

NOVEMBRO
DEZEMBRO 91
200.00

DIRIGIR

21

ISSN: 0871-7354



O DESIGN QUE PRECISAMOS

*GESTÃO DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL*

*A DIABÓLICA TENTAÇÃO
DO PODER*

SEPARATA: INCENTIVOS COMUNITÁRIOS



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

REABILITAÇÃO PROFISSIONAL EMPREGO DE PESSOAS DEFICIENTES



INDÚSTRIA DE CALÇADO

"Eu admiti deficientes na minha empresa e estou plenamente satisfeito"

António Macedo
Empresário
Novotex, Lda.



INDÚSTRIA DE HOTELARIA

"As capacidades dos deficientes que admiti ultrapassaram as minhas expectativas"

António Muchaxo
Empresário
Estalagem Muchaxo



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**CONTACTE OS
CENTROS DE EMPREGO**

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, José Casqueiro Cardim, José Duque, Júlio Frèches, Luís Pessoa, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: Aminda Neves, Carlos Lima Figueiredo, Elvira Pereira, Emílio Salvador Fazenda, Fernando A. Casqueira, Frei Bernardo O.P., Isabel Pereira, Inácio Moreira, Henrique Faro, J.M. Apolinário, Leopoldina Crispim, Lídia S. Branco, Lopes dos Santos, Luís Graça, Maria José Glão, Nelson Trindade, Rogério Manuel Ferreira, Sella Gomes

CAPA: João Machado

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Buchinho, Paulo Cirtra, Rui Pimental, Sérgio Rebelo

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

REDAÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FPF/CHQ - Unidade de Formação de Formadores e de Chefias e Quadros - Telefone: 858 47 01, Ext.2378, Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Ficoas, 14 - 9º - 1000 LISBOA

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada para Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX. A assinatura é gratuita

Depósito Legal nº17519/91

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS - DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefone: 858 47 01/2/3 - Ext. 2378

ANO III Nº 21 DEZ.1991
ISSN: 0671 - 7354

EDITORIAL

O NOSSO LUGAR NA EUROPA

A Europa, continente a que pertencemos por razões geográficas e culturais, teve significados diferentes ao longo da História.

Antes de tudo foi, para nós, uma fonte de apoio durante a reconquista e a construção da nossa independência ao longo dos séculos.

Durante os Descobrimentos a Europa foi parceiro comercial, financeiro e fornecedor de tecnologia, quer na forma de equipamento mais sofisticado quer na de conhecimentos técnicos.

No mesmo período, a Europa foi também, algumas vezes, lugar de exílio de elites portuguesas — intelectuais, comerciantes e artifices que, por razões religiosas ou políticas, tiveram que procurar noutros países o seu lugar.

Mais recentemente, já nos nossos dias, a Europa foi claramente um lugar da cidadania que nos faltava no próprio País. Desse tempo ficou, para além da imagem das grandes diferenças sociais geradas pelo desenvolvimento contínuo do Continente no pós-guerra, a noção que a democracia, característica crescente da civilização europeia, definia um espaço geográfico que não nos abrangia.

Resolvida a integração política na Europa que parecia, em tempos, tão difícil e era, afinal, tão fácil, ficou-nos a tarefa de concretizar a convergência naquilo que restou de diferenciação essencial — a economia e as condições de vida.

A Europa, como modelo a alcançar em tempo útil, constitui um factor de mobilização e geração de energias de que necessitamos e que, tal como noutros momentos, se revela particularmente eficaz quando encontra no exterior a sua própria razão. Mas o nível dos países que assumimos como modelo é, em todos os domínios, de uma dimensão que situa num grau muito elevado os desafios que nos colocamos. A dimensão do que nos "falta fazer" pode esconder a visão do que já atingimos.

Seguramente, é preciso evitar que a imagem do que falta fazer nos esconda a necessidade de aproveitar perfeitamente o que já alcançamos. A todos os níveis, uma gestão mais fina, mais virada para a qualidade do que fazemos, do que se produz e das condições em que se produz, permitirá acréscimos sensíveis de bem-estar que nos ajudarão a aproximarmo-nos mais do nosso lugar na Europa. Sem subavaliar a necessidade de crescer, podemos desenvolver-nos mais rapidamente se conseguirmos recorrer generalizadamente a critérios que permitam utilizar melhor, e com menor desperdício, o que já temos, a benefício de todos.



DIRIGIR



CAPA: JOÃO MACHADO

EDITORIAL	José Cardim	EDITORIAL
		1
QUEM NÃO CONHECE A CULTURA RENOVA ADESÃO À EUROPA E COMPETITIVIDADE	Madalena Avillez Francisco L. dos Santos	DESTAQUE
		3
DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO A FÁBRICA NÃO É NENHUM ARRAIAL MINHOTO	Nelson Trindade	7
		FORMAÇÃO
GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL RENOVAÇÃO E EFICÁCIA NA GESTÃO DISSE SOBRE GESTÃO	Armindo Neves Carlos L. Figueiredo	13
		15
ENTREVISTA PÓSTUMA A JEAN MONNET	Elvira Pereira, Fernando Casqueira	GESTÃO
		19
HIGIENE E SEGURANÇA? NÃO CONHEÇO	Leopoldina Crispim	25
		28
PROMOVER A SAÚDE NO TRABALHO	Luís Graça	HISTÓRIA E CULTURA
		29
MIIT - SERVIÇOS NA ÁREA DA MANUTENÇÃO	Henrique Faro	SEGURANÇA
		33
COMO CALCULAR PREÇOS PARA EXPORTAÇÃO UM NEGÓCIO POR OFÍCIO... E PORQUE NÃO?	Maria José Gião J. M. Marques Apolinário	SAÚDE
		37
DA MANUTENÇÃO PRÓPRIA À SUBCONTRATAÇÃO	Inácio Moreira	MANUTENÇÃO
		41
A QUALIDADE, RESPONSABILIDADE DE TODOS GESTÃO PELA QUALIDADE	Emídio Fazenda Lídia Spencer Branco	NEGÓCIOS
		45
A DIABÓLICA TENTAÇÃO DO PODER... APRENDER A SER PESSOA COMUNITÁRIA	Frei Bernardo O. P.	47
		MANUTENÇÃO
A OBSESSÃO DO CLIENTE...	Madalena Avillez	52
		QUALIDADE
SOBRE O «DESIGN» QUE PRECISAMOS... BREVES	Madalena Avillez	55
		60
LIVROS A LER		DESENVOLVIMENTO PESSOAL
LEGISLAÇÃO		64
CORREIO DOS LEITORES		66
CLASSIFICADOS		VENDAS
ÍNDICE		70
		DESIGN
		73
		77
		80
		82
		84
		85
		86



MARTIM FIGUEIREDO

QUEM NÃO CONHECE A CULTURA RENOVA?

Paolo Pereira da Silva, licenciado em Física, na Suíça, hoje administrador da Renova, lidera um projecto de mudança iniciado há cerca de cinco anos. Era necessário modernizar a Renova mas sem que isso a fizesse perder o perfil português... E, de facto, sendo a líder de 60 por cento do mercado nacional, não deixa de ter já uma quota no mercado espanhol... E o mais se verá, pois dinamismo e vontade de vencer não faltam a esta "equipa vencedora"!

Para quem não saiba, a tradição de fazer papel, ali naquela zona da região de Torres Novas, remonta ao princípio do século XIX. Nessa altura, junto à nascente do rio Almonda, vários moinhos eram usados para a produção deste produto essencial ao homem.

A primeira fábrica surge ainda no século passado.

A Renova nasce em 1939. Foi construída junto à nascente do rio, que brota assim de dentro da própria fábrica. O desenvolvimento da fábrica dá-se a partir de 1943, com a máquina número um.

Nos anos 60 a fábrica começa a especializar-se em papéis crepados, ou papel *tissue*, detendo hoje a liderança da produção deste tipo de papel graças a uma especialização crescente e à capacidade que têm de assegurar uma qualidade total do que produzem...

A partir dos anos 60, de dez em dez anos — portanto em 1972, 1982 e brevemente — arrancaram com máquinas cada vez mais sofisticadas, possuindo neste momento equipamento que permite concorrer em pé de igualdade com as congéneres estrangeiras.



CULTURA RENOVA

Empresa familiar, onde trabalham famílias "completas" da zona, a Renova tem um "rostro humano", e o Eng^o Paulo Pereira da Silva faz questão em dizer que isso resulta de uma gestão altamente humanizada, que produz aquilo a que ele chama a "cultura Renova". Para a Renova as pessoas contam muito. "Há como que uma ligação afectiva que se desenvolve desde o primeiro dia, entre as pessoas e a empresa." Além disso, a cultura Renova é reforçada e consolidada com uma prática que procura "desenvolver as pessoas como indivíduos morais" — autónomos e livres, em sintonia com os objectivos da Renova. Um dos segredos do seu sucesso é a coesão enorme e o espírito de equipa que se tem vindo a desenvolver e a consolidar. Houve a preocupação de criar uma imagem de empresa que desenvolva o "amor à camisola" — pertencer à Renova é prestigiante.

DINÂMICA DE MUDANÇA

A gestão tem sido alterada ao longo dos anos, "mantendo algumas coisas e mudando outras".

Paulo P. da Silva diz-nos que "organizar foi a principal preocupação. A estratégia que definimos não implica mudar todos os dias, mas quase! A ideia é fazer da apologia da mudança e do viver num ritmo alucinante, uma fonte de motivação".

A primeira coisa que fizeram foi criar uma estrutura horizontal, muito pouco rígida e bastante operativa, que permitisse uma grande rapidez de informação e de decisão. Depois tratou-se de encontrar as pessoas certas para os lugares certos. Neste momento têm o melhor equipamento e estão, portanto, aptos a produzir o melhor produto no tempo tecnologicamente disponível.

DINAMIZAR E FLEXIBILIZAR

Esta mudança na gestão da Renova fez nascer a necessidade de desenvolver um sector comercial e de *marketing*, que era praticamente inexistente. Voltados para o mercado, passaram a ter uma estratégia agressiva e não defensiva.

Mas este esforço de reorganização não se fez sentir só na área do *marketing*, pois "o grande objectivo foi o dinamismo e a flexibilidade, o que obviamente implicou grandes mudanças no estilo de trabalho."

A experiência de certo modo exemplar da Renova permite chegar a algumas conclusões sobre as quais vale a pena reflectir.

Um processo de mudança profundo, que afecta não só a estrutura de uma organização, mas o seu estilo de trabalho, exige em primeiro lugar um envolvimento empenhado e constante da gestão de topo. O Eng^o Paulo Pereira da Silva diz a esse respeito que "foi um trabalho lento, com muito bom senso e grande envolvimento

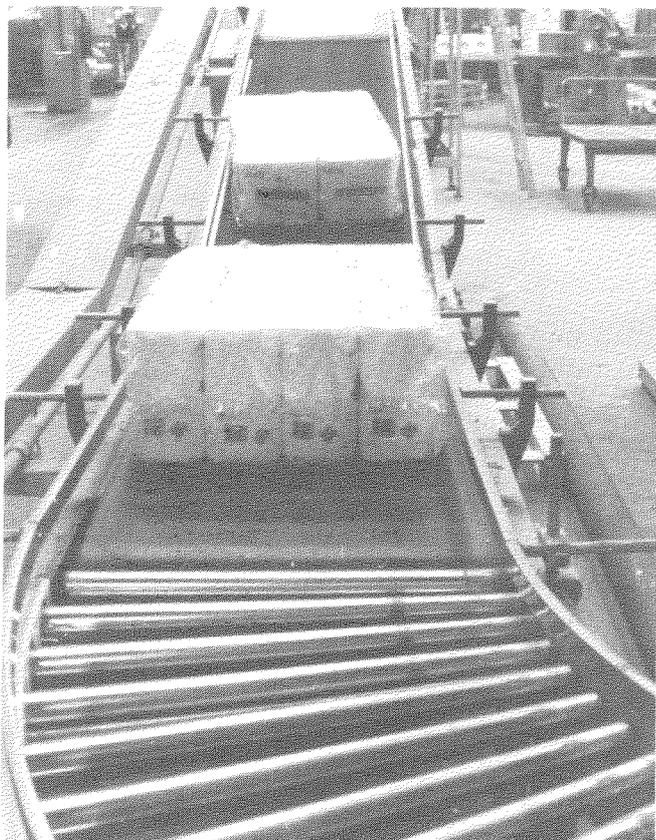
emocional. Explicámos às pessoas tudo o que queríamos mudar, e a nossa disponibilidade foi sempre total..." Na sua opinião, há que ter em conta cinco aspectos essenciais num projecto de mudança:

- 1^o Dar o exemplo;
- 2^o Trabalhar com todos os níveis da estrutura;
- 3^o Fazer entender às pessoas da produção que não estão a trabalhar com uma máquina, mas com uma linha de produção;
- 4^o Aprender a trabalhar em equipa;
- 5^o Não favorecer as divisões mas facilitar a criação de equipas mistas, com antiga cultura Renova e nova cultura Renova.

No seu entender, a própria dinâmica do processo de mudança foi um factor de motivação. Os mais renitentes acabam por aderir, ao verem os resultados.

Tudo isto começou numa parte da estrutura e foi alastrando ao resto da empresa.

Foi uma estratégia que avançou em várias frentes e com um *timing* que permitiu amadurecer as coisas.



MARTIM FIGUEIREDO

PAPEL DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS

Apesar da estrutura que existe agora ser bastante leve, este nível de gestão tem um peso importante. "Quando iniciámos este processo", diz-nos Paulo P. da Silva, "estas chefias, habituadas a um estilo de gestão familiar, eram muito dedicadas mas trabalhavam em esquemas muito fechados. As chefias admitidas de novo não estavam, como eles, habituadas a trabalhar em função dum patrão. O estilo teve que mudar".

Deixar de funcionar em "capelinhas", e aprender a gerir com mais autonomia e dinamismo, eis a grande mudança no estilo da gestão intermédia. No fundo, eram chefias que não se assumiam como chefias e que, com estas alterações, passaram a assumir-se como tal.

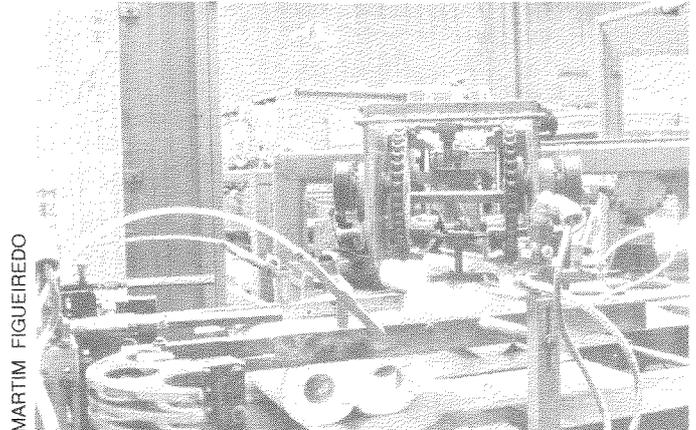
A chefia directa/intermédia viu assim as suas funções redimensionadas e muito enriquecidas, funcionando como um imprescindível animador de grupo, como um líder aceite pela maioria.

"As chefias intermédias foram extremamente importantes ao longo de todo este processo", diz Paulo P. da Silva. "Trabalhei com elas até ao nível de chefe de linha."

FILOSOFIA DA EQUIPA VENCEDORA

A nova estrutura foi definida com a preocupação de grande polivalência e flexibilidade, acabando com a antiga noção de produtividade baseada numa estrutura de linhas de produção, em que ninguém tinha nada a ver com o que se passava ao lado. Para o seu desenho partiu-se dum princípio base: a dualidade área/turno. O trabalho nas fábricas é um trabalho essencialmente em grupo. Existem equipas de operadores associadas a uma linha de produção e coordenadas directamente por um condutor de máquinas ou chefe de linha. Essas equipas são depois supervisionadas por um chefe de turno que é responsável pela sua motivação e pelo assegurar da qualidade e segurança, e por um chefe de área que garante a supervisão técnica do trabalho desenvolvido.

Todos fazem parte de equipas pequenas que, por sua vez fazem parte de outras equipas, o que gera uma grande solidariedade. Além disso, esta estruturação exige uma grande polivalência. "Esta flexibilidade é uma das características que nos dá mais força", diz Paulo P. da Silva. Há hoje uma preocupação com o todo, com os objectivos globais, que faz com que seja preocupação de todos e de cada um, não criar bloqueios ao 'vizinho'. As pessoas abandonaram a situação cómoda e segura de estarem sempre a fazer a mesma coisa. Graças à sua polivalência, hoje um chefe de máquina sabe tudo sobre a sua máquina e sobre todas as outras máquinas da linha em que está inserido. Assim, hoje, se há uma falha numa máquina, a linha já não pára toda."

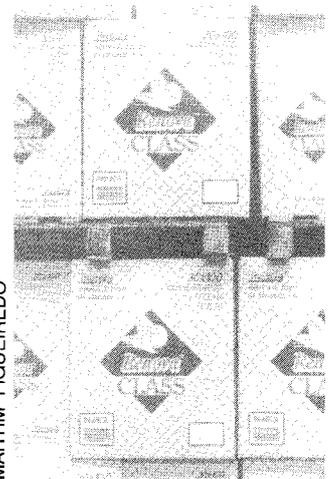


MARTIM FIGUEIREDO

COMUNICAR, CONTROLAR

Esta estrutura, facilitadora da autonomia e da comunicação, é dinamizada de várias formas. Desenhada com a preocupação de permitir aos vários grupos funcionar bem, houve também a preocupação de deixar em aberto um espaço onde outros grupos, informais, vão aparecendo. Paulo P. da Silva não gosta de lhes chamar círculos de qualidade, mas confessa que as semelhanças são grandes. "São grupos de trabalho que funcionam por objectivos autónomos, e que reúnem semanalmente. Não apresentam propriamente relatórios. Há, por exemplo, um grupo cujo objectivo é activar a comunicação na empresa. Integra elementos das diferentes áreas e dos vários níveis. Fazem o estudo e o diagnóstico da situação, propõem soluções e implementam aquelas que são aprovadas. Tudo isto é feito simultaneamente ao desempenho das suas funções formais."

As chefias de cada divisão têm semanalmente reuniões de produção, onde se debatem problemas globais, se definem objectivos e se estabelecem linhas de actuação. Estas reuniões preparam a reunião anual da produção. É um momento importantíssimo, que se vem repetindo há quatro anos. Com a presença da administração, é um ponto alto da motivação na Renova, pois é dada a conhecer a estratégia da empresa, ao mesmo tempo que é possível a todos comunicar com os níveis de topo. A reunião termina com um jantar em que estão presentes os cônjuges, e em que é atribuído um prémio simbólico ao elemento que mais se



MARTIM FIGUEIREDO

destacou naquele ano, à "estrela ascendente Renova", como diz Paulo P. da Silva.

Para activar a comunicação e ajudar as pessoas a aprender, fazem encontros mensais de chefias, em que são discutidos temas preestabelecidos. Uma das chefias apresenta o tema, que depois é discutido por todos. "Não só nos encontramos como nos formamos", diz Paulo P. da Silva.

A DIRIGIR foi usada para animar este tipo de reuniões e também para activar a comunicação interna. Pode dizer-se que teve um papel muito importante para habituar as chefias a expor e para criar hábitos de leitura.

ESTRATÉGIA EUROPEIA: QUALIDADE INQUESTIONÁVEL

No sector do papel *tissue* há anos que não existem barreiras alfandegárias ou outras, portanto 1993 já chegou para a Renova.

Na opinião de Paulo P. da Silva, além da necessidade de se desenvolver uma área de *marketing* agressiva e profissional, o mais importante "é fornecer produtos com uma qualidade inquestionável. Se o consumidor se pode aperceber dessa qualidade, e se se conseguir fornecer um bom serviço, estão criadas as condições para ter sucesso".

Paulo P. da Silva diz que a principal preocupação no mercado espanhol, onde já está implantada a Renova

Espanha, "é transmitir uma imagem da Renova como uma empresa que oferece estabilidade e segurança, com uma postura muito séria, honesta e profissional no mercado".

SUPER EGO NACIONAL PRECISA-SE

Todas estas mudanças são vividas com paixão, mas ao mesmo tempo com uma discrição que se confunde com um certo pudor. A cultura Renova procura transmitir uma imagem de eficácia e de humanismo, um cenário que sugere seriedade, estabilidade e segurança. "O que parece é", costuma dizer-se, e no caso da Renova confirma-se a regra.

Portugal precisa de modelos de sucesso que estimulem o desejo de mudar e que possam funcionar como contrapontos a uma experiência nacional que está por reinventar...

"Renovas procuram-se!", diremos nós, ávidos de organizações com a disponibilidade e a humildade de se exporem e de se "contarem" aos nossos leitores.

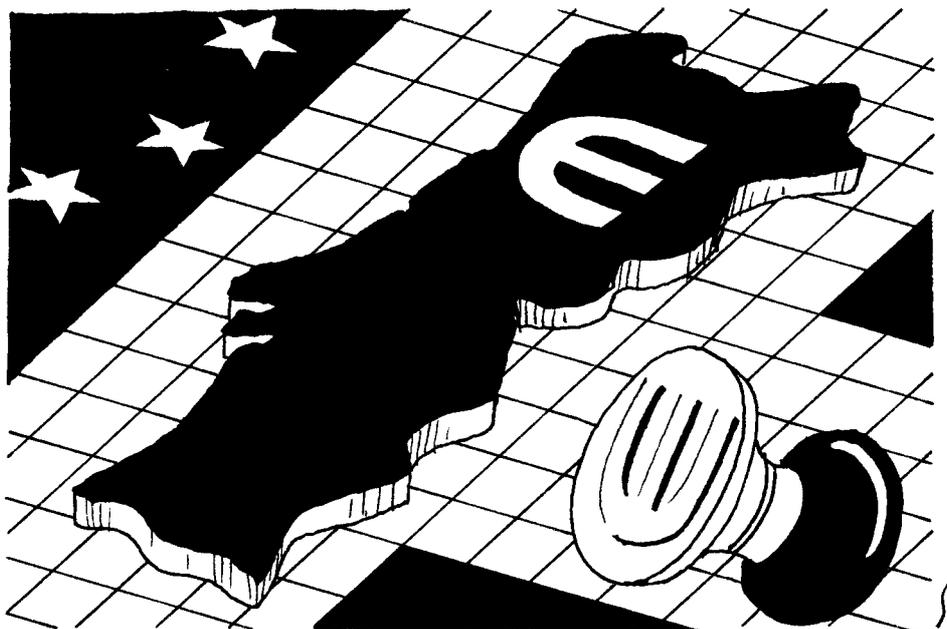
À Renova os nossos parabéns e o nosso obrigado: o *super ego* nacional saiu reforçado!

* Coordenadora da DIRIGIR.



FRANCISCO L. DOS SANTOS*

ADESÃO À EUROPA E COMPETITIVIDADE



Para o autor, a competitividade resulta da predisposição para a inovação e passa por os gestores assumirem que os factores claros do sucesso — por estarem em constante evolução — têm que ser permanente e estrategicamente trabalhados.

A integração de Portugal na CEE permitirá a criação de condições únicas para um posicionamento das empresas nacionais e da economia em geral, muito para além do que seria alcançável sem a adesão.

Numa perspectiva empresarial, debater "vantagens e desvantagens da adesão à Europa" é, em última análise, reflectir sobre as consequências para a competitividade dessa decisão estratégica global.

Sendo assim, torna-se necessário ter em atenção duas questões prévias: uma, de carácter objectivo, que aconselha a que essa reflexão seja feita sector a sector, indústria a indústria e empresa a empresa; outra, de

carácter subjectivo, que consiste na constatação de que, do ponto de vista da postura, o empresário, normalmente, mostra-se receptivo à abertura em termos gerais, mas clama por protecção, sempre que se trata do seu negócio.

Se a primeira questão tem relevância evidente, a segunda parecerá menos relacionada com o tema, mas é talvez mais importante.

De facto, a competitividade resulta, antes de tudo, da predisposição dos decisores empresariais a inovarem e a assumirem que, nos tempos actuais, os chamados factores-chave de sucesso que conduzem à vantagem competitiva estão em constante pressão evolutiva e que, portanto, constituem um objecto a ser constantemente trabalhado a nível estratégico.

Em consequência, quando não há uma postura inovadora dinâmica, em ambiente de turbulência, não há acontecimento, acto ou condicionante que seja favorável à geração de competitividade.

Daqui resulta a primeira, talvez a única, grande desvantagem da adesão à Europa, constituída por uma mentalidade estática herdada do já longínquo enquadramento protecção dos tempos do condicionamento industrial.

Mas, como é óbvio, esta desvantagem tem a responsabilidade muito bem definida e determinada e, mais do que isso, é uma desvantagem insustentável com ou sem Europa.

Referidos estes dois pontos prévios, que pretendem constituir um aviso antecipado sobre a possível necessidade correctiva das reflexões gerais que a seguir se apresentam, convirá tratar dos enquadramentos possíveis de uma não adesão à Europa, uma vez que não existem vantagens e desvantagens absolutas, mas sim por comparação a oportunidades alternativas.

OS CENÁRIOS DA NÃO EUROPA

Os cenários alternativos à adesão à Europa, seriam de dois tipos: integração noutro grupo (no nosso caso já integrávamos a EFTA); ou estabelecer total autonomia e proceder a múltiplas negociações bilaterais.

A integração noutro grupo sofria desde logo uma forte restrição advinda do exíguo número de grupos disponíveis.

Num ambiente bipolarizado pelas duas superpotências, em que o Leste estava fora de questão e no Ocidente não europeu reinava um posicionamento de autonomias nacionais, apenas a EFTA correspondia a uma tentativa limitada de constituir um espaço económico aberto.

No entanto, mesmo a EFTA representava mais um acordo comercial colectivo que um verdadeiro espaço económico. Por isso, o critério prevalecente era o da eficácia da troca, o que quer dizer que, quando os produtos e os serviços nacionais não se apresentassem em condições competitivas, por via do preço ou da qualidade, os mercados de destino tendiam a substituir-nos como fornecedores.

Além disso, no âmbito da EFTA o esforço de recuperação industrial e económica era praticamente deixado à exclusividade de recursos pertencentes a cada país.

A existência de uma CEE, geograficamente mais próxima dos restantes países da EFTA, era um concorrente temível para a empresa portuguesa incapaz de superar competitivamente essa desvantagem geográfica.

Além disso, os mercados EFTA eram limitadas clientelas em termos de amplitude sectorial.

A opção pela manutenção na EFTA era, assim, insustentável e corresponderia a perdermos os mercados próximos da CEE, devido a barreiras administrativas e aduaneiras, debilitarmos-nos concorrencialmente nos próprios mercados EFTA e limitarmos a amplitude sectorial da nossa economia.

Mas será que poderíamos preservar o nosso mercado interno de grandes concorrências?

Esta possibilidade teria muito mais bases num posicionamento de total autonomia e, nesse caso, quais as consequências?

O fenómeno da globalização é inevitável, porque para além das capacidades de empresas e economias se tornarem globais, o factor que maior contributo dá a esse movimento estratégico é interno aos próprios mercados e é constituído pelo profundo anseio das populações em terem acesso a produtos e serviços tecnológicos e qualitativamente mais adequados.

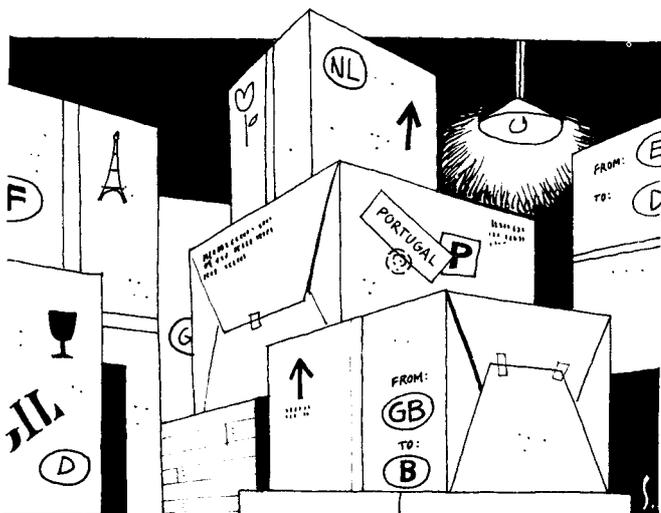
Tal significa que uma economia que fecha o acesso das suas populações a esses produtos, tornar-se-á num meio em contínua perturbação política e social, como aliás pode ser comprovado com os exemplos a Leste e na América Latina.

O que isto quer dizer é que, por ficarmos sós, não deixaria de haver uma forte concorrência internacional no mercado interno, isto é, o fenómeno da internacionalização do nosso mercado não deixaria de verificar-se. A alternativa seria a instabilidade política e social, resultante de um subdesenvolvimento acentuado resultante do fecho das fronteiras à circulação de mercadorias e pessoas.

Um breve relance pelo Mapa Económico Mundial evidencia que os países que mantêm, com estabilidade política e social, uma posição de autonomia têm fortes indústrias e empresas transnacionais, de tal forma que a negociação empresarial é suficiente e bastante para substituir eficazmente a necessidade de negociações ao nível do Estado. São, por isso, mercados internacionais e estão presentes com as suas empresas em todos os mercados mundiais interessantes.

Ora, Portugal estava e está longe de possuir este fundamental "aparelho circulatório empresarial".

A não adesão à Europa deixaria, qualquer que fosse a alternativa, o espaço empresarial nacional desguarnecido, incapaz competitivamente e acossado por uma forte rivalidade à qual dificilmente resistiria, e a nossa população economicamente debilitada e muito provavelmente em níveis de subdesenvolvimento comparativo crescentes.



AS VANTAGENS DA ADESÃO

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a adesão à Europa responde positivamente a todos os seus componentes. Assim:

- * A adesão traz consigo, por inerência, uma visão e objectivos estratégicos claros para as empresas portuguesas. De facto, o "ombro a ombro" que as empresas são forçadas a fazer com concorrentes tecnologicamente avançados, com clientelas sofisticadas e com fornecedores internacionais de vanguarda, habilita a uma percepção clara das regras competitivas a nível mundial e conseqüentemente gera a informação necessária para que se possa, com alguma certeza, criar uma visão de futuro e traçar objectivos com direcção e sentido eficazes.

- * A adesão possibilitou mais e melhores meios e recursos estratégicos às empresas nacionais. Não apenas os benefícios financeiros directos — resultantes do facto de termos sido até hoje recebedores líquidos e que são desde logo um factor positivo — mas ainda o facto de partilharmos uma rede geral avançada, que abrange desde a investigação e desenvolvimento à formação de recursos humanos, ao que se deve adicionar uma maior e melhor fluidez de recursos naturais e energéticos e de tecnologias avançadas.

- * Por último, a adesão tornou real e acessível um grande mercado europeu, amplo em quantidade e variedade.

Visão, objectivos, recursos e mercados são pilares fundamentais em qualquer estratégia competitiva. Ampliar esses factores significa saltar qualitativamente níveis de competitividade.

O outro grande factor estratégico herdado em consequência da adesão é a dinâmica impulsionadora emanante da própria Europa. A adesão não foi feita a uma área económica estática, ou mesmo em lenta evolução. Pelo contrário, passámos a integrar um dos centros mais dinâmicos a nível mundial, com uma capacidade e um ritmo único, capaz de dar resposta aos desafios deste e do próximo século.

A conjugação deste dinamismo com a fluidez de informação e interacção no espaço europeu conduzirá, só por si, a condições únicas para um posicionamento das empresas nacionais e da economia, em geral, muito para além do que seria alcançável sem a adesão.

Em suma, o efeito da adesão à Comunidade faz-se sentir positivamente, quer através dos componentes da estratégia empresarial, quer através de fortes pressões para a inovação e para a melhoria competitiva das empresas e, dessa forma, irá contribuir para o ressurgimento em Portugal de uma nova estrutura empresarial avançada e uma economia mais saudável e menos dependente de crises cíclicas.

Ao classificarmos de positiva e de vantajosa a adesão, pelas razões apontadas, estamos a pressupor que a postura estratégica conveniente no meio empresarial é a que procura uma constante evolução e imprime uma contínua mudança.

O que é mais vantajoso? Fazer renascer um tecido industrial moderno que integra também os novos sectores industriais, mais adequados às características tecnológicas do século XXI, ou tentar manter uma agonia persistente de alguns sectores tradicionais que não inovam, tentando ludibriar as regras implacáveis da competitividade?

As vantagens e desvantagens estratégicas têm de ser vistas no longo prazo e, nesse âmbito, parece iniludível que a primeira é a via correcta.

Mas — e há sempre um "mas" — a retransformação que se augura e persegue não pode nem deve ser feita instantaneamente. Toma então relevância quer o tempo, consignado nos chamados períodos de transição, quer a forma, consubstanciada nas várias fases e conteúdos das directivas e acordos no seio da Comunidade Europeia.

É, por isso, necessário analisar que Europa está a ser construída e, portanto, a que Europa estamos a aderir.

AS VELOCIDADES DO MERCADO ÚNICO

Mercado Único quer dizer liberdade de circulação de pessoas, mercadorias e capitais, e logo aqui se levantam duas questões:

- * O Mercado Único englobará todas as mercadorias, todas as pessoas e todas as formas de capital, ou só algumas? E com que brevidade vai ser instituído?

* Que políticas e instrumentos acessórios e complementares irão ainda ser estabelecidos para dar eficiência à realidade do Mercado Único?

Estas duas questões são complementares. Não basta estabelecer a existência do Mercado Único; é, também, necessário dotá-lo de eficiência.

As medidas políticas que parecem estar na calha para contribuir para essa eficiência são a União Económica e Monetária, a União Política e as Políticas Globais, das quais a mais recente é a Política Industrial Comunitária.

Quanto mais rapidamente estas medidas forem implementadas, mais rapidamente caminharemos para uma Área Económica eficiente, competitiva e de vanguarda. Mas, simultaneamente, quanto maior essa velocidade, menor o período de transição e ajustamento e maior o perigo de arrasamento de sectores e empresas tradicionais.

E, aqui, se jogam vantagens e desvantagens sérias para as empresas portuguesas. Parafraseando Esculápio, "o veneno está na dose" e aqui a dose é sobretudo tempo.

A má experiência para Portugal da Política Agrícola Comum, funciona como um aviso e não será certamente repetida.

A boa experiência do PEDIP é um indicador de sinal contrário.

De qualquer forma, é claro que não devem ser confundidas as possíveis desvantagens resultantes da forma e do ritmo de construção da Europa, com desvantagens da Adesão, até porque as primeiras se medem em relação aos restantes Países Membros, enquanto que as segundas devem ser avaliadas por comparação com Países Terceiros.

Do ponto de vista da competitividade empresarial é importante avançar com reflexões que permitam um reajustamento rápido e uma modernização adequada, qualquer que seja a velocidade de construção do Mercado Único.

AS DESVANTAGENS COMPARATIVAS DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

A análise das desvantagens comparativas das empresas portuguesas é importante, porque desta forma se identificam as deficiências-chave, que, uma vez superadas, posicionarão as empresas portuguesas em nível mais equitativo na corrida do mercado europeu.

Numa análise genérica dessas desvantagens classificá-las-emos em três tipos:

- Do âmbito cultural em termos de gestão;
- Do âmbito financeiro e das estruturas de capitais;
- Do âmbito dos recursos humanos.

Esta classificação implica tacitamente considerar que todas as outras deficiências notórias — tecnológicas, de

marketing, de processo produtivo, de qualidade, etc. — são consequência destas, as quais, uma vez superadas, transfigurarão visivelmente as restantes.



A CULTURA DA GESTÃO

É sobejamente reconhecido pelas ciências da gestão que um dos factores decisivos para o sucesso é a forma como empresários e decisores empresariais estabelecem objectivos e se comportam face ao risco.

Uma análise rápida da maioria das empresas que alcançaram o sucesso nos últimos vinte anos evidencia que todas elas estabeleceram objectivos ambiciosos muito para além dos possíveis com os recursos que possuíam no momento.

Esses objectivos, mais do que quantificações, substanciavam-se numa visão e em orientações claras quanto aos factores a dominar.

A ambição dessas posições estratégicas patenteava-se principalmente quanto à amplitude de mercados e à visão de produtos e serviços baseada mais na sua funcionalidade do que na sua forma física.

O nosso tecido empresarial, largamente constituído por médias, pequenas e micro empresas, é simultaneamente preñado de uma cultura que tende a acompanhar a amplitude da dimensão da empresa. E não tem de ser assim. Por ter uma dimensão reduzida, uma empresa não deve ter, também, pequenos e médios objectivos e visões limitadas.

Os vícios da cultura empresarial nacional, na sua maioria, podem ser enquadrados nos seguintes pontos:

* Limitação nos mercados considerados pertinentes. Geralmente, restringem o seu negócio ao âmbito nacional e o aproveitamento de oportunidades noutros mercados, quando existe, é feito sobretudo por iniciativa do comprador e não por agressividade da empresa. Deste modo, a empresa não internacionaliza e quando exporta sente as suas margens esmagadas e o seu *mix* de

produto banalizado e restringido pelo poder negocial do comprador estrangeiro. Em termos directos, diríamos que não somos nós que exportamos, mas sim eles que importam.

Esta realidade da cultura de gestão da empresa portuguesa tem efeitos profundamente negativos, sobretudo numa época de grande internacionalização de todos os mercados.

O que acontece, de facto, é que os empresários e decisores das empresas nacionais estão psicologicamente muito mais longe do Mercado Único do que a própria História e, o que é mais grave, do que os seus concorrentes europeus que continuamente invadem o mercado nacional.

Além disso, a forma como geralmente exportam, impede a aprendizagem cultural e estratégica. Ao limitarem-se a enviar quantidades por grosso para um comprador estrangeiro, não mantêm contacto com os mercados e as clientelas e, desta forma, cedem todos os trunfos que fertilizam a inovação e a consolidação de mercados.

Esta cultura de gestão, filha legítima do condicionamento industrial, tende a clamar por protecção em sede errada, isto é, aos decisores políticos nacionais, quando, na verdade, deviam interiorizar que, de facto, já são protegidos só que num mercado de 230 milhões de pessoas, ou seja, no Mercado Único Europeu.

O empresário, o gestor e mesmo o cidadão nacional só estarão verdadeiramente em não desvantagem quando considerarem natural e claro que o mercado, os clientes, os concorrentes, as cidades, os monumentos, as estradas dinamarquesas são, também, seus, da mesma forma que os do Algarve o são para os Minhotos, ou para os Açoreanos.

Trata-se, pois, de uma verdadeira revolução cultural a operar.

Do ponto de vista do risco, ressalta um paradoxo curioso. Os empresários das PME nacionais são avessos aos riscos da internacionalização mas têm uma paixão especial por correrem exagerados riscos financeiros, através de endividamentos insustentáveis, mesmo se as taxas de juro não atingissem o valor absurdo das actualmente existentes.

Esta constatação leva-me a considerar que a característica da cultura de gestão nacional não é uma aversão ao risco, mas sim ao esforço persistente e paciente necessário para a implantação nos mercados, a que se junta ainda e naturalmente o risco correspondente.

A RESTRIÇÃO FINANCEIRA

Neste aspecto a responsabilidade da desvantagem competitiva das empresas nacionais não lhes é exclusiva.

De facto, os desajustamentos das medidas de política monetária têm sido bastante gravosos para as empresas nacionais, a que se adiciona o efeito dos subsídios dos

fundos estruturais, atraindo maior concorrência para o mercado doméstico.

A realidade é a seguinte: as empresas nacionais não dispõem dos produtos financeiros na quantidade e variedade de que dispõem as suas congéneres europeias; suportam uma taxa de juro exorbitante e que não encontra reflexo compensador na desvalorização do escudo; e não são (ou são-no pouco) apoiadas em condições semelhantes em investimentos internacionais do usufruído pelas empresas estrangeiras quando investem em Portugal.

Por estas razões, as empresas nacionais têm de fazer um sobreesforço financeiro para responderem aos seus concorrentes europeus.

No entanto, existem não poucas situações em que o desajustamento da estrutura de capitais, ou seja, a proporção entre o financiamento próprio e o alheio, é totalmente desajustado. É um erro ambicionar níveis de negócio incompatíveis com os capitais próprios investidos, e, o que é mais doloroso é que esse erro tem vindo a evidenciar-se irreversível, isto é, tende a ser uma partida sem regresso.

Esta questão prende-se com o aspecto cultural, como já vimos parcialmente no ponto anterior, ao qual devemos acrescentar a tendência vulgar de não abrir o capital a outros investidores, a pretexto de evitar o risco da perda de controlo.

Esta perspectiva é incorrecta tanto mais que o risco de perda de controlo é muito maior através do endividamento por capitais alheios.

Para uma empresa que ambicione evoluir e crescer, a taxa de custo médio do seu passivo não deve ser superior à rentabilidade económica do seu activo. Sendo assim, o valor dos empréstimos não deve ultrapassar o montante que, dada a taxa de juro do empréstimo, altere esta relação.

Joga, ainda, a desfavor das empresas nacionais o excessivo poder negocial das entidades bancárias portuguesas, que se sentem fortemente protegidas pelo impedimento prático de acesso ao crédito externo.

Assume, então, urgência a dinamização e flexibilização de todas as medidas e organizações que habilitem a rápidas e eficientes operações de engenharia financeira.

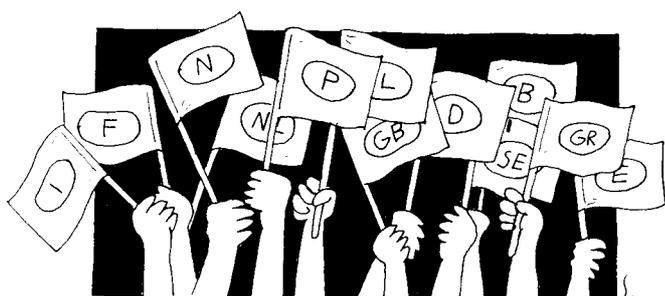
OS RECURSOS HUMANOS

No que se refere aos recursos humanos, as desvantagens são consequência natural de se pretender um desenvolvimento competitivo rápido e não o processo gradual de evolução permanente, a que os recursos humanos dos restantes países europeus tiveram acesso no seu processo de desenvolvimento continuado.

Situação agravada ainda pelo ambiente turbulento e de inovação acelerada que caracteriza os dias de hoje.

São claramente identificáveis dois tipos de problemas:

- Os resultantes da inadaptação tecnológica;



• Os resultantes da desaptação à internacionalização;

Qualquer dos dois problemas apenas pode ser rapidamente resolvido com informação e formação.

No primeiro caso, com formação técnica. No segundo caso, com formação avançada de gestão nos campos da estratégia, mudança organizacional e internacionalização.

Esta última terá, no entanto, um efeito redobrado, pois influenciará a mutação cultural necessária e, ao mesmo tempo, armará as empresas com a visão e os agentes de mudança aptos a implementar processos internos de revolucionarização.

No entanto, a eficiência desta última formação depende da forma e do conteúdo que esta englobar.

Parece claro que essa formação terá de produzir riqueza organizacional e não só individual, e que deve ser feita com um forte componente internacional.

Os gestores nacionais necessitam de sentir os mercados internacionais, principalmente os europeus, como acessíveis e controláveis. Tal só se pode conseguir rapidamente com uma presença dirigida e controlada nesses mercados e junto das empresas que neles operam. A única via para tal conseguir é através de programas de formação que decorram parcialmente nesses mercados, mas dirigida e coordenada por instituições nacionais que

procederão à adaptação e à concepção desses programas tendo em atenção um critério de eficiência face ao objectivo da internacionalização.

Com este objectivo devem unir-se esforços empresariais e de entidades subsidiadoras no sentido de darem a boa direcção à aplicação dos investimentos.

CONCLUSÕES

A discussão das vantagens e desvantagens da adesão à Europa é um pouco como discutir o interesse da participação ou não participação nas Olimpíadas: a competição olímpica não é uma desvantagem em si; a real desvantagem concentra-se somente nos competidores mal preparados e é inteiramente da sua responsabilidade.

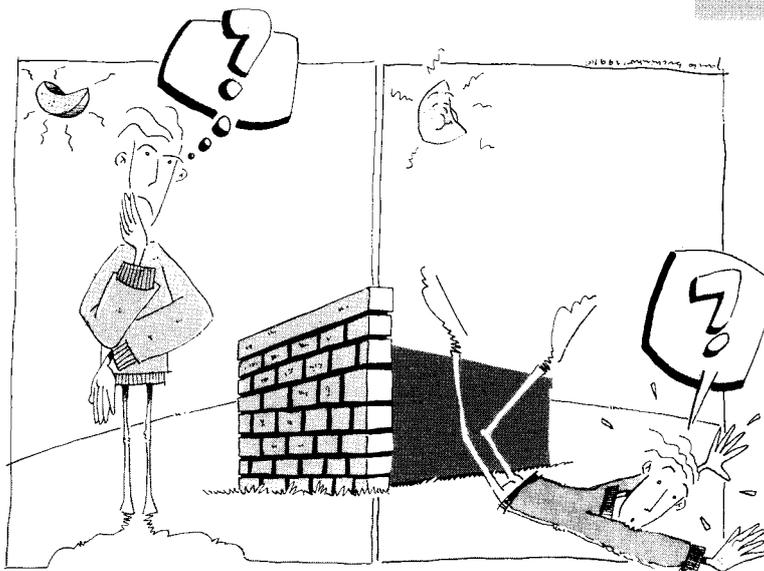
Assim, a única abordagem positiva e desenvolvimentista do tema deve basear-se no diagnóstico dos factores de desvantagem e na tentativa de definição dos modos e formas de as superar.

Não nos podemos esquecer que só as organizações produzem realmente riqueza e que a problemática da competitividade é, sobretudo, empresarial. Tal não quer dizer que as orientações gerais devam ser feitas pelas organizações empresariais; apenas que não podem ser esboçadas contra elas.

Resta uma mensagem de esperança e entusiasmo: Portugal (as empresas e os cidadãos portugueses) irão integrar-se e posicionar-se, a prazo, nos níveis competitivos, produtivos e de bem-estar europeus.

Até porque "para quem sabe para onde quer ir, todos os ventos são bons".

* Director-adjunto do CIFAG.



DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO

UM CASO:

O António e o Manuel são dois amigos que durante muito tempo andaram a pensar qual seria a melhor situação para a aplicação das suas economias

Todavia, por muito que discutissem, nunca conseguiram chegar a uma conclusão sobre a aplicação mais rentável.

Acabaram por tomar decisões diferentes e agora entretêm-se a pedir as opiniões dos amigos comuns acerca de qual dos dois está em melhor posição. Ou seja, qual dos dois apresenta um diagnóstico mais favorável.

A situação dos dois é a seguinte:

O Manuel conseguiu juntar 6.000 contos e, na semana passada, decidiu comprar um apartamento que manterá desabitado até resolver o que lhe vai fazer.

O António também conseguiu economizar 6.000 contos, simplesmente decidiu colocá-los no banco, mantendo-os assim até resolver o destino a dar-lhes.

A questão que se coloca é:

QUEM ESTÁ EM MELHOR POSIÇÃO:
O ANTÓNIO OU O MANUEL?

Ou seja, quem apresenta mais pontos fortes?
Respostas possíveis (escolher uma):

- O António porque tem 6000 contos no banco;
- O Manuel porque tem um apartamento no valor de 6.000 contos.

Se a resposta seleccionada foi o Manuel, é porque antes do diagnóstico existia já a decisão sobre o objectivo a alcançar, que era a "posse de habitação própria". Pelo contrário, se o objectivo já decidido fosse a posse de automóvel de luxo, então o diagnóstico diria que quem estava em melhor posição era o António,

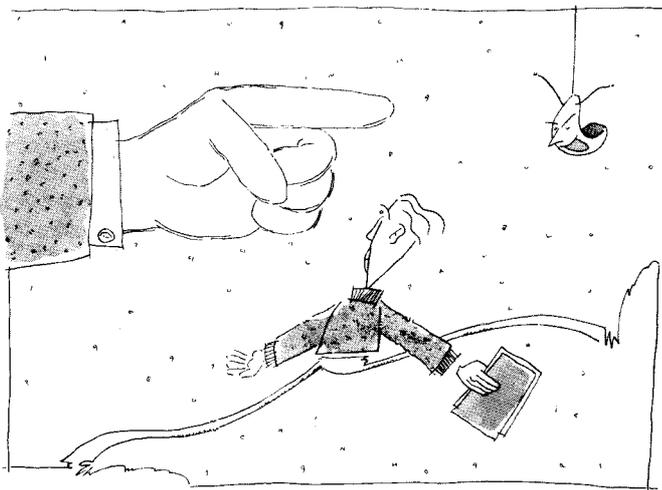
porque o Manuel tinha primeiro que vender o apartamento e só depois teria dinheiro para comprar o automóvel, ou seja, tinha mais pontos fracos.

Em conclusão, no caso de a decisão tomada ter sido a "posse de habitação própria", então o diagnóstico posterior, feito com base nessa decisão, concluirá que o Manuel tem uma posição mais forte.

Vamos agora supor que, apesar de não se alterar essa decisão, ela vai todavia ser especificada para:

Posse de habitação própria, mas MORADIA.

Vemos então que, agora neste caso, o diagnóstico se altera e definirá o António como tendo uma posição mais forte. Esta inversão total do primeiro diagnóstico, apenas porque se particularizou a decisão prévia para a moradia, surge porque nesta situação o António, com dinheiro disponível pode comprar já, enquanto que o Manuel tem primeiro que vender o apartamento.



Em conclusão:

Bastou a decisão de se especificar (não ser apenas habitação própria, mas sim moradia), para o diagnóstico se inverter; então, não é a decisão que depende do diagnóstico, mas sim o diagnóstico que depende da decisão.

Na prática, tal significa que fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos de uma empresa para sobre eles tomar decisões é uma fraude técnica. A classificação de pontos fortes ou fracos só pode ser tomada em função de um ponto de vista que é exactamente dado pela

decisão já tomada. Por outras palavras, faz-se um diagnóstico para se obter uma conclusão (a decisão) que não é mais do que a premissa (o ponto de vista) que lhe deu origem. É um ciclo vicioso: define-se pelo definido, conclui-se pelo concluído.

UMA EMPRESA NUNCA TEM PONTOS FORTES NEM PONTOS FRACOS, APENAS TEM "PONTOS". ELES SÃO FORTES OU FRACOS EM FUNÇÃO DO QUE SE FIZER DELES, DA DECISÃO QUE POSTERIORMENTE SE VIER A TOMAR.

É, EXACTAMENTE, EM FUNÇÃO DESTA DECISÃO QUE DEPOIS SE VAI ORIGINAR O DIAGNÓSTICO DE FORTE OU FRACO.

"Quem não sabe para onde vai nunca pode diagnosticar o vento como bom ou mau."

SÉNECA

Na verdade, um diagnóstico é uma fotografia valorativa do real, onde certos aspectos são esquecidos, outros apresentados e outros empolados. A questão fundamental é saber como se vai fazer essa selecção do importante e do desprezável. Para isso, a única maneira é ser função do que se pretende fazer. É esse objectivo previamente decidido que vai permitir separar os aspectos a considerar e, com base nestes, construir a conclusão.

No exemplo apresentado, para a "posse de habitação própria" o apartamento é o ponto forte e o dinheiro o ponto mais fraco. Mas para a "posse de moradia" o apartamento é um elemento mais fraco do que a existência de dinheiro disponível. A fotografia valorativa inverteu-se.

Nesta perspectiva quando um diagnóstico não se apresenta como operativo a solução não é aumentá-lo, mas sim reduzi-lo através de especificar mais a decisão prévia que está na sua origem.

Em épocas de grande dinamismo e de fortes mutações este problema é dos mais importantes. É por isso que as técnicas gestionárias tradicionais, mais preparadas para situações relativamente estáticas e de reduzida mudança, não respondem aos problemas actuais. É preciso inverter o raciocínio, utilizar outras metodologias, agir em novas formas se se pretende que "o navio chegue ao destino, qualquer que seja o vento".

Perante qualquer diagnóstico, o importante não é perceber o que lá está, mas sim perceber a decisão prévia que lhe deu vida. Só então ele se torna claro. A não ser assim, acaba-se sempre TELECOMANDADO pelos "fazedores de diagnósticos".

* Consultor de Gestão.



A FÁBRICA NÃO É NENHUM "ARRAIAL MINHOTO"

Comentários ao caso publicado na DIRIGIR N.º 18

COMENTÁRIO DO AUTOR:

1. Trata-se de uma PME do sector do calçado, fundada nos primórdios da década de 60, na altura em que Portugal acabava de aderir à EFTA (Associação Europeia de Comércio Livre).

Virada fundamentalmente para a exportação para os países nórdicos, a empresa conheceu uma importante fase de desenvolvimento até ao princípio dos anos 70. A crise petrolífera de 1973 e, sobretudo, a revolução de 25 de Abril, entre outros factores, vieram obrigá-la a modernizar-se.

DIRIGIR

O seu fundador, conhecido carinhosamente como o "Patrão Velho", era um *self made man*, um empresário que se fez a pulso e que tinha o mérito de remar contra a maré. A pouco e pouco, ao longo da década de 70, foi fazendo alguns investimentos em novos equipamentos, o que lhe permitiu aumentar a produção. Mas a produtividade e sobretudo a qualidade continuavam baixas, em comparação com os concorrentes italianos.

Enquanto outros empresários nortenhos fugiam para o Brasil ou mostravam indícios de grande desorientação face à crise económica, social e política do pós-25 de Abril, o "Patrão Velho" soube, pelo menos, sobreviver. Nunca se furtou ao diálogo com os sindicatos ao mesmo tempo que se rodeava de um reduzido número de colaboradores, mais leais do que propriamente audazes. Entre eles, o nosso encarregado-geral.

A organização do trabalho era muito empírica e a gestão da empresa estava muito centralizada na pessoa do "Patrão Velho", que era quem ia às feiras internacionais, negociava com clientes e fornecedores e lidava directamente com os bancos.

A parte técnica era deixada ao nosso encarregado-geral, pessoa respeitada mas não propriamente amada.

A pouco e pouco, com a abertura de novos mercados (EUA, CEE), é o sector comercial que começa a dar ordens à produção, para grande desespero do nosso encarregado-geral.

A integração de Portugal na Comunidade Europeia, em 1986, vem trazer novos desafios à empresa, entretanto a braços com dificuldades de tesouraria entre 1983 e 1985. É nessa época que entra para os quadros da empresa o "Patrão Novo", recém-formado em gestão de empresas por uma universidade norte-americana, depois de completado, em Portugal, o curso de engenharia de produção.

O "Patrão Velho" morre em finais de 1987, depois de passar o testemunho ao seu filho mais velho. Algumas das ideias inovadoras que o jovem engenheiro quer pôr em prática na empresa, ainda serão introduzidas no tempo do pai. Como é o caso, por exemplo, da criação dos serviços de medicina do trabalho e a abertura de um refeitório para o pessoal.

Mas só em 1988 é que será feita uma grande reestruturação tecnológica do processo de fabrico, com a introdução de um sistema CAD/CAM, que veio revolucionar o desenho e o fabrico de calçado.

Na prática, tal reestruturação equivaleu a montar uma nova fábrica, de "chave na mão", com todos os inconvenientes que isso implicou para o seu verdadeiro sucesso. Pelo menos, continuaram a subsistir velhos problemas como a motivação, o absentismo de segunda-feira, o *turnover*, os acidentes de trabalho...

Foram criados novos serviços (v.g., *design*, *marketing*, planeamento, organização e métodos, produção, controlo, conservação e manutenção). O organograma da empresa "inchou". E pela primeira vez foram admitidos operários e empregados com formação profissional específica.

2. A questão que está subjacente a este caso é que o pessoal mais velho, e em particular o nosso encarregado, não tiveram um papel de relevo nesta reestruturação. O nosso homem sentiu-se posto de lado, percebeu, tal como os velhos actores de Hollywood, que este filme já não era feito para ele e que, quando muito, entraria nele como um mero figurante.

É, pois, um homem magoado e frustrado aquele que vai ter, a contragosto, com o médico do trabalho. O *stress* dos últimos meses acabou por traduzir-se em queixas psicossomáticas (v.g., reactivação de uma "velha úlcera") e perturbações psicológicas e comportamentais (v.g., irritação, agressividade, violência).

O retrato que ele faz sobre o pessoal da maior parte das "fabriquetas" de calçado das redondezas é lúcido mas azedo. Ele sente-se lúdimo e legítimo representante de uma geração de pioneiros que tinha "amor à arte", e que nunca poderia imaginar que um sapato pudesse ser desenhado e até fabricado por computador!

Há aqui, claramente, um conflito de gerações. Os novos operários, empregados, quadros, gestores e empresários são, necessariamente, mais qualificados — pelo menos, em termos técnicos —, e com eles vêm novas ideias, novos processos, novas tecnologias. E vice-versa: as novas tecnologias exigem um novo tipo de qualificações, de mentalidades e, sobretudo, de estruturas organizativas mais flexíveis.

Os homens do passado, como o nosso encarregado-geral, terão sempre alguma dificuldade em se adaptar aos novos contextos, sobretudo quando se deixaram cristalizar ou não agarraram a oportunidade de mudar, não tendo por isso uma estratégia de mobilidade profissional.

Este homem foi vítima, em grande parte, da tradicional lealdade dos encarregados-gerais para com os "velhos patrões" e, naturalmente, do estilo de gestão (autocrático, patriarcal e muito empírico) que estes impunham nas suas empresas.

Diga-se em abono da verdade que o saber, a experiência e a dedicação do nosso homem não terão sido — ao que parece — devidamente tidos em conta e apreciados pela nova direcção. E a prova disso é que o puseram a supervisionar uma linha de produção já muito automatizada, o que na prática significa que o puseram na "prateleira"...

LÚIS GRAÇA



COMENTÁRIO DO LEITOR:

No desafio ao leitor diz-se que são descritas duas situações: a do passado e a do presente da nossa indústria e do nosso país.

Eu diria que ainda há no presente muita (mas mesmo muita) indústria do passado.

1. As alterações que se verificaram foram basicamente uma: a democracia e, com ela, uma série de situações interligadas:

- Deixou de se mandar só porque se era chefe.
- Deixaram de se respeitar as ordens à força.
- A cadeira do administrador deixou de servir para o filho varão.
- O lucro deixou de ser efectuado quase só à custa de mão-de-obra barata, pressionada pelos encarregados à moda antiga.
- O chefe de trabalho passou a ser aceite pelas suas qualidades e não por ser imposto.
- A nova geração pôde usar a sua imaginação e conhecimentos adquiridos nas escolas.
- O salto qualitativo de algumas empresas obrigou outras, mais arreigadas ao "antigamente", a buscarem soluções como o uso de outros métodos de trabalho, quer técnicos, quer humanos.
- A entrada no nosso país de empresas estrangeiras, com avanço tecnológico e conhecimento profundo em relações humanas, também "abriu os olhos" a muita gente.
- A facilidade de se sair do País também contribui para a nossa evolução.
- A escassez de mão-de-obra na indústria obrigou muitas empresas a repensar a sua política de relações humanas.

2. Há diversos tipos de pessoal (refiro-me a operários não especializados). O padrão-tipo é o que quer um emprego e não um trabalho. Não busca no trabalho a sua realização pessoal mas sim a realização dos seus desejos e necessidades particulares, a sua sobrevivência. Compete à empresa conseguir que alguns deste padrão-tipo passem para a classe de trabalhadores interessados (e incentivá-los a estudar, mesmo à noite). O tipo de pessoal tem muito a ver com a zona onde se educou, o meio ambiente, os amigos, o grau de escolaridade, etc. Assim:

- Há zonas onde predominam os dóceis.
- " " " " " revolucionários.
- " " " " " sangue na guelra.
- " " " " " familiares.
- " " " " " lar, prática, família.
- " " " " " adequistas.
- " " " " " motoqueiros.
- " " " " " discotecas.
- " " " " " reguilas.
- " " " " " engatatóes, etc.etc.

Tal como há o encarregado que diz "Sou sapateiro há quarenta anos; não é agora este copinho de leite que vem ensinar-me a fazer sapatos!", também há o operário que diz "Faço o que me mandam e a mais não sou obrigado!".

Em ambos os casos tem que se "dar a volta", se se quer tirar partido útil destes dois tipos de pessoas.

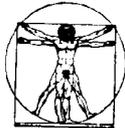
A liderança do encarregado deve ser feita pelo lado da qualidade e não da autoridade. A autoridade é-lhe dada pela qualidade que ele põe nas indicações de trabalho, na forma de falar com as pessoas, no cuidado que ele tem com os seus subordinados (sem cair no paternalismo).

Este homem tem o perfil do encarregado à moda antiga: cinquenta e cinco anos, quarta classe ou menos, pouco dado a leituras, conservador, que é para manter os outros à distância. Com este perfil, não será possível a sua adaptação no mesmo lugar. Manter como encarregado um homem como este, tal como vem descrito no caso, é "perder o comboio". Deitar fora os conhecimentos que ele adquiriu durante quarenta ou mais anos de trabalho é um erro.

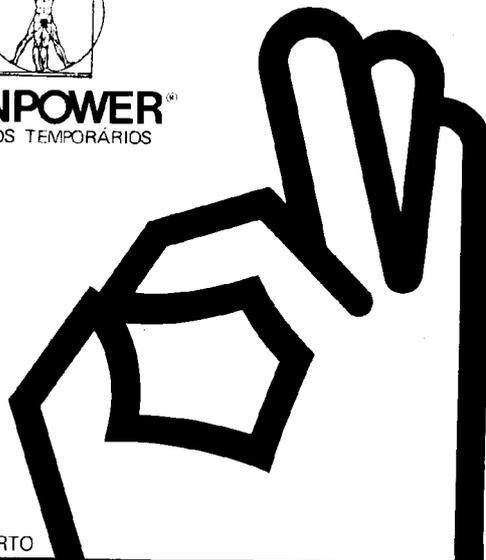
Deverá, por isso, o gestor fazer tentativas para o recolocar, de forma a ser útil à empresa, e de forma a que ele se sinta útil.

MIGUEL FÉLIX BRANCO





MANPOWER[®]
SERVIÇOS TEMPORÁRIOS



LISBOA • PORTO

ALBUFEIRA

OS NOSSOS COLABORADORES TEMPORÁRIOS
SÃO PROFISSIONAIS COMPETENTES
DEVIDAMENTE REFERENCIADOS
NA SUA CATEGORIA PROFISSIONAL
E ESTÃO ABRANGIDOS
POR TODAS AS REGALIAS SOCIAIS
GARANTIA MANPOWER

CONSULTE-NOS
ESTAMOS À DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA



LISBOA (01) 352 54 55 PORTO (02) 200 24 26 ALBUFEIRA (089) 58 81 13 E MAIS 1 400 CENTROS EM TODO O MUNDO



GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O grande desafio que se coloca hoje a uma gestão moderna é o de descobrir o equilíbrio entre a necessidade de se adaptar às pressões e a satisfação das exigências do meio envolvente, sem perder o equilíbrio e a identidade. Saber gerir a mudança organizacional parece, pois, ser uma questão premente...

Falar de gestão da mudança organizacional exige que se comece por clarificar o sentido em que se aborda o tema, tendo em conta que o mesmo nem sempre é desenvolvido na mesma aceção.

Assim, a gestão da mudança nas organizações pode ser entendida como:

- o processo de gerir a organização em ambiente de forte mudança, mantendo-lhe viabilidade e eficiência — a mudança aparece como elemento a ter em conta no ciclo normal de gestão e inclui não apenas alterações na organização em si, mas também nas suas próprias finalidades, ou seja, nas áreas e formas de intervenção;

- o modo de garantir que o sistema/organização, enquanto conjunto de recursos organizados de modo a prosseguir uma finalidade específica, se adequa constantemente aos objectivos inerentes aos diferentes tipos de negócio desenvolvidos ou às diferentes áreas em que actua;

- a gestão de projectos específicos de mudança organizacional, com os quais se procura resolver problemas de funcionamento ou adequar a organização a novas exigências, cujo âmbito e objectivos estão previamente clarificados — a mudança aparece centrada na direcção de projectos de renovação organizacional.

Embora abordemos neste artigo, basicamente, a segunda daquelas acepções, não deixaremos de ter em conta as alterações que os tempos actuais impõem à própria estratégia de negócio e correspondentes áreas e formas de intervir da organização. Referir-nos-emos por vezes, ainda que sumariamente, a alguns aspectos ligados à gestão de projectos.

Neste sentido, a mudança organizacional passou a constituir uma dimensão indispensável do ciclo normal de gestão, como garante da capacidade de resposta aos desafios e ameaças externas, mantendo a organização viável, favorecendo a adaptação a novas e crescentes exigências internas, evitando naturais processos de deterioração, antes mantendo e melhorando o seu "estado de saúde".

OS GRANDES DESAFIOS DA GESTÃO MODERNA

O grande paradoxo da gestão actual consiste assim em ser capaz de manter o equilíbrio entre a adaptação às pressões e exigências do meio envolvente, mantendo a coesão interna.

Normalmente as razões que presidem à necessidade de mudança assentam em:

- pressões externas, da concorrência, dos clientes, dos fornecedores, particularmente de novas tecnologias;
- insatisfação interna, por inexistência ou insuficiência de resposta a expectativas, ou consciência de problemas/dificuldades que impedem a obtenção de objectivos desejados;
- conhecimento e adesão a novos modelos organizativos, que se acredita serem viáveis.

A gestão da mudança ou gerir em situação de mudança pressupõem a existência de modelos alternativos que representam ideais a atingir, eles próprios em evolução, bem como uma estratégia e metas intermédias, e uma correcta identificação e ponderação dos respectivos factores críticos de sucesso.

Por outro lado, constitui preocupação permanente a consonância da missão da organização, concretizada em cada período de tempo em objectivos concretos (subordinados a estratégias definidas), com o meio envolvente, e a consistência interna, traduzida numa correcta articulação entre os diferentes subsistemas e, particularmente, o grau de coesão e satisfação do seu sistema social.

NOVOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Se considerarmos as diversas alterações ambientais e o ritmo das mesmas, quer a nível global (conhecimentos, tecnologia, comunicações), quer de ambiente específico de cada organização (características dos clientes e mercados, competição), quer nas concepções organizacionais e expectativas pessoais, percebemos quanto valores como a renovação, a flexibilidade ou a qualidade se constituem, nos termos actuais, como características fundamentais das organizações de sucesso.

O conflito possível entre as concepções e valores predominantes na organização, resultantes das práticas e história específica, e os novos desafios com que esta se confronta fazem apelo, frequentemente, a novos valores que têm necessariamente que ser desenvolvidos e reforçados, se se quer manter a organização viável.

DIMENSÕES DA MUDANÇA

Se se tiver em conta, numa perspectiva endógena, que o funcionamento das organizações resulta da interacção entre as suas estruturas (orgânica, física, demográfica, tecnológica e de valores) e os comportamentos individuais e grupais (resultantes de expectativas, capacidades, relações de poder...), e que na base desta interacção estão normas, indivíduos e uma cultura própria da organização, compreende-se que a mudança organizacional, enquanto actuação em situações humanas de trabalho, pressupõe decisões, mas também e sobretudo o desenvolvimento de novas práticas.

Neste contexto, as organizações têm que estar aptas a mudar e fazer evoluir dimensões tão gerais como:

- Bens e serviços produzidos;
- Modelos de gestão;
- Estratégias;
- Imagem;
- Cultura;
- Cultura social;
- Estruturas organizativas;



- Formas de organização do trabalho;
- Tecnologia utilizada.

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO DIMENSÃO DA GESTÃO

Deste modo, a mudança organizacional deixou o nível de simples projecto para se incorporar na vida da empresa, como processo contínuo.

Esta perspectiva não retira importância ao desenvolvimento de projectos concretos de mudança organizacional, visando ultrapassar pontos fracos e/ou capacitar a organização para responder a novos desafios. Estes projectos passam a resultar, contudo, do diagnóstico externo e interno inerente a um processo de gestão estratégica e corrente, sendo neste contexto que os seus objectivos deverão ser definidos.

O objecto do presente artigo é a mudança organizacional enquanto processo contínuo de desenvolvimento da organização e que integra projectos de mudança.



MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CICLO DE GESTÃO

Num processo corrente de gestão, nos tempos actuais, a necessidade de desenvolvimento e adequação da organização em si constitui consequência lógica da adaptação constante às exigências do meio que a envolve. Neste sentido, a fixação de objectivos estratégicos e operacionais que concretizem em cada conjuntura a forma como os gestores lêem a missão da organização que dirigem, incorporará objectivos de desenvolvimento interno.

Deste modo, a análise das ameaças e oportunidades externas e dos pontos fortes e fracos do funcionamento

actual constituem os elementos de diagnóstico a ter em conta na fixação de objectivos de mudança.

Considerando a mudança organizacional como uma dimensão do processo de gestão, o seu desenvolvimento far-se-á um pouco segundo uma espiral em que cada fase se irá repetir, embora a um nível superior da mesma fase no ciclo anterior.

Por outro lado, as diferentes fases que constituem o ciclo interactivam, caracterizando-se cada uma mais pelos resultados por que é responsável do que pela sua localização temporal no ciclo. Quer isto dizer que os objectivos se vão reformulando, que o diagnóstico se vai completando e aprofundando, que os meios programados se vão adequando e que a avaliação dá origem a novos ou renovados objectivos e projectos.

É deste modo que entendemos dever falar mais de gestão estratégica do que de planeamento, pelo apelo a um novo modo de estar e gerir que pressupõe, antes de tudo, ter alvos, estar atento, aproveitar oportunidades e ser capaz de alterar decisões anteriores. Na gestão estratégica está presente a evolução e desenvolvimento da organização na dupla dimensão externa e interna, bem como as preocupações de planeamento e de implementação, com as consequentes adaptações que o evoluir temporal pressupõe.

ETAPAS BÁSICAS NO CICLO DE GESTÃO

Enumeremos, embora de forma breve, alguns tópicos fundamentais neste ciclo:

LEITURA DE MISSÃO E IDEIAS DE FUTURO - Um dos aspectos que à partida poderia parecer pacífico, mas que a experiência nos diz não estar frequentemente resolvido, é a clarificação para o conjunto da organização, e sobretudo para o seu corpo dirigente, do papel ou razão última de ser da organização. Assim, é frequente a existência de diversas leituras, que nem sempre são explicitadas, o que tem como consequência diferentes estratégias implícitas nos vários tipos de comportamento.

Um processo de gestão coerente exige assim que, antes de mais, se obtenha consenso à volta das grandes linhas de evolução e respectivos alvos.

DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO - Será em função da realidade concreta da organização em causa que é possível localizar e identificar as diferentes variáveis relevantes para o seu funcionamento e para o seu futuro. Aquele quadro de referência é assim fundamental para a análise das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente em que a organização se insere, tendo em conta a mutabilidade e tendências de evolução do mesmo.

Por outro lado, o diagnóstico interno, com clarificação dos pontos fortes e fracos da organização, só é pertinente se se tiver em conta o que a organização quer ser no futuro.

OBJECTIVOS - Decorrente das análises anteriores é, possível e imprescindível fixar objectivos que tenham que ver com a organização na sua globalidade ou que a afectem enquanto tal (objectivos estratégicos), quer relativos à sua acção externa, quer ao seu desenvolvimento interno.

Serão estes objectivos que nortearão, enquanto não forem alterados, as decisões do dia-a-dia, procurando conduzir estrategicamente a mudança que se mostre necessária.

De facto, não basta fixar objectivos e conhecer a situação de partida. É imprescindível identificar e analisar os caminhos de evolução possíveis com as suas vantagens e desvantagens e conduzir a organização por um deles, com a complexidade que decorre de ter que ir escolhendo.

Estes objectivos de natureza estratégica terão necessariamente de ser concretizados em objectivos operacionais, quantificados e avaliáveis no tempo, que traduzirão a actuação a curto e médio prazos.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO - Um outro elemento fundamental e nem sempre ponderado com a devida atenção, diz respeito à análise dos factores críticos de sucesso inerentes a cada objectivo ou projecto. Para além da sua importância na ponderação da própria viabilidade do mesmo, esta análise é fundamental para a opção, quase sempre inevitável, entre objectivos, tendo em conta os recursos escassos.

Entende-se por factores críticos de sucesso as condições sem as quais os objectivos ficam comprometidos, pelo que o seu preenchimento ou desenvolvimento deve ser considerado indispensável, merecendo uma atenção particular.

A análise destes factores deve pesar na selecção de objectivos. De facto, não é possível nem aceitável querer fazer e muito menos mudar tudo ao mesmo tempo, sendo desejável seleccionar poucos objectivos, mas que sejam concretizados com sucesso e no tempo adequado.

PLANO DE ACÇÃO - O plano de acção deverá incorporar o conjunto de actividades e projectos que constituirão a actuação da organização num período de tempo pré-fixado. Esta actuação, subordinada a objectivos estratégicos e táticos, traduzirá os objectivos operacionais externos (dirigidos aos clientes/utentes), mas também os objectivos de desenvolvimento interno, tendo em vista adequar as capacidades e recursos organizacionais à dinâmica externa. Poderá incluir assim programa(s) de modernização/renovação organizacional, como sejam: melhoria de imagem, alteração estrutural, renovação dos métodos de trabalho, melhoria do clima organizacional, aperfeiçoamento do sistema de comunicação, introdução de novos modelos de gestão, etc., de acordo com o diagnóstico interno e as opções atrás referidas.

PROJECTOS DE MUDANÇA - Estes projectos, identificados no Plano, irão concretizar o conjunto de medidas e

acções que se mostram necessárias para atingir os objectivos de renovação organizacional fixados. Estas medidas deverão constituir uma resposta às causas detectadas como origem dos problemas organizativos que a direcção se propõe resolver ou atenuar, no período de execução do Plano.

Como se disse, estes projectos inserem-se num processo de renovação organizacional e, como tal, terão que ser geridos. Significa isto que a sua escolha tem que ser criteriosa, tendo em conta os seus impactes, sobretudo na criação de dinâmica de mudança.

IMPLEMENTAÇÃO DE PROJECTOS DE MUDANÇA - A implementação destes projectos pressupõe não apenas os meios adequados, mas sobretudo uma inserção organizacional e um sistema de direcção correctos. A criação de condições de arranque, incluindo a melhor localização espacial e temporal e as pessoas adequadas a envolver, constituem factores fundamentais para o sucesso do projecto.

Não é despendido referir ainda a importância da clarificação dos objectivos e expectativas, de modo a gerar e desenvolver ideias comuns e a adequar caminhos.

ACOMPANHAMENTO - Tendo que ver com o sistema de direcção atrás referido, este acompanhamento tem que ser garantido não apenas pelo chefe do projecto, mas pelo responsável pelo conjunto de projectos que possam integrar um programa de renovação organizacional, bem como pelos dirigentes ao nível máximo a que o projecto tenha impacte.

Muitas vezes mais difícil do que iniciar um projecto, é manter o seu ritmo e a dinâmica que à volta do mesmo tem que ser gerada.

Deste modo, o acompanhamento não inclui apenas os aspectos técnicos, quer de prossecução das medidas quer de direcção do grupo, mas também do clima social suscitado no ambiente onde se realiza e no respectivo sistema de direcção.

Torna-se assim inevitável a adopção de medidas correctivas nos diferentes domínios enunciados, sempre que a apreciação da situação o exija.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS - Considera-se que o acompanhamento regular dos projectos de mudança não basta. É necessário rever de vez em quando e, necessariamente, avaliar no fim das etapas fundamentais, se o que se está a obter corresponde ao que se desejava e mesmo se o que se fixara como desejável se continua a manter como o mais adequado.

Esta flexibilidade, sem dever afectar a obtenção de resultados nos tempos previstos, é essencial muitas vezes para que um projecto desta natureza seja capaz de coexistir com uma organização que não pára e em que, conseqüentemente, são tomadas decisões e medidas na actuação diária. É óbvio que a inserção destes projectos nos Planos de Acção correntes, facilita esta

articulação. A nossa experiência diz-nos contudo que não anula a necessidade referida.



CONDIÇÕES DE MUDANÇA

Vale a pena referir, embora sumariamente, algumas condições que a experiência vem ditando como importantes para o sucesso de projectos de mudança e, como tal, para o desencadeamento e gestão de um processo de mudança organizacional.

1. Garantir o nível adequado de condução do processo de mudança

Uma condição indispensável para garantir qualquer mudança é que esta seja assumida e dirigida pelo responsável máximo do âmbito em que a mesma se vai realizar ou ter impacte.

Conduzir a mudança é uma função de gestão que não pode ser delegada em ninguém, sob pena de não ter sucesso ou o respectivo responsável ser ultrapassado por quem a conduz.

Tal significa também, contudo, saber responsabilizar pela condução dos projectos específicos e envolver nos mesmos as pessoas adequadas.

2. Desenvolver ideias de futuro diferente

Para que haja qualquer mudança é necessário, antes de mais, tornar visível o que se deseja em alternativa. A vontade de mudar depende, de facto, da imagem que se tem de um futuro mais desejável e viável.

Neste contexto, é necessário criar e difundir "modelos" de futuro que se apresentem como alvos a atingir e que sejam, de preferência, credibilizados por exemplos, ou seja, casos positivos que sirvam de referencial comum.

3. Desenhar benefícios e contrapartidas positivas para os diferentes intervenientes no processo de mudança

Fala-se muito ainda hoje de resistência à mudança. Poder-se-á contudo perguntar se alguém estará disposto a modificar a sua situação e a empenhar esforços nesse sentido sem que com isso antevaja benefícios próprios ou, no mínimo, não resultem em perda de direitos.

A oposição a transformações situacionais decorrerá, nesta linha de raciocínio, da inexistência de cenários alternativos individuais e grupais suficientemente credíveis e valoráveis, que justifiquem o esforço e risco exigidos.

Deste modo, quanto maior for a descrença na organização e no seu futuro, menor será a adesão a processos de mudança, sendo necessário alterar primeiro a imagem da situação individual ou grupal na organização.

Mudar significa muitas vezes alteração nas relações de poder, pelo que se torna fundamental mais do que negociar, concertar interesses, num processo que exige muita criatividade de modo a conceber alternativas e integrar expectativas em objectivos e resultados vistos de modo mais amplo.

4. Assegurar uma estratégia e condução adequadas

A passagem de uma situação real para uma situação desejável nunca é tarefa fácil.

Os problemas/disfunções com que as organizações se confrontam têm origem na interacção entre os seus elementos estruturais e os comportamentos das pessoas e grupos que a compõem, resultando o seu funcionamento da conjugação de normas, indivíduos e cultura(s) organizacional. Deste modo, as mudanças estruturais não bastam, sendo necessário desencadear processos de maturação, através dos quais se consigam novas atitudes e comportamentos.

Estas considerações significam que um processo de mudança organizacional é sempre um processo moroso, cujos resultados não são totalmente previsíveis à partida.

Gerir uma situação de mudança pressupõe criatividade, flexibilidade, capacidade de negociação e concertação de interesses, comunicação, poder, entre outras capacidades.

Por outro lado, a complexidade das situações exige uma abordagem multidisciplinar, onde convergem diferentes tipos de conhecimentos, bem como sensibilidades e experiências.

5. Saber criar e desenvolver adesão à mudança, mantendo ao longo do tempo uma dinâmica adequada

Sabe-se que, em qualquer organização, a posição

assumida face à inovação é variada e que só uma pequena parte dos seus membros tem, à partida, uma posição activa de adesão.

Modelos estatísticos de distribuição da "adesão à inovação" apontam, por exemplo, para 3 e 13%, respectivamente, de forte e média motivação; 34% de seguidores primários; 34% de seguidores secundários; e 16% de retardatários.

Sem levarmos estes números em rigor, eles indicam-nos contudo o tipo de divisão possível.

A identificação dos elementos mais activos e a manutenção da sua atitude de adesão é fundamental, tal como não deixa de ser sintomático do estado de evolução da situação, a ampliação desta fatia.

No entanto, os elementos mais importantes são, sem dúvida, por um lado, os dirigentes com maior poder de decisão e, por outro, a dos líderes informais, como elementos determinantes que são na implementação das soluções e nos processos de maturação atrás referidos.

De salientar ainda que, muitas vezes, mais difícil do que ganhar a adesão inicial é garantir o empenhamento ao longo do processo.

6. Saber manter a dinâmica adequada

Um processo de mudança exige a criação e manutenção de uma dinâmica que significa entusiasmo e envolvimento, e pressupõe resultados com significado que vão validando e credibilizando os objectivos últimos pretendidos.

O ambiente criado em torno da mudança constitui um elemento fundamental na avaliação que se vá fazendo da evolução do processo.

CONCLUSÃO

A gestão da mudança exige uma grande maturidade não só pela sua componente mais técnica, mas, sobretudo, na sua componente social.

Qualquer mudança organizacional pressupõe, de facto, quatro vertentes que têm que ser correctamente articuladas: de gestão, de organização, tecnológica e sociológica.

Exige, por outro lado, uma correcta integração de decisões com processos de maturação, que requerem tempo e novas práticas, particularmente no que respeita a mudanças comportamentais e culturais.

A mudança requerendo alguma ruptura com o passado, exige, contudo, respeito pelas características organizacionais específicas, permitindo a manutenção de uma identidade própria e o aparecimento de novos equilíbrios.

Neste processo, a liderança, o tempo, a dinâmica, a concertação constituem factores fundamentais.

* Socióloga; Directora de Serviços de Desenvolvimento Organizacional no Instituto de Informática.

RENOVAÇÃO E EFICÁCIA NA GESTÃO

O trabalho do gestor é sem dúvida duro, exigente e arriscado. Mas os gestores que lerem este artigo verão a sua vida facilitada! O autor não fornece nenhuma fórmula mágica, mas revela novas formas de organizar o trabalho, e de o executar por forma a obter os resultados pretendidos.

FUNÇÃO ESSENCIAL DO "MANAGER"

Qual é a função essencial e a responsabilidade permanente de um *manager*? Sem dúvida, dedicar-se à obtenção dos *melhores resultados económicos possíveis*, através de recursos correntemente utilizados ou disponíveis. Tudo o mais que dele se espera ou que ele próprio queira voluntariamente realizar baseia-se num sadio desempenho económico e na obtenção de lucros no decorrer dos anos seguintes.



Até mesmo tarefas tão significativas como são a determinação das responsabilidades sociais e culturais da empresa não escapam àquele pressuposto. Como também não escapam, de um modo geral, as recompensas pessoais do *manager*: dinheiro e posição social.

Conseqüentemente, *todos os executivos* dedicam a maior parte, se não mesmo a totalidade, do seu tempo a problemas e questões de desempenho económico a curto prazo. *Preocupam-se sobretudo com custos e preços*, programação e vendas, controlo de qualidade e assistência a clientes, compras e formação profissional. Mais: a grande massa de técnicas e instrumentos de gestão colocados à disposição do executivo é utilizada principalmente na gestão dos negócios do dia-a-dia, com vista aos resultados a obter hoje e amanhã.

Esta fobia pelo curto prazo atingiu, decerto, os níveis mais críticos, em países como os Estados Unidos, o que conduziu, por exemplo, a comentários como os de Akio Morita que no seu último livro, *The Japan that Can Say No*, escrevia: "U.S. Managers are often criticized for their short-term outlook; if American think only in terms of ten-minute action, while we Japanese think in ten-year terms, America assuredly faces gradual decline."

Chega de preconceitos.

O fundamental é lembrar-se de que *as pequenas coisas não significam muito. Significam tudo.*

Apesar disso, poucos executivos existirão que estejam plenamente satisfeitos com o seu próprio desempenho nessa área.

O QUE É QUE O "MANAGER" PRECISA?

Querem saber como organizar-se melhor para a tarefa; como distinguir o que é realmente importante e o que apenas faz perder tempo, o potencialmente eficiente do provavelmente decepcionante. A despeito do aluvião de dados, memorandos e relatórios que a cada passo ameaçam soterrar o *manager* dos nossos dias, ele obtém de todos esses papéis apenas vagas generalidades. *Banalidades como "baixos custos" ou "altas margens de lucro" são apontadas como respostas à pergunta "o que é que realmente determina o desempenho e os resultados económicos do meu negócio?"*.

Mesmo nos períodos expansionistas e de crescimento económico, a gestão empresarial, tende a ser fonte de frustração constante. E logo que a situação retoma a normalidade e o mercado volta a ser competitivo, a Administração tende a gerar tanta confusão, pressão e ansiedade que as decisões adoptadas não são, na maioria dos casos, as mais adequadas, mesmo quando se tem em vista resultados imediatos, quanto mais no que diz respeito ao futuro da empresa.

Não é propriamente de mais ou de melhores "ferramentas" de gestão que as empresas e os gestores estão a necessitar.

Na verdade, do que ambos precisam é, no nosso ponto de vista, de conceitos simples — alguns dos quais não

passarão de meras normas práticas — que ajudarão a organizar o trabalho respondendo a estas perguntas:

- Qual é realmente a função de um executivo?
- Qual é o principal problema a enfrentar?
- Qual é o princípio pelo qual se define e analisa esse problema?

Não me proponho aqui apresentar uma "ciência completa da gestão empresarial", até porque não disponho dela. Menos ainda tenciono fornecer uma fórmula mágica, uma lista de itens ou um sistema que substitua o gestor. Simplesmente porque a sua função é trabalho — trabalho duro, exigente, arriscado. E embora existam por aí muitas máquinas que economizam mão-de-obra, ainda não se inventou aquela que possa substituir o trabalho do manager e, muito menos, a sua capacidade de pensar.

O que se pode afirmar é que, efectivamente, já se descobriu *como organizar o trabalho* para obter eficácia na gestão das empresas e *como executá-lo de maneira a obter os resultados esperados*. As respostas àquelas três perguntas são conhecidas e já há algum tempo que deixaram de surpreender quem quer que fosse.



QUAL É, ENTÃO, REALMENTE A FUNÇÃO DO "MANAGER"?

É canalizar os recursos e os esforços da empresa para as oportunidades de obtenção de resultados economicamente significativos e satisfatórios. Isto parece um lugar-comum, diria, óbvio. Mas a verdade é que a grande maioria das análises feitas em empresas revela claramente que a maior parte do tempo, esforço, atenção e dinheiro se destina em primeiro lugar a "problemas" em vez de oportunidades.

QUAL É O PRINCIPAL PROBLEMA?

É basicamente a confusão entre eficácia e eficiência, entre fazer as coisas certas e fazer as coisas de maneira certa. Não existe coisa mais inútil do que fazer com grande dose de eficiência as coisas que não precisam de ser feitas.

Na verdade o que faz falta é uma maneira de identificar as coisas certas (aquelas que com toda a probabilidade darão resultados relevantes) e uma metodologia para nos concentrarmos nelas.

A EMPRESA É UM SISTEMA ABERTO

Também ele é muito conhecido — pelo menos como proposição geral. Uma empresa não é um fenómeno da natureza, mas uma sociedade. Numa situação social, os eventos não obedecem à "distribuição normal" do universo natural. Numa situação social, um número muito pequeno de eventos — 10 a 20% no máximo — é responsável por 90% de todos os efeitos, enquanto que a grande maioria dos eventos é responsável por 10% ou menos desses resultados.

Isto é o que acontece no mercado. Assim, uma minoria de clientes, entre milhares, é quem faz a maioria das encomendas; apenas uns tantos produtos e marcas, entre centenas, saídos das linhas de produção, geram a maior parte do volume de vendas; são uns quantos vendedores, de entre várias centenas, os que sempre produzem dois terços ou mais dos novos negócios.

O mesmo é válido nas unidades fabris: algumas linhas de produção representam a maioria da tonelagem e — porque não —? na pesquisa, onde geralmente uns quantos homens de laboratório são os que fazem as descobertas mais importantes.

Mas isto é, ainda, o que ocorre em praticamente todos os problemas de pessoal e recursos humanos; a grande maioria das queixas provém sempre de umas quantas áreas ou de um grupo restrito de empregados (por exemplo, os mais velhos, os do turno nocturno), o mesmo acontecendo relativamente ao absentismo, rotatividade de pessoal, propostas para um sistema de sugestões, bem como aos acidentes de trabalho.

Dito por outras palavras o que acontece é que: enquanto 90% dos resultados são consequência de 10% dos eventos, 90% dos custos são da responsabilidade directa e imediata dos restantes 90% dos eventos não rentáveis.

Princípios orientadores

1. Os bons resultados económicos exigem que os gerentes concentrem os seus esforços no menor número de produtos, linhas de produção, serviços, clientes, mercados, canais de distribuição, etc., que produzam o máximo de facturação. Os executivos deverão reduzir ao mínimo a atenção dispensada aos produtos que geram



principalmente custos, por serem de volume reduzido ou permitirem tão-só largas margens de rentabilidade.

2. Os bons resultados económicos requerem também que os esforços do staff se concentrem nas pouquíssimas actividades capazes de produzir resultados verdadeiramente significativos para o negócio — com o mínimo de trabalho e esforço possível despendidos em outras actividades.

3. O controlo efectivo dos custos exige a mesma concentração de trabalho e esforço nas pouquíssimas áreas em que a redução dos custos terá significativo impacto sobre o desempenho e os resultados do negócio, isto é, naquelas áreas em que um aumento relativamente "menor" de eficiência produzirá, facilmente, "maior" acréscimo de resultados económicos.

4. Os gerentes deverão atribuir recursos, especialmente recursos humanos de elevado nível, àquelas actividades que ofereçam oportunidades para os melhores resultados económicos.

O executivo deve enfrentar o problema do aumento sistemático de eficácia — com um plano de acção, com um método de análise e com conhecimento das ferramentas de que necessita.

A ÚNICA CONSTANTE HOJE É A MUDANÇA

Ainda que o trabalho a realizar seja diferente em cada companhia, em todos os casos estará presente uma

DIRIGIR

verdade básica: cada produto e cada actividade de uma empresa principiam a entrar na obsolescência no momento em que nascem.

Cada produto, cada operação e cada actividade numa empresa devem, por conseguinte, ser postos à prova cada dois ou três anos, a fim de se verificar se são dignos de viver ou morrer.

Cada um deve ser considerado do mesmo modo que se considera uma proposta para um novo produto, uma nova operação ou uma nova actividade.

Quer queiramos ou não, no ambiente empresarial de hoje a única constante é a mudança. Existem, de alguma forma, organizações que administram a mudança com eficácia, adaptando continuamente a sua burocracia, estratégias, sistemas, produtos e culturas, para sobreviver aos choques e prosperar a partir das forças que dizem os seus concorrentes.

Elas movem-se rapidamente de oportunidade em oportunidade.

Elas são mestras naquilo a que chamarei *renovação*.



Assim como recebem impulsos do meio que as rodeia, as empresas influenciam esse mesmo meio, na maior parte dos casos de forma dificilmente mensurável.

RUI CASTRO, economista

Diário de Notícias/Empresas



"O mercado impulsiona as mudanças tecnológicas e vice-versa; os dois elementos têm de ser considerados de igual forma pela empresa que queira triunfar no futuro, apoiando-se na força e energia das equipas de trabalho." Esta é a chave da gestão da tecnologia e da inovação, disse Ralph Katz.



A VITÓRIA DOS PEQUENOS

Portugal ganhou mais um título mundial de futebol júnior.

Público



A NINGUÉM FALTAVA O PÃO

A ninguém faltava o pão,
se este dever se cumprisse:
ganharmos em relação
com o que se produzisse.

ANTÓNIO ALEIXO



ULTRAPASSAR OS SEUS LIMITES DOS "HERÓIS" DO NOSSO TEMPO

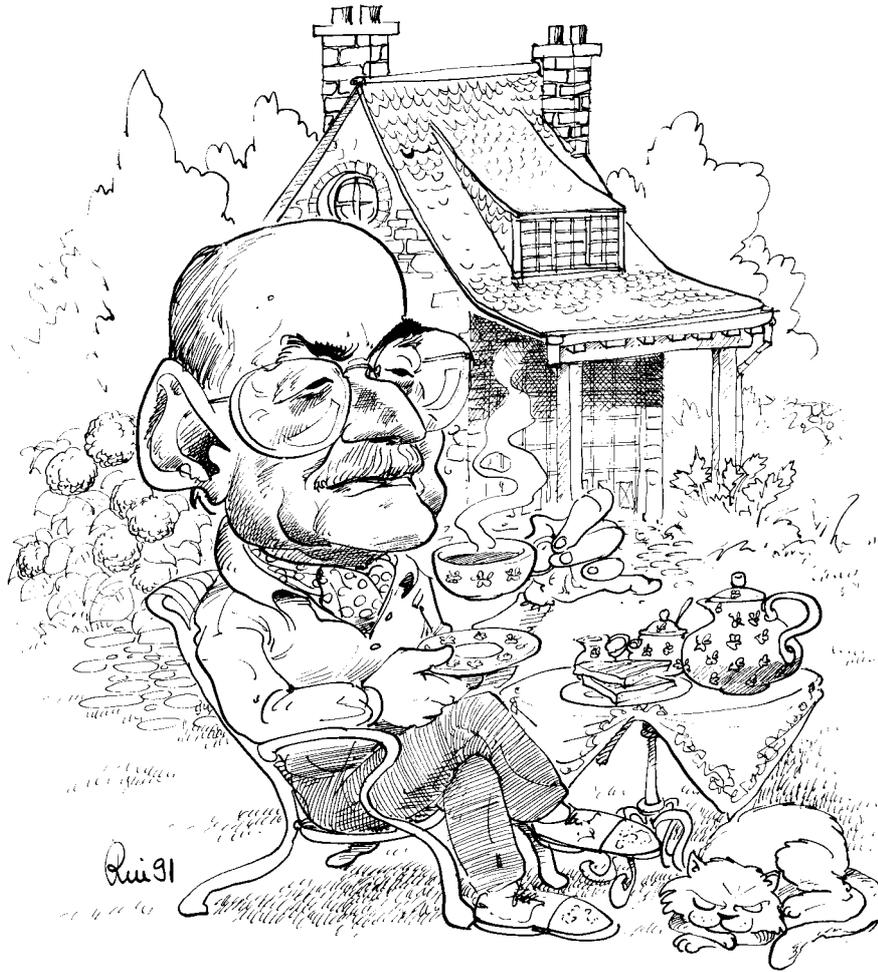
O nosso mundo é feito de um estranho individualismo modulado por duas dimensões essenciais: o *cocoon*, isto é, o recurso à família como comunidade confortável que ajuda a suportar as agressões da vida; o *training*, isto é, a competição do individuo consigo mesmo.

EDUARDO PRADO COELHO

Público

* Lic. em Direito, Prof. Universitário.

ELVIRA PEREIRA *
FERNANDO CASQUEIRA **



ENTREVISTA PÓSTUMA A JEAN MONNET (Arquitecto da Europa)

Disse, a propósito de Jean Monnet, um antigo presidente dos EUA: "Existem duas espécies de homens. Os que querem ser alguém e os que querem fazer alguma coisa."

Efectivamente, Jean Monnet com a sua perseverança e empenho, fez a Comunidade Europeia.

No momento em que Portugal se aproxima a passos largos para a integração plena na Comunidade Europeia, decidiu a equipa da DIRIGIR, na sequência das entrevistas póstumas publicadas em números anteriores, pôr algumas questões a Jean Monnet, que aqui se registam como testemunho e singela homenagem.

DIRIGIR

Cenário: um tranquilo e calmo fim de tarde de Outono na lindíssima cidadezinha de Bazoches-sur-Guyonne, a quarenta quilómetros de Paris, no jardim da residência, de arquitectura tradicional, de Jean Monnet; os dois repórteres da DIRIGIR tomando um óptimo chá com torradas a três — os repórteres e Jean Monnet, na altura um afável ancião já retirado; por detrás do seus óculos de lentes grossas vislumbrava-se, porém, a mesma intensidade no olhar, denotando os traços pertinentes de uma personalidade cuja perseverança, dinamismo e pragmatismo contribuíram para a implementação da ideia europeia.

DIRIGIR: Senhor Jean Monnet, este ambiente tranquilo que nos rodeia tem algo a ver consigo ou com a sua filosofia existencial?

J.MONNET: Sem dúvida. Reparem, eu sou francês e o facto de estar aqui convosco tomando um chá tipicamente britânico e sendo os senhores portugueses, ou seja, da mesma nacionalidade de uma rainha que no século XVII introduziu o hábito de tomar chá em Inglaterra, diz bem da postura transcultural em que sempre me coloquei e que de resto o vosso próprio país há bastantes séculos protagonizou.

D.: Então a Comunidade é algo mais do que uma união económica?

J.M.: Evidentemente que sim. É justamente uma ideia cultural. As culturas específicas ou particulares de uma região ou país não servem para desunir os homens. Elas são complementares, não são antagónicas. A cultura serve para construir pontes não para criar fossos. A Europa só será verdadeiramente unida no respeito pela diferença adentro de um quadro simultâneo de desenvolvimento. São as assimetrias de desenvolvimento regional que fazem os conflitos.

D.: Não tem receio de que a sua ideia não encontre sequência naqueles que actualmente devem interpretar e aplicar o seu legado?

J.M.: Caros amigos, quando uma ideia corresponde à necessidade da época, deixa de pertencer àqueles que a criaram. Torna-se mais forte do que aqueles que a promoveram.

D.: ?...

J.M.: Eu explico melhor. As minhas ideias continuam a ser um referente numa época de xenofobias e de nacionalismos, que podem constituir expressões de uma crise mais geral e profunda, ao nível dos homens e dos ecossistemas. A Europa, a ideia de comunidade, ainda assim poderá servir de paradigma às ideias de paz, de convivência pacífica, de liberdade e de diálogo.

D.: Foi difícil passar desse seu sonho, dessa sua ideia, à prática?

J.M.: Bem, os obstáculos foram com efeito bastantes. Não tanto ao nível das vontades individuais mas muito mais devido às questões burocráticas e complexas que envolveram os países no final da Segunda Guerra Mundial.

Reparem que em 1951 constituiu-se a Comunidade Económica do Carvão e do Aço (CECA). Em 1955 constituiu-se o Comité de Acção para os Estados Unidos da Europa. Em 1957 assinaram-se os tratados de Roma. Só em 1974 é que se criou o Conselho Europeu.

Verificam-se portanto longos anos de discussões, avanços e recuos para se pôr de pé a minha ideia inicial e o muito que ainda falta fazer para uma Comunidade plena.

D.: Dê-nos só um exemplo concreto dos obstáculos que refere.

J.M.: Com todo o gosto. Em 1950 propus pessoalmente a criação do exército europeu. Evidentemente que então existia uma conjuntura algo diferente da actual, mas nem por isso se deixa de verificar na actualidade a pertinência da minha proposta.

D.: Senhor Jean Monnet, poderia referir alguns aspectos da sua liderança num processo tão longo e complexo como este?

J.M.: Caros amigos, todas as teorias da administração, tudo o que elas tinham de útil para um homem que se fez a si próprio, como eu, foram aplicadas. Pus em prática a teoria da dinâmica de grupos, a teoria das relações pessoais de Elton Mayo, a questões de estilo de liderança assinaladas por Lickert, apliquei uma pedagogia de projecto com os meus colaboradores directos e nunca de processo, cheguei ao ponto de me rir da modernidade da Análise Transaccional e de Assertividade porque elas foram aplicadas por mim desde há muito tempo sem lhes chamar nomes nem lhes colocar "ismos".

D.: Isso configura uma maneira de trabalhar em equipa e de se relacionar com o "outro" que aconselharia aos modernos gestores?

J.M.: Não sou adepto de verdades absolutas. No entanto, sempre obtive resultados positivos no trabalho com equipas restritas de colaboradores competentes, permanentemente formados por mim próprio (certamente que aos senhores isso hoje lembra "formação contínua").

D.: De que maneira é que o senhor os influenciava?

J.M.: Em breves palavras, sempre mostrei e afirmei que, quer no simples quotidiano, quer por ocasião dos



grande eventos negociais, se deveria ter sempre em mente o carácter, os comportamentos, as convicções, os preconceitos, as obsessões e os constrangimentos dos interlocutores. Demonstrei sempre a importância da ponderação dos prós e dos contras, da busca da frase correcta, do uso da palavra-chave capaz de motivar e convencer. Em suma se eu ainda hoje "existisse" seria o líder que poria tanto a tónica nas tarefas como no relacionamento, procuraria a eficácia e a eficiência, tentaria harmonizar os objectivos das organizações com os objectivos pessoais, atendendo claro está às diversas situações.

D.: Anteriormente falou numa filosofia de projecto e não de processo, pode dizer-nos o que é que entende por isso?

J.M.: Com "processo" quis especificar o uso mecânico de procedimentos, de instrumentos, de estratégias e de técnicas pré-fixadas, rígidas, a que nos vincularíamos para alcançar determinados objectivos.

A ideia de projecto consubstancia a ideia de objectivo e objectivo parcelar, procedimentos por etapas a reavaliações contínuas e consensuais. Inovação, flexibilidade, criatividade e abertura eram (e são) constantemente requeridas.

Assim se configura o método chamado de Jean Monnet que permitiu o nascimento do Plano Schuman¹ e o início da Europa, ainda hoje em vigor.

D. [repórteres quase sem fôlego]: Por favor, Senhor Jean Monnet, explique-nos isso.

J.M.: Em vez de confrontar as pessoas com uma mudança brutal que suscita desconfianças e desenvolve reflexos de defesa, é necessário associá-las à procura do seu interesse comum e propôr-lhes um processo de mudança progressivo. A gradação do esforço constitui uma das chaves do êxito europeu. Permite que cada parceiro adapte o seu comportamento e se prepare, e já agora...

D.: Diga, diga...

J.M.: Deixem que lhes diga que a mobilização de todos na busca do interesse comum é facilitada se aplicarmos aqueles princípios.

D.: Sem preocupação de sistematizar, poderia referir alguns pontos importantes constituintes de uma eventual mensagem sua para os vindouros.

J.M.: Bom, já que me pedem, e sem preocupações de ordem ou de qualquer outra natureza, cá vai...

* A unificação europeia como processo de criação contínua.

* Desenvolvimento dos recursos técnicos, científicos e tecnológicos, no entendimento do seu serviço obrigatório à satisfação das necessidades humanas e não na óptica restrita do mero crescimento.

* Um espaço sem fronteiras não somente físicas ou económicas, mas também de ideias culturais, artísticas, estéticas, de experiências.

* Fixação de objectivos, fixação de etapas e mobilização de todos na busca do interesse comum.

* A unidade europeia como progresso civilizacional, em que se refutem os ditames da tecnocracia e se imponham os ditames do espírito e da alma, em que a solidariedade não seja palavra vã.

* Fé em instituições que ultrapassem o espírito restrito das soberanias nacionais e funcionem como local de fusão de parcelas de soberania, contribuindo cada estado europeu com a sua capacidade de agir e a sua vontade de fazer progredir a unificação europeia.

* Uma Europa forte ao serviço da paz no Mundo, assente nas relações de igualdade e cooperação, que, de resto, os futuros Acordos de Lomé irão potencializar.

D.: Especialmente para a DIRIGIR e para os nossos leitores, que esperança para o futuro poderia, neste momento, expressar?

J.M. [De olhar vivo, penetrante e sorriso afável]: Que eu não fosse o primeiro e último cidadão de honra da Europa.

JEAN MONNET - CRONOLOGIA

09 Nov 1888 - Nasce em Cognac, França.

1916 - Instauração dos primeiros executivos comuns franco-britânicos.

1920 - Nomeado secretário-geral adjunto da Sociedade das Nações.

1926 - Vice-presidente do Banco Blair and Foreign Corporations.

1933 - Conselheiro do governo chinês em Xangai.

¹ Antigo ministro dos Negócios Estrangeiros de França.



- 16 Jun 1940 - Propõe uma declaração de União Franco-Britânica.
- 1940-1943 - Conselheiro do presidente Roosevelt em Washington.
- 1943 - Membro do governo provisório em Argel.
- 1945 - Comissário-geral do Plano.
- 09 Mai 1950 - Instituição da primeira Comunidade Europeia pela Declaração Schuman.
- Out 1950 - Proposta (de Jean Monnet) para a criação de um exército europeu.
- 1952 - Presidente da Alta Autoridade da CECA no Luxemburgo.
- 25 Mar 1957 - Assinatura dos Tratados de Roma.
- 1972 - Adesão da Grã-Bretanha, Irlanda e Dinamarca à CEE.
- 1973 - 18ª e última reunião do Comité Monnet.
- 1974 - Criação do Conselho Europeu.
- 02 Abr 1976 - Jean Monnet é declarado cidadão de honra da Europa pelo Conselho Europeu.
- 16 Mar 1979 - Morre Jean Monnet.

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.

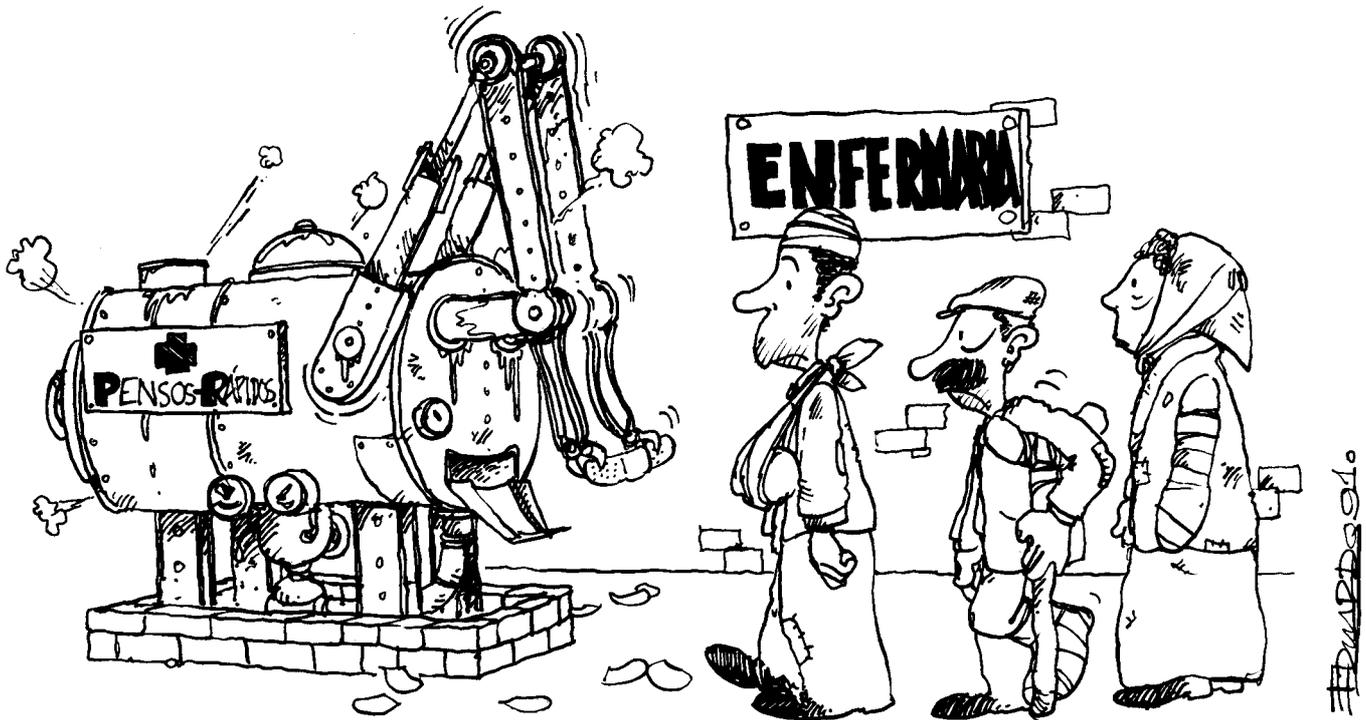
Obrigado.

DIRIGIR

* Socióloga; Técnica superior do IEFP.

** Antropólogo; Professor universitário.





HIGIENE E SEGURANÇA? NÃO CONHEÇO!

Nos nossos dias, graças à importância atribuída à vida humana, os custos físicos e psicológicos dos trabalhadores, ligados ao carácter penoso do trabalho, começam a ser objecto de uma atenção especial, sobretudo por parte de organismos como a Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde.

A noção de trabalho sugere duas ideias-base, a da alegria e a do constrangimento, embora o peso de cada uma delas tenha variado ao longo da História da humanidade.

A alegria traduzir-se-á na possibilidade de subsistir, participar, criar e colaborar. O constrangimento será provocado pela inadaptação do trabalho às necessidades e capacidades físicas e mentais do trabalhador.

Para proteger a integridade física dos trabalhadores foram desenvolvidas técnicas de Higiene e Segurança do Trabalho. As primeiras com a finalidade de prevenir doenças profissionais e as segundas para evitar os acidentes de trabalho.

A estas técnicas veio juntar-se, a partir da Segunda Guerra Mundial, a Ergonomia, que estuda de uma forma multidisciplinar as inter-relações no sistema homem-máquina com o objectivo de diminuir as cargas do trabalho e aumentar o seu rendimento.



AS TRÊS ETAPAS DE EVOLUÇÃO DO TRABALHO

Nas grandes etapas de evolução do trabalho humano consideramos como primeira a que vai até ao século XVIII; como segunda a da Revolução Industrial que se lhe seguiu e se tem vindo a extinguir desde as décadas de 60/70, dando lugar a uma terceira etapa a que chamaremos de "pós-industrial".

Claro que esta divisão é artificial. As mudanças e comportamentos assumidos nos diferentes países não coexistiram no tempo nem seguiram necessariamente os mesmos percursos.

PRIMEIRA ETAPA - A base da economia era a terra, as fontes de energia eram renováveis — força muscular, vento, água —, a vida era organizada em pequenas comunidades. Havia uma divisão simples do trabalho.

O trabalhador, quando integrado nas pequenas oficinas de carácter artesanal e raiz familiar, dominava os

instrumentos e a técnica utilizada, detinha a concepção e realização da obra e mantinha um relacionamento social estreito, quer com colegas de trabalho quer na comunidade.

As regras de segurança, integradas na aprendizagem de um ofício, evitavam que o número de acidentes fosse significativo.

SEGUNDA ETAPA - A invenção e utilização da máquina a vapor desencadeou uma alteração profunda no modo de vida das sociedades e deu início, no século XVIII, à chamada Revolução Industrial.

As novas indústrias instalaram-se em locais de fácil acesso às novas fontes de energia utilizadas, agora não renováveis — carvão, petróleo.

Surgiram as grandes fábricas mecanizadas. A elas ocorreu um número elevado de trabalhadores em busca da sua subsistência. Estes trabalhadores, em grande parte rurais, foram confrontados com um meio hostil que não lhes propiciou condições de alojamento nem de integração social, mas condições de trabalho desumanas e horários de trabalho que chegaram a atingir as quinze horas por dia.

O trabalhador deixou de ter oportunidade de conceber e realizar uma obra, passando a desempenhar uma só destas funções.

O desenraizamento social, o desconhecimento das técnicas e instrumentos que utilizava, a extensão do seu horário de trabalho e o facto de ser encaixado num esquema produtivo concebido em função da mecanização do sistema (que atendia mais às exigências das máquinas do que ao papel do elemento humano) terão sido alguns dos factores que provocaram um elevado número de acidentes. Entre os sinistrados encontravam-se muitas crianças. A situação era de tal modo degradante, que levantou uma onda de protestos, por parte de personalidades públicas, exigindo a intervenção do Estado para lhe pôr cobro.

Como consequência, a Inglaterra regulamentou em 1844 a aprendizagem na indústria têxtil, que empregava grande número de crianças e mulheres em condições sub-humanas. Seguidamente, em França, considerou-se que era obrigação do empresário garantir um salário compatível aos seus trabalhadores e zelar pela sua condição moral e física. Foram assim dados os primeiros passos em direcção à Prevenção dos Acidentes. No entanto, todo o conjunto de leis desenvolvido ao longo da segunda metade do século passado mais do que disposições de higiene e segurança, estabelecia mecanismos de protecção social.

A melhoria das condições de trabalho a nível nacional implicou uma diminuição da capacidade de concorrência no âmbito internacional devido ao aumento dos custos de produção. Houve, assim, a necessidade de transferir o problema para a esfera internacional, surgindo, desta forma, em 1900 a Associação Internacional para a Protecção Legal dos Trabalhadores, funcionando junto da Sociedade das Nações. Mais tarde, sucede-lhe a

Organização Internacional do Trabalho — a qual tem representação das organizações dos trabalhadores, dos empregadores e do Estado —, em 1844, que iniciou a abordagem científica do trabalho, tendo desempenhado uma acção normativa, de investigação, de disseminação da informação e de cooperação técnica.

Com o eclodir da Segunda Guerra Mundial, muitos trabalhadores foram mobilizados. Para os substituir, porque a indústria de guerra necessitava de aumentar a produção, foram admitidos ao trabalho muitos homens e mulheres sem experiência e sujeitos a longos horários de trabalho. Os acidentes aumentaram e os Estados intervieram cada vez mais com medidas legislativas no sentido de salvaguardar a segurança.

Na década de 60, constatou-se que as metodologias adoptadas não surtiram o efeito desejado, porque o avanço tecnológico se processou a um ritmo extremamente rápido, introduzindo nos circuitos produtivos novos equipamentos e substâncias que muitas vezes criam novos riscos ou agravam os já existentes.

Foi neste quadro, ao qual acrescentaremos a crise petrolífera de 1973, que nasceu a fase pós-industrial ou Terceira Vaga.

TERCEIRA ETAPA - Os países industrializados, altamente dependentes do petróleo, aceleraram a investigação de novas fontes de energia (solar, eólica, força das ondas, etc.) que, por serem inesgotáveis, engendram novas indústrias e levam a uma diferente estruturação das já existentes, com uma maior dispersão no espaço geográfico, evitando a concentração de um número elevado de trabalhadores em grandes unidades industriais e provocando nova organização social.

Por exemplo, a utilização de computadores ligados através de redes a fábricas, escritórios, lojas, etc., possibilitará que o trabalho de muitos indivíduos seja efectuado em suas casas, reduzindo os tempos gastos em transportes.

Mas nenhuma mudança deste tipo se faz sem custos elevados. A utilização da informática e da robótica apelam para mão-de-obra altamente especializada e em menor número. Grandes unidades industriais dos países mais desenvolvidos, sobretudo nos ramos automóvel, siderúrgico, de construção naval e têxtil, dispensaram milhares de trabalhadores que não se adequaram à reconversão que essas indústrias levaram a cabo.

Assim, a OIT lançou em 1975 o PIACT (Programa Internacional para a Melhoria das Condições de Trabalho) que tem por objectivos:

- que o trabalho respeite a vida e a saúde do trabalhador;
- lhe permita o repouso e o lazer;
- lhe possibilite realizar-se e desenvolver as suas capacidades.

A abordagem do controlo e prevenção dos acidentes é encarada no sentido mais amplo da defesa de integridade física e psíquica do trabalhador, responsabilizando-se nessa tarefa os Empregadores, os Trabalhadores e o Estado.

O ambiente de trabalho passa a ser considerado numa perspectiva global, incluindo-se nele os riscos físicos, químicos e biológicos que são os componentes materiais do trabalho, e o elemento humano na sua dimensão psíquica e social.

A Comunidade Económica Europeia aliou-se também a este tipo de preocupações e a partir de 1978 têm surgido programas específicos em matéria de saúde e segurança. Em 1989, a 12 de Julho, o Conselho aprovou a Directiva relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e saúde dos trabalhadores no local de trabalho. Esta directiva estabelece, nos seus artigos 10, 11 e 12, o direito à informação, consulta e formação dos trabalhadores, remetendo para as empresas a concretização destas responsabilidades.

O trabalho deveria satisfazer três necessidades fundamentais do indivíduo: económica, psicológica e social. A Revolução Industrial esqueceu as suas últimas necessidades. Será a Terceira Vaga capaz de as satisfazer?

Na maioria dos países industrializados existe já uma consciência generalizada dos problemas que referimos, tendo vindo a adoptar medidas para melhorar o ambiente do trabalho, entre as quais: legislação sobre higiene e segurança, criação de grupos de trabalho semiautónomos, flexibilidade de horários de trabalho e introdução de pausas.



DIRIGIR



A SITUAÇÃO DA HIGIENE E SEGURANÇA EM PORTUGAL

A Higiene e Segurança do Trabalho encontra-se dispersa por vários organismos estatais, embora a Direcção-Geral de Higiene e Segurança do Trabalho seja o único organismo, até ao momento, que se dedica com exclusividade a esta problemática.

O Projecto de Proposta de Lei de Bases de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, publicado em 27 de Abril de 1990, pretende dotar o País de um quadro jurídico global que garanta a prevenção de riscos profissionais e, por outro lado, dar cumprimento às obrigações impostas pela Convenção nº 155 da OIT e adaptar o normativo interno à Directiva 89/391/CEE relativa à promoção da melhoria de segurança, saúde dos trabalhadores, e ambiente de trabalho.

Os dados sobre acidentes de trabalho são recolhidos pelos Serviços de Estatística do Ministério do Emprego e Segurança Social junto dos tribunais competentes, com base nos dados enviados pelas companhias de seguros e entidades com capacidade reconhecida, não havendo ainda, uma estatística tecnológica de acidentes e doenças profissionais que possibilite a sua utilização como um instrumento ao serviço da higiene e segurança.

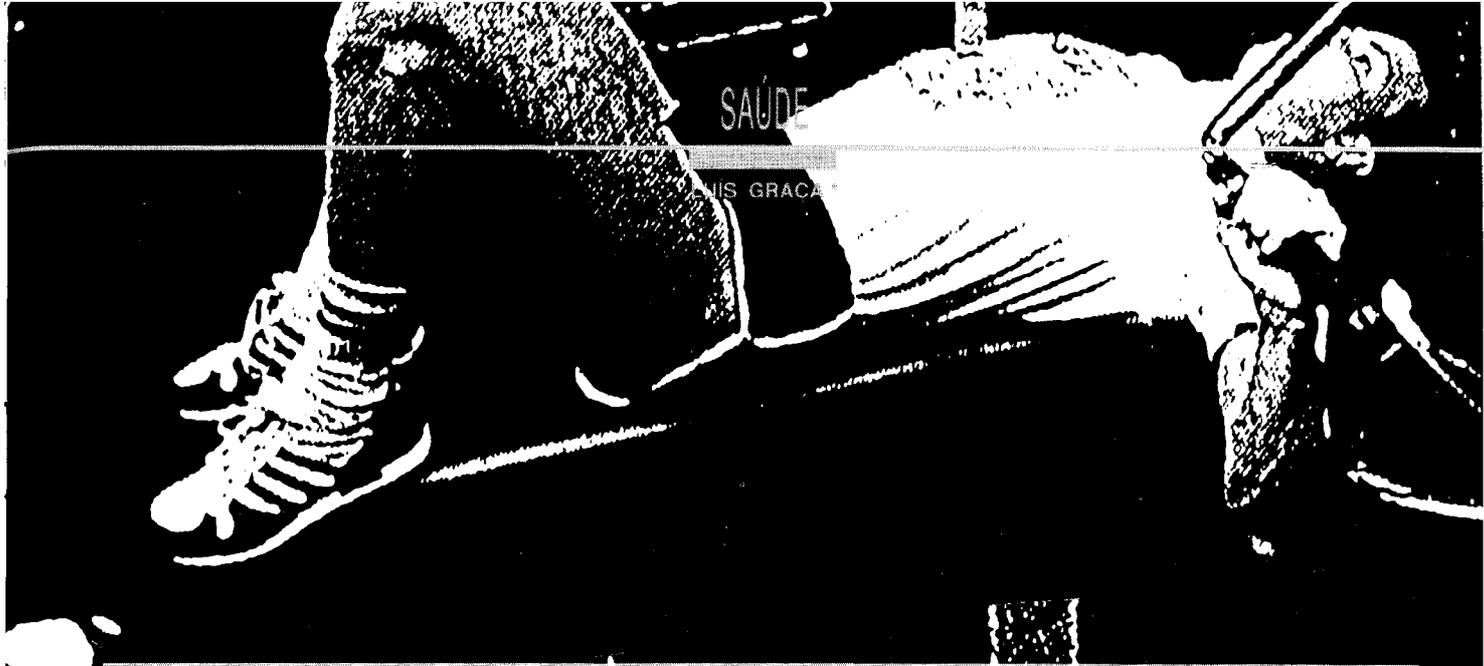
A nível internacional, segundo o relatório do Gabinete Internacional do Trabalho, em 1985:

- De 3 em 3 minutos morre uma pessoa na sequência de acidente ou doença profissional;
- Em cada segundo ferem-se 4 pessoas;
- Registaram-se 33.000 acidentes mortais, e 8 milhões de acidentes não mortais, no sector agrícola;
- Os acidentes eram e são mais frequentes nas pequenas empresas do que nas grandes;
- Estima-se em 100 milhões o número de crianças trabalhadoras. Calcula-se que sejam 11% da população activa na Ásia, 17% em algumas regiões da África e nalguns países da América Latina entre 12 e 26%.

PREVENÇÃO DOS ACIDENTES DE TRABALHO

- **Legislativo** - Regulamentando a Lei de Bases sobre Higiene e Segurança no Trabalho.
Actualizando, reformulando e desenvolvendo legislação específica, tanto no que respeita a sectores de actividades carenciados como a riscos específicos.
- **Formativo** - Integrando matérias de Higiene e Segurança da formação profissional nos programas do ensino e da Formação Profissional.
- **Informativo** - Utilizando os mais variados meios — jornais, rádio, televisão, colóquios — por forma a atingir toda a população, uma parte da qual é analfabeta.
- **Investigação Científica e Técnica** - O avanço rápido da tecnologia lança anualmente no mercado milhares de produtos e equipamentos cujas consequências sobre a saúde dos trabalhadores convém analisar.

* Técnica Superior da DGHST.



SAÚDE

INIS GRACIA

PROMOVER A SAÚDE NO TRABALHO

A Fundação Europa para a Melhoria das Condições da Vida e de Trabalho editou recentemente uma brochura, em português¹, fazendo a divulgação dos primeiros resultados de um projecto de investigação que está a decorrer em diversos países comunitários e que incide sobre *acções inovadoras para a saúde nos locais de trabalho*.

Através da Escola Nacional de Saúde Pública, Portugal passou a estar associado a esse projecto a partir de Janeiro de 1990.

A Fundação, que tem a sua sede na capital da Irlanda, é um organismo autónomo, criado em 1975 por decisão do Conselho de Ministros das Comunidades Europeias. Tem como missão contribuir para a concepção, planeamento e implementação de melhores *condições de vida e de trabalho*. A realização dessa missão implica nomeadamente a investigação, o diálogo com os parceiros sociais e a cooperação transnacional.

¹ FEMCVT: *Trabalhar para a Saúde no Trabalho. Iniciativas em Sete Estados Membros das Comunidades*. Dublin: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1990.

O QUE É A PROMOÇÃO DA SAÚDE

A promoção da saúde não pode ser confundida com tratamento nem prevenção da doença. E é um conceito mais lato do que a simples educação para a saúde.

Em Portugal a saúde tende a ser vista como ausência de doença, enfermidade, deficiência, lesão ou acidente. Muitas vezes confunde-se com actividades médicas ou, mais recentemente, com benefícios sociais como o seguro de doença, atribuído por algumas empresas ao seu pessoal. Ora há duas dimensões no conceito de saúde que importa reter:

1. A saúde enquanto *manutenção de um estado de equilíbrio dinâmico* — físico, mental e social;

2. A saúde enquanto *capacidade para lidar com o meio ambiente*, com as solicitações, as pressões, os desafios e as exigências do meio ambiente em que vivemos, que é cada vez mais um complexo sistema socioecológico (v.g., casa, trabalho, cidade, região, mercado, Estado).

DIRIGIR

Por exemplo, a organização e funcionamento de serviços médicos na empresa, tanto curativos (vulgo: médico da Caixa) como preventivos (vulgo: médico do trabalho), têm mais a ver com a primeira dimensão.

As actividades de promoção da saúde, pelo contrário, têm mais a ver com a segunda dimensão. Por exemplo, uma iniciativa como a primeira edição do Challengers Trophy, um jogo de desporto-aventura para executivos e quadros, realizado no início do Outono na Serra da Lousã², pode ser vista como uma actividade de promoção da saúde.

O conceito de acções inovadoras para a saúde no trabalho implica a existência de políticas, programas ou actividades, nos locais de trabalho, que permitam aos diferentes indivíduos e grupos aumentar o controlo sobre a sua saúde e melhorar o seu nível de saúde.

Daí os seguintes critérios que permitem distinguir as actividades de promoção da saúde no trabalho:

1. A população-alvo dessas acções não são os tradicionais grupos de risco (v.g., as trabalhadoras grávidas, os alcoólicos, os que sofrem de afecções da coluna vertebral) mas a população como um (todo) no contexto das suas condições de vida e de trabalho;
2. O enfoque é a saúde e não a doença ou o acidente, privilegiando-se portanto a intervenção sobre os factores tanto intrínsecos (v.g., atitudes, valores, estilos de vida) como extrínsecos aos indivíduos e grupos (v.g., condições, conteúdo e organização do trabalho), que permitem manter e melhorar a saúde da população trabalhadora.
3. São utilizados diversos métodos ou abordagens, podendo ir da defesa do ambiente à educação para a saúde, da vigilância médica às intervenções com vista à mudança de comportamentos e à redução de factores de risco a que os trabalhadores estão sujeitos.
4. A participação dos trabalhadores e seus representantes deve ser efectiva e concreta, nas diversas fases de planeamento dos programas ou actividades (incluindo a sua concepção, realização e avaliação).
5. E, finalmente, a promoção da saúde no trabalho não é uma actividade primordialmente dos profissionais, quer estes sejam médicos do trabalho, técnicos de higiene e segurança, sociólogos ou psicólogos.

Em suma, a promoção de saúde no trabalho implica uma abordagem global e integrada da relação trabalho/saúde e deve fazer parte integrante da política da empresa. Um papel importante pode (e deve) ser desempenhado pelas chefias directas e quadros intermédios, bem como pelos representantes dos trabalhadores.

² Expresso, 9 de Março de 1991.

EXEMPLOS DE ACÇÕES PARA A SAÚDE NO TRABALHO

Nos Estados Unidos da América (EUA), no início da década de 80, duas em cada três empresas com 50 ou mais empregados tinham em execução um ou mais programas de promoção de saúde.

Os oito programas ou actividades então mais frequentes eram, por ordem decrescente, os seguintes³:

- Deixar de fumar (35,6%);
- Avaliação de riscos para a saúde, designadamente através de exames médicos periódicos (29,5%);
- Prevenção e tratamento de afecções da coluna vertebral (28,5%);
- Gestão do stress (26,5%);
- Prática de desporto de manutenção/exercício físico (22,1%);
- Prevenção de acidentes fora do local de trabalho (19,8%);
- Educação alimentar (16,8%);
- Controlo da tensão arterial (16,5%) e do peso (16,8%).

Em cerca de 90% das empresas os programas de promoção de saúde dirigiam-se à totalidade do pessoal. No entanto, a taxa de participação era relativamente mais baixa (cerca de 40%, em média, para os homens).

SAÚDE NO TRABALHO: UM BOM NEGÓCIO

A criação do Mercado Único Europeu, o reforço da coesão económica e social, a preocupação em evitar o *dumping* social ou concorrência desleal devida à desigualdade das condições de vida e de trabalho, o aumento dos encargos salariais directos e indirectos, a prevalência das doenças crónicas, etc., irão obrigar as empresas e as demais organizações dos países comunitários a repensarem as suas políticas, tanto a nível interno como externo.

A exemplo do que se passou nos EUA nos finais dos anos 70 e princípios da década de 80, as empresas europeias, em geral, e as portuguesas, em particular, irão descobrir que investir na saúde pode ser um bom negócio, tanto em termos sociais como económicos.

De entre benefícios esperados, poderão citar-se:

- Redução da taxa de frequência e de gravidade dos acidentes de trabalho;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- Melhoria do clima de trabalho;
- Melhor compreensão da política e da cultura da empresa;

³ Cf. GRAÇA, L. e FARIA, M.: «A Promoção da Saúde no Trabalho: Um Desafio para os Anos 90». *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 9 (3), 1991.

- Redução da taxa de rotação de pessoal;
- Melhoria da produtividade e da qualidade;
- Melhoria das relações colectivas;
- Melhoria da imagem externa da empresa.

A promoção da saúde no trabalho põe igualmente desafios aos *sindicatos* e aos *profissionais de saúde*. Os primeiros estão mal preparados para se empenharem neste tipo de actividades, as quais são olhadas com algum cepticismo e desconfiança. Os segundos mostram-se por vezes hostis em relação a iniciativas que fazem apelo à desmedicalização da relação trabalho/saúde.

Em Portugal, o ano de 1990 é já reconhecido, por diversos observadores, como um ano de viragem em relação às questões da higiene, segurança e saúde no trabalho (HS&ST). Por exemplo, na sequência do Acordo Económico e Social, de 19 de Outubro de 1990, subscrito no âmbito do Conselho Permanente de Concertação Social, foi conseguido, pela primeira vez, no nosso país, um acordo específico sobre HS&ST⁴.

Mas não basta o voluntarismo dos representantes dos empregadores e trabalhadores. É necessário que se multipliquem as iniciativas concretas — concertadas e participadas — nos locais de trabalho com vista à promoção da saúde e não apenas à prevenção dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais.

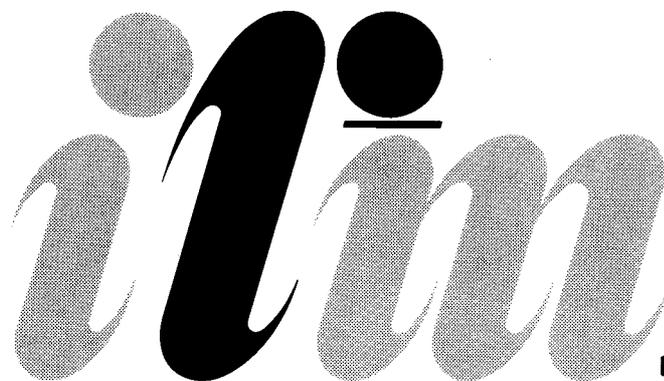
Há já exemplos inovadores em Portugal. Essas acções precisam, entretanto, de ser avaliadas e divulgadas. Por outro lado, o contexto é hoje mais favorável do que na década de 80. Há uma maior sensibilidade para questões como as do ambiente, da qualidade, da cultura organizacional. As empresas e os gestores de sucesso estão na moda. Mas a *performance* das empresas portuguesas não pode ser apenas *económico-tecnológica*, tem de ser global ou social.

Ora a saúde é seguramente um campo em que as empresas portuguesas, com uma visão estratégica dos seus recursos humanos, irão investir num futuro próximo. Afinal, é no local de trabalho que a população activa passa um terço da sua vida. É também no local de trabalho que se forma a "mente sã em corpo são" dos nossos operários e quadros executivos. É, enfim, no local de trabalho que se forjam as equipas vencedoras, as tais que irão ganhar os desafios do futuro.

⁴ *Diário de Notícias*, 31 de Julho de 1991.

* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública.





INFORMAIO

1993 está à nossa porta!

Você que todos os dias toma decisões sobre a organização do trabalho!

Você que todos os dias sente a necessidade de aumentar a qualidade e a produtividade da sua organização!

Você que todos os dias é confrontado com novos desafios!

Você sabe que não o pode fazer sem pessoal qualificado.

Você sabe que a formação o pode ajudar.

Você sabe que a qualidade da formação é determinante para o trabalho eficaz.

Podemos oferecer-lhe:

**FORMAÇÃO DE QUALIDADE
UMA EQUIPA DINÂMICA
UMA FORMAÇÃO PERSONALIZADA
UMA FORMAÇÃO ADAPTADA
ÀS NECESSIDADES DA SUA ORGANIZAÇÃO**

Somos INFORMAIO, uma Associação privada sem fins lucrativos vocacionada para a obtenção de elevados padrões de qualidade na formação.

Podemos ajudá-lo a solucionar o seu problema.

Para mais informações, contacte-nos.



INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO,
COOPERAÇÃO E FORMAÇÃO 1.º DE MAIO
Travessa da Boa-Hora, 46-1.º (Ao Bairro Alto)
1200 LISBOA
Tel. 347 24 03

Formar para desenvolver



SERVIÇOS NA ÁREA DA MANUTENÇÃO

A MIIT — Manutenção Industrial Informatizada e Tecnologia Lda, é uma empresa de serviços com actividade na Engenharia de Manutenção.

Com pouco mais de dois anos de vida, a MIIT tem um elevado nível técnico o que lhe valeu ser classificada como Centro de Competência, na área de Engenharia de Manutenção, pelo Ministério da Indústria e Energia.

Actualmente com uma equipa técnica de doze elementos — todos eles licenciados em Engenharia e na sua maioria com pós-graduações —, a MIIT dispõe ainda de

um grupo de consultores externos do mesmo nível de competência e celebrou diversos protocolos de colaboração com instituições de ensino e investigação, das quais se destacam a Universidade do Porto, o Instituto Politécnico de Setúbal e o Instituto Superior Técnico.

É um grande *curriculum* para uma tão jovem organização! Entrevistámos o seu director, Eng^o João Tabora Craveiro, e pedimos-lhe que nos falasse da MIIT.



DIRIGIR: Sabemos que a MIIT é uma empresa de serviços especializada em *Engenharia de Manutenção*. Quer explicar-nos o que é e como apareceu esta nova área da Engenharia?

JOÃO TABORDA CRAVEIRO: Para isso terei de fazer uma pequena retrospectiva da evolução da *Função Manutenção*.

Desde há muito que as empresas industriais se vêm preocupando, de uma forma progressivamente crescente, com a *Manutenção* dos seus equipamentos produtivos. Inicialmente a *Manutenção actuava essencialmente após a avaria* das unidades produtivas, *de uma forma reactiva*, procedendo à sua reparação e reposição em laboração. Gradualmente, e com o aumento da preocupação com a rentabilidade dos meios produtivos, a *Manutenção* tem vindo a actuar também de forma *preventiva*, procedendo a reparações e intervenções sistemáticas, planeadas com base nas especificações dos fabricantes dos equipamentos e na própria experiência da empresa na utilização dos mesmos.

O facto de, nos últimos anos, ter havido um avanço tecnológico substancial ao nível dos equipamentos de Controlo e de Análise, veio permitir que a *Função Manutenção*, cuja missão era, na generalidade, *prestar apoio às outras Funções da empresa*, nomeadamente à *Produção*, passasse a ser encarada de uma forma um pouco diferente. *É agora possível que a filosofia de trabalho passe de um extremo em que o processo é reactivo e completamente aleatório, porque dependente da ocorrência da avaria, para um outro extremo em que é encarada como uma actividade muito mais planeada, e baseada nas condições de desempenho dos equipamentos.* Desta forma a *Manutenção* passa a ser um serviço cuja missão é contribuir para o funcionamento óptimo da própria instalação, o que permite que a *Produção* seja rentabilizada ao máximo. *Nesta óptica, a Manutenção passa a ser um instrumento de apoio à Gestão Global da empresa.*

Dentro do conceito mais genérico de Engenharia de *Manutenção* aparecem, então, três grandes áreas:

- a do Controlo de Condição;
- a da Organização da *Manutenção*;
- e a da Engenharia aplicada à *Manutenção*.

D.: Pode dar-nos uma ideia sucinta do que é cada uma delas?

J.T.C.: Os equipamentos e demais unidades produtivas têm, na situação normal de trabalho, comportamentos típicos perfeitamente *determinísticos e previsíveis*. Esses comportamentos traduzem-se num conjunto de variáveis de processo, das quais podemos destacar o tipo e nível de vibrações, o nível de ruído, a temperatura., etc.

Se se conseguirem identificar os parâmetros que traduzem as condições de funcionamento de um

equipamento, o estudo e acompanhamento da evolução desses parâmetros permitirá inferir do estado de condição do funcionamento geral, ou seja do *estado de saúde* do equipamento, ou da sua adequabilidade ao processo produtivo.

De uma forma paralela, e a título exemplificativo, podemos comparar esta nova forma de actuação da *Manutenção* com a que é prática corrente na Medicina. Nesta, ao ser feito o acompanhamento de parâmetros como a pulsação, a temperatura e a pressão arterial, bem como através de processos complementares de análises clínicas, como é o caso dos hemogramas ou dos electrocardiogramas, etc., consegue-se obter uma visão razoável do funcionamento global do corpo humano e, no caso de se encontrarem desvios, têm-se elementos que permitem elaborar um diagnóstico.

É a aplicação deste tipo de filosofia à Manutenção que constitui a área do Controlo de Condição, em que, a partir da evolução dos parâmetros que caracterizam o funcionamento dos equipamentos, se pode ajuizar do seu estado e, por conseguinte, estabelecer um plano de intervenção da *Manutenção*.

Outra área muito importante é a da *Organização da Manutenção*.

A grande quantidade e diversidade de equipamentos existentes numa instalação industrial origina que, para se fazer uma gestão correcta desses meios, seja necessário um grande esforço de planeamento e organização.

O facto de a informática se ter desenvolvido e ser actualmente relativamente barata, veio permitir que o *planeamento e gestão das intervenções da Manutenção* possam ser assistidos por computador. *Dessa forma é possível definir a melhor forma de compatibilizar os condicionalismos e necessidades das diferentes áreas da empresa, como sejam o caso da Produção e da Manutenção, mas também o Pessoal e os Stocks.*

Nesta óptica, é assim possível definir *quais os melhores períodos* para serem executadas as intervenções da *Manutenção* necessárias, causando o menor transtorno possível à *Produção*, o que *permitirá rentabilizar ao máximo os meios produtivos.*

Finalmente há uma outra área muito importante que é a da *Engenharia aplicada à Manutenção*, e que engloba as técnicas de Engenharia que estão por detrás da *Manutenção*, como sejam os processos de reparação, a análise de avarias, a avaliação do estado dos equipamentos, as alternativas em termos de reparação, de afinação, etc.

São estas três vertentes que caracterizam a Engenharia de *Manutenção*, e, portanto, que constituem a área de intervenção da MIIT.

D.: Aproxima-se a plena *integração europeia*. Que efeitos julga que irá produzir no parque industrial português?

J.T.C.: Julgo que *a médio prazo a integração vai ser positiva, mas no curto prazo irá provocar um certo*

número de constrangimentos que dificultarão de alguma forma a actividade das nossas empresas.

D.: E como poderão as empresas ultrapassar, com sucesso, esse período difícil que se avizinha?

J.T.C.: Não há, certamente, uma receita global mas parece-me evidente (e felizmente que muitas das nossas empresas já disso se aperceberam) que urge apostar em três frentes: na *Produtividade*, na *Qualidade* e no *Pessoal*.

As duas primeiras implicam medidas a tomar a muito curto prazo, de forma a preparar as empresas para a concorrência que o mercado alargado vai trazer. Embora estas acções se repercutam ao nível do preço final e da qualidade dos bens, por si só não serão suficientes visto que importa considerar a adequação do produto à procura, e a capacidade da empresa o colocar no mercado. Contudo, segundo creio, sem estas acções a capacidade de sobrevivência das empresas ficará bastante limitada.

A última aposta, no *Pessoal*, é bem mais difícil de ultrapassar, mas é a aposta que pode prevenir o futuro.

Na minha opinião, o que nos distancia mais das empresas europeias é a preparação dos seus Recursos Humanos, pelo que é aqui que deve ser feito um grande esforço que garanta a evolução positiva das empresas.

Qualquer empresa industrial deverá ter um corpo técnico que lhe permita atingir os seus objectivos e daí a importância da Engenharia dentro das empresas. No entanto, e como é sabido, em Portugal a grande maioria dos Engenheiros tem uma actividade maioritariamente ligada à gestão. Isto aconteceu pelo facto de as tarefas de gestão industrial serem de execução obrigatória e serem os engenheiros os quadros mais bem preparados para as executar. No entanto este fenómeno conduziu a um desvio da missão dos Engenheiros, da Engenharia para a Gestão, o que provocou a desertificação das empresas a nível de Engenharia.

Importa pois investir nos Recursos Humanos das empresas, para lhes dar as competências e os conhecimentos técnicos necessários à execução dos seus objectivos.

D.: Produtividade versus Qualidade. E a Manutenção? Como se encaixa ela nestes objectivos prioritários das empresas?

J.T.C.: Podemos dizer que a *Produção* é, antes de mais, um fim de qualquer empresa. A missão de uma empresa é produzir bens ou serviços, pelo que a preocupação com a *Produtividade* nasce dentro das empresas.

Em contrapartida, a *Qualidade* é uma imposição; os bens a produzir devem estar conformes a um determinado padrão de qualidade para conseguirem responder às necessidades de um cliente ou para ganharem posição

no mercado; enfim, para conseguirem ser vendidos. Podemos assim dizer que a *Qualidade* é uma imposição que as empresas têm de respeitar.

A *Manutenção* tem um carácter diferente. Ela está numa segunda linha e é determinante para os níveis de *Produtividade* e de *Qualidade* conseguidos.

Julgo que isto é evidente no que respeita à *Produção* pelo facto de a *Manutenção* estar ligada à cadência e ao ritmo produtivo dos equipamentos. No que respeita à *Qualidade*, verifica-se que, se os equipamentos produtivos não estiverem perfeitamente afinados e adequados ao processo produtivo, serão produzidos bens sem qualidade, vulgarmente designados por sucata, incapazes de responder às exigências do mercado e gerando perdas por não *Qualidade*.

A *Manutenção*, ao intervir na fase de controlo do processo evitando que os equipamentos produtivos saiam das tolerâncias admissíveis ao seu estado óptimo de funcionamento, ajuda a evitar que sejam produzidos bens não conformes aos requisitos pré-definidos.

Daqui resulta a importância da *Manutenção* ser encarada na perspectiva preventiva e não correctiva. Ao invés de se limitar a reparar avarias, a missão da *Manutenção* deverá consistir em evitar que determinado tipo e níveis de degradações dos equipamentos ocorram, que possam pôr em risco a cadência de produção (*Produtividade*) ou a *Qualidade* final dos bens produzidos.

D.: E ao nível dos Recursos Humanos? Qual a intervenção do MIIT nesse domínio?

J.T.C.: Qualquer das áreas de intervenção do MIIT (*Controlo de Condição*, *Organização da Manutenção* e *Engenharia*) implica a introdução, nas empresas clientes, de meios tecnológicos e metodologias, os quais têm de ser apreendidos e absorvidos pelos quadros que deverão dar continuidade ao processo. Daí que o MIIT dê particular importância à *Formação*, área que tem vindo a desenvolver internamente.

Como empresa de serviços que é, a MIIT não pretende substituir os departamentos técnicos ou as equipas que garantem a *Manutenção* dentro das empresas, mas sim apoiá-las na aquisição de novas tecnologias e na organização dos seus processos de *Manutenção*. Para o conseguir, a MIIT dá formação específica àqueles quadros, capacitando-os para darem continuidade ao processo implementado.

D.: Para finalizar, como encara a MIIT a próxima integração europeia? O que está a fazer para se preparar para tal?

J.T.C.: Encaramos com grande optimismo a abertura ao mercado comunitário. As empresas de Engenharia são empresas de serviços com características muito próprias que se baseiam muito no "bom nome" que granjeiam na "praça".



Ora a qualidade dos serviços de Engenharia tem essencialmente a ver com a equipa técnica e, nesta perspectiva, a política da MIIT incide em três objectivos:

- apostar numa grande qualidade dos serviços prestados;
- investir fortemente na investigação e no desenvolvimento de novos produtos;
- investir na formação interna.

Para garantir uma boa qualidade de serviços *estamos a implementar um sistema de qualidade interna, na empresa.* Em termos do desenvolvimento de novos produtos e de investigação aplicada, para além das ligações que temos com algumas universidades, temos também colaborado com algumas empresas estrangeiras, nomeadamente no âmbito do desenvolvimento de equipamento para análise de vibrações para o Controlo de Condição.

Actualmente a MIIT *tem dois dos seus elementos em processos de doutoramento,* um com a perspectiva de desenvolver produtos novos nas áreas das aplicações informáticas para tratamento de dados do Controlo de Condição, e outro na área da ligação entre a Manutenção e a Qualidade.

Atendendo à juventude da empresa, ao elevado nível de potencial dos seus elementos e colaboradores, ao vínculo que temos vindo a criar com outras entidades que podem complementar as nossas capacidades internas, bem como à grande qualidade dos serviços que prestamos, julgo que podemos encarar o futuro de frente, com a certeza que continuaremos a ser uma empresa de sucesso.



Av Elias Garcia, 53- C/V D.
1000 Lisboa PORTUGAL

Telf.797 06 18 / 795 12 24 Fax 795 09 58



* Colaborador da DIRIGIR.





COMO CALCULAR PREÇOS PARA EXPORTAÇÃO

Um aspecto importante na conquista dos mercados externos é a fixação de preços de exportação realistas.

Geralmente, estabelece-se o preço das mercadorias destinadas à exportação na base do preço interno — preço por grosso — ao qual se juntam as várias parcelas ou elementos do custos, cujo número depende sobretudo do ICOTERM escolhido (Termos do Comércio Internacional, aprovados pela Câmara de Comércio Internacional, em 1953 — última versão em 1980 — que permitem estabelecer nas transacções comerciais internacionais o local de entrega da mercadoria, ao mesmo tempo que delimitam os campos de responsabilidade e encargos respeitantes a cada uma das partes contratantes).

O candidato a exportador deverá lembrar-se que os importadores estrangeiros dispõem de preços de exportação com margem razoável de lucro, não necessariamente mais elevada que no caso das vendas internas.

Certos elementos do preço interno não se aplicam às mercadorias destinadas a exportação. Assim, obviamente, acontece com as despesas de venda e publicidade no mercado nacional, certas despesas administrativas, o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Por outro lado, o exportador terá vantagem em procurar ter em conta outros factores, entre os quais o preço no país destinatário e os direitos de importação e demais imposições aduaneiras relativos ao(s) seu(s) produto(s).

Só assim poderá verificar se lhe é possível concorrer com os produtores e fornecedores estrangeiros, porventura beneficiários de acordos estabelecendo direitos preferenciais.

Há, ainda, que ter em conta que os preços de exportação indicados aos clientes devem ser compatíveis com as normas do designado Código Anti-Dumping (Acordo relativo à execução do artigo VI do GATT - Acordo relativo às Pautas Aduaneiras e ao Comércio).

Exemplificando com o estabelecimento de um preço CIF (Cost, Insurances, Freight - custo, seguro, frete), as parcelas a considerar são:

- CUSTO INDUSTRIAL OU CUSTO INDIRECTO DE FABRICO.
- LUCRO (margem bruta).
- ADAPTAÇÃO DO PRODUTO AO MERCADO - Custos de adaptação do produto a normas e padrões ou mesmo nova concepção de produto exigida pelo mercado.
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS PRÓPRIAS DO SERVIÇO DE EXPORTAÇÃO (tradução, correspondência).
- ENCARGOS DE COMERCIALIZAÇÃO.
- VIAS DE ACESSO AO MERCADO (filial, agente à comissão, concessionário exclusivo, etc.).
- DESPESAS DE PROMOÇÃO NO ESTRANGEIRO (publicidade, feiras, exposições, amostras, catálogos, etc.).
- SERVIÇO PÓS-VENDA.
- EMBALAGEM - É necessário estudar criteriosamente a embalagem a utilizar, não descuidando o aspecto das diferenças de custo, mas escolhendo a forma e os materiais a empregar de modo a assegurar a protecção da mercadoria, impedindo a sua deterioração ou perda (o exportador pode ter vantagem em consultar o Centro Nacional de Embalagem - Rua do Telhal, Rua Particular - Cais Totta, Matinha - 1900 Lisboa).
- MARCAÇÃO - As exportações destinadas a mercados externos (e não só) requerem uma marca em cada volume para fins de identificação. As despesas de marcação não são elevadas, mas não devem ser consideradas negligenciáveis.
- TRANSPORTE ATÉ AO PORTO DE EMBARQUE.
- ARMAZENAGEM - Encargos compreendendo não só o custo financeiro do *stock* imobilizado, mas também o local afecto.
- VERIFICAÇÃO (medições, pesagem, contagem).
- TAXA DE UTILIZAÇÃO DE PORTO (de cais livre ou de entreposto, conforme o local do porto por onde se der o embarque).
- EMBARQUE - O uso de contentores e de novas técnicas de embarque reduz as despesas portuárias. Em exportação convencional, o exportador deve procurar obter, sempre que possível, o transporte directo do camião ou vagão ao navio, reduzindo as despesas e as possibilidades de avarias ou desvios.
- DOCUMENTOS DE ORIGEM.
- DESPESAS CONSULARES - Alguns países exigem uma factura consular e/ou confirmação do conteúdo de alguns documentos de exportação.
- FRETE - O frete é calculado, ou com base no peso, ou com base no volume das mercadorias (conforme o interesse do exportador). Em alguns casos, relativamente raros — casos de mercadorias muito valiosas, como por exemplo, o urânio —, o frete é calculado sobre o valor.
- REMUNERAÇÃO DO TRANSITÁRIO - O recurso aos serviços de um transitário é bastante comum e muitas vezes justificável, mesmo em caso de exportadores experientes. O transitário está, em princípio, especializado na escolha do meio de transporte em função do mercado considerado. O seu trabalho pode compreender a reserva de espaço a bordo, o preenchimento de documentos, o cumprimento de outras tarefas ou formalidades.
- REMUNERAÇÃO DO DESPACHANTE E DESPESAS INERENTES AO DESPACHO.
- DESPESAS DE FINANCIAMENTO À EXPORTAÇÃO.
- DESPESAS DE SEGURO DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO.
- COEFICIENTE DE RISCO - A companhia de seguro de crédito não garante o risco a 100%. A quota garantida varia conforme os países e o(s) tipo(s) de risco(s) coberto(s). Atinge, habitualmente, um montante variável entre 30 a 85% (risco comercial). A parte a cargo do exportador deve ser incorporada no preço de exportação, afectada da percentagem de probabilidade do sinistro.
- PRÉMIO DE SEGURO MARÍTIMO - A segurança de uma embalagem bem concebida e a eliminação possível de roturas de carga, contribuindo para a redução dos riscos, traduzem-se na redução do prémio a pagar.
- INFLAÇÃO - Sendo difícil e inabitual uma cláusula de revisão de preços e sendo o ciclo negociação-encomenda-facturação-crédito-pagamento mais longo que o do mercado interno, há que ter em conta a taxa de inflação.

Esta enumeração não é exaustiva. Há parcelas imprevisíveis, dependentes do produto.

Por outro lado, poderá ser encurtada, já que alguns dos encargos citados são eventuais. De qualquer modo, reflecte as parcelas mais usualmente tidas em conta.

* In revista *Exportar*, nº 2 - 2ª Série.



UM NEGÓCIO POR OFÍCIO... E PORQUE NÃO?

*Quantas vezes não terá já pensado em passar
a "trabalhar por conta própria"?*

*Mas — terá pensado — isso é tudo tão complicado, tão arriscado.
Será que vale mesmo a pena? Sim, lá simples não é.
Mas também nem tudo é tão difícil como parece.*

Quantas vezes não terá já pensado em passar a "trabalhar por conta própria", tornar-se independente em termos profissionais, realizar e realizar-se em qualquer coisa de seu! É talvez aquela sensação de que, afinal, não há mesmo nada como estar por dentro do jogo, definir-lhe as regras, ser o próprio a baralhar, a partir e a jogar as suas próprias cartas.

Mas — terá pensado — isso é tudo tão complicado, tão arriscado. Será que vale mesmo a pena?

Sim, lá simples não é. Mas também nem tudo é tão difícil como parece. Tudo tem que ter o seu princípio e começar é quase sempre o mais difícil. A comprová-lo estão aí os testemunhos daqueles — e são tantos — que um dia resolveram deitar mesmo "mãos à obra".

Apenas alguns exemplos:

"Quer dizer como tudo começou?"

"Comecei com quarenta escudos no bolso. A empresa foi formada há sete anos quando eu fui despedido de uma empresa estrangeira. [...] O escritório era no meu quarto. [...] Quando se tem que fazer uma empresa tem que se ter amor por aquilo que se faz."

Fernando Lemos, in DIRIGIR - Revista para Chefias, nº 15, Nov-Dez. 1990

"Como surgiu a ideia de formarem a empresa?"

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

Isabel M. Pinto, empresa Prolínguas, in DIRIGIR - Revista para Chefias, nº 15, Nov-Dez. 1990

"A opção de ser empresário nasceu em França no princípio da década de 70 quando trabalhava numa fábrica de móveis de casa de banho idêntica à que tenho agora; quando me apercebi que uma parte dos móveis lá feitos eram exportados para Portugal, fiz uma pergunta a mim próprio: 'Então se os móveis que aqui faço vão para Portugal, por que razão não vou eu para lá fazê-los?'"

Alberto Camilo, Móveis A.Camelos Lda., in revista Pequena e Média Empresa, nº 3, II Série, Nov-Dez. 1986

A literatura da especialidade está recheada de depoimentos de pequenos empreendedores bem sucedidos e também, naturalmente, de histórias de insucesso. De facto, não é para desanimar, mas o certo é que talvez menos de 25% dos novos negócios se tornam florescentes, proporcionando aos seus fundadores os níveis de rendimento com que estes sonhavam.

Alguns falham porque se "lançam ao mar" precipitadamente, impelidos por uma onda de optimismo. Isto é, sem ponderar devidamente as reais potencialidades do seu projecto. Mas outros falham simplesmente porque os seus impulsionadores não reúnem o temperamento e as aptidões necessárias a este tipo de actividade.

Se já tomou a sua decisão oxalá se junte àqueles 25% que conseguem ver concretizados os seus sonhos. Se não tomou mas pensa vir a tomar alguma decisão nesse

sentido, propomos à sua atenção algumas ideias sobre a matéria que, esperamos, lhe poderão ser úteis para dizer "não" aos 75% da estatística.

**COMO NASCE UM NEGÓCIO?
OS PRIMEIROS PASSOS**

Nenhum artigo de revista, nenhum livro, pode cobrir adequadamente todos os aspectos que estão envolvidos na criação de um empreendimento, mesmo que se trate apenas de um "pequeno negócio". Aqui quer-se sobretudo salientar alguns aspectos importantes ligados ao lançamento e viabilização de pequenos empreendimentos.

1. Condições Prévias

Em primeiro lugar, deve atentar-se que montar um negócio não se resume apenas a colocar à porta uma placa com o nome e começar a trabalhar. Se planeia as suas férias, que são só quinze dias, por que razão não há-de planejar o seu negócio, que se quer para toda a vida? Ora, nesta óptica de planeamento, há desde logo um conjunto de CONDIÇÕES PRÉVIAS que deverá certificar-se se estão devidamente reunidas.

Nomeadamente, condições quanto:

- à efectiva validade da IDEIA;
- à previsível existência de clientes interessados na compra do produto (MERCADO);
- às suas qualidades como EMPRESÁRIO;

2. Desenvolvimento da Ideia

Em segundo lugar, há que dar corpo à ideia, definir-lhe os contornos, continuar a aprofundar a sua utilidade — chama-se a isto DESENVOLVER A IDEIA.

"Desenvolver a ideia será pois, no essencial, passar de uma simples ideia, porventura prometedora mas ainda mal definida, a uma ideia já suficientemente trabalhada e clara, que permita ajuizar se vale ou não a pena prosseguir."

3. Elaboração do projecto

O conhecimento do mercado diz-lhe que o seu produto é vendável desde que respeite certas condições. Mas haverá que certificar-se se pode ser competitivo em qualidade e preço e ainda assim se, cobertos todos os custos e retirado o seu salário, proporciona uma rentabilidade suficiente do capital que irá investir. Sem isso, naturalmente, por mais que trabalhe "no duro", provavelmente não conseguirá atingir os seus objectivos, nem obter os apoios de que necessita.



É pois necessário elaborar um PROJECTO, ver bem o que é que dizem os números quanto à viabilidade do empreendimento, nos seus aspectos técnico, económico e financeiro.

O esquema junto resume os principais aspectos a considerar dentro da metodologia de abordagem que acabámos de descrever:

1. Condições prévias

Você deve ter:

- Uma ideia sólida do que quer fazer;
- Um bom conhecimento do mercado;
- Qualidades pessoais ajustadas às características dos pequenos negócios.

2. Desenvolvimento da ideia

- Quanto ao produto;
- Quanto ao mercado;
- Quanto à tecnologia e equipamentos;
- Quanto às instalações;
- Quanto ao pessoal;
- Quanto à forma jurídica: firma em nome individual ou sociedade?
- Quanto ao dinheiro que é preciso e forma de obtê-lo.

Tem já ideias bem definidas sobre todos estes aspectos?

Sim

Não

3. Elaboração do projecto

O que é que dizem os números?

- O negócio é realmente viável?
- Qual é o seu potencial de lucro?
- Podem ser obtidos os financiamentos necessários? Em que condições?
- Existe capacidade para transpor eventuais dificuldades de tesouraria próprias da fase de arranque?

Trataremos seguidamente mais em pormenor das questões ligadas às CONDIÇÕES PRÉVIAS, deixando para posterior oportunidade a abordagem das fases seguintes, ou seja, o DESENVOLVIMENTO DA IDEIA e a elaboração do PROJECTO.

IDEIAS BOAS PROCURAM-SE,
MAS COMO ENCONTRÁ-LAS?

A seguinte transcrição retirada da *Criação de Empresas — Guia Prático*, publicação conjunta, em 1987, do IAPMEI, do IEFP e da CGD, traduz bem o que normalmente se deve esperar neste domínio:

"Não existem regras para detectar boas oportunidades de investimento, para descobrir ideias 'luminosas' que garantam um empreendimento industrial de sucesso. Pode levar-se anos a aplicar-se meticulosamente o tempo e a inteligência na exploração atenta de todas as possíveis fontes de ideias sem conseguir descortinar uma que pareça 'valer a pena', enquanto inversamente, pode um dia acordar-se com uma ideia inesperada que modifique a vida de um indivíduo. Trata-se, em todo o caso, de casos extremos, por isso mesmo certamente raros.



"Uma coisa é certa: não há ideias boas ou más em si, isto é, independentemente de quem as teve e se dispõe a desenvolvê-las: uma ideia aparentemente pouco prometedora pode ser um enorme sucesso nas mãos de um homem empreendedor e fortemente motivado, ao passo que outra que pareceria excelente, virá a redundar em fracasso se o seu portador não tiver a preparação e as características necessárias para a pôr em prática.

"Outra coisa também é certa: seja quem for o empresário, tenha ele as melhores qualidades e competências, uma ideia só conduzirá a uma empresa bem sucedida se corresponder a uma necessidade não satisfeita ou se for capaz de satisfazer melhor necessidades para as quais já existe oferta de produtos ou serviços. Isto é: o teste do mercado (no sentido mais lato) é a única forma efectiva de que a ideia era, de facto, boa ou má (ou melhor, de que o era o conjunto homem-ideia).

"Daqui se conclui que 'ideia-homem-mercado' são indissociáveis quando se pretende avaliar os méritos potenciais da iniciativa de um criador de empresas ou, *a posteriori*, os seus resultados. É a combinação desses três elementos a responsável por esses méritos ou resultados, convergindo os especialistas na opinião de

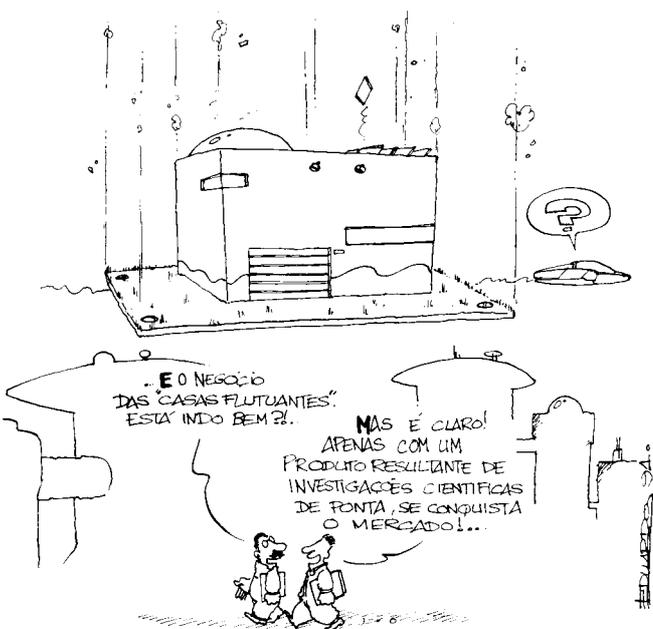
DIRIGIR

que o segundo factor — o homem — é, apesar de tudo, o mais importante."

E a referida publicação continua, avançando algumas recomendações interessantíssimas, que decorrem do que se acaba de expor: "É de desconfiar sempre da 'descoberta da pólvora'. Mas sem esquecer de que de facto alguém a descobriu. Isto é, perante uma ideia que parece um ovo de Colombo, nem se deve pô-la de lado porque 'uma coisa tão simples e tão evidente, certamente já alguém se lembrou disto antes de mim!', nem, ao contrário, mergulhar-se nela entusiasticamente sem um rigoroso exame crítico. Quanto mais óbvio parece o potencial de sucesso de uma ideia, maior o cuidado a pôr na sua análise."

"Se o candidato a criador chegou, através de um processo de detecção de ideias, a um leque de várias ideias que lhe parecem interessantes, só deverá avançar quando se tiver decidido por uma delas. Terá de proceder a um teste de ideias alternativas, ponderando, ainda que sumariamente, alguns critérios básicos: o mercado, o potencial de lucro, os pontos fortes e fracos de cada uma face à respectiva concorrência, o nível de investimento exigido por cada uma, as dificuldades técnicas e tecnologias de produção, as maiores ou menores necessidades de pessoal qualificado, etc.

"Definida a ideia, o criador não deve precipitar-se na sua concretização sem a deixar 'amadurecer' o suficiente para estar seguro de que pode transformá-la num projecto sólido e convincente (haverá que convencer muita gente até pôr de pé a nova empresa). É a fase de desenvolvimento da ideia."



DO RISCO DAS IDEIAS... AS IDEIAS ARRISCADAS

Em consequência do que se acaba de expor, não é pois possível dizer-se logo de antemão se uma ideia é boa, se constitui uma interessante oportunidade de negócio, ou não. Se se trata de um grande investimento, a análise desta questão passa muitas vezes por um processo técnico complexo envolvendo a utilização de técnicas próprias, que só os especialistas sabem aplicar. Existem, no entanto, algumas regras básicas, de simples bom senso, que são válidas tanto para os grandes empreendimentos como para o mais modesto dos negócios. E têm a grande vantagem de não ser preciso computador para as aplicar.

Assim, por exemplo, é sabido que:

- Negócios no domínio das novas tecnologias são particularmente arriscados devido à desactualização rápida a que essa tecnologias e/ou produtos estão sujeitos. Por exemplo, no ramo da informática, estima-se que 90% das vendas actualmente realizadas pelos grandes fabricantes são constituídas por produtos que há dois anos atrás não existiam.

- Particularmente arriscados são também os negócios nascidos directamente de resultados de investigação científica e tecnológica, procurando explorar oportunidades abertas por inventos, ou descobertas científicas. Bem entendido que, em caso de sucesso, independentemente do risco, são estes os negócios mais interessantes e também, por regra, os mais compensadores.

- Em muitas actividades existem "economias de escala" que tornam altamente improvável que nesses ramos de actividade pequenos negócios possam sobreviver, ainda que dispondo de um bom produto. Refinarias de petróleo, fabricação de cimentos, siderurgia, são exemplos desse tipo de actividades que requerem uma dimensão mínima e que de facto não é pequena.

- Negócios ligados à moda, tal como no caso das novas tecnologias, são também muito sensíveis. A aposta tem que ser feita no produto certo e no momento exacto porque se o não for pode já não haver tempo para "emendar a mão". A moda já passou.

- Negócios oferecendo margens de lucro reduzidas facilmente poderão passar de uma situação de lucro para uma situação de prejuízo.

Significa isto que alguns ramos de actividade são, obviamente, mais vulneráveis do que outros. Se o seu projecto se situa num desses ramos, então podemos concluir que as probabilidades de sucesso são menores, conclusão que é válida a menos que se demonstre que o seu caso é a "excepção que confirma a regra".



O TESTE DO MERCADO

O seu negócio só florescerá se houver clientes em número suficiente para os produtos ou serviços que se propõe fornecer e se puder competir, em qualidade e preço, com outros concorrentes já implantados no mercado.

Formulam-se seguidamente algumas questões básicas que, neste capítulo, deverão merecer especial atenção:

- 1 Que sabe acerca dos seus potenciais clientes e das suas necessidades? Investigou suficientemente as suas preferências?
- 2 Conhece o tipo de clientes que se disporão a comprar o que pretende vender?
- 3 O mercado dos seus produtos está em crescimento, ou em declínio?
- 4 Os negócios semelhantes ao seu estão indo bem?
- 5 Há espaço para mais um?
- 6 A localização dos clientes é próxima do estabelecimento ou, pelo contrário, é muito dispersa?
- 7 No caso de ser dispersa, tem a certeza de que a localização que escolheu é a melhor?

TESTE AS SUAS QUALIDADES DE EMPREENDEDOR

Um pequeno negócio é sempre o reflexo imediato de quem o dirige. Pode um bom empreendedor tornar florescente um negócio menos promissor. Mas, pelo contrário, ainda está por existir o negócio capaz de resistir aos erros de um mau dirigente.

Propomos-lhe seguidamente algumas questões destinadas a testar as suas qualidades de empreendedor. Tudo o mais que lhe sugerimos é que seja honesto nas respostas. É consigo que está a falar.

- 1 Pertence realmente àquele tipo de pessoas capazes de montar um negócio e conduzi-lo com sucesso?
- 2 Trabalhar longas horas consecutivas tendo como contrapartida um rendimento incerto — não deixa de ser motivador?
- 3 Tem experiência da actividade a que pretende dedicar-se?
- 4 Tem experiência de chefia?
- 5 Dispõe de formação em gestão?
- 6 Tem sentido de risco e gosta de assumir responsabilidades?
- 7 Considera-se um bom organizador?
- 8 Agrada-lhe tomar decisões?
- 9 Conhece os requisitos legais da actividade a que pretende dedicar-se?
- 10 Goza de boa saúde? Ter permanentemente problemas para resolver não o fatiga nem lhe causa depressão?

* Economista.

DA MANUTENÇÃO PRÓPRIA À SUBCONTRATAÇÃO



Presentemente as empresas tendem a limitar a sua intervenção directa ao mínimo, recorrendo o máximo possível à prestação de serviços exteriores.

Assiste-se actualmente a uma alteração radical nos métodos de Gestão das Empresas Industriais. Até há poucos anos, era frequente as empresas possuírem autonomia sobre todas as actividades auxiliares da sua Produção, em especial nas áreas da Manutenção, dos Transportes, das Limpezas e até da Segurança Interna.

Essa disponibilidade de meios internos era extensiva também a alguns aspectos com carácter social como: creches, refeitórios, transporte de pessoal, casas para os empregados, desporto, etc...

Apontam-se como factores mais contributivos dessa situação: os baixos custos de mão-de-obra, a evolução lenta da capacidade produtiva das fábricas e das suas tecnologias, alguma protecção feita através de subsídios ou de entraves à importação, etc...

Presentemente as empresas tendem a limitar a sua intervenção directa ao mínimo, recorrendo o máximo possível à prestação de serviços exteriores. Como causas justificativas desta mudança, salientam-se os mesmos factores, mas agora em situação inversa, isto é, elevados custos de mão-de-obra, maior competitividade, novas tecnologias, abolição de fronteiras e de protecção, etc...

É neste contexto que surge a subcontração da manutenção cuja amplitude vai desde a execução de trabalhos esporádicos (normalmente em situações de sobrecarga) até aos contratos de Manutenção parcial ou total.

A sua expressão, em Portugal, é ainda relativamente pequena, mas em países altamente industrializados atinge já valores elevados, devido sobretudo à existência de empresas especializadas na prestação de serviços de Manutenção.

No nosso país, o que está vulgarizado é a realização de trabalhos por pessoal do exterior na base duma "taxa horária", mais conhecida por "aluguer de mão-de-obra", praticada através de empresas ou até de pseudo-empresas criadas quase exclusivamente para esse fim.

Julgamos tratar-se de uma deformação de todo o sistema de subcontração, o qual, se por um lado resolve (e mal) o problema temporário, com tendência a tornar-se permanente, dos seus utilizadores, apresenta o inconveniente de dificultar o aparecimento de verdadeiras empresas vocacionadas para o efeito, para além de muitos outros.



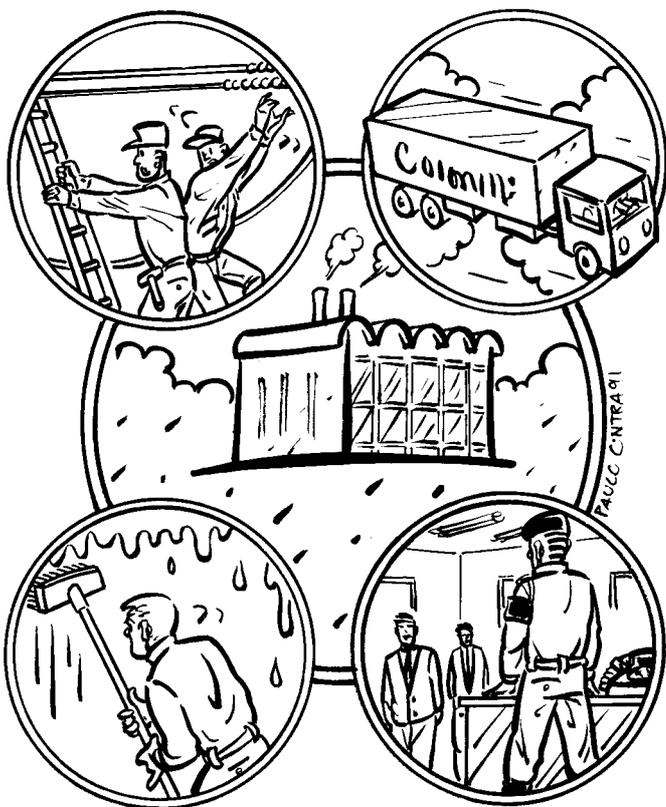
O QUE SE DEVE OU NÃO SUBCONTRATAR

Retomando o problema da subcontração considerada na sua dimensão correcta, desde logo se põe o problema de saber o que se deve ou não subcontratar.

Em princípio, diríamos que os trabalhos que impliquem paragens imediatas das instalações fabris e todos os outros representativos do *know how* da produção devem ser realizados por pessoal pertencente aos quadros da empresa.

Garante-se deste modo, uma resposta imediata às solicitações urgentes, com influência na taxa de produtividade, na qualidade das intervenções com reflexos na própria qualidade do produto, na própria evolução técnica do seu pessoal, e fica salvaguardada a empresa quanto a eventuais falhas das empresas subcontratadas.

As actividades mais susceptíveis da subcontração são as relacionadas com a manutenção de ascensores, de equipamento informático, de climatização ou de comunicações, jardinagem e limpeza, algumas de metalomecânica, grande parte da construção civil, e as de movimentação desde que não façam parte do próprio processo produtivo.



Alguns trabalhos de grande interesse em subcontratar, como na área da Instrumentação e Electrónica, que exigem meios materiais normalmente caros e pessoal mais especializado e onde parte das empresas não dispõe de actividade compensadora para a sua manutenção, são os que se tornam de mais difícil apoio do exterior pois, em grande parte dos casos, nem os fornecedores de equipamento estão preparados para a prestação desse serviço.

Naturalmente que a qualidade do subcontratante tanto nos aspectos técnicos, económicos ou de cumprimento de prazos são factores a ter em conta no que se deve ou não subcontratar.

MODALIDADES DE SUBCONTRATAÇÃO

A subcontratação pode apresentar diversas modalidades, tais como:

- * **À despesa** – consiste na prestação de serviços baseada numa taxa horária e custos unitários de material e aluguer de equipamento.
- * **Por orçamento** – em que o trabalho é definido qualitativa e quantitativamente.
- * **Por contrato** – onde se negociam um conjunto de intervenções de manutenção, com material ou não incluído, as quais podem ser aplicadas desde a um simples equipamento até a uma instalação fabril.

A aplicação de qualquer das modalidades apresenta como vantagem principal a REDUÇÃO DE CUSTOS, através da diminuição de efectivos e de uma menor necessidade de equipamentos oficiais, apesar de apresentar uma maior exigência nas funções do Gabinete Técnico e da Verificação da Realização. É, no entanto, necessário muito cuidado na sua negociação pois pode originar processos menos correctos que poderão contribuir para a anulação dos seus aspectos positivos.

A sua incrementação depende muito da vontade das empresas contratadas e da existência de empresas subcontratadas de alto nível de qualidade e de responsabilidade, mas estas não aparecerão se não tiverem o apoio forte das primeiras.

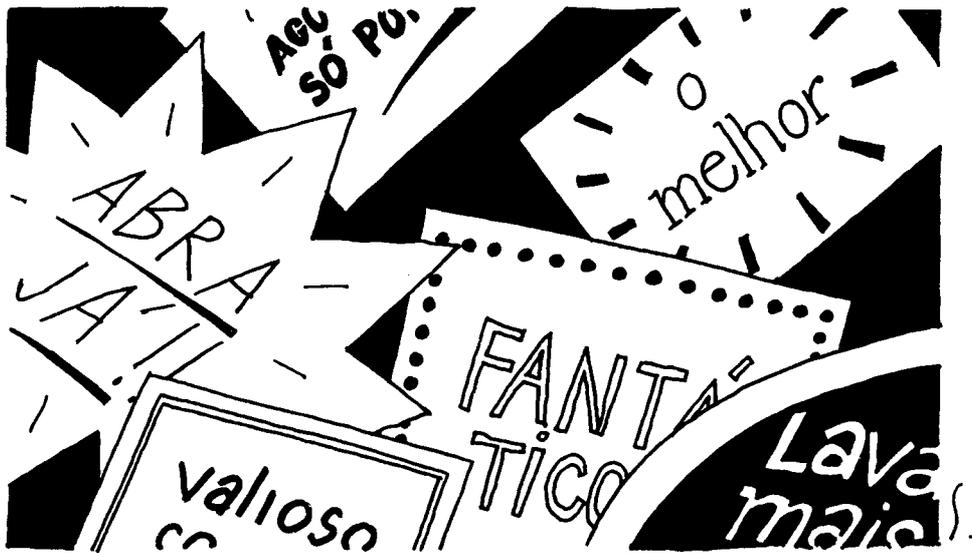
É nossa convicção que existem grandes vantagens em fazer uso da contratação onde, quando e como for técnica e economicamente aconselhável.

Por outro lado, há boas perspectivas para o desenvolvimento das empresas subcontratantes existentes e para o aparecimento de outras, de modo a tornarem-se verdadeiras "fábricas" de Manutenção.

In *Manutenção*, revista da Associação Portuguesa de Manutenção Industrial.

* Engenheiro Mecânico; Director da Manutenção na SAPEC.

A QUALIDADE, RESPONSABILIDADE DE TODOS



Falar da palavra Qualidade em Portugal tornou-se, nos últimos tempos, uma verdadeira obsessão, mas, desafortunadamente, não pela via construtiva, didáctica, cultural. Por isso, este abuso vocabular poderá levar, a breve trecho, à secundarização da ciência ou tecnologia que constituem o seu substrato, e, à desmotivação generalizada para esta ferramenta de modernização e competitividade das empresas e da sociedade.

A QUALIDADE "CULTURAL" E A MUDANÇA

Este aviltamento da Qualidade deve-se, obviamente, ao estado cultural e socioeconómico dos Portugueses e ao seu aproveitamento, por um lado, por certos pseudo-agentes económicos que, com absoluta impunidade, agridem, diria mesmo, inquinam a vida pública nacional com os múltiplos prémios que por aí andam, ditos "inter-

nacionais de qualidade", os quais nada mais são, afinal, do que enormes burlas, e, por outro, pelas técnicas verbalistas da publicidade que, muito frequentemente, mistificam o verdadeiro conteúdo cultural, social, técnico, organizacional e económico da Qualidade.

Por isso e porque o "Objectivo 1992" é para nós um acto de fé, um verdadeiro axioma, esta oportunidade e um espaço privilegiado de que hoje disponho vão

proporcionar-me, uma vez mais à guisa de sensibilização, reflectir convosco sobre a temática da Qualidade, agora, a nosso ver, a única via (ou pretexto) para alguma forma de sobrevivência das sociedades industriais.

QUALIDADE É UM ESTADO DE ESPÍRITO

A propósito da importância da filosofia e do estado de espírito que são a Qualidade, mas também das tecnologias que a materializam, não resistimos a dar-vos conta, por lapidar, dessa rara imagem, da autoria do Dr. Juran, perito do maior prestígio internacional, que diz estar a Qualidade para os consumidores (que somos todos nós) como os diques de contenção das águas para os Holandeses!

Porque tem sido reconhecido ser a Qualidade essencialmente resultante de uma atitude cultural e porque a Mudança ou a construção do Futuro se cumprirão inexoravelmente e serão a Modernidade e o Desenvolvimento para quem neles apostar, urge habituar as populações, nomeadamente os empresários, os responsáveis pela produção, os trabalhadores, os consumidores, numa palavra, os cidadãos, a exigirem Qualidade e para ela contribuírem, com a consciência de que asseguram, a prazo, a satisfação das suas legítimas expectativas de sucesso e de qualidade de vida.

Esta é, aliás, uma função educacional que deverá desenvolver-se desde os bancos da escola — tal como a aprendizagem da cidadania ou do civismo — e assim ir, ao longo da vida, numa sociedade organizada, afeiçoando a mentalidade dos cidadãos.



O problema da Qualidade tem, como se sabe, uma matriz social, geral, cultural. Se a pedagogia é a sua dimensão, a todos os níveis, a sua resolução só pode ser encontrada na raiz, na estrutura, no todo, e, por isso, não será exagero afirmar-se que a solução a encontrar passa pela reforma do ensino e da formação, sendo este o momento mais oportuno para, em Portugal, a equacionar e acolher no quadro curricular do futuro Sistema Educativo.

Não basta que se decrete, que se tenha o mais perfeito ordenamento jurídico ou se outorgue direitos aos cidadãos, é imperioso e urgente alfabetizar as populações, incutir-lhes a "personalidade" de agentes protagonistas do desenvolvimento político, económico e social da sua Comunidade, substrato activo, esclarecido e responsável da Sociedade Civil de que tanto se fala mas de que bem pouco se vê...

Temos, porém, a esperança de que o desafio da integração plena na CEE faça desencadear o necessário dinamismo de transformação das mentalidades, imprimindo, psicológica e culturalmente, uma maior consciência e sentido de responsabilidade aos portugueses — Estado e Sociedade Civil — ao assumirem-se, com direitos e também obrigações, como parte integrante de uma nova realidade económica, social e política.

Neste processo de assimilação cultural — não se entenda descaracterização, massificação, ou perda de identidade própria —, o efeito sinérgico da Comunicação Social, nomeadamente a televisão e a rádio, na divulgação dos "novos conhecimentos", de par e passo com o melhor do Sistema Educativo, pode e deve disponibilizar e potenciar uma atitude nova e aberta aos valores da cultura da Qualidade ou, por outras palavras e sem hipocrisia, às virtualidades da Qualidade de vida, quais sejam, por exemplo, o "estar informado", o "ser melhor", o "ser mais apto", o "estar mais próximo", em suma, o "ser mais humano".

O País e os Portugueses estão atrasados: 1992 é já amanhã e este atraso não se supre apenas com a introdução de novas tecnologias e de novas infra-estruturas. Combate-se integrada e sistematicamente com cultura, com educação, com formação profissional, com a sensibilização e a informação levadas ao país inteiro, sobre o terreno e através da Comunicação Social e de todos os meios disponíveis, idóneos e competentes.

A Associação Portuguesa para a Qualidade, de que faço parte, aposta fortemente nessa "vaga de fundo", que surtirá efeitos a mais longo prazo, é certo, mas cuja importância é inquestionável para a as novas gerações como um dos sustentáculos dos valores da identidade nacional e da preservação da independência, para que se processe, no prazo possível, a mudança de atitude que permita a abordagem sistemática da Qualidade nas empresas e na vida dos Portugueses.

Por isso, concebeu uma campanha nacional de sensibilização, a ser eventualmente financiada pelos fundos do PEDIP e com o necessário envolvimento de várias

entidades, quer da Administração Pública, quer das Associações, quer dos grandes meios da Comunicação Social.

**A QUALIDADE "COMPETITIVA"
E A SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL**

Em paralelo com a "vaga de fundo" que se impõe pôr em marcha para a transformação, a prazo, das mentalidades dos Portugueses no que respeita à sua postura cultural e cívica perante a Qualidade, é vital para a sobrevivência das empresas e para a economia do País (e, por isso, imperioso) promover, de imediato e em força — Governo e Associações — a persuasão de todos os empresários e, particularmente, dos que, estando na exportação, já estão, decerto, sentindo o enorme risco concorrencial perfilado no horizonte do Mercado Único Europeu de 1992, quanto à extrema importância de contribuição da filosofia e da tecnologia da Qualidade para uma nova cultura e uma nova estratégia empresariais, pela introdução, em paralelo com as novas tecnologias, da flexibilidade organizacional mais adequada, de novos estilos de gestão e dos acrescidos níveis de competitividade que lhes permitam resistir, e mesmo alcançar sucesso, na luta dos mercados.

Sendo conhecidas as vulnerabilidades estruturais e comportamentais da Indústria e empresários portugueses, e face a uma concorrência sem precedentes, as empresas, para sobreviverem, terão que operar com grande flexibilidade e dinamismo, carecendo, para poderem implementar as acções que dêem lugar aos produtos de "Qualidade competitiva", tanto a nível nacional como internacional, de incentivos, de muita informação, de fundos e de crédito. Isto se se pretende que a sua adaptação a mercados sempre em mutação e cada vez mais complexos e exigentes seja coroada de êxito.

Sensibilização e formação baseadas nas técnicas mais conhecidas até hoje vão ser uma base segura para alcançar os objectivos estratégicos desejados.

Importa, antes do mais, para que se possa, a seu tempo, queimar etapas, sensibilizar os empresários para as vantagens dos imperativos da Qualidade (conformidade, prevenção, excelência, responsabilidade e avaliação) e, sobretudo, para os custos da "não Qualidade", que há que prevenir, porque custam muito dinheiro ao País e às empresas.

Os incessantes e rápidos avanços tecnológicos, as exigências dos clientes, a agressividade concorrencial, quer em preços, quer em prazos e assistência após venda, são alguns dos principais factores que as direcções das empresas têm de manejar de modo permanente para não perder o horizonte dos seus negócios.

Contudo, no mercado de finais dos anos 80, poderá afirmar-se que a competitividade depende cada vez menos dos preços e cada vez mais de novos factores entre os quais se destaca a qualidade. O factor Qualidade

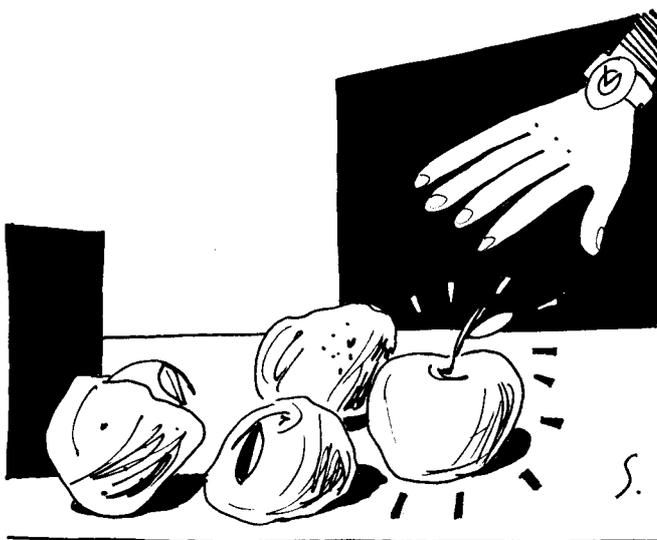
ou fiabilidade dos bens é mesmo para alguns sectores de utilizadores praticamente decisivo. Os consumidores, em tempo de inflação e de altos custos de energia e manutenção, querem produtos mais seguros, mais duradouros, mais eficientes, com menos avarias. São mesmo cada vez mais exigentes perante produtos e serviços considerados críticos no que concerne à saúde e à segurança de vidas e bens.

Por outro lado, também se sabe que maiores níveis de produtividade e de competitividade se conseguem através de uma estratégia de Qualidade em actuação contínua, de uma Gestão pela Qualidade em que esta não é mais considerada como um meio para atingir determinado objectivo, mas como um fim em si mesma. Qualidade de produtos, Qualidade de serviços, dos processos, dos recursos humanos e técnicos, Qualidade da gestão e da organização, em resumo, Qualidade Total, em que esta é resultante não só de um plano técnico bem urdido, mas, sobretudo, de uma Gestão, de uma cultura e de uma comunicação que comprometem toda a empresa.

Produzir com Qualidade é produzir o mais rapidamente possível, com zero defeitos, com zero atrasos, com zero papéis e utilizando uma comunicação informal mas eficiente, entre todos e na empresa inteira. É produzir bem, "à primeira" e ao menor custo, bens adequados ao uso ou finalidade.

**QUALIDADE
É DA RESPONSABILIDADE DE TODOS**

A Qualidade numa empresa é da responsabilidade de todos, devendo ser assumida e estruturada como tal, para que, através de uma maior realização e satisfação



profissionais, se consigam maiores níveis de produtividade.

A ênfase na Qualidade procura-se em toda a estrutura da empresa, tanto nas áreas de fabrico como nos serviços. A Qualidade não é apenas controlo, mas muito mais do que isso, pois deve ser tomada na sua concepção integral de controlo, gestão e garantia, e deve cobrir todo o ciclo de vida dos bens e serviços produzidos.

A Qualidade deve ser percebida como aquilo que o comprador deseja para satisfação das suas necessidades e não o que a empresa necessita para satisfazer os seus próprios requisitos de *marketing* e/ou de fabricação.

É necessária uma revolução na forma como os gestores pensam sobre o contínuo das actividades de desenvolvimento e qualidade dos produtos. Não só na modificação em relação à aproximação das escolhas e exigências dos consumidores, cada vez mais informados e protegidos, mas também à capacidade de tomadas de decisão de longo prazo, em política de recursos humanos e de equipamentos. As empresas devem estar racionalmente estruturadas e ter a flexibilidade suficiente para se adaptarem a mudanças rápidas e poderem assumir as inovações, sempre tão necessárias.

A inovação é importante porque ajuda a reduzir custos de fabrico e torna os produtos mais competitivos.

A Qualidade não significa apenas o que é tecnicamente sofisticado ("Qualidade tecnológica"), mas, sobretudo, algo que ofereça valor aos seus utilizadores.

Não é possível conseguir uma boa Qualidade de produtos com uma má organização e uma deficiente estrutura empresarial e não se esqueça que há "empresas" com tecnologia e sem estrutura organizacional, bem como "industriais" que não passam de meros comerciantes...

A experiência empresarial vem demonstrando que aquelas empresas que gozam de uma alta Qualidade de gestão têm projectado um alto nível de Qualidade dos seus produtos e serviços, a Qualidade de "marca".

"A melhoria da Qualidade é a componente mais rentável da estratégia dos negócios, conduzindo-nos a uma maior participação no mercado, podendo vender a preços mais baixos e a conseguir excelentes relações com os clientes", diz Juran, e, na realidade, assim é, pois, se tivermos a Qualidade bem implementada em todos os sectores da empresa, diminuem francamente os desperdícios, havendo uma sensível redução de custos o que vai permitir aumentar a margem com que o próprio produtor pode jogar para diminuir os seus preços em termos concorrenciais.

É sabido que a Qualidade dos produtos ou serviços repercute-se na produtividade de duas formas: reduzindo custos e aumentando a produtividade/eliminando defeitos ou erros, ou reduzindo horas de máquina ou de trabalho.

Por outro lado, a Qualidade dos produtos melhora as vendas ou permite praticar preços mais altos sem perder clientela.

RECEITA MÁGICA PARA O SUCESSO

Dizem os entendidos que a "receita mágica" para o sucesso se baseia nos princípios da competitividade, da participação e da Qualidade.

Quanto ao primeiro, trata-se de eleger as estratégias em função dos mercados; no que respeita ao segundo, trata-se de manter o pessoal motivado e comprometido na estratégia escolhida; e no que concerne ao terceiro, a "receita" é tão simples como eleger o cliente como ponto de referência da actividade empresarial!..

É falsa a ideia de que a "Qualidade Industrial custa caro". Por isso assume enorme importância uma conveniente Gestão da Qualidade para que as empresas adquiram um bom e oportuno conhecimento dos "Custos da Qualidade". As "insuficiências" da empresa, a "anti-fábrica" ou "fábrica fantasma", que se escondem na quase totalidade das estruturas empresariais, correspondem aos chamados custos da "não Qualidade" que oneram, na realidade, e muito, os preços dos produtos. Estes, ao contrário dos custos da prevenção, da avaliação, em suma, da Gestão da Qualidade, não são de fácil identificação e quantificação.

É conhecida a imagem do "Iceberg da Qualidade", mostrando que, para além de uma pequena parte visível, correspondente aos gastos com rejeições, reposições e reparações no fabrico e com algumas intervenções provenientes de reclamações, há, como consequência das falhas internas e externas, uma enorme massa oculta de factores geradores de custos, como perdas de tempo, equipamento parado ou subutilizado, excesso dos "em curso", incumprimento de prazos, encomendas e clientes perdidos, degradação da imagem de marca, etc., etc.

Sabendo-se que a produtividade e a competitividade poderão depender de modo significativo (o "desperdício" chega a atingir 30 a 40% do valor da facturação) da redução dos custos da "não Qualidade", importa conhecer como podem estes ser reduzidos para se obterem produtos de "Qualidade competitiva".

Para além dos projectos específicos de redução de custos, outras medidas há que, implementadas nas empresas, contribuirão forçosamente não só para uma Qualidade melhor, mas também para a diminuição do seu custo. Integramo-las habitualmente em Programas de Acções de Melhoria para a Qualidade Total.

Estão neste caso medidas preventivas, como a formação das pessoas e sua motivação para os problemas da Qualidade, a "destaylorização" que estimula a mobilização da inteligência de todos ao serviço do projecto da empresa, bem como a assunção das respectivas responsabilidades, a aplicação de metodologias como a "Revisão do Projecto" e a "Qualificação de fornecedores", para além de outras, como a Normalização, os Círculos da Qualidade, a Análise do Valor, etc., etc., etc.



O PEDIP, AS EMPRESAS E A CONJUGAÇÃO DO FUTURO

E estou chegando ao fim desta nossa reflexão... Provavelmente defraudei os que alguma vez acreditaram em mim e não consegui persuadir sequer aqueles que costumo designar por "só quem sabe disto sou eu" a, muito discretamente, fazerem o autodiagnóstico da sua estrutura empresarial... Juro que a intenção era a melhor — a da sensibilização para a Qualidade, a da agitação para a sua abordagem estratégica em período bem crítico, e penso que único, como este que corre célere e nos leva a caminho da CEE de 1992, da Comunidade que definiu uma política de "coesão económica e social" para atenuar as assimetrias e que enfatiza agora a "dimensão social" para humanizar e "culturalizar" a obsessão do culto dos dinheiros e do económico. Curiosamente, até nesta política se identificam os princípios da concertação social e da Qualidade Total — para as empresas com futuro e para os países com progresso!

Sem pretender dramatizar, ousou afirmar que o País nunca dispôs de uma oportunidade tão desafiante e responsabilizadora de caminhar para a mudança criadora de Futuro, como esta que ora se consubstancia na considerável ajuda comunitária do PEDIP e dos vários fundos estruturais que temos de potenciar e utilizar na íntegra e com absoluta integridade.

Resta-me, porém, a esperança de que para os empresários portugueses a experiência seja uma vez mais a mestra de todas as lições e que, nesta conjuntura complexa de factores exógenos e endógenos, a luz se faça,

finalmente, no seu espírito e se habilitem, racional e consequentemente, aos programas, projectos e estímulos que o PEDIP lhes vai abrir, a curtíssimo prazo, para promover a adaptação, a flexibilização e a modernização de que as suas estruturas organizacionais, tecnológicas e produtivas tanto carecem para sobreviver ao desafio do Mercado Único.

E seria pena se não existissem projectos para os fundos disponibilizados pela CEE! Mas não seria, decerto, menos triste e trágico se as empresas portuguesas não aproveitassem as condições e os meios, diríamos, "de saldo", que o PEDIP lhes vai proporcionar para o acesso fácil e consequente (é imperioso que o seja!) à formação profissional intensiva e a todos os níveis da empresa, aos laboratórios metrológicos e de ensaios à normalização, à informação técnica e comercial e à implementação dos Sistemas da Qualidade que, numa estratégia de Qualidade preventiva e Qualidade Total, lhes possibilitará, por um lado, a produção de bens de "Qualidade Total", lhes possibilitará, por outro lado, a produção de bens de "Qualidade competitiva", e, por outro, ainda, habilitar-se à certificação de produtos, processos e empresas, desde logo potenciando um maior valor acrescentado à exportação e, decerto, uma maior credibilidade no mercado internacional.

In revista *A Indústria do Norte* - 5ª Série / nº 23 - 3º trimestre, 1988.

* Vice-presidente da APQ.





GESTÃO PELA QUALIDADE

A DIRIGIR foi ao Instituto Português da Qualidade entrevistar o seu presidente, o Eng^o Cândido dos Santos. Disse-nos que a Qualidade é produzir bem à primeira vez e de acordo com os padrões internacionais. Terá que ser esta a filosofia das nossas empresas face ao repto do Mercado Único Europeu e da desejada modernização.

DIRIGIR: O que é o Instituto Português da Qualidade?

CÂNDIDO DOS SANTOS: O IPQ é um instituto público tutelado pelo Ministério da Indústria e Energia, tem a responsabilidade da gestão e desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, quadro legal das actuações oficiais no âmbito da Normalização, Cer-

tificação, Acreditação e Metrologia (Decreto-Lei 165/83).

DIRIGIR: Quais são os objectivos do IPQ?

C.S.: A nível interno, os nossos objectivos estão direccionados para a racionalização dos processos existentes e dinamização de novas intervenções de apoio à indústria, recorrendo a uma actuação descentralizadora para as actividades operacionais, sem prejuízo da necessária coordenação. A nível externo, pretendemos afirmar a nossa identidade como organismo nacional, representativo, competente e com capacidade de intervenção na evolução dos domínios que deve acompanhar.

DIRIGIR: O IPQ é responsável pela gestão e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade (SNGQ) e dos seus subsistemas. O que é SNGQ e quais são os seus subsistemas?

C.S.: O SNGQ é um sistema integrado, com uma única entidade a coordená-lo na globalidade — o Instituto Português de Qualidade; é um sistema descentralizado, que prevê a participação de outras entidades em vários níveis e funções; é um sistema não exclusivo, que permite o funcionamento de outros esquemas, voluntários ou obrigatórios, geridos por outras entidades; é um sistema credível, porque acompanha a evolução técnica de todos os aspectos da Qualidade, aplica as recomendações internacionais e é reconhecido pelos nossos parceiros europeus.

DIRIGIR: O SNGQ tem uma estrutura de topo?

C.S.: A estrutura de topo do SNGQ é o Conselho Nacional da Qualidade (CNQ) que assegura a coerência e a representatividade do SNGQ e actua nas áreas da sua competência como órgão de consulta do Governo. Cabe ao CNQ emitir pareceres sobre as políticas e programas de desenvolvimento da Qualidade, deliberar sobre o Programa Anual de Normalização e adoptar as metodologias gerais de funcionamento do Sistema, designadas por Directivas do CNQ. Funciona, igualmente, como um fórum de informação sobre acções relevantes para a qualidade. O CNQ é presidido pelo ministro da Indústria e Energia e integra cerca de quarenta membros, que representam a administração pública, as organizações empresariais e sindicais, os consumidores, o ensino superior e a investigação, assim como organismos integrados no SNGQ, designadamente organismos sectoriais de normalização e de certificação e laboratórios de ensaio e de metrologia. O CNQ reúne, pelo menos, duas vezes por ano, dispõe de uma Comissão Executiva e encontra-se organizado em quatro comissões permanentes: Comissão Permanente para a Normalização (CPN); Comissão Permanente para a Qualificação (CPQ); Comissão Permanente para a Metrologia (CPM); e a Comissão Permanente para a Qualidade dos Serviços e Produtos de Consumo (CPP).

De notar que, após uma dinamização inicial provocada pela entrada de Portugal nas Comunidades Europeias, as estruturas de suporte ao SNGQ têm vindo a conhecer um desenvolvimento significativo, nomeadamente através dos apoios resultantes do PEDIP (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa).

DIRIGIR: E quais são os subsistemas do SNGQ?

C.S.: São três os subsistemas: Normalização, Qualificação (que abrange Certificação) Acreditação, e Metrologia. Estes subsistemas são do ponto de vista tecnológico as vertentes da Qualidade.

As normas são documentos que reflectem e tornam do domínio público conhecimentos validados e metodologias estabelecidas, praticamente sobre todas as actividades relacionadas com a permuta de produtos e serviços.

A certificação de produtos visa evidenciar, através de um certificado ou por aposição de uma marca, que determinadas características ou funções de desempenho de um produto ou serviço foram ensaiadas por uma entidade independente e competente.

Acreditação é um reconhecimento técnico da competência conferido aos organismos que formam as infra-estruturas institucionais de suporte à Qualidade: organismos de normalização sectorial, organismos de certificação sectorial, laboratórios de ensaio, laboratórios de metrologia, organismos de inspecção e organismos de verificação metrológica.

Esta acreditação é realizada em Portugal conforme o estipulado em Normas Europeias (normas da série NP EN 45000), em cuja preparação colaboraram especialistas portugueses.

E, por último, a metrologia. A intervenção metrológica efectiva-se na definição das grandezas e unidades, no desenvolvimento e conservação de padrões, no estabelecimento de cadeias hierarquizadas de padrões para a calibração, e no controlo metrológico dos instrumentos de medição. Temos como exemplo a metrologia legal que visa o controlo metrológico dos instrumentos envolvidos nas trocas comerciais ou na segurança do consumidor, tais como, os contadores de gás, água e de energia eléctrica, taxímetros, etc..

DIRIGIR: Através da normalização é possível estabelecer uma linguagem comum. Esta linguagem é internacional ou simplesmente nacional? E no contexto da CEE?

C.S.: Existem normas nacionais, específicas de um país, normas regionais, como as da Europa, e normas internacionais. No contexto da Comunidade Económica Europeia, as Normas Europeias têm um valor acrescido, pela adopção progressiva das regras técnicas obrigatórias, Directivas Comunitárias, que se baseiam em conjuntos normativos.



É preciso acompanhar a preparação das normas europeias para conhecer atempadamente as exigências do mercado comunitário.

DIRIGIR: Como é que se faz a aplicação das normas nas empresas?

C.S.: A aplicação das normas é normalmente voluntária. As empresas se quiserem seguem as Normas, se não quiserem deverão seguir outro tipo de especificações próprias da empresa. Contudo, há determinados casos em que a obediência às Normas ou pelo menos a obediência de níveis equivalentes aos previstos nas normas é exigida por lei. Não é propriamente a Norma que é obrigatória: o Estado torna obrigatório um nível de segurança, ou um nível de aptidão ao uso equivalente àquele que está indicado nas normas.

Embora existam áreas onde as Normas têm um cumprimento tornado obrigatório, a maior parte não está nesse caso. Portanto, a Norma é um documento cujo cumprimento depende habitualmente do interesse do próprio empresário em satisfazer os requisitos consensualmente definidos para o seu produto.

DIRIGIR: Quer dizer que não existem sanções para o não cumprimento?

C.S.: Não, normalmente não. Trata-se apenas de uma questão de bom senso. Cumprindo as Normas é possível diminuir custos de produção, diminuir as áreas de armazenagem, e satisfazer as expectativas dos consumidores (consumidor-empresa ou consumidor-indivíduo), com um número de hipóteses mais reduzido, tornando mais simples essas relações.

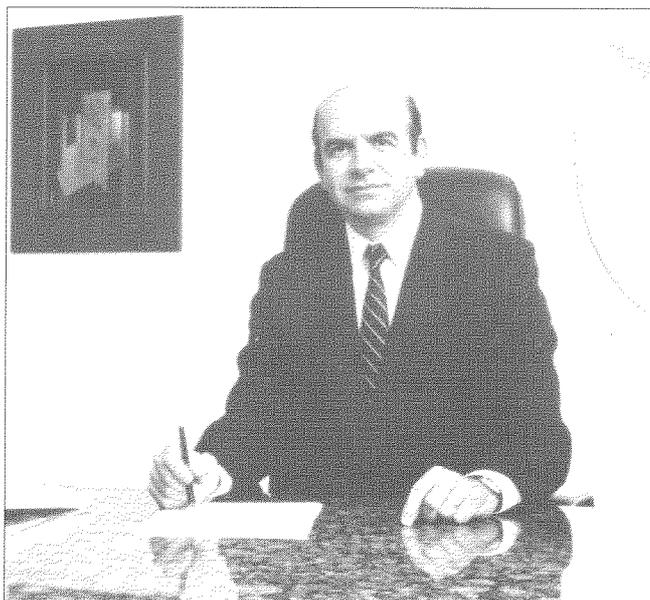
DIRIGIR: Então, é sempre vantajoso para o empresário cumprir as normas, independentemente de não haver sanção para o não cumprimento?

C.S.: Exactamente, há sempre vantagem em pelo menos conhecer muito bem as normas do seu sector. Vou exemplificar: um fabricante de portas deverá fazer portas com uma medida "normalizada", para que os empreiteiros de construção civil possam usá-las directamente. Se não o fizer, corre o risco de não ter clientes, que têm construções com ombreiras de largura normalizada.

DIRIGIR: Em que consiste a certificação de uma empresa?

C.S.: É a avaliação, emissão de certificado e acompanhamento do sistema de qualidade da empresa, de acordo com normas ou especificações predefinidas. Este trabalho é realizado por peritos qualificados, conhecedores dos documentos de referência (normas da série NP EN 29000) e do sector de actividade respectivo.

Trata-se de uma actividade recente, a nível europeu e internacional, que regista um rápido crescimento nos países mais desenvolvidos. Por meio deste sistema procura-se criar e garantir a Qualidade a partir da existência de uma cultura e da motivação na própria empresa. Portugal participou directamente na elaboração das orientações neste assunto e foi dos primeiros países europeus a aplicar estes procedimentos. Existem perspectivas de reconhecimento mútuo destes certificados por outros países, visando-se dispensa ou a simplificação de auditorias internacionais repetitivas e dispendiosas.



DIRIGIR: Que vantagens oferece às empresas o Certificado de Qualidade?

C.S.: As empresas têm vantagem em implementar o seu próprio sistema de qualidade ou seja uma estrutura interna que lhes permite numa primeira fase controlar os produtos, e a calibração dos seus instrumentos, e, numa segunda fase, continuar a trabalhar visando a qualidade total, ou seja na responsabilização, no bom sentido, de cada um dos funcionários da empresa para produzir com qualidade. Digamos que a empresa, para ser competitiva, deve criar um clima em que todos os funcionários pretendam produzir com qualidade, e não apenas produzir. Através da formação constante dos seus funcionários e através da sensibilização dos seus dirigentes é que o esforço para a qualidade, sempre liderado pelo conselho de administração, produz efeitos positivos...

DIRIGIR: Então o IPQ ajuda a gerir a qualidade na empresa?

C.S.: ... Não, o Instituto não ajuda a gerir a qualidade nas empresas, mas reconhece quando uma determinada empresa já atingiu um nível satisfatório neste domínio...

DIRIGIR: Quer dizer, o Instituto só chega depois?

C.S.: ... Exactamente, a empresa tem que iniciar este processo primeiro, tem que se sensibilizar para a importância de gerir e produzir com qualidade, e isso acontece na empresa normalmente por duas ou três razões.

Um das vezes, o dono da empresa apercebe-se de que a qualidade é importante, e que tem que evoluir nesse sentido, começando assim a montar um sistema de qualidade interna. Outras vezes são organismos exteriores à empresa, como a Associação Portuguesa para a Qualidade, que sensibilizam a empresa para a qualidade. Em muitos casos é o próprio mercado que obriga a empresa a seguir este caminho, face a uma concorrência acrescida.

DIRIGIR: E porquê o próprio mercado?

C.S.: Porque as empresas que trabalham com preocupações de qualidade, embora tenham um investimento inicial, ganham competitividade. Uma empresa tem custos que são directos e que as empresas conhecem e podem quantificar com facilidade. Mas há outro tipo de custos, os custos ocultos, chamados custos de não qualidade, que não são fáceis de quantificar: são custos devidos ao facto de a empresa corrigir os seus erros, em vez de os evitar de forma sistemática. A empresa tem que definir primeiro o que quer obter, planear com cuidado o que pretende atingir, e depois produzir. Mas durante a fase de produção deve controlar continuamente, e cada vez que sucede um determinado erro a empresa não se deve limitar a corrigi-lo, mas deve tentar aprender com esse erro, de forma a evitar que ele torne a acontecer. Obviamente que este esforço, que é um esforço permanente e contínuo, tem que ser sempre liderado pelo escalão hierárquico mais alto. Há sempre grandes problemas quando se tenta instalar este esquema de funcionamento e só de facto com a certeza de que a prazo isto vai aumentar a capacidade competitiva da empresa justifica persistir neste sentido, numa forma continuada.

Esta mobilização interna da estrutura da empresa para evitar os desperdícios, para fazer as coisas da melhor forma, para evitar repetições, para não descobrir os produtos que têm defeito só no fim da linha quando já se investiu imenso na sua produção, etc., portanto esta mobilização para a procura da qualidade total do zero defeitos é um esforço que exige muita dedicação de toda a empresa. Mas nós já o encontramos em algumas empresas do nosso país que pediram ao Instituto para serem certificadas de acordo com as normas europeias.

DIRIGIR: Qual vai ser o programa do IPQ para prosseguir as suas actividades?

C.S.: O IPQ continuará a basear a sua acção nos seguintes princípios:

- * Acréscimo regular das áreas de intervenção, em virtude da necessária harmonização legislativa com as Directivas Comunitárias;

- * Aumento da cooperação com outros organismos públicos e privados, no sentido de rentabilizar os meios disponíveis, sem perda da coordenação necessária para a credibilidade do SNGQ;

- * Descentralização das actividades operacionais noutras entidades vocacionadas para o efeito, e reconhecidas num adequado processo de acreditação;

- * Melhoria sistemática das actuações e procedimentos em utilização, participando na definição das metodologias adoptadas pelos países europeus nossos parceiros no domínio da qualidade, e implementando-as de forma adequada;

- * Apoio ao esforço das estruturas nacionais de suporte à qualidade nas actividades económicas;

- * Aumento da divulgação da informação disponível às entidades que dela necessitam para definirem opções de gestão.

O Instituto Português de Qualidade tem um serviço de Pergunta-Resposta acessível através de uma linha telefónica, que faculta todo o tipo de informação sobre normalização, procedimentos de certificação e metrologia: Linha Azul: **560709** (rede de Lisboa).

IPQ

Instituto Português da **Q**ualidade

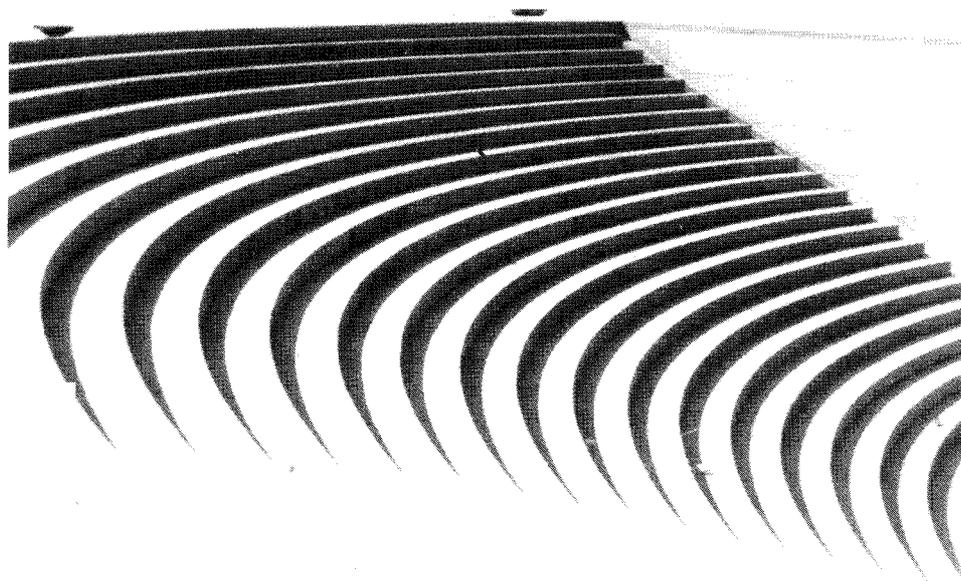
* Curso Superior de Direcção Recursos Humanos.

DIRIGIR



A DIABÓLICA TENTAÇÃO DO PODER...

*Um ano que termina, outro que começa...
O leitor decerto aproveita este tempo, em que o trabalho
e as obrigações "abrandam", para avaliar o ano que passou...
Sem querer abusar da sua disponibilidade,
sugerimos um tema "quente" para a sua reflexão de fim de ano: o poder.
... e desejamos-lhe um óptimo ano 92!*



Ao receber recentemente o Prémio Soning, o presidente checoslovaco, Vaclav Havel, pronunciou um discurso sobre as tentações da profissão política e a exigência moral que deve ter todo o que se dedique a ela. Reproduzimos alguns parágrafos da tradução do discurso:
"[...] Sou um dos que consideram que ocupar um cargo político é uma expressão de responsabilidade para o

conjunto social, e até uma espécie de sacrifício. Mas do que vou observando em outros políticos, de quem sei coisas e que afirmam o mesmo que eu, sinto-me na obrigação, mais uma vez, de me analisar e de me interrogar se talvez já me começo a enganar e se se trata, na melhor das hipóteses também no meu caso, de uma aspiração não confessada de dizer que significo

algo, que existo, mais do que um autêntico serviço à causa. Em resumo: começo a suspeitar de mim de maneira permanente.

[...] É muito interessante observar quanto pode ser diabólica a tentação do poder. Pode apreciar-se muito melhor isso naquelas pessoas que nunca tiveram qualquer poder e que sempre criticaram com audácia os poderosos por desfrutarem desta ou daquela vantagem, que aumentava a distância entre eles e o povo. Quando de repente nos vemos no poder, começamos instintivamente a parecer-nos com os nossos desprezíveis antepassados. Desgosta-nos, irrita-nos, mas verificamos que não somos capazes de resistir ao poder.

Resumindo: recebo um tratamento privilegiado quando vou ao médico; não devo conduzir o meu automóvel, e o meu motorista não está de mau humor por circular com grande lentidão em Praga; não preciso de cozinhar nem de procurar os alimentos, nem sequer necessito de marcar os números de telefone, quando quero falar com alguém.

[...] Mas o pior é que tudo corresponde a uma lógica inegável. Seria ridículo e desprezível se chegasse tarde às negociações que respeitam aos interesses do meu país por perder o meu tempo de presidente nas salas de espera do dentista, nas filas para comprar carne, lutando com a má rede telefónica de Praga e procurando desesperadamente conseguir um táxi, sem parecer um turista ocidental com dólares no bolso.

Mas onde termina a lógica e a necessidade objectiva e começam os pretextos? [...] Será que conhecemos e sabemos discernir o instante em que já não se trata do interesse do país, ao qual nos sacrificámos, tolerando as nossas vantagens, e se trata já das nossas vantagens, que desculpamos, falando do interesse do país?

Confesso que é preciso ter um nível elevado de reflexão e de autocritica para se identificar este instante, por muito boas que tenham sido anteriormente as disposições. Eu, que luto constantemente, e com escasso êxito, contra as vantagens de que gozo, não me atreveria a afirmar que sou capaz de discernir sempre e com segurança esse momento. O ser humano acostuma-se, desacostuma-se, e, por fim — sem se dar conta —, pode perder o seu comprovado sentido crítico.

Repito mais uma vez: estando no poder, suspeito sempre de mim próprio. Há algo de pérfido, de duplo sentido,

nas tentações do poder. Por um lado, o poder político dá-nos a excelente oportunidade de nos convencer todos os dias de que existimos e de que possuímos uma identidade irrefutável, que se plasma em cada uma das palavras e em cada um dos gestos. No entanto, neste mesmo poder e em tudo o que logicamente o acompanha esconde-se um perigo terrível: de forma imperceptível, mas irresistível, priva-nos da nossa existência e da nossa identidade, simulando que as confirma.

A pessoa que já se esqueceu de como se conduz um automóvel, de como se fazem as compras ou se prepara café, ou ainda de como se faz uma ligação telefónica... não é a mesma pessoa que o soube fazer durante toda a sua vida. Tão-pouco o é quando se vê pela televisão e comprova que todos os seus movimentos estão condicionados.

Transforma-se num prisioneiro do seu cargo, das suas vantagens, da sua posição. Aquilo que à primeira vista confirma a sua identidade e a sua existência, na realidade priva-o imperceptivelmente da sua identidade e da sua existência. Já não se autodomina, porque está dominado por algo diferente: pelo seu cargo, pelas suas exigências, pelas suas consequências e pelas suas vantagens.

[...] Deduz-se que a política é um sector de actividades humanas que coloca maiores exigências ao sentido moral, à capacidade de auto-reflexão crítica, à verdadeira responsabilidade, ao bom gosto e ao tacto, à capacidade de entender a alma dos outros, ao sentido da medida e da humildade. É uma dedicação para pessoas que não se deixam enganar.

Todos os que afirmam que a política é um assunto sujo, mentem. A política é um trabalho que requer pessoas especialmente puras, porque se torna muito fácil cair. Uma mente pouco perspicaz nem sequer reparará. Daí terem de ser pessoas especialmente vigilantes as que se dediquem à política, pessoas sensíveis ao duplo sentido da autoconfirmação existencial que dela se desprende. Ignoro totalmente se pertença ao grupo de pessoas vigilantes. Só sei que deveria pertencer, já que aceitei o meu cargo.

In *Correio AESE*.



APRENDER A SER PESSOA COMUNITÁRIA



A fórmula "tornar-se pessoa comunitária", como modelo de vida realizada, é de E. Mounier. E tem tido sucesso. Efectivamente, a vida humana é transmitida como dom e tarefa: deve percorrer sadiamente o ciclo vital — começo, desenvolvimento integrado, maturidade intelectual, afectiva, social e ética, exercidos numa forma de projecto em expansão para além do tempo cósmico.

CONFIGURAR E REFIGURAR A PRÓPRIA IDENTIDADE

Cada pessoa, como ser único, sempre em dinâmica afirmação da sadia diferença e complementaridade social, deveria ser reconhecida, estimada e estimulada para

construir-se como "ser em si", para poder viver solidariamente *com, por e para os outros*, de forma livre e complementar.

Neste sentido, cada pessoa deve estar em constante *configuração* da própria identidade e *refiguração*, enquanto renova e recria uma herança múltipla, ou seja, introduz

DIRIGIR

permanentemente na própria dinâmica os dois grandes princípios: *herança e lúcida inovação* mediante a liberdade exercida. Quando se fala de fidelidade, é importante não esquecer a dinâmica do que se foi, do que se vai sendo e do projecto que suscita e orienta a nossa caminhada, *adaptando-se* adequadamente à situação que passa e envolve o ser realizado e a realizar.

A VIDA É VALOR ESSENCIAL DA AFIRMAÇÃO HUMANA

A *autêntica fidelidade* implica, pois, que se desenvolvam os valores fundamentais, sem nunca esquecer a resposta pertinente às necessidades básicas, tais como Maslow as estudou e hierarquizou teoricamente, a partir de uma análise rigorosa e realista.

A *vida* é o fundamento *dos valores e da liberdade* exercida e aparece como o valor essencial da afirmação humana. *Ser consciente, livre e responsável*, deve ser o nosso permanente objectivo, de modo a conseguirmos o máximo de liberdade e correspondente responsabilidade ética e social. Neste sentido, a autêntica "pedagogia" deve incluir, integradamente, dimensões pessoais, conjugais, familiares, sociais e culturais, desenvolvendo equilibradamente o social nas vertentes *particular e universal*, o patriotismo sadio e a abertura empenhada com todos os que encontra na roda da vida.

Efectivamente, as *necessárias raízes* de família, região e nação, deveriam ser integradas nos valores democráticos e universais. A mais genuína tradição cultural e moral da vida portuguesa, envolveu sempre, com mais ou menos relevo, uma tríplice dimensão: a *tradição grega*, que privilegia o sentido e o idealismo; a *tradição romano-latina* dominada pela atitude *normativa*; e, finalmente, as permanentes referências *judaicas e cristãs*, informadoras duma atitude religiosa e moral. No concreto, a pessoa deveria desenvolver ponderadamente: a *vida pessoal, a liberdade e a democracia responsável e capaz de aventura*.

DESENVOLVER A CONSCIÊNCIA ÉTICA

O *discernimento pertinente e a opção sensata*, exigem pois a combinação rigorosa entre a *individualidade, a universalidade e a solidariedade* pessoal e social, de modo a poder tomar decisões pessoais e sociais, concretas e abertas, a partir de informações acolhidas, reflectidas e seleccionadas criteriosamente.

Os valores *éticos, estéticos e sociais*, tais como a cultura, o culto e a religião sadia proporcionam desenvolvem o *espírito crítico, avaliativo e criativo*, de modo a poder situar-se equilibradamente na perspectiva solidária, aberta e universal, ou seja, o humanismo integral, em busca de permanente informação, ponderação e comportamentos integrados.

O desenvolvimento ajustado da consciência ética torna a pessoa aberta, dialogante, cooperante e com apurado sentido cívico e patriótico.

DESENVOLVER A DIMENSÃO CÍVICA

O *patriotismo* e a *dimensão cívica* devem pois encaminhar as pessoas "diferentes" a convergirem num projecto comum ou *bem comum*, que deve integrar a todos sem excluir ninguém. Isto implica atitudes fundamentais de vária ordem: mentais, afectivas, políticas, éticas e culturais. O conceito de pátria e nação não coincidem. E têm variado: não é só grupo biológico, nem só comunidade de língua, nem só geografia. É mais que isto. De contrário, poderia tornar as pessoas cegas, fanáticas, egoístas, decaindo para a doença da xenofobia, como a História regista.

O PROJECTO DO BEM COMUM UNIFICA?

Deve *educar-se para a convergência* da unidade e do múltiplo e ultrapassar a uniformidade, conseguindo a convergência na diferença. A unidade complementar no essencial não implica a anulação das legítimas diferenças étnicas, culturais e éticas. Neste sentido, o Estado poderá incluir vários nações, que se acolhem mutuamente, conduzindo-se pacificamente pela vivência solidária, face às mesmas regras, democraticamente aceites. Cidadania é, pois, mais que nascimento e mais que comunhão de ideias, mas motivação assumida, segundo uma certa orientação que inclui correcto acolhimento do passado, assumindo o presente e orientando-se para o futuro, segundo determinado projecto humano.

O *patriotismo é sadio* enquanto não permite que a pessoa aculturada se dissolva no anonimato, antes é capaz de criteriosamente colaborar no bem comum, aceitando exercer tarefas políticas, segundo as próprias capacidades e as necessidades dos compatriotas num determinado contexto sociocultural.

É o projecto do bem comum que a todos unifica e estimula para ultrapassar o egoísmo, e torna-se um conceito e hábito operativos em vista da convergência e complementaridade a viver e a compartilhar.

A Família, a Escola e os grupos de livre escolha têm uma função determinante na educação ética, moral e cívica, enquanto proporcionam a percepção, avaliação e assunção dos valores estruturantes da vida pessoal e social.

EDUCAR PARA A AUTONOMIA E A LIBERDADE RESPONSÁVEL

As pessoas desenvolvem a própria identidade pelas interferências ajustadas de vários ecossistemas, que

proporcionam dados assimiláveis, percebidos como interessantes para o próprio, de ordem intelectual, técnica, económica, social, estética, ética, etc.

Por um processo de osmose e selecção, a Família, a Escola, a vizinhança, os grupos de livre escolha, de lazer, desportivos ou artísticos, proporcionam informações e vivências de valores da humanidade, mais ou menos regionalizados. O carácter das pessoas, a capacidade de influência recíproca, variam de caso para caso.

É essencial que os educandos não se evadam para o vazio do neutralismo, em termos de valores. *A consciência dos valores deve ser apuradamente ajustada a uma escala de valores, a principiar pela vivência dos direitos humanos a assimilar com a profundidade possível, de modo que os conceitos de pessoa, família, pátria, justiça, verdade, solidariedade, etc., se tornem modos de ser vividos espontaneamente. A capacidade de perceber, avaliar, discernir, decidir e agir oportunamente, deve ser um processo em constante apuramento.*

A Escola é um laboratório de transmissão e assimilação de valores, desde que todos assumam, pertinentemente, as respectivas funções e se tornem, efectivamente, uma coerente *comunidade educativa que respeita a diferença, mas proporciona critérios de verdade, do essencial e do secundário.*

A *lealdade, a fidelidade e a participação democrática* devem encaminhar para a *autonomia, a solidariedade e a liberdade responsável.* As pessoas, os livros, os modelos propostos pelos textos e pelas pessoas que assumem as respectivas tarefas, são modalidades de *formação permanente.* O científico, o técnico, o estético e o social têm sempre uma dimensão de valor moral. *A imitação, certa recusa e a inovação, tudo é processo de selectividade e assimilação.*

O importante é que cada pessoa vá descobrindo significativas razões de viver, tornando-se competente, autónoma, livre e solidária, na partilha do que tem e ainda mais do que vai sendo, num processo aberto de desenvolvimento e maturidade, para ser capaz de bem interpretar os acontecimentos e participar nas instituições do meio que constituem a sociedade. Torna-se urgente que o poder científico, económico, social e religioso sejam avaliados por métodos de rigor, para que as pessoas não fiquem prisioneiras do consumismo e de um falso conceito de sucesso. O grande sucesso é a *adequada auto-imagem, respeito pelos outros e participação solidária.*

SER COM, POR E PARA OS OUTROS

As *finalidades da educação* são portanto múltiplas. É evidente que há uma relação íntima, senão mesmo interdependência, entre civilização, ciência, cultura e pedagogia. Dada a mobilidade social, não só no espaço como na interferência entre os vários estratos sociais, o facto verificado cria novos problemas sobre a finalidade

da educação e da cultura, assim como da pertinente pedagogia em que se reduzem as clivagens sociais, proporcionando o sucesso possível ao maior número de pessoas, todas diferentes.

Tendo em conta que uma lei fundamental da vida pessoal é ser com, por e para os outros, devem desenvolver-se integradamente as três vertentes: a *cooperação, a complementaridade e a adequada adaptação* às circunstâncias envolventes, necessitadas de serem orientadas pela intervenção dos líderes. Tornou-se clássica a enumeração das *seis funções da educação* que deveriam informar e animar os projectos e a execução dos planos pedagógicos, a nível nacional e regional.



PERSPECTIVA LIBERTADORA OU CONSERVADORA

As funções internas fundamentais, como foi aflorado, são:

- Desenvolvimento integral das potencialidades pessoais;
- Consagração da cultura como um saber vivido, ética e esteticamente sadio;
- Transmissão pertinente da cultura, em constante fase de inovação ou recriação;
- Utilização da Escola como meio organizado e eficaz, facilitador da retransmissão adequada e programada.

DIRIGIR

As funções externas são múltiplas; basta citar as mais evidentes:

- * Integração dos membros no corpo social organizado, com os respectivos papéis, funções e estatutos;
- * Adaptar-se, constantemente, aos novos modelos socioeconómicos e às necessidades gerais e específicas que vão surgindo;
- * Descortinar e desenvolver as capacidades complementares dos membros da comunidade, estimulando-os na busca científica, técnica e artística, de modo a realizarem a sua identidade e tornarem-se aptos a servirem o bem comum que a todos diz respeito.

Mas é uma evidência que a Escola tanto pode ser animada por uma perspectiva *libertadora* como *conservadora*. Situações há em que as divergências entre gestão e docentes desencadeiam especiais situações de ansiedade e confusão nos alunos. O ideal a ter em vista

deveria ser bem explícito e a dinâmica a desenvolver deve ser coerente, aberta e sadia. A comunicação cultural, em constante caldeamento, deveria permitir, proporcionar e até promover a *eclosão da novidade coerente no pensamento, na investigação e nas técnicas*. É frequente surgirem "desviados", que se afastam das normas duma sociedade fechada, enquanto se apercebem e assimilam perspectivas e valores diferentes. Estes elementos devem ser acolhidos e compreendidos enquanto poderão ser os esteios para desenvolver a *inovação e renovação*. Se os "desviados" tiverem capacidade e valor e encontrarem eco questionador na comunidade, esta vai beneficiar das suas intervenções, tornando a sociedade viva, dinâmica e eficaz.

É missão de todos ajudar a aprender a observar de modo adequado, a usar as técnicas com rigor e a desenvolver os critérios de discernimento e escolha, para conseguir o desenvolvimento pessoal de modo integrado e a ser cada vez mais solidário na partilha da vida. É a alternativa sadia ao individualismo estéril e à massificação esmagadora da identidade pessoal, da vocação de liberdade solidária e inovadora.



NOESIS

A EDUCAÇÃO EM REVISTA

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



INSTITUTO DE
INOVAÇÃO
EDUCACIONAL
Travessa
das Terras
de Santa Ana 15
1200 Lisboa

ASSINATURA: 4 números 960\$00 — 8 números 1920\$00



DIRIGIR



A OBSESSÃO DO CLIENTE...

Terry Beggy é directora do serviço de contacto com clientes da Bell Atlantic, onde trabalha há onze anos.

Com 34 anos, gere a equipa responsável pelos postos de atendimento desta companhia.

A convite do ILAF, veio a Portugal fazer um seminário sobre atendimento e o serviço de clientes.

Apesar do pouco tempo de que dispunha, acedeu a responder a algumas perguntas que a DIRIGIR lhe quis pôr...

DIRIGIR: Li algures, a propósito da excelência na gestão que "OUVIR o cliente e ESFORÇAR-SE POR DESCOBRIR quais são as suas necessidades, é a atitude a adoptar". Porque é que é tão importante ouvir o cliente?

TERRY BEGGY: É muito simples, se não ouvir o cliente, eu não posso ir ao encontro das suas necessidades. Enquanto pessoa do *marketing*, eu preciso de entrevistar o meu cliente, para descobrir até que ponto aquilo que forneço contribui para melhorar a sua vida. Depois há que ver até que ponto aquilo que a minha companhia oferece se ajusta às necessidades dele e tentar corrigir o que for necessário. Porque se eu não o fizer, os meus "adversários" fá-lo-ão, e perco o cliente.

Mesmo numa empresa monopolista, é muito arriscado não ouvir o cliente. Isso aconteceu na Bell. Achámos que sabíamos tudo e foi assim que a competição nos roubou a clientela.

DIRIGIR: Esta "obsessão" com o cliente ainda é uma novidade em Portugal. Baseada na sua experiência pode explicar-nos como integrou esta preocupação na sua estratégia?

T.B.: A primeira coisa a fazer é inquirir os clientes sobre quais os serviços que preferem entre aqueles que lhes oferecemos e sobre o que, no seu entender, podia ser melhorado. A partir dos dados obtidos, há que analisar o nosso negócio e seleccionar algumas áreas para introduzir alterações. À medida que se progride, deve-se continuamente ir questionando os clientes: "Estou melhor?", "Considera que assim já satisfaço melhor as suas necessidades?". No fundo trata-se de envolver os clientes para conhecer aquilo que precisam.

DIRIGIR: Portanto fidelizar o cliente indo ao encontro das suas necessidades. E a qualidade? Acha que ela é importante no processo de fidelização?

T.B.: Sim, é muito importante. Mas é muito exigente em termos de estratégia para lançar um produto ou serviço com qualidade total há que envolver uma quantidade de pessoas dentro da organização. Cada uma delas tem que assumir a sua quota-parte de responsabilidade no processo global. Só assim se atinge a qualidade total.

DIRIGIR: Portanto, quando se vende qualidade total, todos os departamentos da organização estão envolvidos?

T.B.: O vendedor, que lida com o cliente e procura conhecer as suas necessidades, não está sozinho: tem a apoiá-lo toda uma equipa de retaguarda, que trabalha com ele. Se surgir um problema com o cliente, juntamente com a equipa encontrar-se-á uma solução.

Todos os elementos da equipa têm que "comprar" esta ideia de qualidade. Se algum elemento não estiver satisfeito, e criar perturbações no processo, há que ajudá-lo a ultrapassar essas dificuldades.

Quando o gestor de topo define a qualidade total como o principal objectivo, toda a equipa tem que o assumir também, muito embora saiba, à partida, que se aproximam momentos difíceis e mesmo dolorosos...

DIRIGIR: Como é que a preocupação com a qualidade total veio influenciar as estratégias de *marketing* e de vendas da Bell?

T.B.: No caso da Bell, aconteceu que começaram a aparecer concorrentes ao nosso negócio, que ofereciam preços muito mais baixos, roubando-nos a clientela. Ora a conclusão a que chegámos foi que a única maneira de vencer a concorrência era oferecer serviços de altíssima qualidade. A estratégia foi, portanto, manter ao longo dos anos um elevado nível de qualidade em todos os serviços e bens que produzíamos, e melhorar perma-

nentemente esses bens e serviços em função das necessidades e exigências expressas pelos clientes.

Foi assim que conseguimos reconquistar os nossos clientes, muito embora os nossos preços fossem mais elevados que os da concorrência. Qualidade é a única coisa que queremos vender.

DIRIGIR: Como é que gere as suas equipas de vendas/atendimento?

T.B.: Como já não somos um monopólio, tivemos que adoptar uma atitude cuidadosa, mas mais dinâmica. É provável que tenhamos que desenvolver novos produtos, e isso pode ser um desafio... Mas contamos com a capacidade das pessoas que colaboram conosco: criámos pequenas equipas de pessoal, e propomos-lhe que "usem a cabeça, usem a imaginação". A metodologia que utilizam baseia-se em sondagens aos gostos e necessidades do cliente. Através de análises bastante profundas, essas equipes estão aptas a dizer: "Pensamos que existem x clientes que sentem necessidade deste produto, e estão dispostas a pagar y." Portanto esta equipa, que faz a ponte entre as equipas de vendas e as equipas de desenvolvimento de produto, é essencial na nossa estratégia.

DIRIGIR: No futuro, o que lhe parece que vai ser determinante no processo de vendas? Acha que se tende para o humanizar mais?

T.B.: Essa é uma questão-chave. Um vendedor pode ter iniciado uma venda dum dado produto, mas se não construir uma relação de confiança com o cliente, ele acaba por fazer o negócio noutra sítio.

Um serviço de vendas, quando percebe que não tem condições para satisfazer aquele cliente deve ter como princípio encaminhá-lo para o local certo. Da próxima vez, esse cliente procurá-lo-á! Mas para isso há que construir uma relação face a face, personalizada, inde-



DIRIGIR

pendentemente do número de clientes. A expressão "Faz aos outros o que gostavas que eles te fizessem a ti" encerra sem dúvida a ideia-chave para o futuro, nesta área.

DIRIGIR: Face a isso, quais são os traços principais do perfil do vendedor do futuro?

T.B.: O profissional desta área deverá ser alguém que tenha uma grande facilidade de comunicação, que tenha prazer em contactar com outras pessoas. Além disso, tem que ter capacidade de negociação.

DIRIGIR: E que capacidade lhe parece mais importante no gestor do serviço de vendas?

T.B.: Penso que a capacidade de "facilitador de aprendizagem" ou de supervisão é a mais importante. Por exemplo eu tenho que ser capaz de dizer ao meu colaborador, objectivamente, o que é que ele tem de modificar na sua atitude e no seu comportamento profissionais, depois de o ouvir ter uma conversa telefónica, ou depois de observar como lida com o cliente numa relação personalizada.

E não só tenho que ser capaz de fazer o diagnóstico, como tenho que saber encaminhá-lo para o aperfeiçoamento adequado — mais formação: ou aconselhamento técnico sobre características dos produtos.

Portanto, enquanto gestora, tenho que saber identificar

quais as capacidades que é necessário desenvolver para um determinado diagnóstico do desempenho dos meus colaboradores.

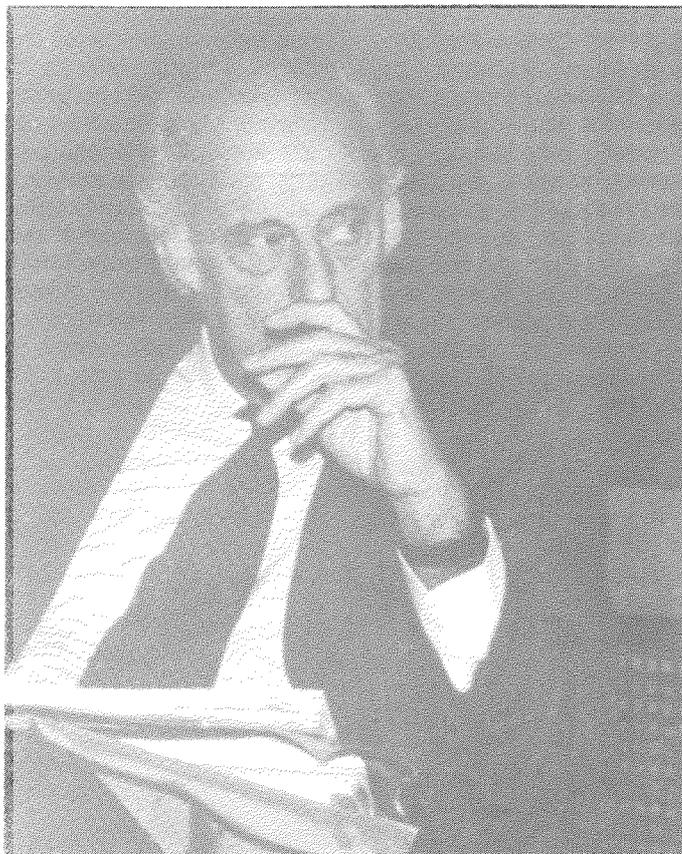
DIRIGIR: Como se deverá organizar o serviço de vendas do futuro?

T.B.: No nosso caso, com cerca de onze milhões de clientes, temos que estruturar o nosso trabalho numa relação personalizada mas que é feita através do telefone. A atenção, aí, tem que estar centrada no tom de voz, na prontidão da resposta... Mas a minha experiência diz que, fundamentalmente, há que tratar o cliente com respeito, há que tratá-lo no fundo como nós gostaríamos de ser tratados. Esta ideia tão simples e tão batida é, afinal, a chave do sucesso no futuro: "Trata-me bem, trata-me como uma pessoa."

DIRIGIR: Parece-lhe que o futuro vai ser marcado por um regresso à ética e à moral, como valores a ter em conta na abordagem do cliente?

T.B.: No futuro eu penso que um serviço de vendas só conquista o cliente, se ele confiar ... É para confiar há que ser honesto com o cliente. Nos EUA as atitudes menos éticas com os clientes estão hoje sujeitas a penalizações tão pesadas, que já se pensa duas vezes antes de adoptar estratégias baseadas numa certa falta de respeito do cliente, enquanto pessoa...

MARTIM FIGUEIREDO



SOBRE O «DESIGN» QUE PRECISAMOS...

*Arquitecto e designer conhecido de todos nós,
Sena da Silva gere o Centro Português de Design e fala deste tema
polémico e apaixonante com uma profundidade lúcida
e, ao mesmo tempo, com uma delicadeza sábia...
Sentimos nele um mestre, inteligente e generoso,
"que nunca deixou de ser aprendiz"...*

DIRIGIR: Qual o perfil de *designer* industrial de que a indústria portuguesa precisa? Ele deve representar os interesses do utente ou ser antes alguém capaz de fazer coincidir os interesses e os gostos de quem produz, de quem consome, de quem faz?

SENA DA SILVA: É fácil definir o perfil do *designer* industrial mais adequado às exigências da indústria portuguesa, no momento presente. Basta imaginar o contrário daquilo que a maioria das nossas escolas estão a produzir. Exactamente o contrário! Depois de quinze

DIRIGIR

a dezassete anos de ensino compulsivo, pretensioso e desarticulado, pretende-se colocar no mercado do trabalho uns seres híbridos de artista e de técnico de segunda, com preocupações inquietantes de promoção individual, alheados das realidades dos espaços laborais e dos condicionamentos técnicos e económicos da actividade industrial. Os interesses e os gostos de quem usa (ou consome) os artigos que esses *designers* podem "conceber" tal como interesses de quem produz e de quem investe, são, de modo geral, escassamente contemplados nos actuais programas de formação. Fomentam-se, no entanto, astuciosos exercícios de "criatividade", que se limitam à renovação de "aparências", de acordo com os mais diversos figurinos de importação, geralmente desajustados das vocações dos produtores e dos circuitos de comercialização mais acessíveis ou mais lucrativos.

Este é, obviamente, um cenário pessimista, radical e intencionalmente deturpado. A realidade é menos ameaçadora. Existe até, em Portugal, um número razoável de profissionais capazes de entender as particularidades de um tecido industrial *sui generis* e de reconhecer os riscos de certas intervenções estereotipadas de "modernização", em que se atribui ao *design* um papel preponderante.

O universo das pequenas e médias empresas é demasiado complexo para ser entendido por principiantes (e é praticamente inacessível para os ilustres especialistas estrangeiros que nos oferecem os seus serviços). No entanto, alguns *designers* portugueses mais experientes, versáteis e efectivamente empenhados, podem contribuir para uma renovação eficaz das unidades de produção e, sobretudo, para uma mudança inevitável de métodos e de atitudes, tendente a racionalizar critérios de definição de produto, procedimentos de subcontratação, sistemas de Qualidade, trabalho domiciliário e até esquemas de abastecimento *just-in-time* que existem já (em fase embrionária) em alguns sectores produtivos e que poderiam transitar directamente de uma fase de industrialização incipiente para estruturas bastante evoluídas do tipo "terceira vaga".

DIRIGIR: Os industriais estão preocupados com resultados imediatos. Como é que se pode despertar o industrial para a necessidade do *design*?

S.S.: Quem não está preocupado com resultados imediatos? Se não sobrevivermos "hoje" não chega a

haver "amanhã", mas é preciso que os assuntos urgentes não façam esquecer os assuntos importantes. Em muitos casos, é ingrato falar de "futuro". Despertar os industriais para a necessidade do *design* pode ocorrer de muitas maneiras: a persuasão paciente, o apelo ao bom senso (ou à própria vaidade pessoal ...), os "bons exemplos" dos produtos que servem melhor os utilizadores e que podem ainda, através de um bom projecto inicial, dar lugar a reduções apreciáveis nos custos de produção... e assim por diante.

Produzir *melhor e mais barato*, ou mais *atraente e mais eficiente*, são argumentos positivos, capazes de sensibilizar empresários atentos, que acreditam que o futuro se constrói hoje e que a segurança e o bem estar dos produtos estão interligados com a satisfação das necessidades e aspirações dos utentes dos artigos que eles produzem. Mas há situações, infelizmente numerosas, em que os empresários se preocupam exclusivamente com os lucros imediatos. Ignoram o amanhã. Menosprezam a segurança da empresa. Não prestam atenção suficiente à evolução do meio em que se situam. Não se preocupam em actualizar os produtos e os meios de produção. Limitam-se a seguir tendências que não chegam a questionar (ou a copiar modelos, que, frequentemente, já estão numa fase de declínio). Para esses, a introdução do *design* como disciplina importante na gestão empresarial pode exigir o recurso à encenação de situações de "susto". Ameaças concretas de perda de mercados, desprestígio pessoal... seja o que for.

Depois, temos de considerar os riscos de má interpretação das propostas e a impaciência diante de resultados que exigem investimentos consideráveis em tempo e em dinheiro... Paradoxalmente, a missão do *designer* é tanto mais complexa quanto mais simplista possa parecer a estrutura da empresa. A dependência da personalidade de um patrão ou de um encarregado, quando mal entendida, pode dar lugar a insucessos surpreendentes... Em estruturas empresariais mais evoluídas com funções bem diferenciadas (departamentos de *marketing*, de engenharia de produto, de gestão financeira...) o *designer* dispõe, em princípio, de um conjunto de interlocutores que lhe facilitam determinadas tarefas e não lhe exigem os níveis de versatilidade que acabam por caracterizar o trabalho nas pequenas (e muito pequenas) empresas. Mas, em qualquer dos casos, os factores humanos e a capacidade de comunicação e de dinamização do trabalho em equipa são decisivos para o êxito da mais singela das intervenções de *design*.



MARTIM FIGUEIREDO

DIRIGIR: Como é que um *designer* pode ajudar uma empresa a ter mais sucesso?

S.S.: É evidente que o *designer* pode ajudar decisivamente uma empresa a ter sucesso. No entanto, o *design*, mal entendido e mal utilizado pode causar prejuízos apreciáveis. Das várias disciplinas a que podemos recorrer para melhorar o rendimento das empresas industriais, o *design* é, provavelmente, a menos inofensiva. Entre outros aspectos, há que considerar o *design* adequado a cada empresa e a cada situação. Um produto, eventualmente bem concebido, que poderia, numa determinada empresa e num determinado mercado, constituir um êxito e uma boa fonte de lucros, pode ser ruinoso para outro tipo de empresa, noutra tipo de mercado. É aí que os *designers*, os gestores e os quadros das empresas têm de fazer o possível por avaliar os riscos da incompatibilidade entre a aparência eventualmente inovadora de um produto e os hábitos dos grupos de clientes mais significativos. As próprias embalagens e linhas gráficas que definem para o público a identidade da empresa não podem ser alteradas de ânimo leve. Corre-se risco de perder clientes tradicionais, sem chegar a atingir novos grupos de clientes.

DIRIGIR: Portugal é um país de PME. Qual é o papel do *designer* numa pequena empresa? Como funciona lá dentro?

S.S.: Creio que ao procurar responder às suas perguntas anteriores, já referi os aspectos mais curiosos (e mais significativos) da inserção do *designer* numa PME. Quanto mais pequena for a dimensão da empresa, quanto mais concentradas estiverem as diversas funções da actividade empresarial em uma ou duas pessoas com real poder de decisão, maiores são as exigências de qualificação do *designer*, não apenas em termos de aptidões específicas para o desenvolvimento do *design* do produto, mas numa capacidade alargada de intervenção, que deverá abranger funções, que, em empresas de maior dimensão, estão confiadas a departamentos diferenciados e distribuídas por vários grupos de especialistas. Assim, o *designer* capaz de obter resultados

satisfatórios numa pequena empresa deve, para além de uma maturidade que lhe permita entender a importância dos factores humanos, poder abordar com segurança os aspectos tecnológicos mais significativos, ao nível da Qualidade ou da Análise de Valor, da optimização dos recursos de produção, da elaboração de especificações concisas e de uma apurada sensibilidade aos problemas de redução de custos. Deve ainda poder assegurar uma sintonia eficaz com as preocupações do sector comercial.

Resumindo: o perfil ideal do *designer* para a maioria das pequenas empresas deveria corresponder a uma espécie de super-homem (ou de super-mulher...), capaz de actuar com a mesma naturalidade e eficiência em todos os aspectos que referimos!

DIRIGIR: Qual deve ser a inserção de um *designer* na estrutura da empresa? Como interacciona com as várias áreas?

S.S.: Creio, mais uma vez, que a resposta está implícita nas considerações que tenho estado a tecer. No entanto, parece-me útil destacar dois ou três tipos de situações distintas. No caso da empresa com estruturas diferenciadas, pode optar-se por *designers* integrados nos quadros da empresa, mas não subordinados à direcção de produção ou ao departamento de *marketing*. Por muito modesta que seja a participação do serviço de *design* na tomada de decisões, este deve poder reportar directamente à administração. Do meu ponto de vista, o *designer*, propriamente dito, é geralmente mais bem aproveitado quando não ultrapassa certos limites de especialização. A diversificação de

intervenção é quase sempre vantajosa. As contribuições de elementos externos à empresa, através de gabinetes de consultores, revelam-se indispensáveis, mesmo quando existem quadros permanentes aparentemente suficientes em número e qualificação.

No caso das pequenas empresas, pode acontecer que o gabinete capaz de prestar um serviço eficaz tenha um número de quadros muito superior aos da própria empresa, no seu conjunto. Isso não quer dizer que o serviço prestado tenha de ser mais dispendioso que o recurso à "prata da casa" ou a profissionais menos qualificados. A interpretação correcta de um estudo de



MARTIM FIGUEIREDO

marketing, a disponibilidade de informação sobre tecnologias, materiais e equipamentos, constituem contribuições valiosas para o encontro de soluções seguras no momento oportuno. Os erros cometidos por inexperiência e carências de informação podem ter custos muito elevados. O *designer* competente pode e deve ser um interlocutor privilegiado da administração.

As estruturas familiares que caracterizam tão fortemente o tecido industrial em certas regiões do País levam-nos a dizer, com uma certa frequência, que temos de formar os tais *designers* competentes para "casarem com a filha do patrão"!

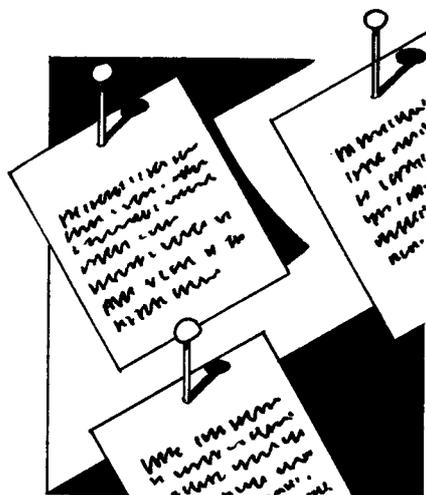
DIRIGIR: O que vai fazer o Centro Português de Design em 1992 para convencer os empresários e as pessoas em geral que o *design* é mesmo importante?

S.S.: Além de prosseguirmos com as acções de divulgação já desenvolvidas em 1991, que abrangeram *spots* de televisão, exposições temáticas, o suplemento mensal do jornal *Público*, a edição de livros como a *Dimensão do Design* de Christopher Lorenz, o início da publicação regular da revista *Cadernos de Design*, a realização de seminários (com uma ampla participação de empresários, profissionais e estudantes) e acções de forma-

ção supletiva para recém-diplomados, vamos incrementar a experiência do programa "Jovens *Designers* para a Indústria", com o apoio do Ministério da Indústria e do PEDIP. Simultaneamente, a instituição de graus de mestrado (nas Universidades do Porto e de Lisboa) na área do Design e da Gestão do Design, permite consolidar a noção de que a gestão empresarial ao mais alto nível não pode ignorar a importância do *design* como factor de progresso e de competitividade no plano internacional.

A sensibilização de todas as pessoas, enquanto utentes ou consumidores, para a importância do *design* como factor de cultura e de qualidade de vida exige uma intrusão no seio da própria família e do espaço doméstico, que não pode ser obtida exclusivamente através dos meios que já referimos. Nesse sentido, estamos a preparar a produção de pequenos programas de televisão, com uma forte componente didáctica, mas eventualmente divertida, bem como a edição de uma brochura de grande tiragem, para distribuição nas escolas do ensino secundário.

Mas, em tudo isto, contamos sobretudo com a ajuda de quem também acredita que vale a pena apostar no *design* como resposta a muitos dos desafios que temos de enfrentar nos próximos anos.



BREVES

EM PORTUGAL, ERGUEM-SE VOZES QUE TEMEM A "INVASÃO ESPANHOLA"

Que surpresa a destes preocupados cidadãos, se soubessem da imagem que de nós fazem os espanhóis: são eles que nos temem, que temem uma invasão dos portugueses! — os jornais do país vizinho noticiaram, ao referir-se a um acordo que, no passado dia 25 de Junho, se alcançou no Conselho de Ministros dos Assuntos Sociais da CEE, as dúvidas reais que Madrid tinha tido em subscrevê-lo, porque teme um aumento das entradas de portugueses no país.

O curioso, vistos os números oficiais, é que não. Para as 35 mil autorizações de trabalho dadas no ano passado a cidadãos comunitários, só sete mil e tal foram portugueses.

O que isto revela é que as sensibilidades entre vizinhos são mais aguçadas.

Não são sete a oito mil dignos e pacatos trabalhadores portugueses que vão fazer tremer trinta e seis milhões de espanhóis, nem ameaçar-lhes o bem-estar.

Diário de Notícias



DEFESA DO CONSUMIDOR

O Instituto Nacional de Defesa do Consumidor (INDC) está fortemente empenhado no controlo de sectores estratégicos e novos serviços em expansão no mercado, cuja concorrência feroz se traduz numa verdadeira "caça ao cliente", não respeitando minimamente os direitos do consumidor.

Aquele Instituto pretende denunciar e combater práticas que não respeitem os preceitos legais quanto à informação devida e à transparência do mercado.

O INDC está ainda a preparar algumas publicações visando a tomada de decisões livres e racionais.

Na forja estão já o Livro Branco de Defesa do Consumidor e a Avaliação do Impacte Previsível da Realização do Mercado Interno Europeu para os Consumidores Portugueses.

Um inquérito realizado há quatro anos (o último de que se dispõe) apontava já o consumidor português como sendo, dentro dos países da Comunidade Económica Europeia, o que menos reclamava em relação aos produtos.

Os Portugueses parecem ter-se tornado mais reivindicativos na defesa dos seus direitos, mas a nota dominante da maioria das suas queixas tem ainda por base o aspecto monetário.

A preocupação do INDC está hoje mais voltada para a protecção dos interesses do consumidor em novos serviços em expansão e sectores estratégicos, como a banca ou os seguros, denunciando práticas que não respeitem os preceitos legais quanto à informação devida ao consumidor e à transparência do mercado.

Diário de Notícias



COMUNICAÇÃO TOTAL

Os cálculos mais optimistas prevêem que, em 1996, um em cada dez europeus utilize os serviços móveis de telecomunicação, nomeadamente

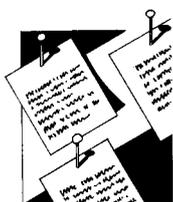
COOPERAR PARA DESENVOLVER

O ministro Mira Amaral lançou um projecto que se destina a promover a colaboração entre as PME nos campos da tecnologia e procura de novos mercados.

"Pretendo constituir redes de PME que se associem e joguem num objectivo comum, geridas por uma reduzida equipa — um gestor da rede e um pequeno *staff* —, apoiada e financiada pelo Ministério da Indústria e Energia através do PEDIP."

Será um programa inteiramente novo em Portugal, que irá ter dificuldades em arrancar devido ao excessivo individualismo que ainda existe em muitas PME".

MIRA AMARAL
Diário de Notícias



o telefone. É o princípio da concretização de um velho sonho, em que toda a gente comunica com toda a gente sem barreiras nem constrangimentos técnicos de outro tipo.

Apresentado em Genebra, o projecto Iridium da Motorola é a própria imagem do sonho que se torna realidade: uma rede mundial de radiotelefone celular numérico, apoiada numa constelação de 77 satélites em sete trajectórias que passam pelos pólos, desenhando na superfície do planeta células de 650 quilómetros de distância.

Utopia total ou realidade a prazo, este projecto põe em evidência aquilo que é uma das características mais marcantes da Telecom 91, já por mais de uma vez sublinhada: a exposição de soluções tecnológicas no campo das comunicações móveis.

A criação de um serviço que atravessa fronteiras e diferentes sistemas de comunicação clássicas, e constituirá uma alternativa plausível aos estrangulamentos das redes fixas de telecomunicações, torna-se, afinal, o primeiro passo para satisfazer uma velha e profunda ambição: ajustar as contas com o tempo e a distância e protagonizar o "milagre", da comunicação total.

Público



MODERNIZAÇÃO INDUSTRIAL

O Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC) vai alargar as suas actividades à prestação de serviços, com o apoio à modernização da indústria portuguesa nas áreas da comunicação e tecnologias de informação. Orçado em 4,86 milhões de contos, este projecto será concretizado através da criação de uma nova estrutura dentro do INESC, o INTEC — Instituto de Tecnologias Industriais, no âmbito do qual serão incrementadas actividades de desenvolvimento, demonstração e transferência de tecnologia para empresas industriais.

Ao mesmo tempo, o INESC vai reforçar as suas actividades na área da incubação de empresas, criando

outra estrutura distinta denominada HITEC, para a qual está destinada uma verba total de 769,3 mil contos.

"A implementação e execução do que nos propomos fazer é certamente um grande desafio, ficando o INESC com uma margem de manobra em que se poderá dedicar à investigação e estar presente noutros domínios, como os programas internacionais de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e a formação profissional", acrescentou.

"A nossa aposta na modernização industrial tem dois vectores distintos, a tecnologia de base, e a integração de sistemas. Daí termos criado seis centros distintos, para cada área", explicou o presidente do INESC.

JOSÉ TRIBOLET
Diário de Notícias



ATÉ QUE ENFIM...!

Num inquérito *Time-CNN* acerca do estilo de vida e das motivações prioritárias dos norte-americanos encontram-se confirmações da radical mudança de tendências que se constata na década actual, em relação aos anos 80: 69% dos inquiridos afirma desejar um ritmo mais calmo e uma vida mais sossegada, contra, 19% que afirmam pretender uma vida mais excitante e de ritmo mais rápido; acerca das suas prioridades na vida, 89% responderam que o mais importante é ter tempo para passar com as famílias; 56% gostavam de ter mais tempo para os seus gostos e *hobbies* pessoais, e só 13% afirmaram que seria bom poderem acompanhar as modas e tendências da sociedade e 7% conseguir meios para poder comprar produtos expressivos de um *status* elevado na sociedade.

Sintomas? A venda de automóveis de luxo *BMW*, os preferidos dos *yuppies*, desceu para 63.600, em 1990, o que corresponde a menos 25% do que em 1985.

As vendas de brinquedos eléctricos descem enquanto as bonecas sobem; fraldas de tecidos laváveis aumentam as vendas e as das descartáveis

diminuem; o creme de barbear com pincel sobe e os *sprays* de espuma descem..

A alta-roda está fora de moda; a vida simples é *in*; os *yuppies* correspondem a uma civilização antiga.

Correio da AESE



VIVAM OS INVENTORES PORTUGUESES!

Os oito inventos portugueses presentes no Salão Internacional das Invenções, das Técnicas e dos Novos Produtos, em Genebra, na Suíça, conquistaram sete medalhas, sendo uma de ouro, uma de prata dourada, três de prata e duas de bronze.

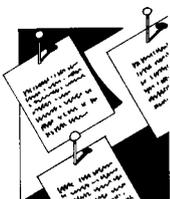
Carlos Plácido, o premiado com a medalha de ouro, apresentou um registador de níveis de água, um aparelho electrónico automático para estudo dos níveis de água no solo e as suas taxas de infiltração.

A medalha de prata dourada foi atribuída a Vitorino Fernandes pelo seu suporte para escada, que permite o uso de escada em terrenos desnivelados. Carlos Cardoso, com o seu motor rotativo (motor de combustão interna de movimentos alternados com períodos simultâneos e movimentos diferenciais dos elementos motor e compressor); Dora Miranda, com os brincos perfumados (reservatório difusor de aroma aplicável a brincos de senhora); e Júlio Salgado, com o dedo magnético, que se encaixa numa luva que atrai e segura parafusos, pregos e outras peças, ganharam as medalhas de prata.

Um abrigo para chaminé, do mais velho inventor português (Júlio Salgado, com 94 anos), conquistou uma das medalhas de bronze. Os inventores, sócios da Associação Portuguesa de Criatividade, que há vinte e dois anos representa Portugal nos salões de inventores de Bruxelas e Genebra, conquistaram já 200 medalhas, das quais 72 de ouro, 25 de prata dourada, 35 de prata e 68 de bronze.

Público

DIRIGIR



UMA NOVA EMPRESA NO MERCADO DAS NOVAS TECNOLOGIAS E COMPONENTES

Inaugurou oficialmente as suas instalações no passado dia 6 de Junho a Ibertronios – Sistemas de Telecomunicações e Componentes Electrónicos, Lda. firma de capital espanhol, ligada ao grupo Unitronius (Espanha), que vai desenvolver o seu campo de acção em três áreas distintas: instrumentação, componentes electrónicos e processamento de dados. Esta empresa conta com um laboratório de I+D.



SANTOS GOMES

FORMAÇÃO: PRIMADO À COOPERAÇÃO

Em Julho de 1988 teve início um projecto transnacional de formação de formadores nas áreas de mecânica e de electrónica industrial, chamado Projecto Bremen.

Trata-se duma interessante e inédita iniciativa de cooperação que envolve o IEFP, e as universidades de Bremen e da Baixa Saxónia, com o apoio do FSE.

O projecto, que se prevê vir a terminar em Junho de 1992, tem como principal objectivo a transferência de tecnologia formativa da Alemanha para Portugal. Envolve 29 formadores recrutados no IEFP, em centros de gestão participada e em empresas.

Decorridas já as primeiras três fases do projecto, chegou-se neste momento à quarta e última fase denominada transferência, estando em desenvolvimento algumas acções de multiplicação em centros de gestão participada e de gestão directa.

O comité de coordenação português organizou no passado mês de Outubro um *workshop* na Curia, e, durante três dias de intenso trabalho, analisaram-se os programas de formação das várias áreas entretanto elaboradas pelos participantes; definiram-se as metodologias e as estratégias de desenvolvimento dos programas, caracterizou-se a população-alvo e seleccionaram-se os meios a utilizar na formação.

Pretende-se nesta última fase, formar no mínimo 100 jovens e/ou adultos.

O desenvolvimento desta fase decorrerá em Portugal e na Alemanha, com a supervisão do comité de coordenação português e com o acompanhamento pontual dos técnicos alemães.

Os objectivos do *workshop* foram amplamente atingidos.

Neste momento, os coordenadores e os participantes envolvidos têm ideias claras quanto à forma e ao conteúdo desta fase final.

Em Março/Abril de 1992 realizar-se-á outro *workshop* para controlo e validação das acções empreendidas.

Este projecto reveste-se da maior importância para o nosso país e para o Instituto.

Como referiram o Dr. José de Brito e o Eng^o Fonseca no encerramento do *workshop*, as conclusões quanto à forma e conteúdo salientadas nestas sessões de trabalho, vêm ao encontro de preocupações de carácter metodológico que neste momento são essenciais na estratégia a implementar no IEFP:

- a flexibilidade do processo metodológico;
- a natureza modular da organização das acções;
- o primado da cooperação.

Do mesmo modo, as áreas preferenciais da política de formação a implementar no Instituto são coincidentes com as áreas abordadas e a abordar neste projecto:

- inovação e desenvolvimento;
- empresas e novas tecnologias;

- os recursos humanos enquanto factor de desenvolvimento e modernização.



4.º FÓRUM DAS PME

À medida que se aproxima a data de inauguração, cresce o ritmo do trabalho preparatório do 4º Fórum das PME, a realizar nos dias 23, 24 e 25 de Janeiro de 1992, no Centro de Congressos da Exponor — Feira Internacional do Porto.

No quadro desse significativo esforço de dinamização (contactos com os empresários e respectivas associações, questões técnicas e organizativas, promoção da imagem do Fórum, etc.) estão previstas para breve as versões finais de três documentos de extraordinário interesse, que podemos mesmo considerar como peças centrais e determinantes para o pleno êxito do grande encontro de Janeiro, em Matosinhos.

Um deles é o Estudo sobre Tecnologia, Qualidade e Design nas PME portuguesas, encomendado a uma empresa de consultadoria, e cuja versão final será conhecida em Dezembro.

Também relevante o *follow-up* das conclusões do 3º Fórum, realizado em Novembro de 1989, documento que tem suscitado intenso trabalho entre os organizadores, visa uma arrumação sistematizada e, tanto quanto possível, objectiva e completa dos aspectos mais significativos, extraídos do debate proporcionado pelo último Fórum (este *follow-up* estará concluído em Janeiro). Finalmente, uma referência ao documento base do 4º Fórum, cuja versão final, a divulgar em Janeiro próximo, apresentará contribuições para o debate nas sessões técnicas, ao mesmo tempo que alertará os empresários, por via de um processo de auscultação definido para os desafios que as PME enfrentam. Modernização e enquadramento da acção empresarial; tecnologia, qualidade e *design*; e internacionalização da actividade empresarial vão ao encontro do lema do 4º Fórum, e são os principais temas em foco neste documento base.



LIVROS A LER



COMO COMERCIALIZAR UM SERVIÇO

Um guia de planeamento para pequenas e médias empresas de serviços, para quem o *marketing* é uma preocupação.

Este guia explica o que é necessário para desenvolver um plano de *marketing* adequado para o melhor funcionamento da sua empresa. Através de 32 fichas de trabalho os leitores poderão elaborar o seu próprio plano de comercialização dos seus serviços, partindo da pergunta base: em que é que comercializar um serviço difere de comercializar um produto?

FICHA TÉCNICA

Título: Como Comercializar um Serviço

Autores: Jean Withers e Carol Vipperman

Editora: Edições CETOP

Colecção: Gestão Prática

À VENDA NAS LIVRARIAS



COMPETITIVIDADE E RECURSOS HUMANOS

Através da convicção de que os recursos humanos são um factor básico de competitividade, já que depende deles a potencialização dos demais sectores das organizações, a autora esclarece as implicações deste princípio na cultura de gestão dominante em Portugal.

Nomeadamente, analisa a forma como um movimento de renovação de competências pode conduzir à melhoria do padrão de especialização produtiva e dos factores de competitividade. A obra esclarece também qual é o papel que a economia portuguesa, poderá desempenhar no processo de construção da Europa Comunitária.

FICHA TÉCNICA

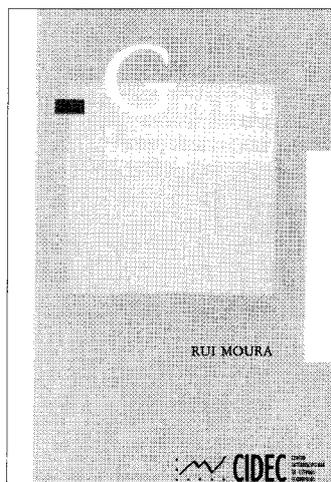
Título: Competitividade e Recursos Humanos

Autor: Maria João Rodrigues

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS

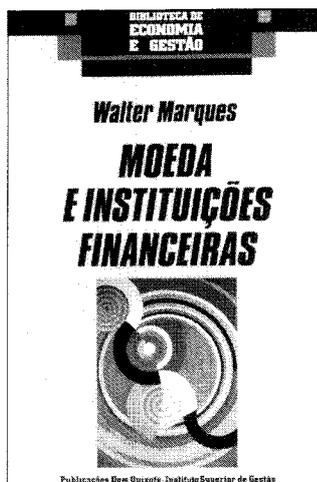


GESTÃO E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ORGANIZACIONAL

Este livro procura compilar e sistematizar um conjunto de métodos, de técnicas e de investigações no domínio sócio-organizacional, e fornecer pistas para a abordagem dos problemas com a finalidade de dotar os gestores e responsáveis das empresas em geral e os gestores de recursos humanos em particular, com instrumentos de gestão sócio-organizacional adequados às novas exigências de competitividade das indústrias portuguesas. Este manual técnico é editado pelo CIDEC-Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos com o apoio da programa 5 do PEDIP.

FICHA TÉCNICA

Título: Gestão e Desenvolvimento Sócio-Organizacional
Autor: Rui Moura
Edição: CIDEC
À VENDA NO CIDEC

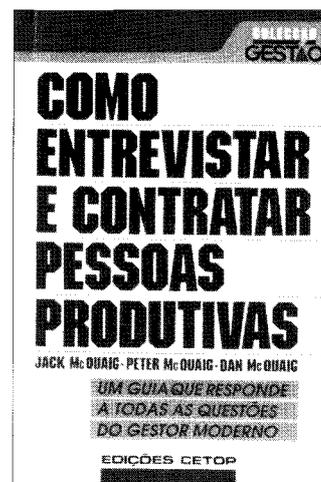


MOEDA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Com o objectivo de familiarizar os leitores com os conceitos fundamentais da moeda e com o seu papel na vida moderna e na política económica em particular, este livro propõe também uma explicação dos parâmetros fundamentais da rápida evolução a que se assiste nos sistemas financeiros, e qual o seu significado. Com a integração de Portugal numa União Monetária este volume vai ser muito útil pois ilustra o tipo de problemas e de consequências que resultam dessa integração para os cidadãos e para a economia nacional.

FICHA TÉCNICA

Título: Moeda e Instituições Financeiras
Autor: Walter Marques
Editora: Publicações Dom Quixote — Instituto Superior de Gestão
Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão.
À VENDA NAS LIVRARIAS



COMO ENTREVISTAR E CONTRATAR PESSOAS PRODUTIVAS

Finalmente uma resposta às perguntas que todos os gestores e executivos têm que enfrentar na avaliação e selecção de pessoal adequado para a sua empresa! O êxito de qualquer executivo depende da sua capacidade para atingir os resultados através das pessoas, mas para que isso seja possível é preciso saber seleccionar e desenvolver os subordinados. Os autores deste guia ensinam a evitar erros vulgares, e a saber procurar, quando é necessário seleccionar, um candidato certo para o lugar certo. Mas também nos dão a conhecer as seis qualidades "escondidas" que determinam o êxito ou o fracasso em qualquer emprego.

FICHA TÉCNICA

Título: Como Entrevistar e Contratar Pessoas Produtivas
Autor: Jack, Peter e Dan McQuaig
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão
À VENDA NAS LIVRARIAS





LEGISLAÇÃO

SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL



ALTERAÇÃO AO "SELO DE RECIBO" PELO DL 223/91

1 Ao abrigo de autorização legislativa contida na Lei do Orçamento do Estado para 1991, o Decreto-Lei nº 223/91, de 18 de Junho, veio, por razões de actualização e de simplificação, invocadas no respectivo relatório preambular, remodelar o "selo de recibo" previsto no artigo 141 da Tabela Geral do Imposto do Selo.

2 Este diploma limitou a sua incidência às remunerações do trabalho dependente e simplificou, também, o respectivo processo de arrecadação e de cobrança, nos termos seguintes:

Artigo 1º. Os artigos (...) 141 (...) de Tabela Geral do Imposto do Selo (...) passam a ter a seguinte redacção:(...) Recibo ou quaisquer outros documentos comprovativos do pagamento ou colocação à disposição dos respectivos beneficiários, de quaisquer remunerações do trabalho dependente, como tais definidas no artigo 2º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, aprovado pelo Decreto-Lei nº 442-A/88, de 30 de Novembro — sobre o respectivo valor —, 5% por (meio de guia ou estampilha).



1 O imposto do selo será descontado pelas entidades que paguem ou coloquem à disposição dos seus titulares as remunerações a ele sujeitas e será por elas entregue nos cofres do Estado, nos mesmos termos e prazos de entrega do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.

2 Não havendo lugar a retenção de IRS, o imposto de selo será entregue nos mesmos termos e prazos em que o seria caso houvesse retenção, podendo ainda ser pago por meio de estampilha a inutilizar nos respectivos recibos ou documentos que os substituam.(...)

Artigo 4º. O artigo 141 da Tabela Geral do Imposto de Selo, na nova redacção dada por este diploma, entra em vigor no dia 1 de Agosto de 1991.

3 Conforme resulta dos transcritos artigos 1º e 4º do Decreto-Lei nº 223/91, o imposto do selo (dito) de recibo passou a incidir, a partir do dia 1 de Agosto do corrente ano, apenas sobre recibos ou documentos comprovativos do pagamento ou colocação à disposição de remunerações de trabalho dependente, as quais ficam sujeitas à taxa de 5 por mil, quando, anteriormente, esta era de 4,5 por mil.

4 As remunerações do trabalho dependente sujeitas ao imposto do selo são as como tal definidas pelo artigo 2º do código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), compreendendo todas as remunerações, pagas ou postas à disposição dos seus titulares, provenientes, designadamente, de trabalho por conta de outrem prestado ao abrigo de um contrato individual de trabalho, nomeadamente, ordenados, salários e vencimentos.

5 Considera o referido preceito do Código do IRS como não sujeitos ao imposto e, como tal, também excluídos da incidência do "selo de recibo", os abonos para falhas, na parte que não exceda 5 por cento da remuneração mensal fixa, as ajudas de custo e as importâncias auferidas pela utilização de automóvel próprio ao serviço da entidade patronal, na parte que não exceda os limites legais, bem como os subsídios de refeição, até à concorrência do respectivo limite legal respectivo acrescido de 50 por cento.

6 Estes limites legais são os anualmente fixados para os servidores do Estado, por força do número 6 do citado artigo 2º do Código do IRS.

Os de 1991 foram fixados pela Portaria nº 53/91, de 19 de Janeiro. Relembra-se que o limite da não sujeição a IRS — e, portanto, ao "selo de recibo" — dos subsídios de refeição diários é de Esc. 600\$, que o das ajudas de custo é de Esc. 7 100\$ e de Esc. 19 700\$, respectivamente, nas deslocações no continente e para o estrangeiro, e que o de transporte em automóvel próprio ao serviço da entidade patronal é de Esc. 42\$ por quilómetro.

7 De acordo com a nova redacção dada ao artigo 141 da Tabela Geral, o "selo de recibo" (agora de 5 por mil) é descontado, pelas entidades que paguem ou coloquem à disposição dos respectivos titulares as remunerações a ele sujeitas, nos mesmos termos e prazos de entrega do IRS.

Significa isto, assim, que passa a ser entregue ao Estado até ao dia 20 dos meses de Janeiro, Abril, Julho, Outubro e Dezembro, em conformidade com o que se dispõe o número 3 do artigo 91º do Código do IRS, desde o dia 1 de Agosto do corrente ano.

8 O referido imposto do selo será pago, na grande maioria dos casos, por meio de guia. Mas pode, contudo, ser pago, por meio de estampilha, a inutilizar nos respectivos recibos ou documentos, quando não haja lugar a retenção de IRS, em conformidade com o disposto na nova redacção dos números 1 e 2 do transcrito artigo 141.

9 Tendo o âmbito da incidência deste preceito suscitado algumas dúvidas, foi, entretanto, esclarecido, pela 6ª Direcção de Serviços da Direcção-Geral das Contribuições e Impostos (cf. Circular nº 16/91), que a taxa incide sobre as importâncias das remunerações líquidas da dedução do IRS retido e, nos casos em que não haja lugar a retenção, sobre o valor da remuneração paga ou posta à disposição do titular sem qualquer desconto.

10 A terminar: a alteração de que deixámos nota embora traduza o que, na prática, quase sempre já sucedia (conforme é sublinhado, aliás, no preâmbulo do Decreto-Lei nº 223/91), não deixa de abranger, apenas, as remunerações do trabalho dependente, não se tendo querido prescindir de uma receita que, naturalmente, se amplia com o aumento da taxa de 4,5 para 5 por mil.

ROGÉRIO MANUEL R. C. FERNANDES FERREIRA
Assistente na Faculdade de Direito de Lisboa; Advogado.



CORREIO DOS LEITORES

(...) Uma das dificuldades que eu tinha durante os meus estudos era a falta de textos com situações concretas que (...) estivessem directamente ligadas com o dia-a-dia de uma empresa. Essa dificuldade foi em parte superada com a leitura de alguns números da revista DIRIGIR que colegas meus me emprestaram (...)

Jorge Joaquim Costa Forte



(...) Sendo esta publicação um guia valioso e indispensável, respondendo a dúvidas e permitindo ultrapassar momentos de impasse, gostaria de a assinar. (...)

Ana Cristina Gonçalves Moreira da Silva



(...) Não posso deixar de louvar a importância que a vossa revista tem para mim. Conseguir aliar aos conhecimentos teóricos que vou tendo na Faculdade, uma componente prática muito importante. (...)

Nuno Miguel Gonçalves



RESPOSTA AOS LEITORES

(...) Já há algum tempo que me socorro da vossa revista para fazer alguns dos trabalhos que me são exigidos na escola, assim como para elucidar os meus alunos acerca de alguns assuntos utilizando as vossas interessantes e apreciáveis abordagens.

Na escola temos a teoria, lá fora, no mercado de trabalho, sabemos que existem as empresas. No entanto, entre teoria e prática existe um vácuo onde muitos se perdem. Encontrei na DIRIGIR, nos artigos que li, a possibilidade de ter um contacto com a vida empresarial, através de abordagens interessantes que preenchem esse vácuo que referi.

Quando acabar o curso, não quero levar só uma "carrada" de teoria, mas sim as bases que me permitam com segurança aplicar essa mesma teoria.(...)

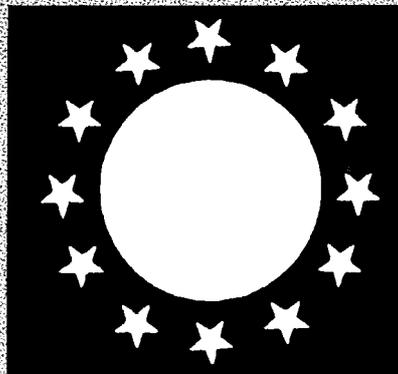
Elisabete Pedrosa

As cartas dos nossos leitores são ajuda preciosa para o projecto DIRIGIR. Este conjunto de cartas chama a atenção para a necessidade de maior pragmatismo na formação de quem integra ou pensa vir a integrar o mundo do trabalho. Esse é aliás o principal objectivo da DIRIGIR: integrar conhecimentos teóricos e práticos na área da gestão, ajudando assim quem nos lê "a ultrapassar momentos de impasse", como tão bem refere a Ana Cristina Silva. Esperamos continuar a preencher esse "vácuo" que existe entre a teoria e a prática, impedindo que muitos gestores "se percam", como sugere a Elisabete Pedrosa.

Até sempre ... e continuem a escrever!



CLASSIFICADOS



11ª CONFERÊNCIA EUROPEIA DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA

Em 12 e 16 de Outubro de 1992 vai realizar-se na Suíça (Montreux) a 11ª Conferência Europeia de Energia Solar Fotovoltaica.

Todos os interessados estão desde já convidados a enviar comunicações, para posterior selecção e apresentação na conferência.

Espera-se que muitos jovens cientistas e engenheiros da indústria, de centros de pesquisa e de universidades se sintam motivados a participar!

Os estudantes terão redução dos custos.

A semelhança das conferências anteriores, vai decorrer simultaneamente um Simpósio dedicado a países em vias de desenvolvimento.

Os interessados em enviar comunicações devem fazê-lo até 31 de Março de 1992. Serão informados sobre a decisão do comité de selecção em Maio de 1992.

Para mais informações, contactar:

Prof. L. Guimarães
Fac. Ciências e Tecnologia - UNL
Quinta da Torre
2825 Monte da Caparica

Tel - 01 - 2954464
Fax - 01 - 2957810

DIRIGIR

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 16 AO N.º 21

AMBIENTE

DO BURACO NO OZONO
AO VAZIO DE CONSCIÊNCIA N.º 20, pág. 46

ATENDIMENTO

PARA ONDE FOI O CLIENTE N.º 18, pág. 46

AUTOMAÇÃO

A FLEXIBILIDADE COMO OBJECTIVO N.º 20, pág. 49

COMUNICAÇÃO

COMO ORGANIZAR UM CDI! N.º 16, pág. 37
VOCÊ É A EMPRESA N.º 19, pág. 43

COMERCIALIZAÇÃO

AS AGÊNCIAS DE VIAGENS
E O DESAFIO EUROPEU N.º 18, pág. 71

DESTAQUE

A QUALIDADE TOTAL
E A INDÚSTRIA PORTUGUESA N.º 16, pág. 3
XEROX: UM MUNDO DE QUALIDADE N.º 16, pág. 7
PENSAR QUALIDADE N.º 16, pág. 13
AGAERRE: SER O AGENTE DO FUTURO N.º 16, pág. 18
A PREPARAÇÃO E A EFICÁCIA
DA MANUTENÇÃO N.º 17, pág. 3
PIRITES ALENTEJANAS N.º 17, pág. 7
TEM A PALAVRA
A DIRECÇÃO-GERAL DO COMÉRCIO INTERNO N.º 18, pág. 3

SATISFAÇÃO DA CLIENTELA
— A prioridade na gestão da loja N.º 18, pág. 7

SISTEMAS DE INCENTIVO
À MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO N.º 18, pág. 11
POLÍTICA DE PESSOAL
E CULTURA ORGANIZACIONAL N.º 19, pág. 3
GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
E A CARTA DOS TRABALHADORES N.º 19, pág. 7
RAUL CALDEIRA:
A GESTÃO DE ROSTO HUMANO N.º 19, pág. 13
FALANDO DE PRODUTIVIDADE
COM GOMES CARDOSO
PRODUTIVIDADE — A GRANDE BATALHA N.º 20, pág. 7
COMO MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE N.º 20, pág. 12
QUEM NÃO CONHECE A CULTURA RENOVA N.º 21, pág. 3
ADESÃO À EUROPA E COMPETITIVIDADE N.º 21, pág. 7

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

COMO DESENVOLVER
A CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES N.º 16, pág. 86
COMO FACILITAR
A INTERIORIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO N.º 17, pág. 58
COMO IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS ... N.º 18, pág. 73
CONHECER-SE PARA CHEFIAR,
CASAR OU AMAR N.º 19, pág. 69
A GESTÃO ESTRATÉGICA DA CARREIRA N.º 20, pág. 67
A DIABÓLICA TENTAÇÃO DO PODER N.º 21, pág. 64
APRENDER A SER PESSOA COMUNITÁRIA N.º 21, pág. 66

DESIGN

TEM A PALAVRA UMA JOVEM DESIGNER N.º 17, pág. 60
O DESIGN NA INDÚSTRIA DO BARRO BRANCO ... N.º 17, pág. 63
SOBRE O DESIGN QUE PRECISAMOS... N.º 21, pág. 73

ECONOMIA

LOTUS 1 2 3 (1ª Parte) N.º 16, pág. 63
LOTUS 1 2 3 (2ª Parte) N.º 17, pág. 41
LOTUS 1 2 3 (3ª Parte) N.º 18, pág. 53

ERGONOMIA

TORNE MAIS SUAVE O TRABALHO
DA MÁQUINA DE ESCREVER N.º 18, pág. 57

FORMAÇÃO

CEQUAL N.º 16, pág. 29
CINÁGUA N.º 17, pág. 16
PARA QUE SERVE A *DIRIGIR* N.º 18, pág. 15
ACOMPANHANDO A MUDANÇA N.º 18, pág. 23
AS CHEFIAS INTERMÉDIAS
E A GESTÃO DA FORMAÇÃO N.º 19, pág. 21
CINFU — O fórum da fundição N.º 19, pág. 25
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
EM MADEIRAS E MOBILIÁRIO N.º 20, pág. 22

PROBLEMAS & DECISÕES/FORMAÇÃO

DA TEMPESTADE À BONANÇA N.º 16, pág. 23
COMENTÁRIO AO CASO DA TIPOGRAFIA SILFER N.º 16, pág. 28
A MECA-PEÇAS N.º 17, pág. 13
A FÁBRICA NÃO É NENHUM "ARRAIAL MINHOTO" N.º 18, pág. 19
IDEAL DA ESTREMADURA
— Anodização de Alumínios, *Ld*³ N.º 19, pág. 19
NEM TUDO O QUE LUZ É OURO N.º 20, pág. 19
DIAGNÓSTICO: ANTES OU DEPOIS DA DECISÃO N.º 21, pág. 13

GESTÃO

QUALIDADE TOTAL
E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS N.º 16, pág. 41
BILL WEINER — Management do Futuro N.º 16, pág. 45
UMA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE N.º 16, pág. 49
SALÁRIOS E PRODUTIVIDADE NA EMPRESA N.º 16, pág. 53
GESTÃO ESCOLAR N.º 17, pág. 19
SISTEMA DE REMUNERAÇÕES
DE QUADROS SUPERIORES N.º 17, pág. 23
A GESTÃO DA PRODUÇÃO N.º 17, pág. 27
TRABALHO NOCTURNO
— Análises e perspectivas N.º 18, pág. 29
A EMPRESA TURÍSTICA N.º 18, pág. 34
GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
— Entrevista com Dan Denison N.º 19, pág. 29
TRABALHO DESIGUAL, SALÁRIO DESIGUAL N.º 19, pág. 33
ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL NA ALEMANHA N.º 20, pág. 25
GESTÃO, CULTURA
E CLIMA SOCIAL DA EMPRESA N.º 20, pág. 27
DO MUNDO DO FUTEBOL
AO MUNDO DA GESTÃO N.º 20, pág. 31
LIDERAR A MUDANÇA N.º 20, pág. 33
ESTRATÉGIA E GESTÃO
NUM CONTEXTO DE MODERNIZAÇÃO N.º 20, pág. 37
GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL N.º 21, pág. 19
RENOVAÇÃO E EFICÁCIA NA GESTÃO N.º 21, pág. 25

HISTÓRIA E CULTURA

OS PORTUGUESES VISTOS PELOS...INGLESES N.º 16, pág. 31
ENTREVISTA COM EDGAR SCHEIN N.º 16, pág. 33
UM CONSTRUTOR DE BARCOS MOLICEIROS N.º 17, pág. 31
GRANDELLA — Uma figura a reter N.º 18, pág. 39
CORRESPONDÊNCIA COMERCIAL N.º 18, pág. 44
CÃES DE RAÇAS PORTUGUESAS...
UMA BOA ESCOLHA N.º 19, pág. 37
UMA ASSINATURA DE PRESTÍGIO N.º 20, pág. 45
ENTREVISTA PÓSTUMA A JEAN MONNET N.º 21, pág. 29

INFORMAÇÃO

DIFUSÃO DE INFORMAÇÃO N.º 17, pág. 34

INOVAÇÃO

A INDÚSTRIA DA TELEVISÃO:
PRODUÇÃO E INOVAÇÃO N.º 20, pág. 60

LEGISLAÇÃO

SALÁRIO MÍNIMO NACIONAL N.º 18, pág. 78
ALTERAÇÃO AO SELO DE RECIBO N.º 21, pág. 52

MANUTENÇÃO

A MANUTENÇÃO E A QUALIDADE N.º 16, pág. 75
A PREPARAÇÃO E A EFICÁCIA
DA MANUTENÇÃO N.º 17, pág. 60
DA MANUTENÇÃO PRÓPRIA À SUBCONTRATAÇÃO N.º 21, pág. 52
MIIT — Serviços de manutenção N.º 21, pág. 41

MOTIVAÇÃO

INTEGRAR A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO N.º 16, pág. 83

MARKETING

A GESTÃO E O *MARKETING* DE SERVIÇOS N.º 18, pág. 63

MERCHANDISING

O *MERCHANDISING* N.º 18, pág. 66

NEGÓCIOS

NORPEDIP	N.º 17, pág. 50
UMA REPRESENTAÇÃO	
UM NEGÓCIO, UMA EMPRESA	N.º 19, pág. 71
COMO CALCULAR PREÇOS PARA EXPORTAÇÃO ..	N.º 21, pág. 45
UM NEGÓCIO POR OFÍCIO... E PORQUE NÃO?	N.º 21, pág. 47

ORGANIZAÇÃO

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MEDIÇÃO	
DOS TEMPOS DE TRABALHO	N.º 16, pág. 71
A SIMULAÇÃO NO APOIO À DECISÃO	N.º 17, pág. 47
O TRABALHO POR TURNOS	N.º 20, pág. 57

PREVENÇÃO

OS MALEFÍCIOS DO TABACO	N.º 16, pág. 58
CENTRO DE INFORMAÇÕES ANTIVENENOS	N.º 17, pág. 38
PESSOAS SAUDÁVEIS =	
= TRABALHADORES PRODUTIVOS	N.º 19, pág. 47
ADITIVOS ALIMENTARES	
— O que são e para que servem	N.º 19, pág. 51

PLANEAMENTO

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	N.º 17, pág. 53
---	-----------------

POR FALAR EM...

..... N.º 20, pág. 70

QUALIDADE

A EFICÁCIA DOS CÍRCULOS DE QUALIDADE	N.º 16, pág. 80
QUALIDADE, SEI QUANDO A VEJO!	N.º 19, pág. 61
QUALIDADE	N.º 19, pág. 66
QUALIDADE COMO FACTOR	
DA PRODUTIVIDADE	N.º 20, pág. 62
A QUALIDADE, RESPONSABILIDADE DE TODOS	N.º 21, pág. 55
GESTÃO PELA QUALIDADE	N.º 21, pág. 60

SEGURANÇA

CRIANÇAS NOS BANCOS DE TRÁS... ..	N.º 16, pág. 22
TIRE O PESO DAS SUAS COSTAS	N.º 18, pág. 47
HIGIENE E SEGURANÇA? NÃO CONHEÇO	N.º 21, pág. 33

SAÚDE

SOL: AMIGO OU INIMIGO	N.º 19, pág. 56
A FADIGA LABORAL	
E A SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE	N.º 20, pág. 47
A ACTIVIDADE FÍSICA E O TRABALHO	N.º 19, pág. 59
PROMOVER A SAÚDE NO TRABALHO	N.º 21, pág. 37

STOCKS

O QUE TODAS AS CHEFIAS	
DEVEM SABER	
SOBRE GESTÃO DE STOCKS	N.º 18, pág. 49

VENDAS

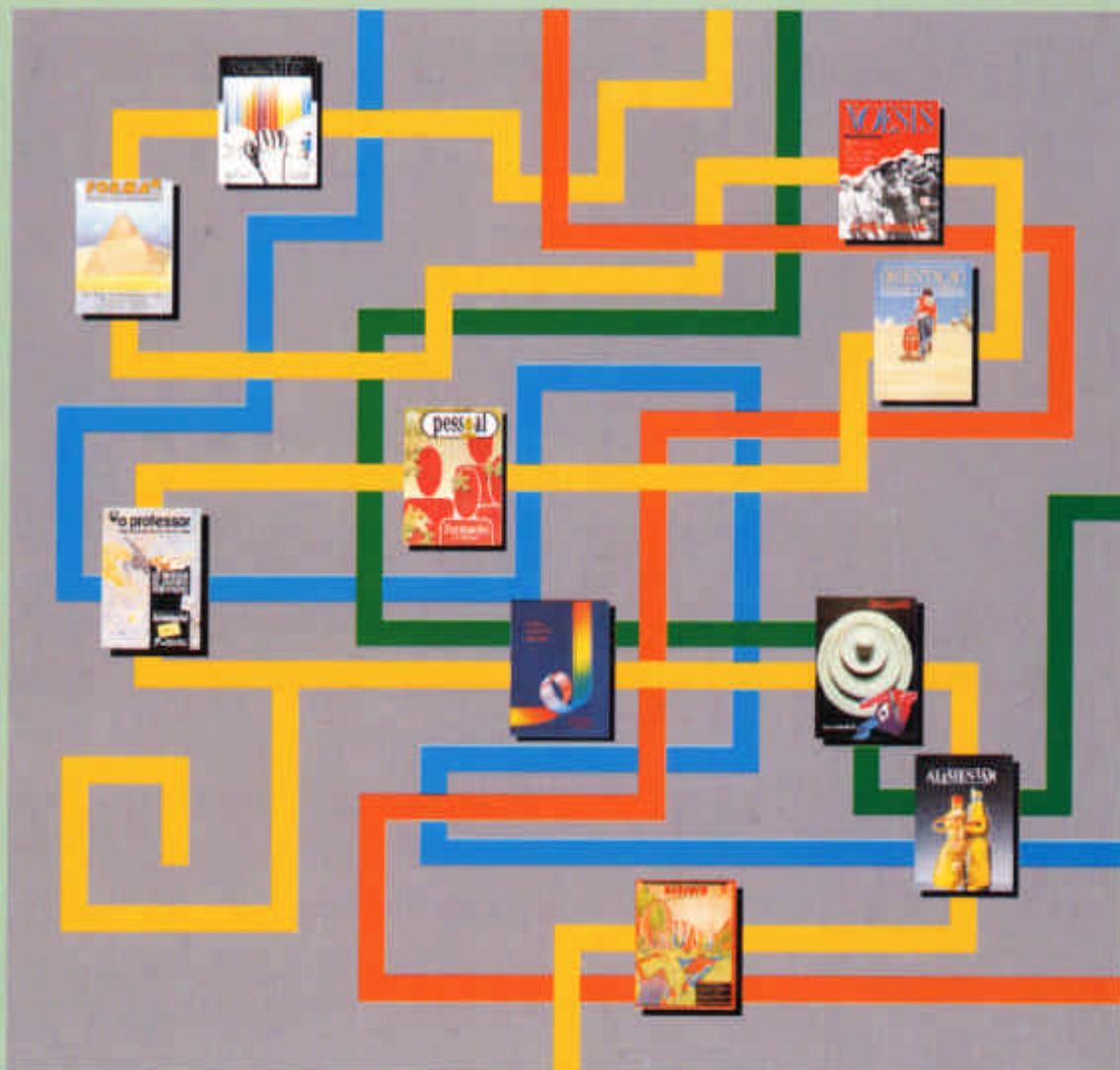
A OBSESSÃO DO CLIENTE	N.º 21, pág. 70
-----------------------------	-----------------

SEPARATAS

OBJECTIVAR A GESTÃO	DIRIGIR N.º 16
GLOSSÁRIO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO	DIRIGIR N.º 17
ATENDIMENTO DO PÚBLICO	DIRIGIR N.º 18
CARTA COMUNITÁRIA DOS DIREITOS SOCIAIS	
FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES	DIRIGIR N.º 19
GLOSSÁRIO DE CONTABILIDADE	DIRIGIR N.º 20
INCENTIVOS COMUNITÁRIOS	DIRIGIR N.º 21

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

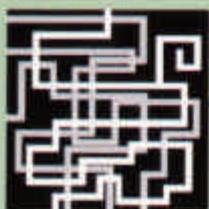
O CAMINHO CERTO



PHS 1991

EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

ASSINELEIAASSINELEIAASSINE



SOLUÇÃO

- ALIMENTAR, Av. 25 de Abril, 32 B-Populim, 1675 Lisboa, Tel. 4780143, Fax 4796120
- CERÂMICAS, CENÇAL, Caldas da Rainha, Tel. 062-842211, Telefax 062-842224
- DIRIGIR, Rua de Xabregas, 52, 1300 Lisboa, Tel. 8082007
- FORMA, Rua Antãna Lrs., 105, 1000 Lisboa, Tel. 691076, Fax 3871462
- FORMAR, Rua de Katreças, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582953, Telefax 8585582
- NOESIS, Travessa das Terras de Sant'ana, 15, 1200 Lisboa, Tel. 690680, Fax 690731
- O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1200 Lisboa, Tel. 67 01 93, Fax 366 07 93
- ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Visconde de Valmor, 41 B/C Esq., 1000 Lisboa, Tel. 762524, Fax 762494
- PESSOAL, Av. de Brasil, 194, 77 Esq., 1700 Lisboa, Tel. 809768, Telefax 800340
- VESTIR, Rua Prof. Renato dos Santos, L. 1518, 1500 Lisboa, Tel. 741539, Telefax 784144



O Mercado Comum é uma Competição difícil. A sua empresa está preparada?

A plena integração europeia é uma competição que só os mais apetrechados terão condições de superar. Na área comercial, o desafio europeu não distingue empresas. Os pequenos, os médios e os grandes comerciantes sabem que os próximos anos são determinantes na consolidação dos sucessos que todos pretendem.

Juntos, e com formação adequada, será mais fácil. O Programa Agentes de Desenvolvimento do Comércio, promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional e pela Federação do Comércio Retalhista Português, tem como objectivo preparar profissionais para ultrapassarem, na área de comércio e serviços, a difícil prova que a plena integração europeia determina.

Todos queremos vencer esta competição. Mas só os mais qualificados o conseguirão.

Conte com a nossa ajuda.
Contacte-nos.



AGENTES
de DESENVOLVIMENTO
do COMÉRCIO



Com o apoio da:

SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE
DIRECÇÃO-GERAL DO COMÉRCIO INTERNO

R. Saraiva de Carvalho n.º 1-2.º — 1200 LISBOA