se um atleta se sentir fatigado durante uma corrida e parar por um momento, ele fê-lo para eliminar a situação de fadiga e recuperar as forças que lhe permitirão chegar até à meta.

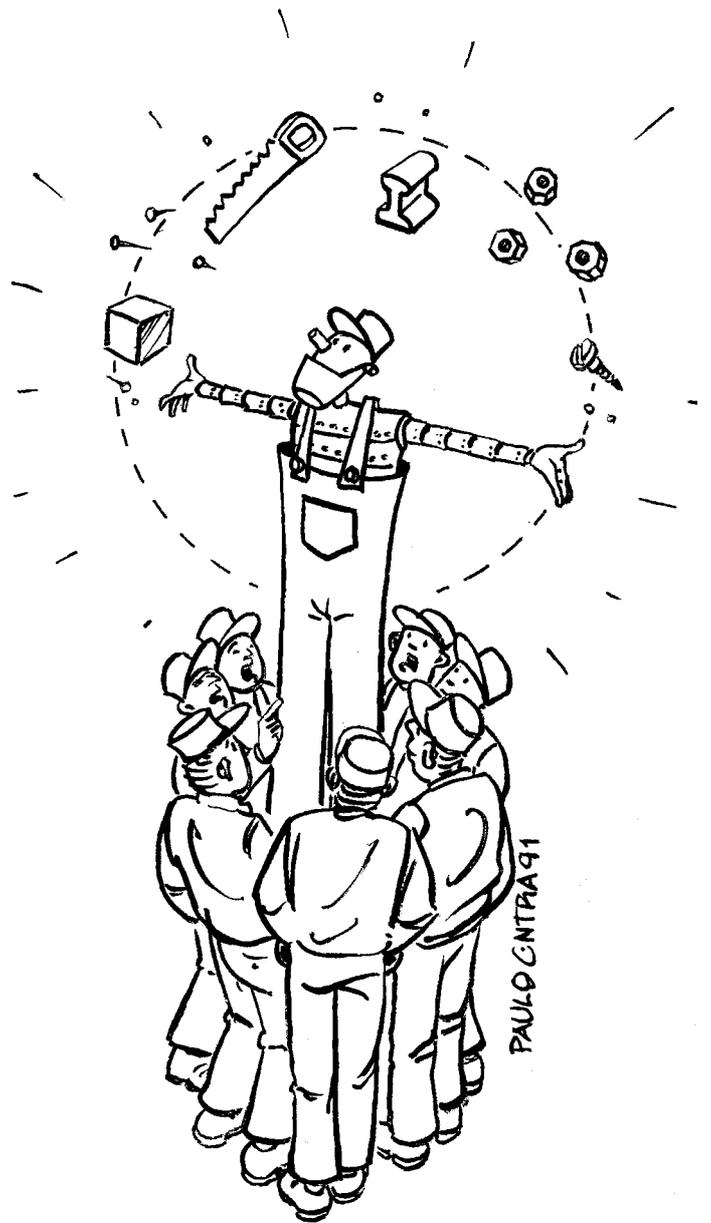
O trabalho repetitivo, monótono, do qual o trabalhador não vislumbra o resultado final e, mais, se as possibilidades de promoção são discutíveis, é altamente fatigante.

Já uma correcta adequação aos postos de trabalho, boas válvulas de escape e possibilidades de promoção pessoal, são capazes de inibir ou retardar a aparição da fadiga.

Concluindo, é fundamental que se leve a sério o tema acima abordado, a fim de que se possam tomar medidas para conter ou dominar a fadiga laboral.

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

A FLEXIBILIDADE COMO OBJECTIVO



A SITUAÇÃO PORTUGUESA

A flexibilidade é já lugar-comum no vocabulário industrial e económico nacional, embora, na maior parte das vezes, não seja claramente entendido todo o seu significado e consequências.

A flexibilidade não é, por si só, um aspecto positivo e pensamos que, em certos casos (nomeadamente em França e na Alemanha), se fizeram maus investimentos em nome dessa mesma flexibilidade.

Em Portugal, a automação está no seu início, muitas vezes com a utilização do «habilidoso» da fábrica, visto ser considerada como muita dispendiosa face aos custos de mão-de-obra.

Não existe, pois, um plano de automação industrial a médio prazo, com a previsão das possibilidades de

DIRIGIR

integração dos diversos equipamentos e sistemas, da sua execução em função da evolução da empresa e, portanto, a obtenção da sua rentabilização máxima.

Por outro lado, muitas empresas consideram que será possível automatizar localmente ou de forma completa uma unidade industrial, sem alterar a filosofia de produção, a concepção dos produtos, os aprovisionamentos e a disposição dos equipamentos na fábrica.

Admite-se, portanto, como forma de raciocínio o seguinte: «Quando os salários subirem, fazemos a automação completa da fábrica.»

Neste conceito, estão subjacentes dois erros graves que convirá escalpelizar:

- 1 - Não é possível fazer automação sem recursos humanos preparados convenientemente para a sua utilização, controlo e manutenção.
- 2 - A automação implica, normalmente, alterações aos produtos fabricados e aos processos de fabrico.

A automação industrial é um processo interactivo, com avanços e recuos, em que a situação inicialmente prevista terá de ser adaptada com vista a alcançar um compromisso que garanta os melhores resultados em termos de produtividade e qualidade.

A flexibilidade não é ainda um objectivo fundamental da maior parte das empresas portuguesas, devido à sua pequena competitividade comercial, não sendo normal existirem produtos com vida muito curta, sendo a capacidade de produção normalmente absorvida por apenas um de dois produtos.

LINHAS DE DESENVOLVIMENTO

Existe, no entanto, uma série de empresas que compreendem que os recursos humanos são limitados, e que, num futuro próximo, sobreviverão as que tiverem maior produtividade por pessoa.

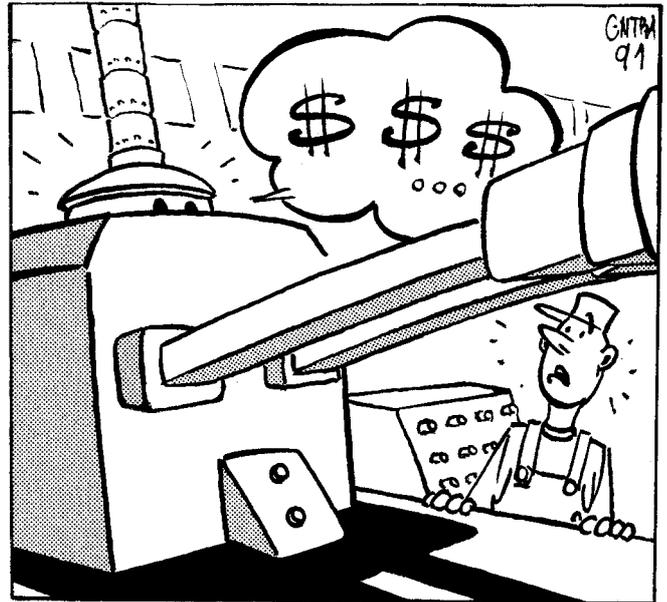
Assim, nalgumas fábricas, assiste-se à experimentação de novos equipamentos, à instalação de pequenos pólos de automação, ao desenvolvimento da formação, à modificação dos produtos.

ALGUNS FRACASSOS

Nos países mais desenvolvidos, com salários mais elevados, a automação flexível foi entendida, por vezes, como a solução final de todos os problemas.

Foram, então, feitos pesados investimentos em equipamentos, alguns dos quais sem grande flexibilidade, tendo como objectivo a fábrica sem homens.

No entanto, a rápida evolução dos produtos, as variações de mercado e a competição dos países em vias de desenvolvimento, tornaram difícil a recuperação



do investimento. Deste modo, algumas fábricas de produtos de consumo na Alemanha e França, nomeadamente, foram fechadas. Nos EUA também se assistiu a uma racionalização dos objectivos de automação, tendo a General Motors, por exemplo, reduzido o investimento nessa área, enquanto não fosse alcançada a rentabilidade dos equipamentos já instalados.

Desta forma, pretende-se retirar o máximo de informação e conhecimentos para preparar o planeamento da automação da fábrica, modificar a mentalidade dos operários e quadros ligados à produção, implementar novos esquemas de gestão da produção e do controlo de qualidade.

São, pois, basicamente instalações experimentais as que actualmente se estão a implementar no nosso país.

Como em todo o lado, os resultados não são os melhores do ponto de vista da produção, existindo um certo desencanto em muitos casos.

Estes maus resultados são devidos a uma série de factores que passamos a enumerar:

- Apoio deficiente dos importadores e produtores estrangeiros;
- Falta de experiência da indústria nacional do sector, com uma incompleta detecção das dificuldades ao nível da integração dos equipamentos nas linhas de produção;
- Organização deficiente das empresas, com processos de movimentação de materiais inadequados;
- Pessoal com formação reduzida ou nula em automação;

- Produtos, equipamentos e processos concebidos para utilização de mão-de-obra intensiva.

Será, no entanto, a partir destas experiências que se poderá desenhar o processo de automação industrial.

Os novos utilizadores de automação industrial, terão novamente alguns problemas, mas a experiência adquirida pelos fabricantes e instaladores dos equipamentos irá reduzir significativamente os custos de instalação e entrada em serviço, sendo, no entanto, indispensável a máxima colaboração do cliente, que terá de fazer o esforço de preparação e organização da produção e, sobretudo, adaptar o produto a fabricar aos sistemas de automação disponíveis.

QUANTO CUSTA UM ROBOT

Muitas pessoas consideram essencial o preço dos robots numa instalação, mas, de facto, o robot é apenas uma parcela relativamente pequena no custo de uma instalação. O projecto da instalação, os acessórios, a formação e as perdas de produção atingem, normalmente, valores duas vezes superiores aos dos robot.

Para controlar esses custos, será necessário contar com apoio técnico especializado que transfira a tecnologia para os quadros da empresa.

A título de exemplo, identifiquemos os custos de uma instalação de soldadura:

Robot de Soldadura	8.500 a	15.000 c
Máquina de Soldar	1.250 a	2.500 c
Acessórios	250 a	1.000 c
Posicionadores	4.000 a	10.000 c
Projecto da Instalação	1.000 a	2.500 c
Entrada em Serviço	1.000 a	2.500 c
Formação	500 a	1.250 c
Perda de Produção	cerca de 50% nos primeiros meses	

AUTOMAÇÃO E QUALIDADE

Um dos aspectos fundamentais da produção industrial moderna é a garantia de qualidade e da sua homogeneidade em todos os produtos fabricados.

Embora a automação não conduza a uma elevação significativa da qualidade unitária, tem um papel determinante na melhoria da qualidade média.

Por outro lado, a forma sistemática e programada de trabalho tem como consequência uma variação pré-determinada dos diversos parâmetros de funcionamento no tempo, sendo pois possível antecipar a altura ideal de mudança de ferramentas e de execução de outras acções, de forma a garantir que cada produto esteja dentro das tolerâncias.

Também no teste final e no controlo de qualidade, os sistemas automáticos têm vindo a desempenhar um

papel cada vez mais importante, limitando a subjectividade na apreciação de defeitos ou erros de leitura e avaliação.

Finalmente, a produção e teste num modo automático permitem obter um registo em computador da produção e do nível de defeitos, de forma a garantir uma gestão eficiente da qualidade.



O CHOQUE DE 1993

Por último, gostaríamos de referir a importância da automação industrial, no quadro da Integração Europeia e na manutenção da competitividade numa perspectiva de mercado único.

A Integração Europeia irá esbater, de forma significativa, as diferenças salariais entre os diversos países e regiões, pelo que serão as empresas com maior produtividade e qualidade, as que conseguirão manter-se no mercado.

O nível e qualidade da automação instalada em cada unidade fabril irá ser o factor decisivo no volume de produção, no volume de stocks, no tempo de resposta e na facilidade de adaptação às mudanças, cada vez mais rápidas, dos produtos.

Estes últimos aspectos são fundamentais, especialmente no caso das indústrias orientadas para a sub-contratação, onde as necessidades da produção *just-in-time*, a qualidade média exigida e os tempos de resposta às alterações dos produtos são cada vez mais prementes.

No entanto, temos a firme convicção que estes aspectos vão ser encarados com decisão e frontalidade pelos nossos industriais, e que o Mercado Único não será uma catástrofe, mas sim o abrir de novas oportunidades de desenvolvimento para a indústria nacional.

*Engenheiro mecânico; Administrador Delegado da TECNIROB.

DIRIGIR



DO BURACO NO OZONO AO VAZIO DE CONSCIÊNCIA

"A sobrevivência do Planeta depende da criação de uma economia mundial que tenha em conta o meio ambiente"
- Lester R. Brown, presidente do Worldwatch Institute, em o Público de 5 de Março 1991.

Estimativas recentes indicam que morrerão mais pessoas com cancro de pele (só nos EUA, mais 200 mil) do que o previsto anteriormente, porque, afinal, a camada do ozono (O₃) está a diminuir a um ritmo muito superior ao que se supunha.

Quem o diz é William Reilly, presidente da EPA (Agência de Protecção do Ambiente norte-americana) ao anunciar que, desde 1978, a camada de ozono sobre os EUA diminui uns 4 a 5 por cento, de acordo com dados obtidos por satélite.

O anúncio é de Abril deste ano e acrescenta que as anteriores análises indicavam cerca de metade desta quebra, pelo que os novos dados fazem aumentar as previsões de mortes por cancro de pele. Para além disso, o aumento da radiação ultravioleta poderá afectar de muitas outras formas os processos biológicos, nomeadamente o sistema imunitário humano e a actividade reprodutiva das plantas.

O ozono cumpre a função de filtro solar, ao impedir que as radiações ultravioletas atinjam a biosfera na sua intensidade máxima. Ora, foi detectada recentemente a existência de um enorme buraco na camada do ozono sobre a Antártida e verificada, posteriormente, a diminuição global desta camada sobre todo o Planeta, sendo os CFC (clorofluorcarbonetos), utilizados nos *sprays*, frigoríficos e ar-condicionado, os gases responsáveis por este fenómeno anormal.

Apesar dos esforços e dos alertas dos cientistas, ainda só foi possível obter, em Junho de 1990, o acordo e compromisso dos governos de 90 países produtores dos CFC para a sua progressiva redução e eventual abandono de produção a partir do ano 2000. Mas, apesar de tudo, esta é a matéria relativa à protecção do ambiente onde há maior consenso da parte dos responsáveis estatais.

O panorama relativo a outros grandes problemas, como o do aumento do efeito de estufa, a desflorestação e desertificação, o desaparecimento de espécies animais e vegetais, a poluição do ar, da água e dos solos, ou o abandono da utilização de produtos não recicláveis, embora não menos graves, não obtiveram ainda idêntica atenção dos Estados.

OS PROBLEMAS DO AMBIENTE RESOLVEM-SE NA ORIGEM

Enquanto aguardamos que a comunidade política internacional se entenda, é possível fazer alguma coisa pelo ambiente? — A resposta será obviamente afirmativa.

Em Portugal, temos uma Lei de Bases do Ambiente das mais avançadas da Europa Comunitária, mas só em teoria e no papel, pois continua a aguardar regulamentação desde que saiu, em 1987, o que representa termos, na prática, um atraso legislativo e a quase impossibilidade de impedir as agressões ao ambiente e punir devidamente os infractores, como há dias denunciava o Provedor de Justiça.

Tal quadro é tanto mais preocupante quanto é público existirem situações críticas a carecerem de urgente intervenção.

O caso do complexo químico-industrial de Estarreja (das regiões mais poluídas do mundo segundo o *Semanário*, de 14 de Outubro de 1989), o facto de alguns dos novos rios estarem ao nível dos mais poluídos da Europa, de as praias da Costa do Estoril apresentarem uma concentração de culiformes fecais superior ao limite de segurança sanitária, ou a circunstância de as zonas

de paisagem protegida se encontrarem, em regra, sujeitas a cargas humanas excessivas e serem objecto de insistentes tentativas de transformação para fins turísticos ou outros, são exemplos dramáticos e evidentes do que entre nós está por fazer para a protecção do ambiente.

Mas, mais do que reclamar a intervenção dos poderes públicos para o exercício dos seus deveres em matéria de ambiente — o que não pode deixar de se fazer com veemência —, importa alertar as consciências, saber de cada dirigente, quadro e técnico das empresas e organismos estatais se estará a fazer tudo o que está ao seu alcance, e na sua esfera de decisão ou influência, para que o País tenha um ambiente limpo e ecologicamente equilibrado.

POLUIR É, TAMBÉM, ANTIECONÓMICO

O ambiente, antes de ser um problema económico, social e político, é uma questão moral. E, antes de ser do domínio moral, é um imperativo de sobrevivência da espécie humana e das espécies em geral.

Os efluentes industriais e urbanos que são despejados nos cursos de água estão a provocar a morte ou altos níveis de poluição na bacia hidrográfica do Ave, nos rios Leça, Lis, Lizandro, Nabão, Sizandro, Trancão, Foz do Almonda e Alviela, ria de Aveiro e em várias zonas do Tejo e ribeiras afluentes. Continuar a pactuar com estas situações (e estão longe de serem todas) é curteza de vistas, mesmo na perspectiva do interesse das entidades poluidoras e dos que nelas têm poder de decisão.

Bastará lembrarmo-nos onde desaguardam estes rios e de onde vem a água que se bebe ou o pescado que se come.

Mas, para quem tem da gestão vistas mais largas, também há razões económicas para não poluir. Começam a conhecer-se exemplos de empresas que concluíram que lhes é mais rentável recuperar os produtos e reutilizá-los do que com eles destruir o ambiente. O caso do mercúrio é paradigmático. Sendo dos metais mais tóxicos quando entra nas cadeias alimentares, é daqueles produtos que é vantajoso proceder à sua recuperação na fase terminal.

É NECESSÁRIO «CHEGAR A ACORDO» COM A NATUREZA

É nesta linha de ideias que começam a aparecer no mercado os chamados produtos verdes. Mais do que uma moda, os empresários estão a tomar consciência de que se os seus produtos forem ecologicamente equilibrados e recicláveis têm maior aceitação. É sintomático o caso da BP que chegou a publicar no *Financial Times* um anúncio em que afirma ficar preocupada se uma das minhocas, que mostrava no anúncio, morresse em resultado das suas explorações petrolíferas. O respeito

pelo ambiente pode ser assim uma forma de promoção de imagem da empresa e dos seus produtos, talvez até especialmente barata.

Bastante mais a sério é encarada a agricultura biológica por parte da nova geração de empresários agrícolas, comunidade científica e organismos oficiais, havendo já indicações encorajantes de que em certas esferas da CEE são bem vistas as iniciativas nesse sentido.

Os agentes poluidores são, no entanto, os mais diversos e nunca se poderá justificar com o desinteresse ou custo económico, a falta do seu controlo e tratamento. O facto de sermos um país de relativo atraso económico, não pode explicar a ausência de medidas eficazes para evitar a poluição, obrigar a tratar os efluentes industriais e urbanos e encontrar soluções alternativas e inovadoras, tanto pela utilização das chamadas energias limpas, como pela utilização de técnicas, processos de fabrico e produtos para os quais a natureza *conheça* as respostas no seu ciclo normal.

Decerto que nada se poderá fazer de sério pelo ambiente enquanto houver situações como a que está a acontecer num concelho do Minho onde a autarquia deu parecer negativo para a construção de uma barragem no rio, e um outro serviço oficial autorizou essa construção esquecendo que com isso poderá pôr em

causa um paraíso natural das trutas e a riqueza correspondente.

O «EFEITO BORBOLETA» DA POLUIÇÃO

Está demonstrado que muitas das actividades económicas que possuímos são altamente poluentes, como as celulosas, as indústrias químicas, as metalomecânicas, os têxteis, os curtumes, as cimenteiras, os matadouros, os complexos agro-industriais e a agricultura intensiva, para só citar as de maior impacte global.

É urgente a tomada de consciência dos males que estão a ser provocados e das suas consequências ambientais, ecológicas, económicas e sociais.

Ainda somos um país de florescente indústria turística. A este ritmo de poluição continuaremos a sê-lo por muito tempo?

O vazio de consciência pelos danos causados no ambiente não encontra justificação no mundo de hoje. Quanto mais não seja, se pensarmos no «efeito borboleta». É que «o bater de asas de uma borboleta em Pequim pode causar um tufão em S. Francisco».

*Jornalista Sindical e Editor do T.F.P.

ORIENTAÇÃO

ESCOLAR E PROFISSIONAL

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

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

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



TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 35.000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais, é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 25.000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de gestão.

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

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

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

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à formação ou à gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à formação ou à gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

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

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

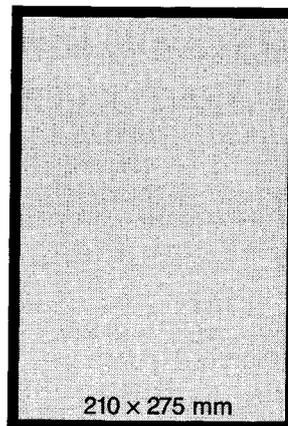
PRETO E BRANCO

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

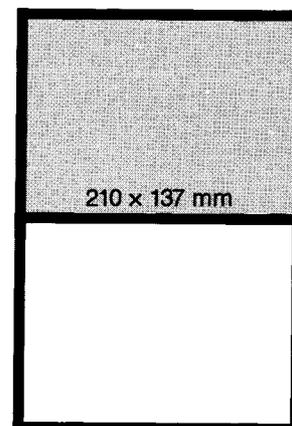
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA a 17%

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

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



PÁGINA



1/2 PÁGINA



O TRABALHO POR TURNOS

O trabalho por turnos, continua a ser uma necessidade, apesar dos riscos decorrentes da alteração do ritmo biológico. No entanto, apresenta várias vantagens. Por isso achamos oportuno analisar a forma de eliminar os seus inconvenientes.

No dia 3 de Maio de 1984 Joaquim Alexandre não compareceu ao trabalho, no turno que começava à meia-noite, contrariamente ao que era habitual. Trinta minutos depois o telefone tocou na empresa e a mulher do Joaquim informou o Chefe de Turno de que o marido tinha passado mal e não podia ir trabalhar.

O trabalhador foi substituído por um colega do turno anterior, em regime de horas extraordinárias.

Dois dias depois, compareceu na empresa com um boletim de baixa e contou que, após vários dias de

mal-estar, a situação se tinha agravado e que o médico lhe tinha diagnosticado uma úlcera. De momento estava a fazer dieta rigorosa, tomava medicamentos e estava impedido de trabalhar.

A baixa do trabalhador arrastou-se durante cerca de dois meses. Houve dificuldade na substituição e, após o seu regresso, teve de ter alimentação especial durante muito tempo. O médico desaconselhou o seu regresso ao trabalho por turnos.

Não se trata de um caso isolado: inúmeras pessoas trabalham neste regime e, por essa razão, sofrem um maior desgaste, tal como as que trabalham em horário fixo nocturno.

A alteração do ritmo biológico provoca perturbações físicas e psíquicas que se reflectem negativamente na capacidade de trabalho, quantitativa e qualitativa, sendo causa de acidentes e doenças. Os riscos específicos resultantes da alteração dos hábitos alimentares e de sono são maiores do que normalmente se pensa.

Contudo, o trabalho por turnos continua a ser necessário.

O QUE É O TRABALHO POR TURNOS?

Trabalho por turnos é aquele que é exercido em regime de rotatividade, sendo a continuidade num posto de trabalho assegurada por pessoas diferentes.

Durante milhares de anos, as principais actividades económicas estiveram ligadas à agricultura e pastorícia, depois ao comércio. Eram actividades exercidas durante o dia.

Com a Revolução Industrial, a necessidade de rentabilizar os equipamentos fez com que o período de trabalho diário se tivesse alargado. Os problemas de saúde resultantes de uma jornada excessivamente longa levaram ao aparecimento de sistemas de turnos.

Regime Típico de dois turnos

08.00h	16.00h	24.00h
--------	--------	--------

Regime Típico de três turnos

08.00h	16.00h	24.00h	08.00h
--------	--------	--------	--------

Quando a folga é variável, chama-se laboração contínua ao regime de três turnos.

Hoje, há actividades que pressupõem a necessidade de prestação de serviços ou laboração durante um período alargado e permanente, indo até às 24 horas diárias, nomeadamente transportes públicos, hospitais, piquetes de segurança, etc.

VANTAGENS DO TRABALHO POR TURNOS

PARA O TRABALHADOR	PARA A ENTIDADE PATRONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Mais tempo disponível • Menos tempo gasto em transportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na amortização dos equipamentos • Maior capacidade de produção • Maior facilidade de planeamento

INCONVENIENTES DO TRABALHO POR TURNOS

PARA O TRABALHADOR

- Maior desgaste físico e psicológico
- Maiores dificuldades de integração na Empresa e no meio social
- Envelhecimento precoce
- Dificuldades de comunicação
- Maior risco de acidentes

PARA A ENTIDADE PATRONAL

- Envelhecimento precoce da mão-de-obra
- Maior risco de acidentes
- Diminuição da qualidade do trabalho
- Dificuldades de comunicação

COMO ELIMINAR OS INCONVENIENTES DO TRABALHO POR TURNOS:

- Eliminar ao máximo os postos de trabalho por turnos (ex. numa empresa com 2 portarias, utilizar apenas uma delas no período nocturno);
- Automatizar, sempre que tal seja viável, por forma a diminuir a fadiga física e mental necessária para o desempenho;
- Adoptar o sistema de turnos mais adequado. Dizem especialistas que o sistema de rotação mais curta (ex. 2 manhãs, 2 tardes, 1 noite) é o que menos perturbações do sono provoca, devendo, sempre que possível, ser preferido ao sistema de rotação semanal;





- * Fazer exame médico de admissão rigoroso, eliminando candidatos com problemas de: epilepsia, diabetes, antecedentes psiquiátricos, etc., pois a instabilidade de horários é um factor de recaída nestas situações;

- * Melhorar as condições de trabalho através da aplicação dos princípios ergonómicos. Boas condições de iluminação, postura e movimentação, etc., evitam o aumento do cansaço;

- * Proporcionar uma refeição quente nocturna, se possível fora do local de trabalho; recompõe o organismo e evita o sono, gerador de acidentes;

- * Criar intervalos regulares — pausas de trabalho — de modo a que o trabalhador não esteja mais do que 3 horas seguidas no posto de trabalho;

- * Estudar a articulação dos horários com o sistema de transportes. Quando se mostre necessário, o horário

deverá ser adaptado aos transportes, de modo a que o trabalhador não tenha de gastar tempo excessivo em esperas;

- * Fazer exames médicos periódicos com maior frequência do que para outros postos de trabalho;

- * Procurar que o trabalhador tenha condições de repouso na sua habitação e condições de integração social.

CONSELHOS PARA QUEM ESTÁ EM TURNOS:

- * Durma diariamente no mesmo período, sempre que possível, de preferência no fim da manhã e começo da tarde;

- * Planeie as suas actividades de acordo com o seu período de sono;

- * Elimine os ruídos perturbadores e durma num quarto escurecido;

- * Tome uma refeição rica em proteínas no começo do seu dia e uma refeição com hidratos de carbono no fim do período de trabalho;

- * Evite comer nas duas horas que antecedem o período de repouso;

- * Evite tomar bebidas alcoólicas antes de adormecer;

- * Acenda as luzes (ou abra a janela se for de dia) e movimente-se logo que acordar;

- * Faça exercício físico regular;

- * Tenha cuidado com a alimentação e evite o *stress*.

*Professora.



A INDÚSTRIA DA TELEVISÃO: PRODUÇÃO E INOVAÇÃO

Como é que a indústria de Televisão pode evoluir no sentido de aliar a tecnologia à criatividade, indo ao encontro das necessidades e interesses do público, sem trair os interesses da empresa produtora? Parece fácil, mas não é!

Qual é o produto desta indústria? Que características possui? Até que ponto é inovador?

O produto audiovisual de televisão é definido de vários modos: pode ser o programa em si, o segmento entre dois anúncios comerciais, o canal de TV ou ainda o serviço de televisão na sua globalidade. Fiquemos por essa unidade que é o programa de televisão e exami-

nemos as características deste produto. Trata-se de um bem de consumo imaterial, constituído por códigos de comunicação que podem ser difundidos em larga escala. Para o telespectador é a mensagem, e não o meio, que tem utilidade. Cada programa é fabricado de modo a que o telespectador tenha a percepção de ver algo novo. Ao contrário dos bens materiais, como os alimentos ou os electrodomésticos, cujo valor reside na satisfação contínua de necessidades que persistem indefinidamente, a informação, uma vez obtida, perde todo o seu valor, pois não necessitamos mais dela.

Cada programa de televisão, é um protótipo, fruto de um longo processo de pesquisa e desenvolvimento. Uma nova produção é como o lançamento de um novo produto no mercado. A vida do produto tende a ser curta dado que, uma vez difundido o programa, tão cedo não poderá ser passado na televisão. A produção audiovisual constitui assim um investimento de alto risco, é dispendiosa e a receptividade do produto final não está assegurada à partida.

GANHOS EM PRODUTIVIDADE

Ao contrário do que se possa pensar, as novas tecnologias não produzem economias de escala significativas. A produção audiovisual é do tipo mão-de-obra intensiva visto que se baseia na constante criação de protótipos (programas). Assim, os ganhos em produtividade não dependem tanto da tecnologia como da capacidade dos recursos humanos utilizados. Por outro lado, a televisão desenvolve-se com base numa característica de novidade: é necessário investir constantemente em novos equipamentos destinados a melhorar a qualidade técnica e a estética dos programas. Só assim é possível obterem-se vantagens concorrenciais. É ilusório pensar que os custos da produção de programas irão alguma vez declinar graças às novas tecnologias.

Pelas razões apontadas, em televisão, qualquer tentativa radical de mudar as fórmulas pré-estabelecidas é fortemente contrariada. Os gostos do público são amplamente respeitados sob pena de se perder audiência e por consequência diminuir as receitas de publicidade, os patrocínios ou os subsídios. Em televisão comercial verifica-se que não existem de facto «grandes» inovações. Pode-se considerar que a novidade é fabricada dentro de determinados parâmetros fixos: os géneros e as qualidades recreativas tão do agrado do público (acção, humor, emoção, etc.) e as características de formato e de identificação impostos pelos detentores das fontes de financiamento. Nos Estados Unidos, o paraíso da televisão comercial, as inovações têm um cariz cosmético. Encontram-se novas formas de apresentar aqueles programas que toda a gente já viu, isto é, repetir os géneros, os enredos e as personagens com alterações menores. Para os americanos, a televisão é essencialmente espectáculo: uma conjugação de meca-



nismos de sedução e de entretenimento destinados a veicular mensagens que mexem com o público.

INTERVENÇÃO DA CRIATIVIDADE

A criatividade reflectida nos mais famosos programas de televisão, não é mais do que a promoção de uma sociedade fictícia repleta de mitos e heróis estereotipados em que se realçam a beleza física, o sucesso material, o cenário tecnológico entre outros valores. Mais do que uma estratégia de *marketing*, a integração desses aspectos na dinâmica da acção dramática é a forma mais eficaz de prender a atenção da grande massa do público e de lhe comunicar algo novo.

A ideia de novidade é um conceito subjectivo que tem origem na forma como as ideias, as práticas ou os objectos são percebidos como inovadores pelos telespectadores.

O FUTURO

A evolução da indústria da televisão baseia-se em dois tipos de inovação: por um lado, aquela essencialmente tecnológica, com um ciclo de vida útil relativamente curto e, por outro lado, aquela de base criativa, proveniente do talento humano disponível cuja formação é lenta e contínua. O futuro exige uma conjugação de esforços no sentido de renovar constantemente as técnicas, as ideias e as estratégias. Exige-se, por último, que os elementos das equipas criativas (argumentistas, actores, realizadores, produtores, etc.) estejam a par de como se fazem programas que, sendo inovadores, façam a ponte entre a realidade cultural e as exigências demográficas.

*Realizador de Televisão.

QUALIDADE

RAMOS PIRES *

QUALIDADE COMO FACTOR DA PRODUTIVIDADE



Paulo Buchimho - 1991

DIRIGIR



Um inquérito, realizado a 17 empresas da região de Setúbal, realça o sentimento, generalizado, de que na tecnologia é que está a chave para melhorar a produtividade. Mas a tecnologia sozinha não pode resolver todos os problemas...

Num inquérito realizado a 17 empresas do distrito de Setúbal¹ (5 grandes, 4 médias e 8 pequenas), foram colocadas aos gestores quatro alternativas de meios para melhorar a produtividade. Pedia-se para classificarem os meios indicados através da seguinte escala:

- 1 - Não importante
- 2 - Não muito importante
- 3 - Importante
- 4 - Muito importante

O quadro seguinte resume as respostas dadas, divididas pelo tamanho das empresas. Grandes empresas (mais de 500 trabalhadores), médias empresas (entre 100 a 500 trabalhadores), e pequenas empresas (menos de 100 trabalhadores).

		MEIOS PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE			
FACTORES		AUTOMAÇÃO OU OUTRAS MELHORIAS TECNOLÓGICAS	INFORMATIZAÇÃO	QUALIDADE	REFORÇO DE LAZORAS
Escala de Importância	4 (MUITO IMPORTANTE)	5 1 3	1 2 0	2 2 2	0 1 1
	3 (IMPORTANTE)	3 2 2	6 2 3	2 1 2	1 1 2
	2 (NÃO MUITO IMPORTANTE)	0 1 0	1 0 2	4 1 1	3 0 2
	1 (NÃO IMPORTANTE)	0 0 0	0 0 0	0 0 0	4 1 0

(1) A.M.R. Pires, Quality Assurance in the Industry of the Península of Setúbal, tese de mestrado, Granfield Institute of Technology, 1989.

«Automação e outras melhorias tecnológicas» e «Informatização» foram consideradas como muito importantes ou importantes:

— 16 respostas em 17 indicaram «Automação e outras melhorias tecnológicas» como:

Muito importante — 9 (53%)
Importante — 7 (41%)

— 14 respostas em 17 indicaram «Informatização» como:

Muito importante — 3 (18%)
Importante — 11 (65%)

Em relação à qualidade, 65% das respostas indicam-na como importante ou muito importante, mas quase 30% como não muito importante.

De sublinhar, por fim, que a maioria dos gestores (10 em 17) consideravam o «Reforço das Leis Laborais» como não importante ou não muito importante.

Perante a questão «Quais os meios mais importantes para reduzir custos?», os gestores indicaram os seguintes:

- «Melhorias tecnológicas»
- «Melhorias no processo de fabrico»

Ainda em relação a uma outra questão: «Meios para melhorar a qualidade», as respostas indicaram uma alta percentagem (94%):

- «Controlo do Processo»
- «Melhor equipamento»

QUALIDADE, TECNOLOGIA, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

A situação descrita anteriormente mostra um sentimento generalizado de que a tecnologia assume um carácter prioritário para os gestores. Pretendemos chamar a atenção é para o facto de que a tecnologia sozinha não pode resolver os problemas, nem de produtividade e muito menos de competitividade.

Certos factores de produtividade e de competitividade assumem cada vez mais uma importância crescente.

Se, por um lado, as melhorias tecnológicas devem ser implementadas, já que elas são capazes de elevar a produtividade um pouco mais, não se devem desprezar outras metodologias que apresentam não só capacidades de melhorar a produtividade (muitas vezes da mesma ordem de grandeza que a tecnologia) mas que apresentam ainda algumas vantagens adicionais:

- * Propriedades amplificadoras
- * Investimento baixo

- Resultados a curto prazo
- Sem risco de serem ultrapassadas



Destas metodologias, sublinharemos a Gestão de Qualidade, em relação à qual gostaríamos de ressaltar alguns aspectos:

Em primeiro lugar, a situação competitiva que hoje vivemos, caracterizada pela exigência crescente dos níveis de Qualidade, ou seja, de satisfação do consumidor, tem conduzido a produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos e conseqüentemente a ciclos de desenvolvimento dos produtos igualmente mais curtos. Esta situação tem vindo a fazer deslocar recursos para as áreas de concepção e desenvolvimento dos produtos.

Podemos até dizer que é nesta área que cada vez mais a posição competitiva das empresas se decide. Se a identificação das necessidades e expectativas dos consumidores (actividade de *marketing*) não for feita adequada e completamente, as actividades de concepção e desenvolvimento trabalharão com base em requisitos incompletos e poderão chegar a resultados inadequados. Se, com base nestes, forem elaboradas as especificações de fabrico e controlo de qualidade, podemos cair na situação de estar a fabricar de acordo com as especificações, mas de um produto que do ponto de vista de concepção não possui o conjunto de características que lhe possibilitem satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor.

Então, o problema da produtividade e da competitividade colocar-se-á de uma forma estranha. Vamos produzir mais depressa e eventualmente mais barato produtos que não possuam os necessários níveis de qualidade?

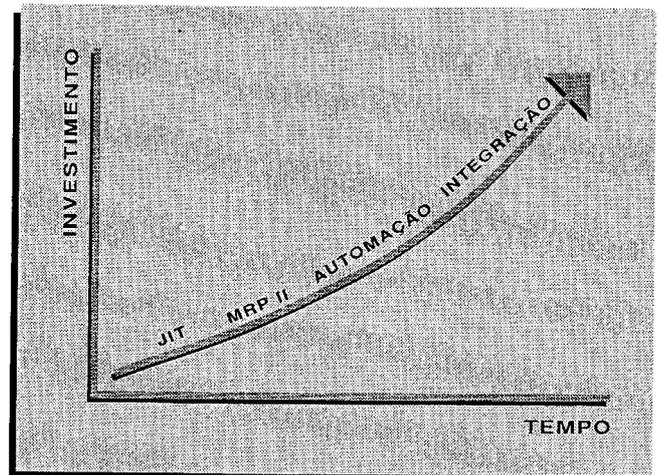
Em segundo lugar, gostaríamos de chamar a atenção para o facto de a introdução de novas tecnologias em ambiente de não qualidade poder vir a encontrar difi-

culdades: Este é o caso de uma empresa que reconhecia ter só nas matérias-primas um desperdício de 12%, procedia a duas inspecções a 100% (uma em processo e outra final) com um sistema de Gestão da Qualidade muito deficiente, mas em que o principal objectivo da empresa era o de que adquirir uma sofisticada máquina de fresar, que seria de difícil integração quer no *lay-out*, quer no fluxo de fabrico.

Estudos preliminares indicaram a necessidade de assegurar que as operações a montante não alimentassem a máquina com peças defeituosas, o que conduziria à produção mais rápida de peças defeituosas.

Em terceiro lugar, gostaríamos de equacionar os níveis de investimento e os prazos dos resultados.

A figura seguinte indica genericamente uma estratégia de introdução de melhorias numa empresa.



A ideia a reter é a de que se deve começar por simplificar o processo de fabrico e melhorar a qualidade, o que requer relativamente baixos investimentos e apresenta resultados consideráveis a curto prazo. Esta seria uma fase prévia à disciplina imposta pelo Planeamento e Controlo da Produção em bases informáticas (MRP II) e os níveis superiores de sofisticação do processo de fabrico.

**CUSTOS DA QUALIDADE/
/NÃO-QUALIDADE**

Em quarto lugar, gostaríamos de chamar a atenção para o facto de os custos da não-qualidade serem desconhecidos em larga extensão. Estes podem atingir valores tão altos como 40% do volume de vendas. O conhecimento em pormenor destes custos pode e deve

orientar os esforços da empresa no sentido da redução de custos e mesmo da aquisição de novas tecnologias. Muitas das soluções para reduzir os custos da não-qualidade, requerem nulo ou baixo investimento, apresentam geralmente curtos prazos de implementação. Requerem sim tempo de Gestores e Quadros, o que nem sempre é um recurso facilmente disponível. Contudo, o conhecimento da dimensão dos custos da não-qualidade poderá vir a estabelecer prioridades para as acções daqueles.

A situação encontrada na amostra de 17 empresas já referida mostra, por um lado, um desconhecimento em grande escala, e, por outro lado, situações muito díspares dos valores apresentados.

CUSTOS DA QUALIDADE			
	OS CUSTOS DA QUALIDADE SÃO CALCULADOS	OS CUSTOS DA QUALIDADE NÃO SÃO CALCULADOS	ESTIMATIVA
	3 3 3	5 1 2	20% < 1% 5 a 10% < 1% 9 a 12% a)
< 1%	0,01%		
1 a 5%	1,5% / 2 a 5% 2% 2,5% b)		
> 5%	5% / 8% < 0,1% 6,5%		

- a) Só matéria-prima
- b) Só implementação

NOTAS

1. As percentagens são referidas ao volume de vendas.
2. As estimativas não são baseadas em qualquer modelo de cálculo, mas reflectem apenas o «sentimento» dos gestores.

Nove empresas afirmaram que os custos relacionados com a qualidade eram calculados. Contudo, nós pudemos verificar que em muitos casos apenas uma parte daqueles custos eram avaliados. Exemplos:

- Uma empresa indicava 0,01%, mas este número indicava apenas as indemnizações pagas aos clientes;
- Uma empresa indicava 0,1%, mas este número indicava apenas as matérias-primas rejeitadas (indústria alimentar);
- Cinco empresas entendiam os custos da qualidade como apenas os custos da sucata (materiais).

As duas empresas que indicaram os valores mais elevados, 6,5 e 8,0%, eram curiosamente as empresas que possuíam procedimentos escritos para cálculo daqueles custos.

As estimativas mostram duas situações diferentes:

- desconhecimento dos valores que estes custos poderão atingir (estimativa de <1%);
- estimativas relativamente altas (5 a 10 e 20%) que dada a forma como normalmente são calculados os custos podem indicar de facto valores reais ainda mais elevados.

Nós estamos convencidos que a incerteza na determinação dos custos relacionados com a qualidade é uma medida da própria incerteza da Gestão das empresas. A posição competitiva das empresas pode estar a ser afectada pelos referidos custos.

ALGUMAS CONCLUSÕES

Muitas empresas estão confrontadas com mercados continuamente mais exigentes para a Qualidade dos seus produtos. Simultaneamente, os custos têm de ser sustidos aos níveis permitidos pela concorrência cada vez mais intensa. Hoje o preço de um produto, não é mais determinado pelo seu custo de produção, mas sim pelas condições de mercado.

O mito de que para obter uma qualidade superior se tem de dispendir mais dinheiro e tornar a produção mais difícil tem vindo teimosamente a perdurar. Este mito é responsável directamente por duas consequências: por um lado, pelo continuar a produzir produtos de fraca qualidade e, por outro lado, pela existência de uma «fábrica secreta» capaz de atingir valores de 15 a 40% da capacidade produtiva total.



DIRIGIR

A intervenção da qualidade em todo o ciclo da vida do produto (da concepção ao fabrico e à assistência após venda) permite simultaneamente melhorar a qualidade e baixar os custos. A qualidade é um caminho seguro para a competitividade (satisfação do cliente e baixo custo). À medida que a competitividade aumenta, o factor qualidade assume uma importância crescente. Produtos de fraca qualidade apenas podem sobreviver em ambientes de fraca ou nula concorrência.

A qualidade tem um efeito directo na produtividade: basta considerar o impacto de todas as pessoas e todas as máquinas realizarem as suas tarefas bem, à primeira vez, todas as vezes. Com o mesmo número de empregados realizar-se-á um muito maior volume de trabalho. O alto custo de inspecção seria transformado em actividades produtivas. Retoques, reparações, reclassificação, sucata, seriam eliminados. Redução do preço de custo de 5 a 10% são possíveis de alcançar só através da redução dos custos da não-qualidade.

Mas se for posta em causa a própria concepção do produto (utilizando metodologias apropriadas, como a Análise do Valor), podem ser esperadas reduções até 30%.

As melhorias tecnológicas são importantes e devem ser implementadas; contudo, uma vez atingida a actualização desejada (igualar os concorrentes) ou uma vantagem competitiva, o impacto da tecnologia tende a decrescer ao longo do tempo, já que a tecnologia viaja cada vez mais depressa de empresa para empresa e de país para país.

Contudo, algumas Filosofias de Gestão, nomeadamente a Qualidade Total, apresentam técnicas e métodos provados, do domínio público, relativamente baratos, sem risco de ficarem ultrapassados e que permitem, uma posição permanente e estável de melhorias contínuas.

Conceber melhores produtos é a melhor solução para os produzir e vender mais depressa e mais baratos.

VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

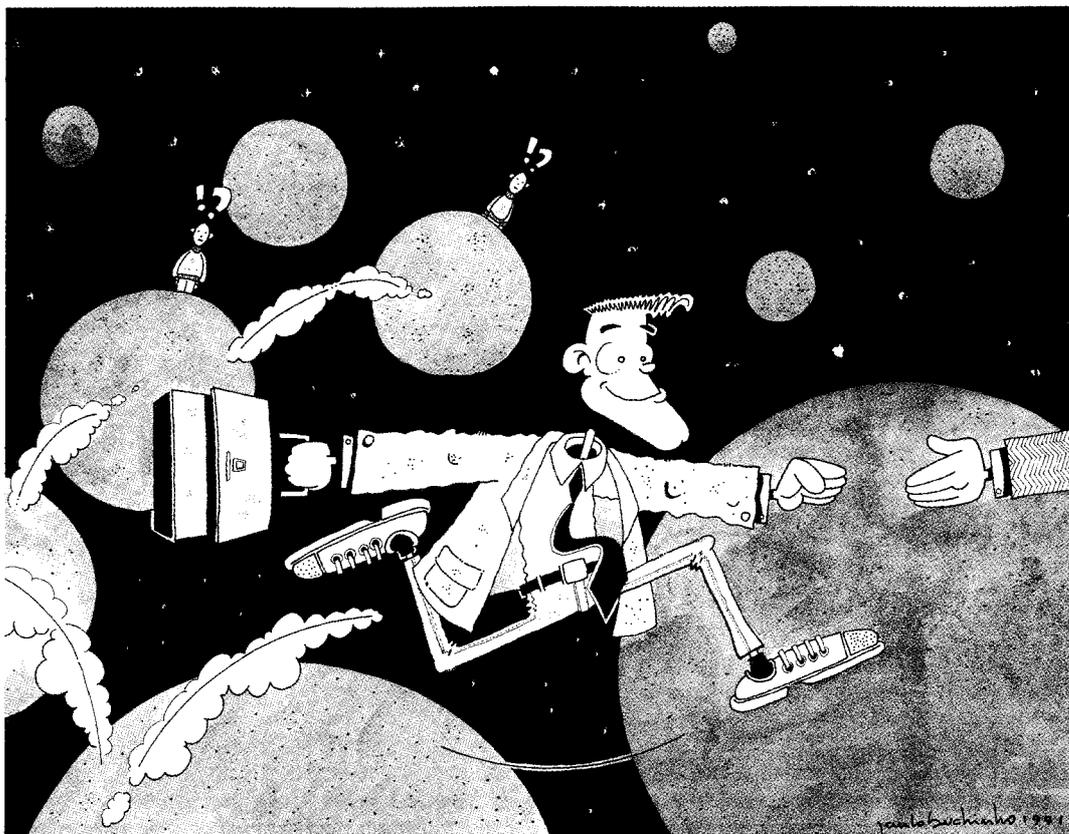
As etiquetas com as moradas dos leitores da DIRIGIR são impressas com mais de um mês de antecedência relativamente à sua distribuição. Assim, pedimos-lhe que, com a máxima antecedência, nos comunique o seu novo endereço, sempre que mudar de local de trabalho, indicando o número que está no canto superior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

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

(ou enviando-nos a própria etiqueta) e a nova morada. Sempre que nos contactar USE O SEU NÚMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigada
A DIRIGIR

*Engº. Electrónico e Professor-Adjunto na Escola Superior de Tecnologia de Setúbal.
Formador e Consultor na área da Qualidade.



A GESTÃO ESTRATÉGICA DA CARREIRA

*Uma vida inteira a fazer a mesma coisa...,
será que alguém sonha hoje com isso? Um lugar certo,
numa empresa credível, uma lenta ascensão na carreira,
já não são aspirações que motivem os que trabalham!
Numa época de desafios,
o emprego é uma área a gerir estrategicamente, por cada um.*

A Gestão Estratégica da sua Carreira

O emprego para toda a vida, ideia que nos vem sobretudo do Japão, é entre nós um sonho quase irrealizável. Com excepção de algumas empresas que

ultrapassaram os tempos difíceis, e do funcionalismo público, poucos são aqueles que se podem orgulhar de permanecer toda uma vida ao serviço da mesma empresa, e sobretudo fazê-lo de forma gratificante, motivadora e com crescimento pessoal.

As condições económicas e sociais no nosso país, o período de forte crescimento e inovação que estamos experimentando colocam às chefias, quadros, trabalhadores especializados e outros condições totalmente novas que lhes permitem gerir a sua vida, e a sua carreira de uma forma inteiramente nova.

Perante um mercado de trabalho em forte expansão, e que absorve rapidamente os recursos disponíveis e sobretudo ávido de especialistas já feitos, o desafio coloca-se aos melhor posicionados ou àqueles que estrategicamente escolheram as áreas mais adequadas ao crescimento futuro.

Estes factores aliados ao *boom* que se verifica na formação profissional onde a oferta, em muitos casos, é já hoje superior à procura, permitindo melhorar e desenvolver as capacidades individuais de forma acessível e eficaz, permite uma resposta às solicitações do mercado de emprego inteiramente nova.

Permite, sobretudo, gerir estrategicamente a carreira, deslocar-se para as áreas mais compensadoras no imediato e posicionar-se para a evolução permanente em que hoje vivem as empresas com a certeza de que, quem hoje não muda, perde irremediavelmente o barco.

Escolher o Mercado onde Investir

Tal como qualquer empresa escolhe os mercados mais rentáveis e as áreas de maior futuro, o estudo e escolha do mercado a investir, em termos de emprego, coloca-se hoje ao trabalhador de forma idêntica. A lista de profissões de futuro não é difícil de elaborar, tal como as áreas de expansão dos mercados.

Um *curriculum* sólido e diversificado já não é sinónimo de inadaptação, mas um sinal de adaptação e abertura às novas formas de estar no mundo actual. Um saber fazer tão necessário à coordenação de equipas e ao trabalho em grupo como estas estão hoje na base da mudança organizacional.

Se os conhecimentos de informática e o domínio de várias línguas constituem factores preferenciais de escolha no mercado de trabalho e igualmente alicerces na gestão da carreira, a experiência vivida nas organizações e a compreensão fundamentada da sua cultura ou dos factores que motivam a coesão dos diversos núcleos

representa um estímulo poderoso à auto-confiança em integrar de forma criadora situações de trabalho diferentes.

A comunicação é um dos factores do sucesso das empresas. O processamento rápido e efectivo, a circulação em tempo útil das mensagens, os comportamentos e atitudes no domínio das relações, são indicadores da eficácia dos recursos humanos, da cultura dominante e da tomada de decisões. Tal como um bom produto que não vende, o conjunto das competências estáticas é um processo desagregador de motivações. Um posicionamento preponderante na rede de comunicações constrói-se muito para além das competências técnicas, com uma formação adequada nesta área.

Marketing Individual

Na promoção dos produtos um *Marketing* eficiente conduz a resultados palpáveis. A gestão da carreira implica igualmente capacidade de auto-promoção, de aparecer no mercado, de tornar-se conhecido. Os meios de comunicação e a sua utilização criteriosa constituem pontos a privilegiar. Nomeadamente, a publicação de artigos originais, inovadores e compreensivos. Estes divulgam não só as ideias, mas também o autor e constituem marcos de auto-promoção na gestão estratégica da carreira, resultados da pesquisa, pontos de chegada e partida, e de encontro.

Conhecer o mercado significa reconhecer as potenciais entidades empregadoras e a sua capacidade de expansão. É importante inventariar sobretudo as empresas que se dedicam à selecção e recrutamento de quadros, cujos pedidos aparecem regularmente nos jornais de maior circulação e prestígio.

A apresentação de um *curriculum* completo e pormenorizado, estrategicamente elaborado, constitui um bom cartão de apresentação. Igualmente a solicitação de uma entrevista tendente ao esclarecimento e observação se mostra indispensável. Uma preparação cuidada para a entrevista requer atenções especiais, porque mais deci-

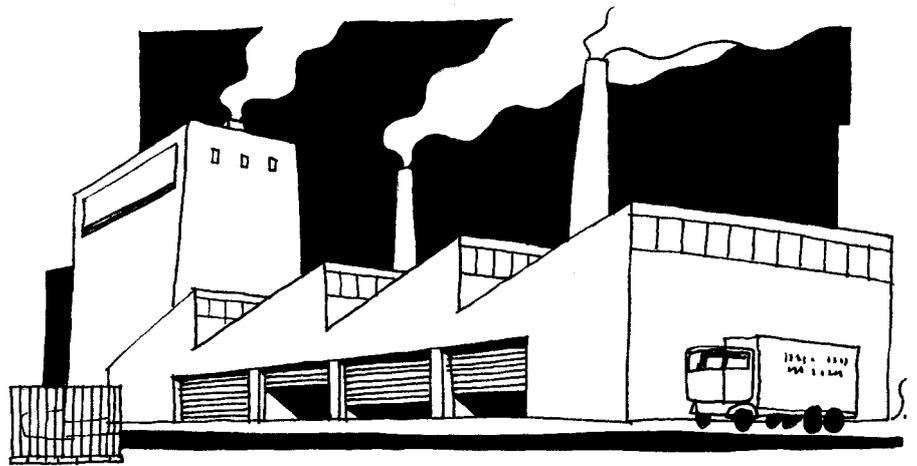


DIRIGIR



POR FALAR EM... _____

...PRODUTIVIDADE



Há cem anos, em Portugal, trabalhava-se tanto ou mais do que hoje. No entanto, produzia-se bastante menos e, de um modo geral, vivia-se pior. Hoje produz-se bastante mais e, por isso, em média, os portugueses têm melhor nível de vida. Do ponto de vista económico a explicação está na produtividade. Mas...

O QUE É A PRODUTIVIDADE?

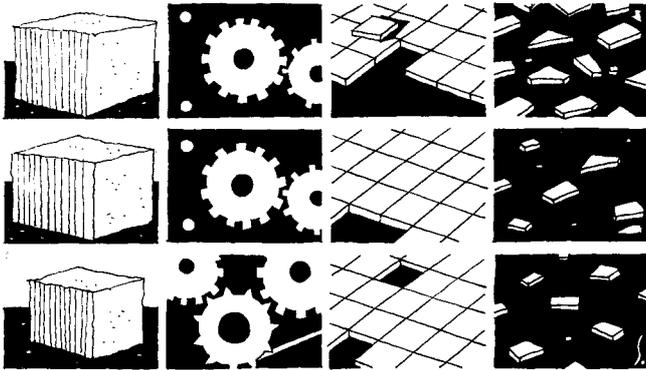
Um exemplo:

SIROR—Sociedade Industrial de Rochas Ornamentais, Lda. é uma pequena empresa transformadora de mármore. Dispõe de uma linha automática de fabrico de mosaicos, equipamento moderno que, ocupando apenas dois operários, e consumindo 8 m³ de matéria-prima, produzia inicialmente 400 m²/dia.



Especializando-se no seu trabalho, os operários aprenderam a tirar melhor rendimento da referida linha de fabrico. Os desperdícios e refugos são menores, e actualmente com os mesmos 8 m³ de matéria-prima, conseguem produzir diariamente 450 m² de mosaicos.

Portanto, a produção aumentou. No entanto, os factores utilizados não se alteraram. Com as mesmas máquinas, o mesmo tempo de trabalho e a mesma quantidade de matéria prima, produzem-se agora mais 50 m² de mosaicos/dia. Houve, por isso, um AUMENTO DE PRODUTIVIDADE.



Imaginemos agora que a empresa, a conselho do respectivo fabricante, resolveu introduzir uma alteração na linha de fabrico. Com esse pequeno investimento, tornou-se possível realizar a mesma produção em apenas 6 horas de funcionamento e gastando 7 m³ de matéria-prima.

De novo se registou um AUMENTO DE PRODUTIVIDADE, porquanto conseguem-se obter iguais quantidades de produtos fabricados com um menor consumo de factores de produção; neste caso com uma economia de 1 m³ de matéria-prima e 2 horas x 2 trabalhadores.

Por conseguinte, e de uma forma genérica, pode dizer-se que:

PRODUTIVIDADE é a relação entre a produção e o conjunto de factores que a proporcionam.

Na prática, considera-se geralmente a PRODUTIVIDADE DO TRABALHO como aproximação válida da produtividade global, pois chegou-se à conclusão que, pelo menos à escala empresarial, os dois índices normalmente variam em paralelo.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Produção}}{\text{Horas de Trabalho}}$$

SOCIEDADE INDUSTRIAL DE ROCHAS ORNAMENTAIS (SIROR), Lda.

EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

Grandezas	1ª Situação	2ª Situação	3ª Situação
PRODUÇÃO	400 m ²	450 m ²	450 m ²
HORAS TRAB ^o	16 H/homem	16 H/homem	12 H homem
PRODUTIVIDADE	25 m ² /Hora	28 m ² /Hora	37 m ² /Hora

- * 2 trabalhadores x 8 horas = 16 horas/homem
- 2 trabalhadores x 6 horas = 12 horas/homem

A PRODUTIVIDADE do trabalho aumenta:

- quando, em relação a determinado tempo, a produção aumenta; ou,
- quando, em relação a determinada produção, o número de horas diminui; ou ainda,
- quando se verificam simultaneamente as duas situações.



A PRODUTIVIDADE depende de muitos e variados factores, entre os quais, a motivação e o empenhamento dos trabalhadores. É óbvio que melhores produtividades são necessárias e bem-vindas. Só elas podem proporcionar melhores níveis de vida. No entanto, a PRODUTIVIDADE não deve ser conseguida a qualquer preço, nomeadamente contra os princípios da justiça social, da dignidade humana e da qualidade de vida.

Qualquer empresa, para produzir mais, pode adquirir mais máquinas, ampliar as instalações, aumentar os stocks de matérias-primas e admitir mais pessoal; em suma, pode aumentar os factores de produção.



Outra forma de o conseguir poderá ser através, não do aumento dos factores existentes, mas da sua utilização mais racional, isto é através da obtenção de GANHOS DE PRODUTIVIDADE. Mas, pergunta-se:

O QUE É QUE SE DEVE FAZER PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE?

Dever-se-á, principalmente:

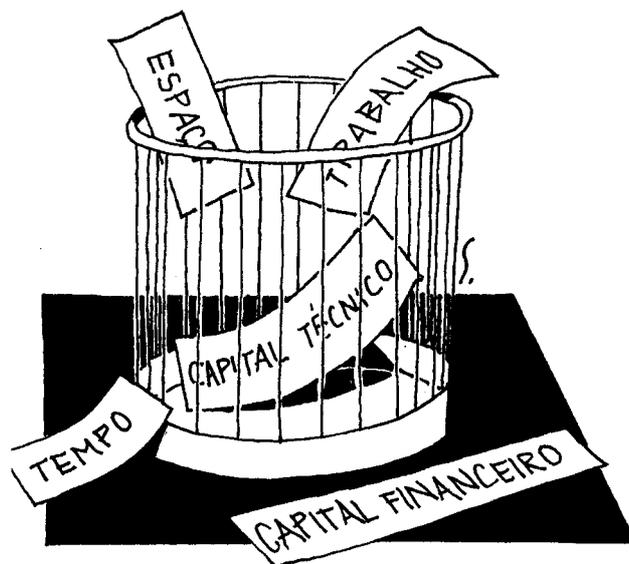
- Organizar a produção e planear com suficiente antecedência os trabalhos a realizar;
- Estudar a localização mais adequada das diversas máquinas, dos postos de trabalho e armazéns, com uma melhor utilização do espaço;
- Promover a sistematização das operações e a normalização dos produtos a fabricar;
- Evitar paragens de funcionamento das máquinas;
- Manter as máquinas afinadas e utilizá-las de forma correcta;
- Reduzir ao mínimo os desperdícios de materiais;
- Controlar os *stocks* de modo a evitar faltas de matéria-prima;
- Melhorar as condições de trabalho;
- Assegurar uma adequada motivação e promover o aperfeiçoamento técnico dos empregados para que possam realizar mais eficazmente o seu trabalho;
- Acondicionar e arrumar devidamente os produtos que entram em armazém.

Mas a PRODUTIVIDADE não depende apenas dos serviços e pessoas da produção. Não basta a uma empresa estar bem equipada, dispor de máquinas modernas, capazes de produzir grandes quantidades em pouco tempo. É ainda necessário que os vários sectores da empresa se combinem bem. Se uma empresa estiver mal gerida, mal organizada, mesmo se bem equipada, surgem emperramentos, surgem tempos mortos, tarefas des-sincronizadas, e a produção da empresa, obviamente, ressentir-se dessa má organização. Por isso, a produtividade é tarefa de todos os serviços e requiere o empenhamento de todo o pessoal das empresas.

TÉCNICAS DE PRODUTIVIDADE

Os «inimigos» da produtividade são os DESPERDÍCIOS. Se quisermos aumentar a produtividade temos que

reduzir os desperdícios. No entanto, ao falar em desperdícios, pensamos logo em subaproveitamento a nível de materiais. Mas não nos podemos esquecer que há outros tipos de desperdícios: desperdícios de tempo, de espaço, de máquinas, etc., e todos eles devem ser combatidos.



EXEMPLOS DE DESPERDÍCIOS:

DESPERDÍCIOS DE TRABALHO

Pessoal subaproveitado por:

- Falta de trabalho;
- Falta de matéria-prima;
- Deficiências de coordenação;
- Inadequação dos métodos de trabalho;
- Más condições de trabalho;
- Inaptidão do trabalhador em relação ao posto de trabalho.

DESPERDÍCIOS DE ESPAÇO

- Implantação deficiente das máquinas;
- Má concepção e disposição do posto de trabalho;
- Inadequação das áreas às necessidades;
- Deficiente localização dos armazéns.



DESPERDÍCIOS DE CAPITAL TÉCNICO

- Desperdícios de matéria-prima;
- Subaproveitamento das máquinas;
- Máquinas mal adaptadas às operações a realizar;
- Deficiências de concepção do produto (consumo excessivo de matérias-primas ou tempo de máquina);

DESPERDÍCIOS DE CAPITAL FINANCEIRO

- *Stocks* exagerados;
- Excedentes de tesouraria (dinheiro em Caixa e Bancos) subaproveitados;
- Negociação de empréstimos em condições desfavoráveis;
- Gastos supérfluos.

Existem técnicas específicas destinadas a combater os diferentes tipos de desperdícios, proporcionando um melhor aproveitamento dos recursos e aumentando a produção:

• Para racionalizar o circuito de movimentação dos materiais e do pessoal, para melhorar a utilização dos equipamentos, etc., pode recorrer-se às TÉCNICAS DE

IMPLANTAÇÃO E DE MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS que estudam a localização mais adequada das diversas máquinas, postos de trabalho e armazéns, visando uma melhor utilização do ESPAÇO e dos TEMPOS DE TRABALHO;

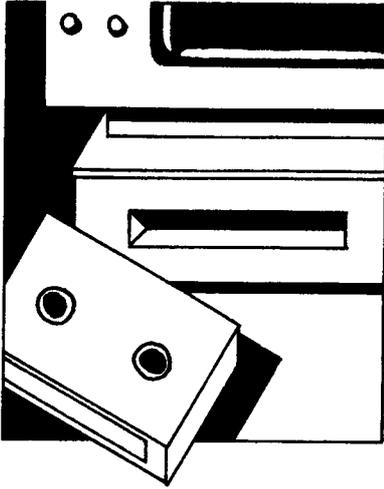
• Para aumentar a produtividade do CAPITAL TÉCNICO há que utilizar da melhor maneira as máquinas e instalações, usando TÉCNICAS DE PLANEAMENTO de modo que cada máquina esteja, em cada momento, com a carga de trabalho mais conveniente;

• Para aumentar a produtividade do CAPITAL FINANCEIRO revestem-se de particular importância:

- uma boa CONTABILIDADE de modo a conhecer-se em cada momento a situação financeira da empresa;
- as TÉCNICAS DE GESTÃO DE *STOCKS* na medida em que permitem reduzir ao mínimo o capital empatado nas existências;
- um bom sistema de APURAMENTO DE CUSTOS de modo a exercer um permanente controlo sobre o custo dos diferentes produtos e serviços;
- as TÉCNICAS DE GESTÃO ORÇAMENTAL consubstanciadas no estabelecimento de objectivos e no acompanhamento sistemático da sua realização.

J. MARQUES APOLINÁRIO — Economista.





VÍDEOS A VER

VÍDEOS DA AIP

A AIP editou, em 1990, seis videogramas de formação, cuja ficha descritiva publicamos de seguida.

Título: Gestão de Recursos Humanos

Área temática: Recursos Humanos.

População alvo: Jovens com formação superior.

Objectivos: Sensibilizar para o papel da gestão de recursos humanos como factor potenciador do êxito das empresas nos desafios da inovação, qualidade e competitividade.

Resumo: É destacado o papel do gestor de recursos humanos enquanto treinador e gestor de sistemas complexos e enquanto elemento aglutinador de projectos de mudança tendo presente as condicionantes internas e externas das Empresas.

Duração: 20 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.

Título: Mercado de Capitais - I

Área temática: Finanças Empresariais.

População alvo: Jovens com formação académica superior, vocacionados para a área económico-financeira.

Objectivos: Iniciação aos principais conceitos do sistema financeiro português com ênfase no mercado de capitais.

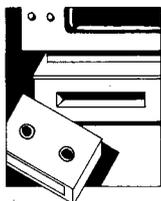
Resumo: Apresentação informal da caracterização do sistema financeiro português: Instituições financeiras e mercados financeiros. Os mercados financeiros na óptica do curto e longo prazo, i.e., mercados monetários e mercados de capitais.

Duração: 8 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.





Título: Mercado de Capitais - II

Área temática: Finanças Empresariais.

População alvo: Jovens com formação académica superior, vocacionados para a área económico-financeira.

Objectivos: Iniciação aos principais conceitos do sistema financeiro português, com destaque para as instituições e mercados financeiros.

Resumo: Apresentação informal das características base dos principais operadores do sistema financeiro português: bancos comerciais, bancos de poupança, de investimentos e sociedades de desenvolvimento regional; sociedades de investimento, *leasing* e *factoring*; sociedade de capital de risco e de fomento empresarial; *Brokers* e *dealers*; companhias de seguros, fundos de pensões, etc.

Caracterização do sistema financeiro: mercados de capitais e mercados monetários.

Duração: 15 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.

Título: Gestão da Qualidade

Área temática: Qualidade e Gestão Industrial.

População alvo: Gestores, Quadros Técnicos, Técnicos Especializados.

Objectivos: Sensibilizar para a importância da Qualidade como efeito diferenciador da capacidade que as Empresas possuem de apresentar produtos e/ou serviços em conformidade com as necessidades dos utilizadores.

Resumo: Síntese histórica do conceito de Qualidade. Significado. Planeamento da Qualidade. Organização da Qualidade. Controlo de Qualidade. Custos de Qualidade. Círculos de Qualidade. Melhoria da Qualidade. Qualidade e Rendibilidade. Evolução da Qualidade.

Duração: 20 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.

Título: Marketing

Área temática: Comercial / Marketing.

População alvo: Quadros e Gestores.

Objectivos: Sensibilizar para a importância da gestão do **marketing** e das vendas, integrado no planeamento de cada departamento ou área funcional da Empresa.

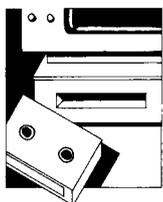
Resumo: A partir da definição de Marketing da Associação de Marketing Americana — «O conjunto dinâmico de todas as actividades comerciais necessárias ao processo de dirigir o fluxo e o movimento de bens e serviços do local de produção para o local de consumo» — é explorada a óptica fundamental do *Marketing* enquanto instrumento de trabalho determinante da estratégia empresarial.

Duração: 20 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.





VÍDEOS DA JNICT

Uma Colecção de 356 Títulos

Título: Gestão Estratégica

Área temática: Gestão Estratégia Empresarial.

População alvo: Quadros Superiores e Gestores.

Objectivos: Sensibilizar para a importância do Planeamento Estratégico na prossecução dos objectivos da Empresa.

Resumo: Política empresarial; macroenvolventes e recursos técnicos e humanos. Gestão: tomada de decisões estratégicas. Missão da Empresa: pensamento estratégico. Fase estratégica: planeamento e programação. O que é o planeamento. Planeamento estratégico e operacional integrado.

Duração: 20 minutos.

Data de publicação: 1990.

Autor/realizador: Divisão de Formação Profissional da AIP.

CONTACTO

Associação Industrial Portuguesa
— Divisão de Formação Profissional
Exponor — Parque de Exposições do Norte
Leça da Palmeira — 4450 Matosinhos
Telefs. 995 83 37/995 83 62/
/995 83 87
Telex. 26182 AIPFORP

A Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica dispõe de um Clube de Vídeo Científico, fundamentalmente vocacionado para o apoio às instituições académicas e de investigação, podendo servir também empresas e individuais.

Lançado publicamente em Maio de 1989, sem fins lucrativos, esta videoteca conta actualmente com 356 títulos, em versão original, distribuídos por 18 áreas temáticas: ambiente, astronomia, ciência e tecnologia na sociedade, ciências biológicas, ciências da educação e comunicação, ciências humanas, engenharia civil, espaço, física, geofísica, materiais, medicina, oceanografia, química e tecnologias da informação.

A compra de títulos originais fez-se a três países produtores de material videográfico científico de boa qualidade, nomeadamente: Estados Unidos da América, França e Grã-Bretanha.

Saliente-se ainda que, o Clube de Vídeo da JNICT contempla três

décadas de edição videográfica científica, desde 1957 a 1987. Com excepção de 1958 e 1959, todos os outros anos têm pelo menos um título representado, com destaque para a década de 70 e, especialmente a de 80, pela quantidade de títulos existente, demonstrando o carácter actual de muitos vídeos.

O Clube de Vídeo Científico tem cerca de 132 utilizadores, representativos de vários escalões sócio-culturais, designadamente alunos e professores do ensino secundário e universitário, bem como algumas empresas.

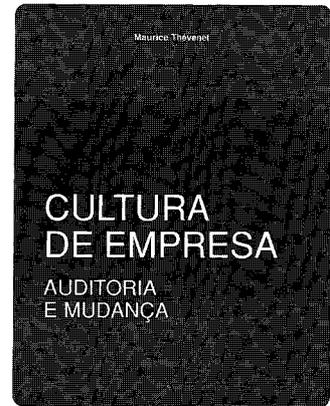
CONTACTO

Pedro Jorge Fonseca
Rua das Praças, 13 B r/c
1200 - LISBOA
Tel. (1) 605006

Contacto: Use o Fax (01)607481
ou Telefone (01)679021/7 para
mais informações.



LIVROS A LER



MONITOR

GUIA TÉCNICO DE HOTELARIA

Este guia técnico de Hotelaria tem a finalidade de dar aos profissionais da Indústria Hoteleira e aos que no futuro nela venham a ingressar, um conjunto de sugestões sobre o brio de saber informar, saber receber e estar, e o domínio de si próprio quando recebe ou serve alguém.

O autor foca aspectos tão importantes da profissão como:

- Tecnologia em instalações, materiais e utensílios de serviço.
- Ambiente como pólo de atracção de uma determinada clientela.
- Normas de profissionalismo, higiene no trabalho e serviços ao cliente.
- Centenas de apetitosas receitas, com ênfase especial para a gastronomia portuguesa.

FICHA TÉCNICA

Título: Guia Técnico de Hotelaria
Autor: Joaquim António Janeiro
Editora: Edições Cetop
Colecção: Hotelaria e Turismo

CULTURA DE EMPRESA AUDITORIA E MUDANÇA

Este livro propõe uma metodologia rigorosa para a análise dos factores da cultura empresarial. Apresenta diversos exemplos concretos de ligação do estudo da cultura à estratégia, à gestão dos recursos humanos, ao *marketing* e ao *management* em geral. Procura responder a três grandes questões.

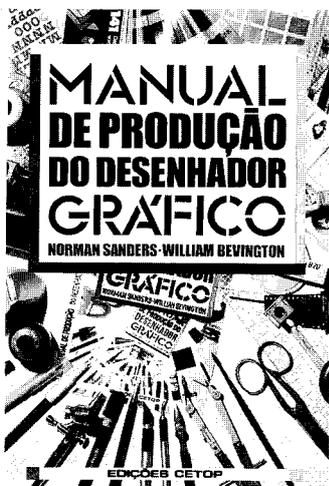
- Qual é a utilidade de investigar a cultura própria e de a ter em conta nas decisões da gestão?
- Como pôr a cultura em evidência?
- Que fazer de um estudo de cultura?

FICHA TÉCNICA

Título: Cultura de Empresa — Auditoria e Mudança
Autor: Maurice Thévenet
Editora: Monitor



DIRIGIR



MANUAL DE PRODUÇÃO DO DESENHADOR GRÁFICO

O desenho gráfico é uma actividade importante na dinâmica do mundo de hoje. A imagem que nos é transmitida por cartazes, embalagens, marcas, revistas e publicidade ilustra bem a importância deste fenómeno de comunicação.

Com uma excelente apresentação gráfica e uma cuidadosa revisão técnica de Luís Faria, este manual vem colmatar, em parte, a lacuna existente no nosso país de livros para a área das artes gráficas.

Este livro é destinado não só aos profissionais mas também aos estudantes e outros interessados nesta fascinante actividade.

FICHA TÉCNICA

Título: Manual de Produção do Desenhador Gráfico

Autores: Norman Sanders e William Bevington

Revisão técnica e design da capa: Luís Faria

Editora: Edições Cetop



FRANCHISING-FRANQUIA, INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

Nesta primeira publicação portuguesa sobre este tema, o autor aborda essencialmente, os aspectos mais relevantes dos métodos e do funcionamento da franquia.

São explicadas as relações entre *Marketing* e franquia e entre os «parceiros» da relação de franquia além de serem abordados pormenores referentes aos complexos contratos de franquia e aos Manuais de Operação.

Aconselhamos este livro a todos os interessados na exploração da franquia como uma actividade catalisadora em favor dos seus objectivos.

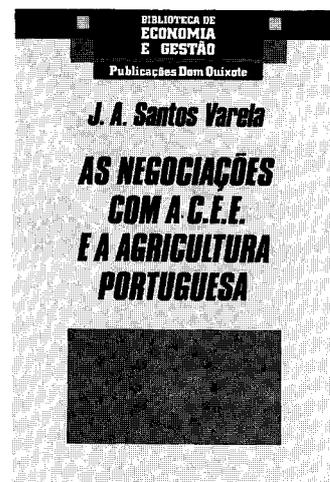
FICHA TÉCNICA

Título: Franchising-Franquia, Inovação e Crescimento

Autor: M. Barata Simões

Editora: Texto Editora

Colecção: Textos de Gestão



AS NEGOCIAÇÕES COM A C.E.E. E A AGRICULTURA PORTUGUESA

O autor deste livro, dirigiu tecnicamente a equipa negocial da agricultura desde a fase inicial das negociações até à nossa entrada na Comunidade. Descreve nesta obra como foi necessário defender com capacidade e persistência as condições e os meios financeiros mais susceptíveis de favorecer o início da integração da agricultura portuguesa na Comunidade.

Abre ainda, ao longo do livro, um importante campo de reflexão: como prosseguir o caminho, agora que estamos a meio do período de transição, uma vez que a integração plena da agricultura Portuguesa na CEE não vai ser nem fácil nem isenta de riscos.

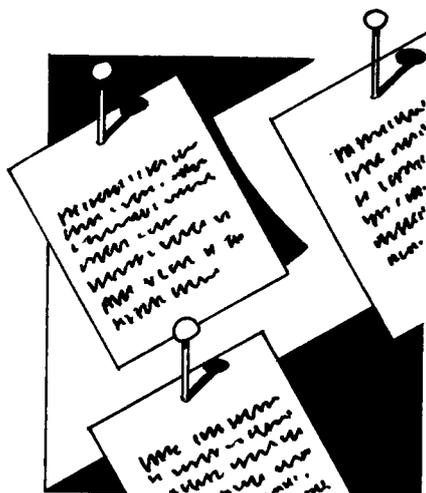
FICHA TÉCNICA

Título: As negociações com a CEE e a agricultura Portuguesa

Autor: J. A. Santos Varela

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão



AVANÇO TECNOLÓGICO JAPONÊS

Um grupo de doze *robots*, envergando fatos tradicionais japoneses, tomará o lugar dos dançarinos de corpo inteiro durante um festival que vai realizar-se em Tokushima, no Sul do Japão, isto se os trabalhos em que estão empenhados os investigadores da universidade desta cidade se desenvolverem de acordo com o previsto.

O que parece ser apenas uma brincadeira, significa na verdade que não pára o avanço da tecnologia japonesa no sector da robótica, com aplicações múltiplas no mundo do trabalho. Nas fábricas japonesas de automóveis, a cadeia de montagem é ocupada quase exclusivamente por *robots*, que têm nome e pagam quotas sindicais.

in *Diário de Notícias*, 9 de Abril de 1991

ELECTRODOMÉSTICOS DA «3ª VAGA» NÃO SÃO TÃO USADOS COMO SE PENSA

Muitos lares franceses dotaram-se nos últimos anos de um aparelho vídeo, de um *Minitel* — o sistema de video-text francês — ou de computador pessoal, mas estes novos aparelhos não estão a ser tão utilizados como a sua posse poderia dar a entender, segundo conclui um estudo do Instituto Nacional de Estatística francês (INSEE) no âmbito do qual foram inquiridos os ocupantes de cerca de 7000 casas.

O INSEE estima que, actualmente, mais de um lar francês em cada três (37 por cento) dispõe de um vídeo, perto de um em cada cinco de um *Minitel* e um em cada 12 de um computador pessoal.

Um terço dos possuidores de vídeo — na faixa de idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos — declaram ver videocassetes durante pelo menos cinco horas por semana. Mas a percentagem desce até aos 20 por cento para o grupo entre 31-40 anos, 10 por cento no grupo entre 51-60 anos e quase zero por cento no grupo com mais de 70 anos.

Em relação ao *Minitel*, as taxas são mais altas: mais de 57 por cento dos inquiridos

dizem consultá-lo regularmente. Mas, dez anos depois da sua introdução, apenas 4,9 milhões de franceses possuem este aparelho — de distribuição gratuita — que através de um telefone dá acesso a vários serviços (reserva de hotéis ou de lugares de avião, jogos, massagens, informações económicas, lista telefónica).

Quanto ao computador pessoal, ele é utilizado por menos de metade dos seus donos. Os jovens são os informáticos mais assíduos. O computador serve-lhes para jogar (para três quartos dos utilizadores), para programar (60%) e, por último, para descobrir a informática (50 por cento). Serve pouco para trabalhar em casa (30 por cento) ou fazer tratamento de texto (25 por cento).

in *Público*, 4/6/91

INAUGURAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DA AGONO

Foi inaugurada na Figueira da Foz a nova sede da AGONO. Esta empresa comercializa um leque de produtos que vão desde a informática, às redes locais de comunicações, além da formação e assistência técnica e produção de *software* próprio. Na ocasião teve lugar uma exposição de soluções informáticas, em que foi apresentada uma vasta gama de soluções para o mercado figueirense.

PLANO DE ACTIVIDADES DA APSIOT

A APSIOT divulgou recentemente o seu Plano de Actividades para 91/92 que tem como objectivos principais a difusão e promoção pública da actividade desta Associação, a prestação de serviços aos sócios e o reforço da capacidade administrativa e financeira da APSIOT.

Para dar corpo a esta estratégia a APSIOT vai levar a efeito, entre outras actividades, o V Encontro Nacional de Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho, promover a edição e distribuição regular da revista "Organizações e Trabalho" junto dos vários segmentos de público e do Boletim SIOT aos sócios e

públicos alvo, desenvolver relações de colaboração técnica e científica com estabelecimentos de ensino e formação profissional, associações científicas, culturais, etc.

Quanto à dinamização da vida associativa vai promover acções de formação, seminários, conferências, colóquios, abrangendo as áreas da qualidade, cultura organizacional, condições de trabalho, novas formas de organização do trabalho e outras.

Para reforçar a capacidade administrativa e financeira a APSIOT vai promover o patrocínio de publicações da Associação, angariar novos sócios e regularizar o pagamento de quotas.

CAPACIDADE DO ENSINO SUPERIOR EM DEBATE

Gestão, Engenharia, Informática e Economia são as áreas em que as empresas portuguesas mais necessitam de quadros. Estes são os resultados de um inquérito realizado junto de 58 empresas de média e grande dimensão entre Janeiro e Fevereiro deste ano, promovido pelo Forum de Administradores de Empresas em colaboração com um grupo de investigação estatística do ISCTE.

Além das áreas já referidas, estas empresas apontaram ainda necessidades de quadros nas áreas do Direito, das Relações Internacionais e da Psicologia. Nos sectores mais procurados, as dificuldades de recrutamento são agravadas não só por a oferta ser escassa como ainda por os candidatos pretenderem remunerações que as empresas não se dispõem a pagar. Por outro lado, o nível de especialização e experiência dos recém-licenciados são insuficientes.

Estas empresas apontam como solução o aumento da capacidade do ensino superior, bem como várias acções tendentes à participação das empresas na vida académica sob formas diversas, tais como mecenato educativo, atribuição de estágios e bolsas de estudo e a cedência de técnicos pela empresa para preencher lugares nos corpos docentes das escolas.

in *Público* 91.05.16



CLASSIFICADOS

AS TRANSFORMAÇÕES DO SISTEMA DE RELAÇÕES PROFISSIONAIS EM PORTUGAL NO CONTEXTO DO DIÁLOGO SOCIAL

14 e 15 NOVEMBRO

Tem-se assistido em Portugal recentemente à ocorrência de transformações no sistema de relações profissionais, as quais, embora muito referenciadas não têm sido objecto de análise sistemática e da necessária divulgação.

A implementação do Mercado Único, a evolução tecnológica, vão ter como consequência, também, um reajustamento do mercado de trabalho e uma reestruturação na indústria. Ao mesmo tempo assiste-se a um reforço do diálogo social a nível comunitário.

Tudo isto irá sem dúvida, conduzir ao aparecimento de novos locais de concertação social e/ou negociação colectiva, e também a novos papéis e responsabilidades dos diferentes actores envolvidos.

Com o objectivo de proporcionar um debate sobre estas questões, no seio da sociedade portuguesa, entre analistas, técnicos e parceiros sociais, o Ministério vai promover a realização deste seminário nos dias 14 e 15 de Novembro.

O programa reparte-se por vários temas dos quais destacamos:

TEMA I - O futuro das relações profissionais na Europa: papel dos parceiros sociais e da legislação na harmonização das relações profissionais

TEMA II - O sistema de relações profissionais em Portugal: contexto, actores e regulação - debate

TEMA III - Transformações recentes dos sistemas de relações profissionais

TEMA IV - Dinamismo do sistema de relações profissionais português

Para mais informações dirija-se:

À Comissão Organizadora
a/c da Dr^a. Dulce José
Ministério do Emprego
e Segurança Social
Praça de Londres, 2 - 14^º
1000 LISBOA

SEMINÁRIO

«AS TRANSFORMAÇÕES DO SISTEMA DE RELAÇÕES PROFISSIONAIS EM PORTUGAL NO CONTEXTO DO DIÁLOGO SOCIAL»

Projecto de Programa

14 de Novembro

09H30 Alocução de introdução

09H45 Discurso de Abertura pelo Senhor Ministro do Emprego e da Segurança Social

TEMA I O futuro das relações profissionais na Europa: papel dos parceiros sociais e da legislação na harmonização das relações profissionais

10H00 Representante das Comunidades Europeias
Direcção Geral V - Emprego, Assuntos Sociais e Educação

10H45 Café

11H00 Dr. Hubert Krieger
Representante da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

11H45 Representante da Associação Internacional das Relações Profissionais

12H30 Comentários: Dr. Amadeu Dias
Director Geral das Relações de Trabalho do Ministério do Emprego e da Segurança Social

13H00 Almoço

TEMA II O sistema das relações profissionais em Portugal: contexto, Actores e Regulação

15H00 Moderador: Dr^a. Odete Santana
Direcção Geral das Relações de Trabalho do MESS

15 de Novembro

TEMA III Transformações recentes dos sistemas de relações profissionais

09H30 Abertura

09H40 Prof. Alain Chouraqui
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail
Centre National de Recherche Scientifique/França

10H30 Café

10H45 Prof. François Eyraud
Bureau International du Travail

11H30 Comentários: Prof. Marinús Pires de Lima
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

11H45 Debate e Perguntas

12H30 Intervalo para o almoço

TEMA IV Dinamismo do sistema de relações profissionais português

14H30 Moderador: Prof. José Grosso de Oliveira
Presidente da Associação Portuguesa de Sociologia Industrial e de Organização do Trabalho

16H00 Café

16H15 Mesa redonda
Moderador: Prof. Maria Luísa Cristovam
Direcção Geral das Relações de Trabalho do MESS

17H30 Discurso de encerramento pelo Senhor Ministro do Planeamento e da Administração do Território

Comissão Organizadora
Praça de Londres, 2 - 14^º
Telefone: 8470010 Fax: 801112



GLOSSÁRIO DE CONTABILIDADE

SEPARATA



EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO N.º 20 DA REVISTA DIRIGIR
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
SET./OUT. - 1991

DIRIGIR

Este glossário surgiu pela constatação de que muitos gestores bem como os seus quadros não financeiros têm dificuldades em entender a linguagem dos Contabilistas.

Embora neste glossário não seja possível abordar todas as palavras e termos usados no dia-a-dia na área contabilístico/financeira, optamos por abordar os temas necessários, para se poder entender dois dos documentos finais que obrigatoriamente as empresas têm de apresentar pelo menos uma vez por ano, que são o BALANÇO e a DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.

Este glossário não esgota as questões que são apresentadas de uma forma simples, sem aprofundar os temas e sem entrar em pormenores, que seriam abordados num manual técnico.

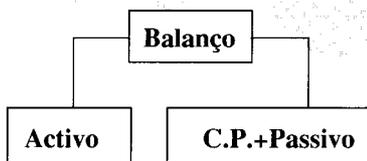
Espero que lhe seja útil.



BALANÇO - É um quadro (mapa, gráfico, etc.) onde é demonstrada a situação económico/financeira da empresa na data a que o balanço diz respeito.

O balanço avalia a riqueza, isto é, o valor da empresa, mas não demonstra o seu resultado, apenas o apresenta em valor total, sendo a sua demonstração feita num outro documento chamado «demonstração de resultados». O balanço é composto por duas partes, que se encontram sempre em equilíbrio:

- . Activo
- . Capital Próprio + Passivo



ACTIVO - Conjunto dos bens e direitos que uma entidade possui. O Activo poderá ser dividido de acordo com várias ópticas:

. Activo Bruto e Activo Líquido

. Activo Fixo e Activo Circulante

. Disponibilidades + Existências + Dívidas de Terceiros + Imobilizações

ACTIVO BRUTO - No activo bruto os valores dos diversos bens e direitos são registados ao custo histórico, ou seja, sem qualquer correcção ao valor inicial excepto no caso dos imobilizados que podem já ter sido alvo de reavaliações.

DIRIGIR

ACTIVO LÍQUIDO - No activo líquido os valores dos diversos bens e direitos são registados líquidos das amortizações e das provisões.

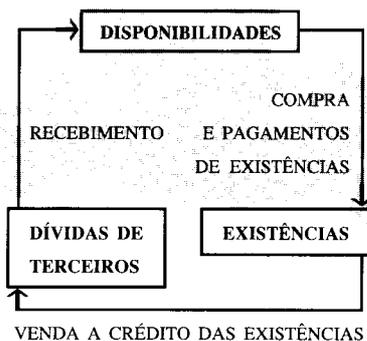
Activo Bruto -
(Amortizações + Provisões)
= Activo Líquido

ACTIVO FIXO - É a parte do activo formada pelos valores que se encontram imobilizados, ou seja, que não entram no ciclo de exploração servindo apenas para apoiar a actividade da empresa. Estão neste caso os Imobilizados.

ACTIVO CIRCULANTE -

São os outros activos que não os fixos, ou sejam: As disponibilidades; as dívidas de terceiros e as existências.

Este nome advém do facto de estes três grupos se relacionarem num circuito fechado.



Nota: Este conceito Activo Fixo *versus* Activo Circulante é muito importante para efeitos de análise financeira

DISPONIBILIDADES -

Conjunto constituído pelos bens que são, ou se podem transformar rapidamente, em dinheiro. Estão neste caso entre outros os seguintes bens: Caixa, depósitos bancários, aplicações de curto prazo, etc.

EXISTÊNCIAS -

Conjunto constituído pelos bens que se destinam a venda (mercadorias e produtos acabados) ou que se destinam à transformação para posterior venda (matérias-primas, subsidiárias, etc.)

DÍVIDAS DE TERCEIROS

- Conjunto constituído pelos direitos, ou seja pelas dívidas que terceiras entidades têm para conosco, isto é, pelo direito que temos de receber esses valores.

PASSIVO - Conjunto formado pelas obrigações que uma entidade tem para com terceiros. O passivo é tradicionalmente dividido em:

**EXIGÍVEL DE CURTO PRAZO;
EXIGÍVEL DE MÉDIO OU
LONGO PRAZO**

**EXIGÍVEL A CURTO
PRAZO -** Obrigações que uma entidade tem de solver até um ano a contar da data do balanço.

**EXIGÍVEL A MÉDIO OU
LONGO PRAZO -** Obrigações que uma entidade tem de solver a mais de um ano a contar da data do balanço.

DIRIGIR

CAPITAIS PRÓPRIOS -

Conjunto formado pelos valores que pertencem à própria entidade até à sua dissolução (com excepção dos resultados que serão ainda alvo de eventual distribuição pelos sócios/accionistas).

Os capitais próprios são constituídos basicamente por:

CAPITAL

RESERVAS

RESULTADOS TRANSITADOS

RESULTADOS LÍQUIDOS

CAPITAL - Valor que os sócios/accionistas colocaram na entidade para esta iniciar e manter a sua actividade.

RESERVAS - São valores que surgem basicamente por três vias: pelas reservas obrigatórias, reservas de reavaliação e reservas especiais.

RESERVAS OBRIGATÓRIAS

- Valores que são retirados aos resultados para ficarem retidas na empresa com um determinado fim (ou seja, são resultados que não são distribuídos aos sócios/accionistas).

RESERVAS DE REAVALIAÇÃO

- São valores que surgem pelo facto de termos feito ajustamentos monetários.

O mais usual é proceder-se à reavaliação dos imobilizados. Reavaliar não é mais do que colocar um bem ao seu valor actual (valor real).

Estas reservas não significam entradas de dinheiro mas simplesmente dão uma informação mais correcta do valor do património da entidade (da sua riqueza).

RESERVAS ESPECIAIS -
São essencialmente valores que surgem pelo facto de ter havido um aumento do activo sem qualquer contrapartida. É o caso dos subsídios não destinados à exploração nem ao investimento e às doações.

RESULTADOS TRANSITADOS - São valores que surgem pelo facto de não se ter dado ainda destino aos resultados líquidos de anos anteriores, e assim se encontram numa situação de espera.

RESULTADO LÍQUIDO -
É o valor do resultado do exercício (ou seja, é o valor que ficou depois de, aos proveitos, termos abatido os custos necessários e os impostos sobre os lucros. Este valor será depois distribuído de acordo com a decisão dos sócios/accionistas.

RESULTADO LÍQUIDO = PROVEITOS - (CUSTOS + IMPOSTOS S/LUCROS)

Hipóteses de distribuição:

	RESERVAS
RESULTADOS LÍQUIDOS	DISTRIBUIDO PELOS SÓCIOS/ ACCIONISTAS
	OUTROS DESTINOS

DIRIGIR

AMORTIZAÇÃO - Em termos contabilísticos tem o mesmo significado que depreciação.

À medida que os Activos Imobilizados envelhecem, passam necessariamente a valer menos. A amortização é pois a diferença entre o preço de compra (eventualmente reavaliado) e o valor actual do bem.

Por outras palavras, a amortização é o valor que se vai retirando ao imobilizado e que se traduz numa redução do resultado positivo do exercício ou do aumento do resultado negativo do exercício.

Em termos de balanço apresenta-se o Imobilizado pelo seu preço de custo (eventualmente reavaliado)

. **Activo Bruto** - e a esse valor retira-se o valor da amortização, dando origem ao Imobilizado Líquido

. **Activo Líquido.**

PROVISÃO - Nem tudo o que parece é.

Assim acontece com alguns valores constantes do Activo, principalmente as Existências, as Dívidas de Terceiros e os Investimentos Financeiros, pois que quando estamos a fazer um balanço devemos ter sempre presente que devemos ser prudentes. Neste sentido devemos analisar os nossos bens e direitos para detectar situações em que seja previsível que esses bens e direitos não valham os valores pelos quais estão registados e neste caso devemos criar uma provisão que não é mais do que a diferença entre o valor pela qual os bens e direitos estão registados e o valor que nós consideramos mais provável que valham.

A provisão traduz-se, como as amortizações, numa redução do resultado positivo do exercício ou um aumento do resultado negativo do exercício.

ACTIVO BRUTO -

AMORTIZAÇÕES

+ PROVISÕES =

ACTIVO LÍQUIDO

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - É um quadro (mapa, gráfico, etc.) onde é demonstrado o resultado do exercício.

Nesta demonstração colocam-se em evidência dois factores, que são:

PROVEITOS
CUSTOS

e o resultado é a diferença entre eles

PROVEITOS - CUSTOS =
RESULTADO

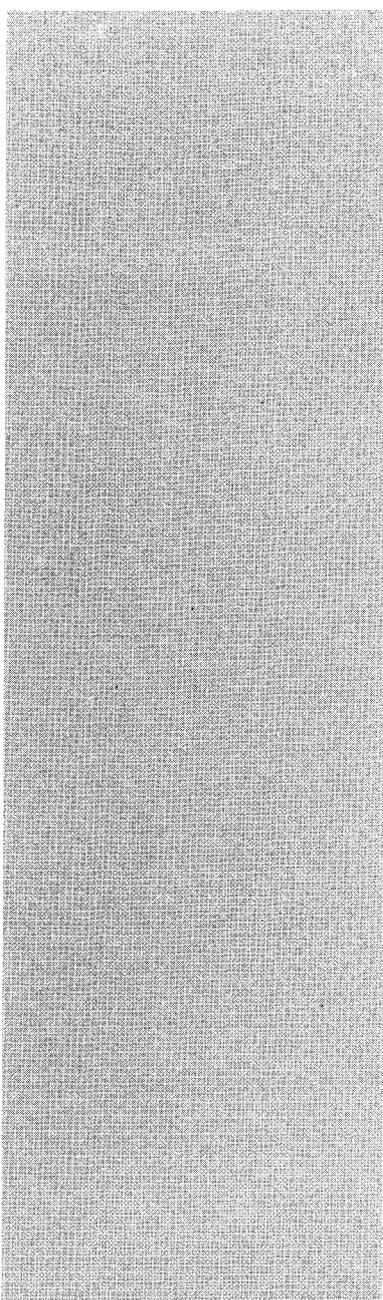
SE PROVEITOS > CUSTOS =
RESULTADO POSITIVO
(LUCRO)

SE PROVEITOS < CUSTOS =
RESULTADO NEGATIVO
(PREJUÍZO)

Oficialmente a demonstração de resultados obrigatória é a demonstração de resultados por natureza onde os custos e proveitos aparecem de acordo com a sua própria natureza (por exemplo — o pagamento do salário a um funcionário da secção de transportes aparece na demonstração na rubrica «Despesas com o pessoal».

Existem outras formas de fazer a demonstração de resultados, como por exemplo, a demonstração de resultados por funções onde o exemplo acima apareceria como um custo do local ou função a que o funcionário pertencia.

DIRIGIR



RUI ALMEIDA
* Lic. Cont. Financeira
Mestrado em Auditoria (U.A.L.)
Ass. no I.S.C.A.L.

Terra Mãe. Terra Nossa.

PUBLINTER

Existimos há muito na terra portuguesa. Desta terra que nos conhece e nos é familiar, fizemos a massa com que se molda o progresso. Em dias de alegrias, de lágrimas, de tenacidade e de temperança. Da massa que fizemos progresso, fez-se semente, planta e fruto. Fez-se pão. Um pão com o sabor doce da terra mãe, sempre semeada, tantas vezes fértil e fecunda. Porque entre nós há uma terra que nos une.



Comércio de Sementes

As sementes que vendemos asseguram as melhores colheitas. São rigorosamente certificadas de acordo com as normas comunitárias.

Comércio de Cereais

Temos uma relação forte e tradicional com os produtores. Compramos as melhores colheitas e colocamo-las no mercado. Garantimos o escoamento da melhor produção e da melhor qualidade.



Comércio Internacional

A nossa experiência levou-nos a todo o mundo. Somos uma empresa que opera no mercado internacional, que procura nos mercados externos os cereais e matérias-primas mais adequados às necessidades do país e da sua tecnologia transformadora.

Indústria de Moagens

As indústrias de moagens conhecem-nos bem. Nós garantimos a grande qualidade dos produtos finais. Porque fornecemos o melhor. Os nossos serviços comerciais e laboratoriais asseguram uma assistência técnica pós-venda eficaz.



Indústria de Rações

Os cereais e derivados que fornecemos à indústria de alimentos compostos proporcionam boas alternativas para a melhor relação custo/benefício.

Investigação & Desenvolvimento

A nossa tecnologia de cereais é elevada. Procedemos a análises laboratoriais complexas de forma a estudar factores determinantes na optimização da produção. Somos membros da (ICC) International Association for Cereal Science and Technology.



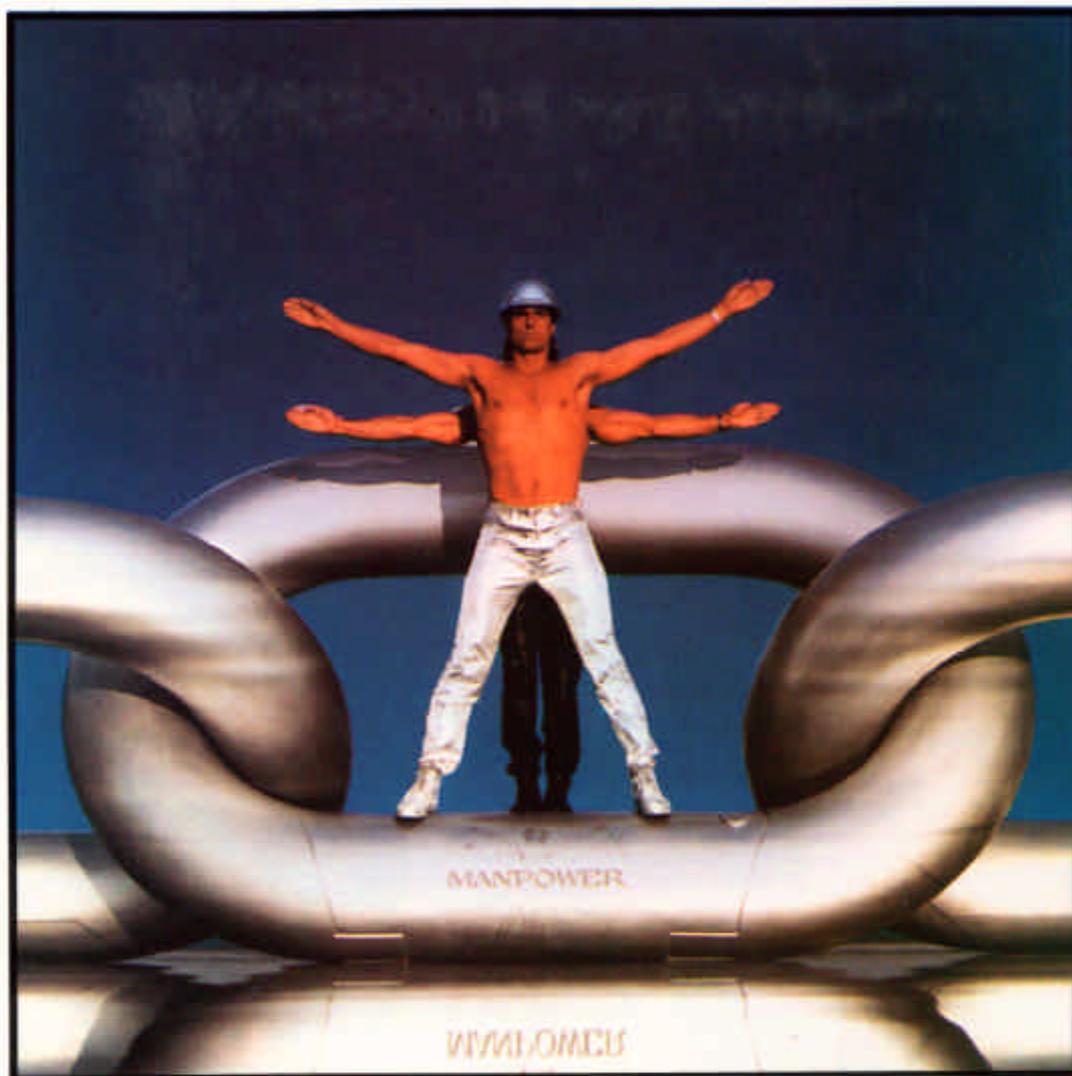
A EPAC e a Comunidade

Somos uma empresa virada para a comunidade. Cooperamos com todos os organismos especializados e partilhámos o mais avançado know-how. Os nossos serviços regionais são um precioso auxiliar para os produtores e industriais. Estabelecemos uma relação de confiança com aqueles que nos conhecem.



EMPRESA PARA AGROALIMENTAÇÃO E CEREAIS, SA

Há Uma Terra Que Nos Une.



RIGOR e LEGALIDADE

MANPOWER, UM PAPEL ECONÓMICO INDISCUTÍVEL E UM PAPEL SOCIAL EVIDENTE
SINTA A DIFERENÇA • NO TRABALHO TEMPORÁRIO EMPREGAMOS MÉTODOS EXCLUSIVOS.

MANPOWER, O SERVIÇO

LISBOA: (01) 352 54 55 • PORTO: (02) 200 24 26 • ALBUFEIRA: (089) 58 81 13