

MARÇO
ABRIL '92
200.00

DIRIGIR

23

ISSN: 0871-7354



**SAÚDE E
SEGURANÇA NA CEE**

**A PRODUTIVIDADE
DO VENDEDOR
MORRE NA ESTRADA**

**SEPARATA:
HIGIENE E SEGURANÇA
— MEDIDAS PRIORITÁRIAS**



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, Luís Pessoa, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: António Matos dos Santos, Carlos Nabais, Cristina Pesce, Fernando Simões, Ferreira Antunes, Fr. Bernardo, O.P., Joaquim Lavadinho, José António Coelho Martins, J. M. Marques Apolinário, Isabel Delgado, Lídia Spencer Branco, Luís Graça, Paulo Trindade, Pedro Queiroz de Barros, Roberto Palma, Rogério Ferreira, Sofia Gomes, Sousa Uva.

CAPA: Jorge Barros

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, José Valente, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Emília Mendes, Duarte Cabral

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FPF/CHCI - 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 Picoas, 14 - 9.º — 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 nº 17518/92

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO III N.º 23 ABR.1992

ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

CAPA: JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL José Cardim 2

DESTAQUE

SAÚDE E SEGURANÇA NA CEE 3

SABIA QUE ... 8

CAMPANHA ANTIALCOOLISMO NA CARRIS Madalena Avillez 10

SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS

(1.ª Parte) António Maria Matos 15

FORMAÇÃO

CIVIC Lídia Spencer Branco 20

O CASO DA MONTAGEM

DE VIDEOGRAVADORES Luís Graça 24

FORMAR GESTORES DE ROSTO HUMANO Madalena Avillez 27

AS CHEFIAS INTERMÉDIAS

E A GESTÃO DA FORMAÇÃO II Joaquim Lavadinho 31

SABIA QUE ... 34

HISTÓRIA E CULTURA

REGULAMENTO DE 1891 SOBRE

O TRABALHO DE MULHERES E MENORES 36

GESTÃO

SABER ESCOLHER

OS COLABORADORES Fernando Moreira Simões 41

A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR

MORRE NAS ESTRADAS Roberto Palma 45

A SEGURANÇA

NAS ORGANIZAÇÕES Manuel António Ferreira Antunes 49

EVITAR OS ACIDENTES Cristina Pesce 53

CUSTOS DOS ACIDENTES

DE TRABALHO António de Sousa Uva 57

SABIA QUE ... 60

ANÁLISE DO PONTO CRÍTICO Carlos Nabais 62

EMPRESA

SOBRE AS EMPRESAS

FAMILIARES José António Coelho Martins 67

ENQUADRAMENTO FISCAL

DOS FUNDOS DE PENSÕES Rogério M. F. Ferreira 70

SABIA QUE ... 72

SOCIEDADES COMERCIAIS Pedro Queiroz de Barros 74

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

OS OUTROS E EU Paulo Trindade 77

TORNAR-SE UM LÍDER EFICAZ Fr. Bernardo, o.p. 78

LIVROS A LER 82

BREVES 85

CLASSIFICADOS 86

CORREIO DOS LEITORES 88

EDITORIAL

«Os problemas sociais constituem disfunções da sociedade. Mas para a Direcção das organizações e sobretudo para a Direcção das empresas, eles representam desafios.»

PETER F. DRUCKER

Foi em finais da década de quarenta, princípio da década de cinquenta, que a Ford lançou um modelo de automóvel inovador que trazia já, nessa altura, cintos de segurança. Ao contrário do que se imaginaria, as vendas caíram brutalmente e a empresa foi obrigada a abandonar uma ideia tão benéfica, que acabou por ser aceite apenas quinze anos mais tarde.

Curiosamente é o automóvel um dos instrumentos mais mortíferos e mutiladores com que privamos no dia-a-dia.

Morre-se e sofre-se mais nas estradas do Mundo num ano do que em muitas guerras e batalhas que, razoavelmente, consideramos enormes carnificinas.

Mas, apesar disso, o mercado, as pessoas que compram automóveis, que somos, afinal, todos nós, interpretaram a inclusão de equipamento de segurança numa viatura não como medida preventiva e essencial para a sua própria salvaguarda, mas como sinal de maior vulnerabilidade do produto que lhe era oferecido.

Estranha fraqueza esta que nos leva a exorcizar os meios de protecção para nos sentirmos mais seguros! Mostramo-nos insensíveis aos riscos muito difusos ou quotidianamente reais.

Justificamos assim, pela nossa inconsciência, intervenções regulamentadoras e autoritárias que nos obrigam à adopção de comportamentos necessários à nossa própria defesa. Então, tratados como crianças, rebelamo-nos contra essa violência não compreendida nos seus fundamentos. Por isso fingimos pôr os cintos ou o equipamento de segurança para a "autoridade ver", caricaturando actos essenciais protectoras do que mais precioso temos: a vida.

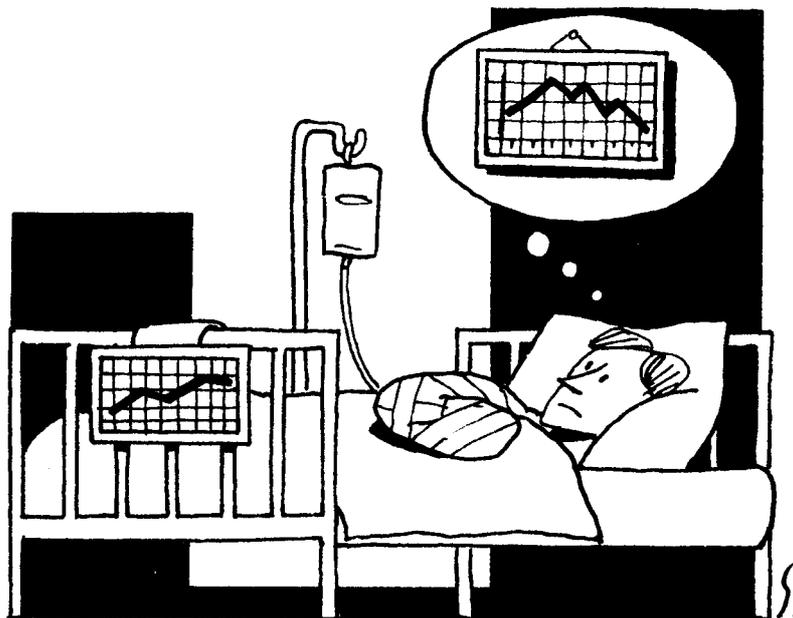
Não se trata aqui de apontar comportamentos marginais de uma dada população. Nos comportamentos sociais há sempre lugar a uma certa margem de desvio, de não aceitação das normas, que constituem objecto de intervenções correctivas mais ou menos impostas mas que, para o funcionamento equilibrado das sociedades, acabam por ser necessárias.

O que se passa nestes casos é outra coisa muito mais grave. É a desconsideração absoluta de certas questões (e a segurança é um bom exemplo) como elementos essenciais do comportamento em sociedade para salvaguarda de cada um e, ao fim e ao cabo, de todos.

É esta falta de respeito profundo, este desconhecimento displicente das medidas de protecção, que produz a banalização dos comportamentos irresponsáveis face à segurança, como afinal a respeito de tantas outras coisas que constituem obrigações individuais e sociais de salvaguarda do nosso meio e de nós próprios.

Esta atitude profundamente associial pode ser vencida. Mas não apenas com medidas informativas ou coercivas. Provavelmente com essas mas, também, com uma atitude pedagógica profunda dos Dirigentes que, nas organizações, devem assumir a responsabilidade de explicar o aparentemente óbvio e, muitas vezes, ter a coragem de impor o impopular. Ao fim e ao cabo para maior segurança de todos nós e, porque não, para nossa menor infelicidade.

João Capela Cantim



SAÚDE E SEGURANÇA NA CEE

O princípio de base da saúde e da segurança no trabalho é que cada um conta. A pessoa de cada trabalhador – qualquer que seja o seu emprego – constitui um valor em si.

Na Comunidade Europeia, estas questões dizem respeito a 138 milhões de trabalhadores e suas famílias. Se uma doença ou um acidente ocorrido no local de trabalho provocar a morte, a interrupção do trabalho ou uma diminuição dos rendimentos de uma pessoa, **é, com efeito, toda a sua família que sofre as consequências.**

O bom senso económico impõe igualmente boas regras em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho. Todos os anos as doenças e os acidentes de trabalho fazem perder dez vezes mais dias de trabalho do que as greves. As empresas não podem

funcionar eficazmente se os trabalhadores com uma formação especializada para as tarefas que desempenhem faltarem ao trabalho.

A experiência tem muitas vezes demonstrado que locais de trabalho seguros são mais eficazes, mais produtivos, e, por isso mesmo, mais rentáveis.

Actualmente, na Comunidade, 7% do orçamento anual da saúde é consagrado às pessoas atingidas por acidentes de trabalho ou por doenças profissionais. Ora os especialistas afirmam que muitos dos acidentes e quase todas as doenças profissionais podem ser evitados.

HARMONIZAR AS REGRAS MÍNIMAS

Que fazer então para que condições de trabalho mais seguras se tornem uma realidade para todos na Comunidade? Tanto os Estados membros como as instituições europeias têm responsabilidades nesta matéria.

Ao assinar o Acto Único Europeu em 1986, os doze Estados membros aceitaram harmonizar em toda a Comunidade as regras mínimas que regem a saúde e a segurança no local de trabalho, e promover a melhoria destas regras de modo a garantir aos trabalhadores um melhor nível de protecção.

Muitas pessoas perguntam-se porque é que os problemas da saúde e da segurança dos trabalhadores não podem ser resolvidos por cada Estado membro isoladamente?



Uma das razões é que, desde a origem, um dos objectivos de base da Comunidade foi oferecer melhores condições de vida e de trabalho aos europeus. Outra razão é que, para formar um verdadeiro mercado interno, os Estados membros têm de aceitar determinadas regulamentações e certos princípios comuns.

• Os cidadãos da Comunidade podem trabalhar em qualquer país membro e tornou-se mais fácil para as empresas europeias abrir escritórios e instalar fábricas onde quer que seja na Comunidade. Onde quer que eles tenham o seu emprego na Comunidade, os trabalhadores devem ter a garantia de que a lei lhes concede uma protecção semelhante.

• A manutenção de boas condições de saúde e de segurança pode custar dinheiro à indústria, embora beneficie a sociedade no seu todo. É importante que as firmas que oferecem boas condições não sejam

penalizadas relativamente às suas concorrentes. Deste modo, para permitir que as empresas dos diferentes países membros exerçam a sua actividade e possam competir em pé de igualdade, necessário se torna que obedeçam às mesmas normas de saúde e segurança.

• Imagine-se que uma empresa quer utilizar na sua cadeia de fabrico um produto químico perigoso, e que só alguns países membros proibem a utilização do mesmo. Em vez de procurar encontrar um processo ou um ingrediente menos perigoso, essa sociedade poderia muito simplesmente instalar a sua sucursal num país membro desprovido de protecção legal.

É por isso que **os responsáveis** pela saúde e pela segurança dos trabalhadores, tanto no seio das instituições europeias como dos Estados membros, **devem trabalhar de forma concertada** para estabelecerem normas seguras e zelarem para que sejam de aplicação efectiva **em qualquer ponto da Comunidade**.

OS PRIMEIROS PASSOS À ESCALA EUROPEIA

Desde a sua origem, quando foi fundada a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA), em 1951, que as instituições europeias se têm preocupado com a saúde e a segurança do trabalhador. A crescente preocupação com estas questões reflecte, com o passar dos anos, as mudanças da nossa sociedade, o crescimento e o desenvolvimento enorme da tecnologia, bem como uma melhor compreensão da nossa parte dos riscos relacionados com o meio do trabalho.

O tratado CECA marcou uma etapa neste domínio: era o primeiro acordo económico internacional a integrar a segurança do trabalho no seu texto de base.

Desde então, a Comunidade tem estimulado, encorajado e financiado centenas de projectos de investigação respeitantes à higiene, à saúde e à segurança nos sectores do carvão e do aço.

Aquando da catástrofe mineira de Marcinelle, na Bélgica, em Agosto de 1956, fumos tóxicos provenientes do incêndio de um dos poços de extracção invadiram a mina, tirando a vida a 262 trabalhadores. Após este acidente, a CECA criou uma comissão de saúde e de segurança das minas, incluindo representantes dos trabalhadores, das entidades patronais e dos governos de todos os Estados membros.

Em 1957, quando o Tratado de Roma instituiu a Comunidade Económica Europeia, esta logo se interessou pela protecção dos trabalhadores nas outras indústrias e domínios de trabalho. À medida que os conhecimentos científicos e médicos relativos ao impacte real das condições de trabalho na vida das pessoas melhorava, alargava-se o campo das actividades europeias.

Em 1962, a Comissão Europeia recomendou a criação de um serviço sanitário do trabalho em cada empresa

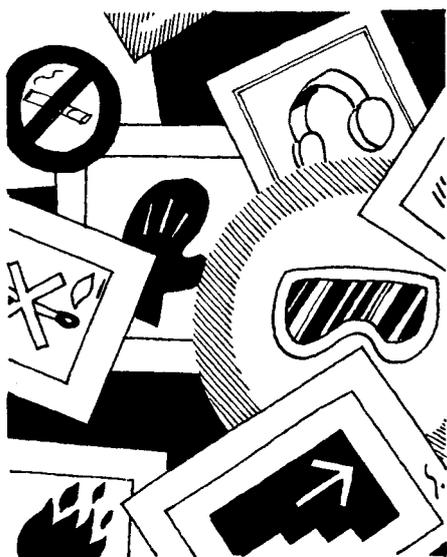
que empregue mais de 200 pessoas. Em 1974, as responsabilidades da comissão da saúde e da segurança das minas foram alargadas a todas as indústrias extractivas. No mesmo ano, a Comunidade criou o comité consultivo para a segurança, higiene e protecção da saúde no local de trabalho.

A primeira directiva europeia em matéria de saúde e de segurança dos trabalhadores foi adoptada em 1977. Ela obrigou à colocação de sinalizações de segurança comuns e claras em cada local de trabalho, para advertir as pessoas dos eventuais perigos e indicar as medidas de segurança.

Seguidamente, quando a investigação médica provou que o monómero cloreto de vinilo, a substância utilizada para produzir PVC, podia provocar angio-sarcoma (um cancro específico do fígado), uma directiva europeia adoptada em 1978 reduziu — em determinados casos em mais de 90% — a exposição a este produto dos trabalhadores de toda a Comunidade.

A crescente sensibilização à segurança e à saúde no trabalho conduziu à adopção de um programa de acção europeu em 1978. Este programa teve em, vista principalmente as causas das doenças profissionais, a prevenção dos acidentes devido às máquinas, à vigilância e inspecção das condições sanitárias e de segurança nos locais de trabalho, bem como a necessidade de tornar todos mais conscientes das suas responsabilidades a este respeito.

Em 1980, a Comunidade adoptava uma **directiva geral** fixando as **grandes linhas e os princípios relativos à maneira de proteger os trabalhadores** que lidem com agentes químicos, físicos e biológicos no seu meio de trabalho. Seguiram-se regras mais específicas, limitando a exposição dos trabalhadores ao chumbo, ao amianto e ao ruído, banindo determinados agentes e processos demasiado perigosos para serem aplicados no local de trabalho.



A SAÚDE E A SEGURANÇA DO TRABALHADOR NO ACTO ÚNICO EUROPEU

Quando os Doze reviram o Tratado de Roma através do Acto Único Europeu de 1986, decidiram procurar um equilíbrio entre as vertentes económica e social na linha de desenvolvimento da construção europeia. O artigo 118º do Tratado convida especificamente o Conselho de Ministros da Comunidade a adoptar prescrições mínimas susceptíveis de promover a melhoria do meio de trabalho em toda a Comunidade e garantir um melhor nível de protecção da saúde e da segurança dos trabalhadores.

Mudança de muita importância é a de que as decisões comunitárias na matéria são adoptadas agora por maioria qualificada do Conselho. Isto significa que a legislação europeia sobre a saúde e a segurança pode ser executada muito mais rapidamente: pelo menos três países terão de se opor a uma proposta para que esta possa ser posta em causa.

Respondendo aos apelos do Conselho e do Parlamento Europeu para o reforço das normas mínimas, a Comissão Europeia apresentou um programa legislativo cobrindo todas as situações relacionadas com o trabalho. A filosofia que este programa subentende é a de que **a saúde e a segurança do trabalhador não devem estar sujeitas a considerações puramente económicas**. O programa tem por objectivo fixar normas de base para toda a Comunidade, enquanto os doze Estados membros harmonizam progressivamente as condições de trabalho.

Alguns inquietam-se, receando que isto acarrete de facto normas de segurança menos protectoras, reduzindo-as ao denominador comum mínimo para os doze Estados. Temem que os benefícios conquistados ao longo dos anos no seu país possam ser prejudicados quando as entidades patronais e o governo procurarem tirar partido do novo mercado interno.

O Conselho, a Comissão e o Parlamento europeus compreendem tais receios, e tudo farão para que eles não se verifiquem. A sua actuação incidirá nos seguintes vectores:

- **Os níveis de protecção que estão fixados podem ser realizados por todos os Estados membros.** A nova legislação comunitária deverá cobrir qualquer local de trabalho e qualquer situação profissional nos sectores públicos e privado (com excepção do pessoal doméstico).

- **Estas medidas têm em vista o meio profissional do futuro, tirando partido da indústria tradicional.** Isto significa que cada Estado membro deverá melhorar a sua legislação em matéria de saúde e de segurança. Aqueles que foram os primeiros a promulgar a legislação — como a Alemanha e o Reino Unido — deverão agora alargar e modernizar as suas regulamentações. Aqueles que pela primeira vez adoptam uma tal legislação deverão fazer um importante esforço, mas beneficiarão do facto de promulgarem desde o início o conjunto de medidas mais actuais.

• Cada vertente deste “pacote” de medidas comunitárias será objecto de um exame minucioso, no qual os parceiros sociais intervirão antes de ser adoptado. Cada proposta dirigida ao Conselho é submetida igualmente, para parecer, ao Parlamento Europeu e ao Comité Económico e Social, composto por representantes do patronato, dos trabalhadores, dos agricultores, das profissões liberais e do público em geral. Cada alteração sugerida por estas instituições deverá ser tida em consideração pela Comissão. Se o Parlamento desejar alterar uma proposta e a Comissão apoiar tais alterações, o Conselho poderá votar a versão alterada por maioria qualificada. Mas se o Conselho quiser adoptar a proposta sem alterações, será necessária a unanimidade. Só no fim de todo este processo é que uma proposta se torna uma “lei” europeia.



A NOVA LEGISLAÇÃO EUROPEIA EM MATÉRIA DE SAÚDE E DE SEGURANÇA

Em 12 de Junho de 1989, uma nova “directiva-quadro” para o programa comunitário em matéria de saúde e de segurança dos trabalhadores foi adoptada. Este texto torna o **patronato legalmente responsável pela saúde e segurança no trabalho, mas obriga igualmente os trabalhadores a contribuírem para isso e nisso participarem zelando para que as medidas de protecção necessárias sejam tomadas.** As directivas comunitárias elaboradas na sequência desta directiva-quadro deverão cobrir os seguintes domínios:

A segurança no local de trabalho e nas práticas de trabalho

As entidades patronais terão a obrigação de se manterem informadas dos mais recentes desenvolvimentos tecnológicos e das descobertas científicas respei-

tantes à concepção do local e do meio de trabalho, devendo proteger os seus trabalhadores com base nesses elementos. **Deverão entrar em vigor normas mínimas para:**

O local de trabalho

• A concepção, escolha e utilização do **equipamento** de trabalho, como máquinas, aparelhos, utensílios ou instalações utilizados no trabalho.

• Os **factos** e equipamentos de protecção destinados aos trabalhadores que utilizem máquinas, substâncias ou processos perigosos.

• A manipulação das cargas pesadas, para a **prevenção dos problemas lombares** nos trabalhadores.

• As estações de trabalho e as práticas de trabalho que recorram aos visores utilizados com **computadores** ou máquinas de tratamento de texto.

• **A saúde e a higiene.** A legislação europeia que baniu o emprego de produtos biológicos, químicos e físicos perigosos, e/ou que obriga, para o seu emprego, às condições de segurança mínimas, está em vias de ser publicada. Textos específicos tratam da **utilização dos agentes biológicos**, incluindo as técnicas de engenharia genética e os agentes cancerígenos.

Produtos químicos perigosos

Segundo uma directiva adoptada em 1988, e que deverá ser aplicada por todos os Estados membros a partir de 1 de Janeiro de 1990, **quatro produtos químicos perigosos e seus derivados são doravante proibidos de serem produzidos e utilizados em toda a Comunidade**, salvo se um Estado membro conceder uma isenção específica destinada a cobrir uma investigação ou determinada experimentação.

Por outro lado, **desenvolve-se actualmente um sistema** harmonizado à escala europeia **para fornecer informações aos trabalhadores** que manipulam **substâncias e preparações perigosas.**

Sectores de alto risco

• **Os sectores de alto risco: agricultura, construção, trabalhos marítimos, indústria extractiva.** No âmbito do seu novo programa, a Comunidade concentra a sua atenção na segurança e saúde dos trabalhadores, interessando-se nomeadamente pela segurança intrínseca dos equipamentos e pela necessária mudança de mentalidades.

* **No mar**, a segurança fará parte integrante da concepção das embarcações e da vida a bordo; deverão ser permitidos esforços particulares para melhorar a ajuda médica.

* **No sector da construção**, tomar-se-ão medidas relativas à saúde e à segurança nos canteiros de obras.

* **Nas indústrias de extracção**, propor-se-ão medidas que interessam aos sectores do gás e do petróleo, bem como às minas a céu aberto e às pedreiras. As indústrias do carvão e do aço consagram mais de 10 milhões de ecus por ano¹ à investigação sobre condições de trabalho mais seguras, sobre meios de trabalho mais saudáveis e tecnologias mais limpas, de modo a reduzir ainda mais o número de doenças e de acidentes profissionais nestes sectores.

* **A informação e a formação**. A Comunidade está a ultimar um sistema de informação relativo a questões específicas de saúde e de segurança no trabalho. Para permitir uma identificação mais rápida dos sectores e das evoluções de alto risco, discutir-se-ão métodos uniformes de compilação das estatísticas sobre os acidentes e as doenças do trabalho.

Estão já organizados encontros regulares e programas de troca para os inspectores do trabalho dos doze Estados membros, que têm a responsabilidade de aplicar a legislação a nível nacional. Por outro lado, são organizados cursos de formação para os docentes, os médicos e os trabalhadores da saúde em determinadas actividades de alto risco.

* **As pequenas e as médias empresas (PME)**. Mais de metade da população activa da Europa trabalha em PME, e este número está a aumentar. As instâncias comunitárias admitem ser necessário velar para que as exigências administrativas, financeiras e jurídicas, relativas às PME, se mantenham a um nível mínimo, que lhes permita desenvolverem-se com êxito. No entanto, a Comunidade é de opinião de que **não há qualquer razão para que uma PME garanta menos protecção aos seus trabalhadores do que as grandes empresas**. Muitos dos dirigentes de PME trabalham aliás ao lado daqueles que empregam, correndo por isso os mesmos riscos que eles.

Para ajudar as PME a inserirem-se no novo contexto de legislação harmonizada e a fornecerem informações específicas aos seus dirigentes, a Comissão levará a cabo estudos sobre os problemas de saúde e de segurança destas empresas. Lançou igualmente acções-piloto de formação para os dirigentes de PME em diversos países.



PÔR EM PRÁTICA O PROGRAMA

O novo conjunto de legislação europeia deverá definir os objectivos e as normas de saúde e de segurança dos trabalhadores na Comunidade, ao mesmo tempo que os prazos para a sua promulgação. Mas deixará a cargo dos Estados membros a sua aplicação. As condições de vigilância e de inspecção no local de trabalho serão da competência dos Estados membros.

Se um deles não aplicar a legislação comunitária na data exigida, ou se as normas transpostas não forem suficientemente rigorosas, a Comissão Europeia tem o direito de interpor um recurso contra ele perante o Tribunal de Justiça da Comunidade. De igual modo, qualquer cidadão poderá apresentar queixa à Comissão Europeia ou à Comissão de Petições do Parlamento Europeu, se achar que as directivas comunitárias não estão ser correctamente aplicadas.

Cerca de dez mil pessoas morrem anualmente na Comunidade Europeia na sequência de ferimentos ocorridos no local de trabalho. Grande número destes falecimentos, se não todos, poderia ser evitado.

Se o princípio de base da saúde e da segurança dos trabalhadores que conta é o de cada um, então todos devem contribuir para fazer do local de trabalho um ambiente seguro. Todos devem estar prontos para assumir a sua parte de responsabilidade na prevenção do perigo em relação a si próprios e aos que consigo trabalham.

¹ 1 ecu (unidade monetária europeia) = cerca de 180 escudos, com base no câmbio em vigor em 14 de Fevereiro de 1990.

Saúde e Segurança.....

A construção civil constitui um dos sectores de actividade de alto risco em todos os Estados membros (da CEE), facto que se reflecte na decisão comunitária de um projecto de directiva relativa aos estaleiros temporários ou móveis.

Se analisarmos mais pormenorizadamente os números relativos aos acidentes, verificamos que:

- 20% são devidos a obras nos telhados;
- 11% são devidos a contactos com linhas aéreas de alta tensão;
- 9% são devidos a quedas de andaimes;
- 8% são devidos a construções metálicas, locais de trabalho e quedas de muros.

As quedas de pessoas, tanto de pontos-altos como por deslize ou escorregamento, são a causa de 50% da totalidade dos acidentes mortais.

Os trabalhadores da construção civil são um grupo bastante móvel, que muda constantemente de estaleiro para estaleiro.

Muitos dos que emigram à procura de trabalho na indústria da construção civil do Reino Unido são jovens e inexperientes; a maioria tem pouca ou nenhuma experiência de trabalho no ramo da construção civil e muitas vezes o trabalho no estaleiro de construção constitui o seu primeiro emprego, sendo a formação profissional, quando existe, adquiinda no próprio local de trabalho.

Por esse motivo, a Autoridade para a Higiene e a Segurança, a Federação da Construção Civil e o Congresso Irlandês dos Sindicatos tomaram uma iniciativa comum que consiste em elaborar e distribuir informação



e material de formação a todos os trabalhadores da construção civil, tendo os emigrantes igualmente acesso a essa informação.

As organizações de emigrantes, os aeroportos, os portos e as livrarias são alguns dos locais onde é possível obter este tipo de informação. Estas agências são bastante eficazes no contacto com este grupo específico de trabalhadores que, regra geral, têm poucos ou nenhuns contactos com os centros de informação "governamentais" formais.

Foi elaborada uma pequena brochura ilustrada, juntamente com um comunicado de uma página. Bastantes membros de equipas de futebol muito populares apoiaram generosamente esta iniciativa e apareceram em cartazes destinados a campanhas que tiveram um enorme sucesso, não apenas entre os trabalhadores da construção civil como entre outros grupos de trabalhadores; o resultado foi uma maior sensibilização de uma grande camada da população para as questões da segurança.

Uma exposição fotográfica itinerante efectuará visitas a vários locais.

A Autoridade para a Higiene e a Segurança crê que a informação é fornecida às pessoas que estão mais expostas aos riscos; isto, porém, só poderá ser confirmado quando se verificar uma diminuição dos acidentes e da taxa de mortalidade nos estaleiros de construção.

Na construção civil os acidentes não constituem um elemento inevitável. É possível evitá-los e os estaleiros bem dirigidos e organizados provam-no. Uma boa informação e programas de formação, tanto para os trabalhadores como para os encarregados dos estaleiros, são um factor importante que contribui para a segurança nos estaleiros de construção.



CAMPANHA ANTIALCOOLISMO NA CARRIS

Sendo o alcoolismo um problema nacional, a Carris tomou-lhe a dianteira e, em 1979, iniciou uma campanha para o combater. Fomos lá e falámos com o Dr. Bonito da Conceição, que nos contou um pouco da história desta campanha.

DIRIGIR - O problema do alcoolismo é um problema nacional. Como é que ele foi sentido aqui na Carris?

DR. BONITO DA CONCEIÇÃO - O problema não se chegou a fazer sentir. Nós é que lhe tomámos a dianteira, convictos de que essa seria a melhor via para garantir a segurança dos serviços que prestamos.

Todavia, a nossa análise da realidade nacional, permitia apontar para três pontos:

- Por um lado, o alcoolismo é uma doença reconhecida pela OMS, que se pode prevenir como qualquer outra doença.

- Por outro lado, somos uma empresa que, na medida em que presta um serviço aos utentes, está à partida obrigada a oferecer-lhes altos padrões de segurança.

- Finalmente, nessa altura, em 1980, já sabíamos que iria ser implementada legislação sobre o alcoolismo. Ora nós estávamos interessados em preparar os nossos agentes de condução para que quando surgisse a fiscalização, o processo fosse aceite sem grandes resistências.

D. - Uma vez decidido que era necessário intervir nesta área, qual foi a análise e o diagnóstico que foram feitos do problema?

B.C. - O diagnóstico qualitativo e quantitativo do problema foi feito pelos dois serviços que temos na empresa na área da saúde: o de medicina preventiva e o de medicina curativa.

Todavia, e eu digo isto frequentemente, o alcoolismo na Carris nunca assumiu foros de problema grave.

Isto não quer dizer que o alcoolismo não exista e não existisse à data, na Carris, nem é razão para não se actuar, evitando assim que o problema surja, procurando controlar todas as situações que aparecem.

D. - Parece-lhe que o perfil das funções como a do motorista e do antigo revisor muito solitários e sujeitos a grande *stress* tem peso na incidência do alcoolismo?

B.C. - Tem com certeza. Posso contar-lhe um caso sucedido em França que ilustra bem essa relação.

Aqui há uns anos, os Franceses decidiram abrir os concursos para motoristas de veículos de serviço público, nomeadamente metropolitano e transportes de superfície, também às mulheres. Começaram então a surgir problemas muito mais graves de alcoolismo nas mulheres, do que na situação anterior. Ora uma

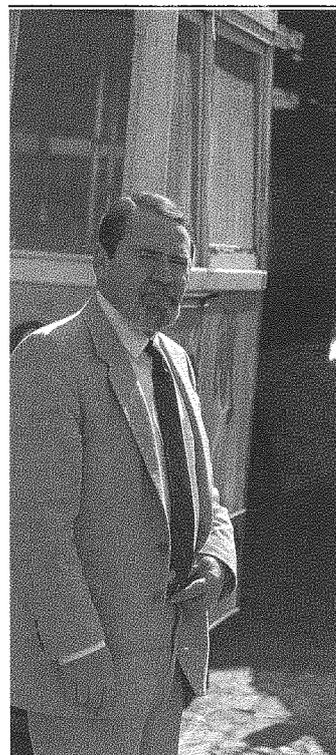


FOTO: EMILIA MENDES

coisa que tradicionalmente se associava ao sexo, parece afinal estar muito mais relacionada com o tipo de vida e com o envolvimento sociológico.

Há, por exemplo, determinados tipos de alcoolismo que são muito mais frequentes nas pessoas que trabalham por turnos à noite.

Os hábitos alimentares também têm grande peso na incidência deste problema. O nosso pessoal de tráfego trabalha em condições muito especiais: muitos deles pegam e largam na rua.

Curiosamente, e ao contrário do que se previa, a introdução do agente único (motorista e revisor) ao invés de agravar a situação quanto ao stress e ao desgaste, veio antes provocar exactamente o contrário.

Há um contacto menor, mas há uma realização profissional muito maior: ele representa a empresa, ele é a Carris, o autocarro é a casa dele e ele é o capitão do seu navio. E os nossos homens passaram a andar mais realizados e ergonomicamente mais integrados na sua função. Isso implicou que não houvesse mais acréscimo nos problemas de ordem psiquiátrica, mas também que não aumentassem todas aquelas doenças "primas" neurovegetativas, tipo úlceras de estômago: ligado a essa fenomenologia, muito perto, está o problema do alcoolismo.

D. - Não lhe parece que a cultura da empresa também interfere no aparecimento do problema? A Carris tem uma tradição já muito antiga nesta área de intervenção médico-social. Não quer falar dela?

B.C. - A Carris tem, de facto, uma tradição de ser geralmente pioneira nas áreas técnico-sociais.

Desde 1884 que temos um serviço de assistência iniciado com uma espécie de caixa de socorros mútuos: o indivíduo recebia um subsídio pecuniário em caso de doença ou prisão por motivos de serviço! Em 1905 a empresa começou a assistência médica. Quando se fundaram as caixas sindicais de previdência houve até dificuldade em integrá-las na nossa orgânica, porque nós já tínhamos esse serviço. A Caixa de Previdência do Pessoal da Carris veio, até certo ponto, adaptar-se e contribuir em complementaridade com o esquema que a empresa já tinha desde 1905.

Depois, em 1964-1965 a empresa fundou o seu serviço de medicina do trabalho, a qual passou a ser obrigatória no nosso país em Janeiro de 1967. Iniciámos a nossa campanha de preparação para o combate ao alcoolismo em Janeiro de 1980. O rastreio de alcoolteste foi iniciado em Outubro de 1989. A lei só saiu em 1982.

Em Maio/Junho de 1983 passámos os nossos níveis de tolerância de 0,8 para 0,5: a lei foi alterada em Setembro de 1983.

A Carris é uma instituição muito antiga com uma forte cultura de empresa patente em manifestações como o jornal que existe desde 1947, uma banda de música que tem os seus pergaminhos e um grupo desportivo com grandes glórias. Daí que acolha este tipo de iniciativas numa maneira muito especial.

D. - Fale-nos agora da campanha concreta contra o alcoolismo que a Carris lançou há uns anos atrás.

B.C. - Quando, em 1980, lançámos a campanha de combate ao alcoolismo, tínhamos já a campanha toda estruturada até ao fim.

Desde o início, a principal preocupação foi a de informar e reflectir com as pessoas sobre as causas e as consequências do alcoolismo.

E o processo foi tão bem conduzido que os próprios trabalhadores da empresa tinham orgulho nele.

A campanha foi cuidadosamente preparada e conduzida sempre com grande respeito pelas pessoas em jogo; como calcula seria extremamente vexatório, por exemplo, mandar parar o carro a meio do percurso para sujeitar o condutor a um teste de alcoolemia. Nós todos os dias fazemos na rua o rastreio de alcoolteste e tenho a impressão que nenhum utente alguma vez deu por isso.

Um ponto muito importante de toda a campanha é que ela não era contra os alcoólicos, mas pretendia, sim, combater o alcoolismo.

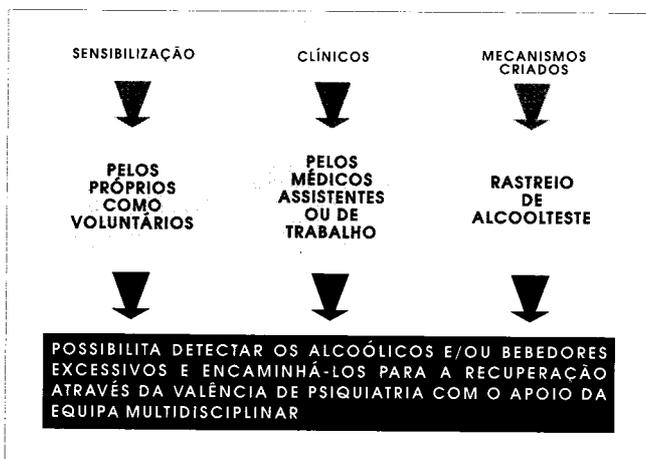
Um outro aspecto era que não combatíamos o uso mas sim o abuso do álcool.

Então fizemos o seguinte: começámos por anunciar que íamos fazer uma campanha e que essa campanha iria terminar num processo de rastreio sistemático do álcool.

Surgiu assim um primeiro texto sobre "Algumas Considerações sobre Higiene Alimentar". Nele se transmitiam algumas informações sobre hábitos alimentares correntes. Esta informação foi distribuída exactamente na data em que fora anunciada: 14 de Março de 1980. Terminava dizendo qualquer coisa como "tão importante como comer bem é saber beber".

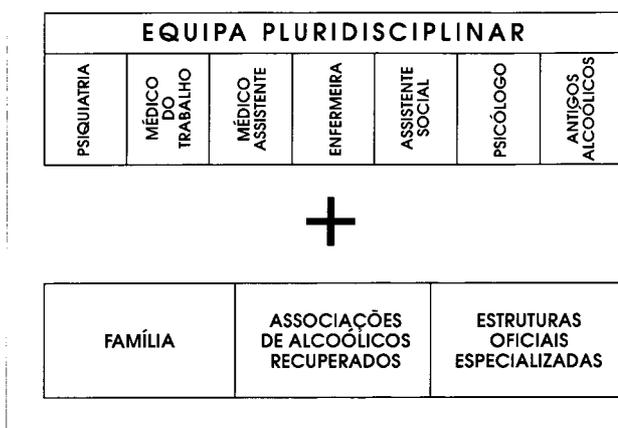
No fim da folha podia ler-se a data em que a próxima informação iria ser distribuída. O tema sobre o qual se

VERTENTES DA LUTA CONTRA O ALCOOLISMO



Paulo Buchinho © 92

ENQUADRAMENTO INTEGRADO DE SITUAÇÕES



Paulo Buchinho © 92

iria debruçar, era exactamente "Razões para Não Ser Alcoólico". No exacto dia aprazado, o segundo papel apareceu, versando aquele tema. Ai entrava-se já mais dentro de noções de alcoolemia, manifestações das intoxicações pelo álcool, tipos de alcoolismo, perigos a ele associados, etc... Portanto, já com uma certa acutilância mas nunca faltando à verdade, nós introduzíamos este tipo de noções, e terminávamos dizendo: "O álcool que ingerimos pode ser medido, e pode calcular-se pela sua medida o efeito provável que causará." Por isso, informávamos as pessoas de que esse iria ser o tema da terceira informação e dizíamos a data e o respectivo tema: "O Que É a Alcoolemia e o Que É o Alcoolteste".

Nesse terceiro texto falava-se das taxas de alcoolemia, dos respectivos efeitos e das vantagens do alcoolteste. Por fim, informavam-se as pessoas de que brevemente iria sair legislação sobre o alcoolismo e que esta campanha tinha o grande propósito de familiarizar os nossos motoristas com estes procedimentos.

A campanha de rastreio, iniciada em Abril de 1980, era voluntária. Simultaneamente saiu um desdobrável com informações e sugestões de combate ao alcoolismo. Mas penso que foi muito importante o aspecto do voluntariado: havia mesmo motoristas que testaram "cientificamente" a capacidade do alcoolteste: faziam o teste, depois iam beber um bagaço, depois iam fazer o teste outra vez, depois no dia seguinte já só faziam o teste uma hora depois de beber o bagaço...

Um outro aspecto muito tocante desencadeado por este processo, foi um número significativo de indivíduos que apareceram nos serviços médicos a dizer: "Eu sou alcoólico e quero tratar-me."

Uma vertente importante desta campanha foi a importância dada à informação. Em 1980 vivia-se um ambiente quase de PREC, com imensas reuniões. Ora em vez de convocarmos mais uma reunião, o que fizemos foi ter sempre um nosso representante naquelas reuniões, que falava sobre este problema, que respondia a dúvidas e dava pistas para as pessoas pensarem. Falávamos geralmente no fim das reuniões e, para tornar

a exposição mais atraente, recorriamos aos meios audiovisuais, à colaboração de elementos de associações antialcoólicas e à distribuição de literatura sobre o assunto.

O processo culminou com a redacção de um regulamento para a aplicação do alcoolteste, em Agosto de 1980, elaborado por uma comissão paritária, um representante da comissão de trabalhadores, da comissão administrativa, da direcção de pessoal e da divisão de saúde...

D. - Quais foram os resultados obtidos com essa campanha.

B.C. - Tivemos muitíssimo bons resultados. Nós conseguimos fazer estatísticas de consumo ao fim de um e cinco anos e chegámos à conclusão de que a taxa de acidentes por quilómetro percorrido tinha baixado bastante: estamos à cabeça da Europa.

Claro que isto se deve também a outros factores como os novos autocarros, os novos sistemas de manutenção e a formação dos motoristas, mas o combate ao alcoolismo teve um peso importante.

D. - Isso leva-nos a concluir que qualquer sistema de higiene e segurança que se queira implantar numa empresa, terá que ser um esquema integrado que estabeleça pontes entre os vários serviços potencialmente implicados.

B.C. - É óbvio. Olhe: aqui há tempos numa comunicação que fiz num fórum sobre medicina do trabalho, eu disse exactamente que a própria prevenção primária, secundária e terciária estão integradas.

Temos que agarrar o problema atacando as suas implicações a montante e a jusante: se não quisermos ter índices terríveis de *turnover*, temos que definir o perfil ideal do motorista: se jovem e solteiro, se mais velho e casado, se muito se pouco instruído. Começamos a abordagem do problema logo no momento em que definimos os critérios de recrutamento e de selecção.

Depois, temos um espaço em que actuam as estruturas preventivas (acompanhamento, etc.), mas temos ainda os problemas a montante, aquilo a que eu chamo "a gestão das disfunções", daquilo que a formação continua detecta, daquilo que o próprio indivíduo se queixa... os problemas de índole social que os assistentes sociais identificam. Não podemos continuar a trabalhar nessa linha ultrapassada. Não podemos estar fechados numa concha. Somos obrigados a caminhar numa maneira natural para o estudo e abordagem multidisciplinar desta questão que nos leva ao moderno conceito de saúde ocupacional.

D. - Encaram a prevenção como um conjunto de medidas correctivas ou abordam-na numa perspectiva global?



FOTO: EMÍLIA MENDES

B.C. - Segurança, higiene e saúde no trabalho, a designação que usamos habitualmente, já sugere a noção de um complexo multidisciplinar.

Se quiséssemos ser exaustivos podíamos falar em higiene-segurança-psicologia-sociologia e saúde nos locais de trabalho.

Obviamente que isto depende da organização.

Na Carris temos dentro do mesmo órgão, o departamento de Higiene e Segurança, um Serviço de Incêndios, uma parte da medicina do trabalho e a assistência social. Podia estar também o serviço de psicologia: como não está, nós somos obrigados a ter com ele uma estreita relação horizontal.

Se queremos ser eficientes, quer queiramos, quer não, vamos cair nesta perspectiva.

D. - Como é que é possível prevenir esta "doença"? O que é feito nesse sentido na Carris?

B.C. - Em relação à prevenção, no que toca à importação do exterior, e portanto relativamente à selecção que já referi atrás, nós estamos de há uns anos para cá a viver na nossa empresa uma situação de contracção dos seus quadros: com a abolição do posto de trabalho de cobrador, ficámos com um grande excedente de pessoal que temos vindo a reconverter para as áreas onde faz falta.

Tem-se assim evitado não só os despedimentos como as admissões do exterior.

D. - A chefia intermédia, por ter um contacto directo com o trabalhadores, pode ter um papel muito importante a desenvolver como aliado fundamental na prevenção e na cura do alcoolismo. Mas, para isso, tem que receber uma formação específica sobre a psicologia do alcoólico, como abordá-lo, como dar-lhe apoio, como fazer supervisão e aconselhamento, acções que não têm que ser técnicas, mas que decerto exigem alguns conhecimentos muito concretos...

B.C. - Como já referi, a medicina do trabalho é exercida num quadro de grande complementaridade com outras áreas afins, e na base da horizontalidade.

Assim, sem cair na denúncia, o chefe directo pode formalmente detectar o problema e informar a sua estrutura hierárquica que encaminha o caso para diagnóstico e reparação, ou pode optar por uma abordagem informal do trabalhador em crise: neste caso, o mestre dirige-se informalmente à medicina do trabalho, e põe o problema.

D. - Depois dessa primeira campanha lançada em 1980, a empresa voltou a retomar a questão? E em que moldes?

B.C. - Vamos retomar muito em breve a campanha, actualizada, evidentemente com um novo regulamento. Isto não se pode deixar cair.

Mas o problema, que nunca foi geral, tem reduzido muitíssimo a sua incidência...

D. - A maioria dos leitores da DIRIGIR são gestores e administradores de PME, com menos meios e menos possibilidades de abordar esta questão da forma interdisciplinar como foi feita na Carris. Por onde acha que eles devem começar?

B.C. - Devem começar por uma campanha de informação de carácter técnico e médico. Nós verificámos, aliás, uma coisa curiosa nos dois primeiros anos da nossa campanha: houve diminuição de consumo apreciável ao longo de toda a campanha, mas essa diminuição foi muito mais acentuada na primeira fase de informação!

As necessidades duma PME são muito menores, e não exigem portanto investimentos tão avultados: um aparelho, um enfermeiro podem ser suficientes...

A informação é, portanto, essencial. Há muitas ideias erradas de que o álcool dá força, de que o álcool aquece. Ora a energia do álcool não é armazenada. As pessoas perdem é calor. Se um alcoólico cai na borda de uma estrada morre enregelado. Sabe-se perfeitamente que foi isso que aconteceu na Segunda Guerra Mundial, na campanha da Rússia...

Portanto, numa PME com um número significativo de trabalhadores e em que hajam riscos acrescidos para a saúde e a segurança das pessoas e do serviço prestado, devem ser implementadas campanhas de prevenção do alcoolismo que privilegiem a informação. Se a nossa experiência lhes agrada, sugiro que entre a informação e o rastreio sistemático seja feita uma campanha de experimentação voluntária do alcoolteste, para que os empregados tenham oportunidade de se familiarizarem com ele.

As pessoas precisam de saber o porquê e o como: se houver esse cuidado, penso que não há um único factor de contestação.

Uma vez informadas, são as pessoas que depois fazem a prevenção primária do alcoolismo, evitando situações de perigo para si e para os outros.

* Coordenadora da DIRIGIR.

SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS

1.^a Parte – A Segurança



FOTO: DUARTE CABRAL

Muito mais do que um ordenamento lógico e coerente de princípios e procedimentos, a prevenção e segurança contra incêndios é um processo dinâmico integrado e colectivo que envolve um informação permanente, e uma atitude de respeito pelo outro e pelo dom da vida...

Apresentamos a primeira parte duma série de artigos que abordarão esta temática importantíssima...

No momento em que o Homem descobriu o modo de fazer fogo e a utilizá-lo, conforme a sua vontade, naturalmente estava longe de prever que o referido bem quando não controlado — o incêndio — lhe viesse a

proporcionar malefícios, traduzidos na destruição de pessoas e bens, consequência da sua própria imprevidência, da ignorância, da incúria e, não raras vezes, da maldade humana.

De quanto se sabe e de modo organizado, foram os Hebreus e os Gregos os primeiros povos a possuírem as primeiras vigias nocturnas, encarregadas de efectuarem rondas, de darem o alarme, e, em caso de incêndio, de combatê-lo.

Na antiga Roma, este costume foi desenvolvido e mantido, tendo sido criados os *triumviri nocturni* com a missão de policiarem, durante a noite, a cidade contra os malfeteiros e darem o alerta, em caso de incêndio.

Devido a grandes incêndios verificados em Roma, nomeadamente em alguns dos seus melhores templos, o imperador Augusto decretou medidas de segurança, designadamente:

- que as ruas fossem largas e alinhadas;
- que os edifícios fossem menos altos e construídos em pedra;
- que a água deveria circular abundantemente pelas ruas;
- que seriam de eliminar muros intermédios, a partir de uma determinada altura.

São muitos e graves os incêndios de que se tem notícia verificados nas Idade Média e Moderna, existindo referências, ainda que de certo modo vagas, das medidas adoptadas e destinadas a evitar ou diminuir os efeitos da eclosão e propagação dos incêndios e, consequentemente, dos fumos e gases dos mesmos resultantes.

É, porém, na Idade Contemporânea, com maior incidência na segunda metade deste século, que se verifica um elevado dinamismo no que respeita à tomada de consciência sobre os problemas relacionados com a qualidade dos materiais de construção, com os elementos estruturais e construtivos e, bem assim, com o meio ambiente, tendo em consideração, entre outros aspectos, a segurança contra o risco de incêndio, sendo disso prova a criação de serviços e de múltiplas organizações quer ao nível de cada país, quer de regiões geográficas, quer ainda da própria Comunidade Internacional.

Estas situações são comuns a Portugal que, por exemplo, a nível estatal e através do Instituto Português de Qualidade é membro de direito da International Organization for Standardization (ISO) e, bem assim, membro de uma organização privada dos Estados Unidos da América, a National Fire Protection Association (NFPA).

Os problemas da qualidade dos materiais e das medidas de segurança contra incêndios ocupam as Comunidades Europeias que, no âmbito da European Communities (EC), têm em curso duas iniciativas com relevante interesse para a **garantia de qualidade das construções**, a saber:

- elaboração de uma directiva para a certificação de produtos para a construção, baseada em parte nos

trabalhos da União Europeia para a Homologação Técnica na Construção (UE/ATC);

- elaboração de regulamentos estruturais — EUROCODES — visando estabelecer orientação respeitante aos princípios gerais de segurança, ao betão estrutural, às estruturas metálicas, às estruturas mistas de aço-betão, às estruturas de madeira e à construção em alvenaria.

Em Portugal, vários são os serviços oficiais e até entidades particulares que, no âmbito da segurança contra riscos de incêndios, têm uma responsabilidade ou actuação específica, entre os quais se destacam o Instituto Português de Qualidade, o Serviço Nacional de Protecção Civil, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil e o Serviço Nacional de Bombeiros, além do Instituto Nacional de Seguros.

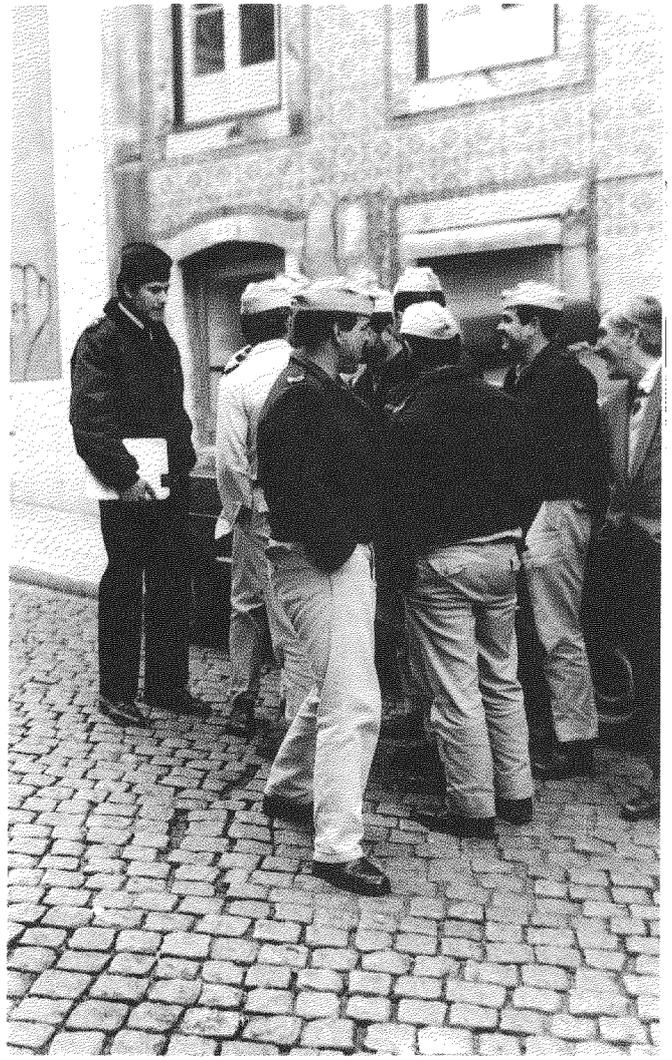


FOTO: DUARTE CABRAL



FOTO: DUARTE CABRAL

Pode afirmar-se que em matéria de segurança está a ser feito um enorme esforço no sentido de serem publicadas legislação e normas técnicas adequadas, abrangendo o universo de situações que deverão ser objecto de um ordenamento jurídico adequado.

O QUE É A SEGURANÇA

Em termos genéricos, a segurança consiste na identificação, avaliação, prevenção, controlo e eliminação de riscos inerentes a uma dada actividade ou situação.

A segurança traduz-se, assim e antes de mais, num determinado tipo de comportamento, num método de acção, numa atitude mental (estado de espírito), num ordenamento lógico e coerente de princípios e procedimentos e, ao mesmo tempo, numa filosofia, tendo em vista a eliminação ou redução de riscos que podem afectar as pessoas e os bens, designadamente o risco de incêndio.

O risco traduz-se na probabilidade de ocorrência do fogo e encontra-se intimamente ligado à ideia de perigo — ameaça à segurança —, considerada esta como o inverso do risco.

Embora a segurança possa ser um problema pessoal, importa salientar que o **máximo de segurança obtém-se num processo dinâmico e colectivo**, resultante de uma maior acção preventiva de cada um contra possíveis riscos que o rodeiam, nomeadamente o de incêndio.

A segurança é, por outro lado, um método de esclarecimento persistente, a exigir um trabalho persuasivo, hábil e tecnicamente elaborado com vista à eliminação de riscos.

Fazer segurança é optar por atitudes e acções preventivas, que se traduzirão em medidas no âmbito da protecção, da prevenção e do combate, e quando aquelas são insuficientes.

Fazer segurança pressupõe convicção, conhecimento, presença e o próprio exemplo.

PRODUTIVIDADE E SEGURANÇA

Há uma estreita ligação entre economia e segurança, não estando somente em causa a perda de vidas humanas mas também de bens materiais e de que pode resultar a alteração no funcionamento do estabelecimento ou edifício com reflexos não só para os seus proprietários mas para a própria segurança da comunidade.

A segurança é um elemento-chave da produção de bens ou serviços. Daí, a necessidade de se conhecer convenientemente as regras de jogo, quer ao nível do local de trabalho, quer do próprio envolvimento das pessoas nas tarefas que lhes estão cometidas.

É errado pensar-se que o sistema de prevenção-segurança, nomeadamente do risco de incêndio, é incompatível com o ritmo de trabalho e produtividade.

A realidade é precisamente o inverso, dado que quanto maior for o índice de segurança, maior será o índice de produtividade, menor o esforço no trabalho, que não raramente é considerado como uma tarefa penosa e perigosa.

A existência de medidas preventivas, incluindo meios técnicos sofisticados, não elimina necessária e totalmente os riscos. Porém, o seu conhecimento poderá evitar muitas situações mais ou menos trágicas, limitando os prejuízos humanos e materiais. No caso específico dos estabelecimentos e edifícios, em particular os que recebem público, está provado ser mais eficiente e menos oneroso **implementar as medidas de prevenção na fase de projecto e da construção do que após a conclusão dos trabalhos** ou na altura da adaptação dos edifícios à sua utilização definitiva, e que devem ser complementadas com acções de vigilância, manutenção e conservação.

Convém salientar que **estudar e pôr em prática medidas adequadas de prevenção ultrapassa o factor económico, pois outros valores existem, designadamente o da própria vida humana**, que não tem preço, especialmente quando se aceita o princípio de que a vida é para ser vivida.

A PREVENÇÃO IMPLICA UMA ATITUDE DE RESPEITO PELO OUTRO

Tal como noutros ramos de actividade, a segurança em geral e a segurança em relação ao risco de incêndio, em particular, contém, como qualquer outro ramo de ciência humana e paralelamente aos aspectos puramente técnicos, perspectivas pessoais e uma filosofia próprias.

A prevenção radica-se numa atitude psicológica, até certo ponto simétrica da segurança e é desenvolvida a partir da ideia de evitar individual e colectivamente as próprias causas de risco, em **que a prevenção e segurança dependem do que cada um pensa, sabe**

e faz, isto é, dependem de todos e de cada um e muito especialmente de quem tem a responsabilidade de dirigir.

Daí, o afirmar-se que a prevenção é, acima de tudo, um acto de educação e, bem assim, um estado de espírito.

No dia-a-dia, é frequente verificar-se como que uma "luta" entre quem pretende que a prevenção seja uma realidade que a todas afecta e quem, menos sensibilizado para este tipo de problema, não raras vezes levado por um espírito ganancioso ou de interesse, entende que "isso é com os outros" numa atitude de *laisser faire, laisser passer* e de desrespeito pelas normas mais elementares de comportamento humano.

Aliás, a prevenção mexe com muitos aspectos a que não são inclusivamente alheios problemas de natureza arquitectónica, para o que bastará lembrar, por exemplo, a necessidade de conjugar a implantação de meios de extinção ou de sinalização com a própria arquitectura do edifício.

São sintomáticas as dificuldades levantadas aos projectistas quando colocados perante problemas relacionados com a segurança e que, de certo modo, foram, durante muito tempo, ignorados.

Estas e outras dificuldades que passam frequentemente pelo encarecimento da obra, numa fase inicial, mas que se vai repercutir na relação custo-benefício, leva-nos a pensar que **a prevenção contra o incêndio** é, para muitos, mais uma obrigação, um encargo com pouca ou nenhuma utilidade, uma excrescência, quando, na realidade, **deveria ser entendida como uma realização humana no sentido de uma melhoria das condições da vida que todos devemos prosseguir.**

Daí, a importância da sensibilização das pessoas para os problemas relacionados com a prevenção e segurança em que todos — desde os ligados aos problemas da construção, da legislação, da investigação, nos mais diversos ramos, da fiscalização e da utilização das instalações — devem "dar as mãos", levando a prevenção ao estágio de uma verdadeira ciência.

INTERDISCIPLINARIDADE DA PREVENÇÃO

Importa realçar que fazer segurança, impor segurança, levar a cabo campanhas de segurança, implica fazer

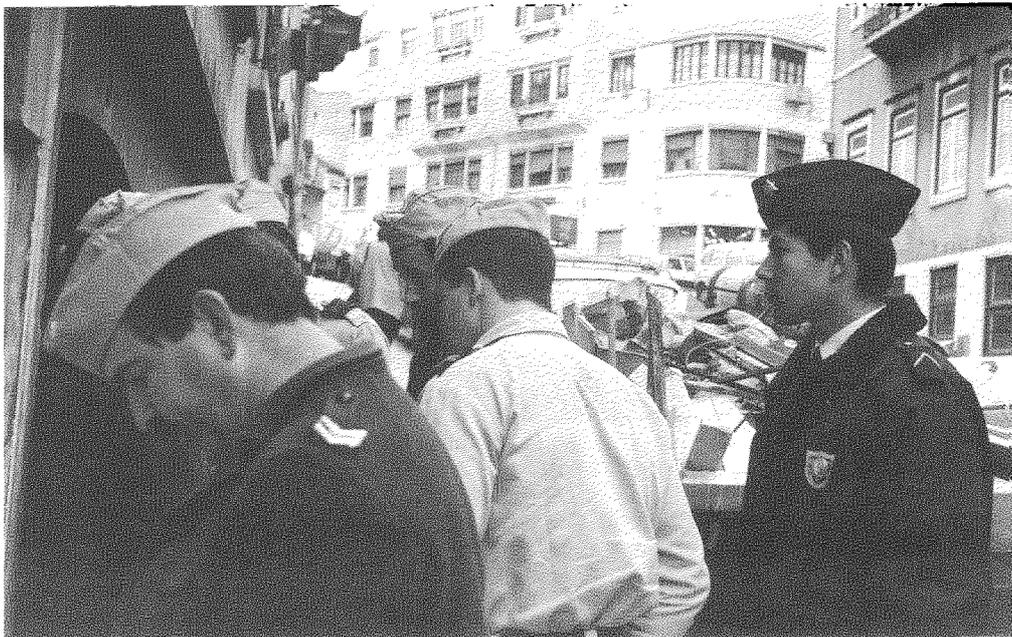


FOTO: DUARTE CABRAL

actuar uma multiplicidade de mecanismos em que todos nos devemos envolver, embora caiba às entidades individuais e colectivas, públicas ou privadas vocacionadas e responsabilizadas pela prevenção, inclusive pelo seu ordenamento técnico-jurídico, actuar em termos de darem o exemplo.

Como fazer compreender a um "leigo" o que são fenómenos de pânico e propagação rápida de um incêndio, se os responsáveis pela prevenção não têm um conhecimento profundo e uma experiência pessoal destes fenómenos?

A prevenção pela sua interdisciplinaridade e pluralidade de intervenientes, além de ser uma ciência, é uma prática viva em constante evolução, em que o investigador — nos mais diversos ramos de actividade — e o legislador devem actuar em consonância.

A prevenção deve estar acima do que é vulgarmente entendido como uma imposição dos poderes públicos e que têm o dever de tomar as medidas que levem à limitação ou inexistência de riscos, a exigir um diálogo franco e aberto entre os vários intervenientes numa óptica de segurança das pessoas e bens, conjugando-se o imperativo da aplicação das normas com a filosofia da segurança.

Se, por um lado, a prevenção exige encargos de quem tem obrigação de adoptar medidas nesse sentido, não é menos verdade que ela implica a aplicação de técnicas correctas e uma grande dose de boas relações humanas.

Os poderes públicos, ao imporem e exigirem a aplicação de determinadas normas de prevenção, devem ter uma atitude de compreensão para com as entidades a quem exigem a sua implementação, conjugando esforços no sentido de uma colaboração aberta, o que significa

que a prevenção, mais do que uma imposição legal, deve ser um mecanismo gerador de vida e de progresso, deixando de ser uma exigência sem qualquer proveito.

ESPÍRITO DE MISSÃO

No fundo, pretende-se significar que **os sectores público e privado devem**, com autêntico espírito de missão, **actuar em consonância** de modo a serem melhoradas as medidas a adoptar, com vista a:

- planear e levar à prática acções conjuntas de sensibilização e implementação de normas de segurança;
- definir os procedimentos correctos respeitantes a cada um dos intervenientes nas várias fases de actuação;
- actuar em sintonia, em que a protecção das vidas humanas e dos bens deve ser uma constante, não bastando conhecer as regras de prevenção e de segurança.

A segurança tem como motivação de base o bem-estar e a estabilidade quer ao nível individual quer em comunidade, onde sobrepõem os motivos de natureza económica, embora outros possam existir, nomeadamente os de natureza psicológica e até idealista.

A segurança pressupõe a adopção de medidas preventivas e estas, por sua vez, baseiam-se na capacidade de prever os riscos — qualquer que seja o seu tipo — onde está em causa a defesa de pessoas e bens.

ORGANIZAÇÃO DE ESQUEMAS INTEGRADOS DE SEGURANÇA

A ideia-força, a realçar perante os vários intervenientes, face a uma probabilidade de situações de sinistro, é a de que **deve evitar correr-se riscos organizando-se esquemas de segurança, se possível do tipo integrado.**

A prevenção do risco de incêndio tem como objectivo último evitar ou limitar a sua eclosão e propagação reduzindo os seus efeitos, traduzidos em danos directamente incidentes sobre as pessoas e bens.

Deste modo, enquanto a acção de prevenir o nascimento dum fogo implica analisar as suas causas e investigar os meios para as suprimir, impedir a sua propagação e, bem assim, dos fumos, leva-nos a investigar, seriar e analisar as diversas causas de propagação e tomar as medidas julgadas convenientes para as eliminar.

Deste modo, além de haver necessidade de se conhecer os mecanismos químicos e físicos de como nasce, se mantém, se desenvolve e se propaga o fogo, importa ter presente como se deve proceder:

a) Impedir a sua eclosão

Nomeadamente através:

- do conhecimento das fontes de energia, do material combustível e do meio comburentes, além das causas e consequências do fogo;
- da protecção contra as fontes de calor; e
- do controlo de ventilação.

b) Evitar a propagação dos fumos e do fogo

Nomeadamente através:

- do isolamento dos edifícios, inclusive através de paredes corta-fogo, etc.
- de revestimentos interiores adequados;
- da existência de escadas, ascensores, monta-cargas, etc;
- da compartimentação; e
- da ventilação e evacuação de fumos.

c) Salvar as pessoas em perigo

Nomeadamente criando condições de evacuação e evitando o pânico.

através:

- de vias de evacuação desimpedidas e devidamente dimensionadas;
- de sinalização e iluminação de emergência adequadas;
- de identificação do local de reunião; e
- da organização da segurança, incluindo os planos de emergência e de evacuação.

d) Preservar os bens

Através de acções que evitem o fogo ou, no caso do seu aparecimento e desenvolvimento, de procedimentos que levem ao seu confinamento e extinção, evitando-se a destruição de bens e a sua recuperação.

Por outras palavras, a prevenção contra o risco de incêndio exige:

a) O conhecimento do fenómeno fogo/incêndio.

b) A actuação das pessoas, individualmente ou em equipa, no estudo e implementação de medidas adequadas.

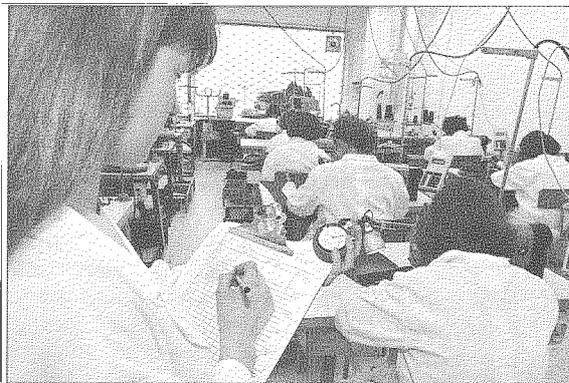
c) O desenvolvimento de acções visando a protecção individual ou colectiva, incluindo a dos próprios bens.

* Director dos Serviços Técnicos do Serviço Nacional de Bombeiros.





VALORIZAR OS RECURSOS HUMANOS



Tendo por finalidade a valorização profissional dos recursos humanos da indústria de vestuário e confecção, o CIVEC desenvolve acções de formação que procuram cobrir um alargado leque de necessidades de formação, com principal incidência nas actividades básicas da indústria, em novas tecnologias e em qualidade. Estas acções são complementadas numa perspectiva de formação contínua e permanente, pela informação divulgada através da revista Vestir, que editam, conjuntamente com o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário.

FAZER FORMAÇÃO PARA COBRIR NECESSIDADES DO SECTOR

DIRIGIR - Como surgiu o CIVEC e quais são os seus objectivos?

J. FERREIRA CARDOSO - O CIVEC surgiu em 1981, de um protocolo entre o IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) e a APIV (Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário) e a sua actividade, considerada a importância da indústria de vestuário e

confecção para a economia nacional, estende-se por uma ampla zona do País, com delegações na Covilhã, em Castelo Branco e em Santarém.

Visando a valorização profissional dos recursos humanos do sector e o reforço da sua capacidade para enfrentar os novos desafios que se lhe colocam, o Centro desenvolve acções de formação em qualificação, aprendizagem, aperfeiçoamento e reciclagem, cobrindo áreas que vão do Estilismo Industrial à Manutenção de Equipamentos, passando pela Modelagem, o Corte, a Costura, a Organização Industrial, mas dando particular

relevo às Novas Tecnologias, inserindo-as nos conteúdos programáticos dos cursos que integram o seu Plano de Actividades. Além disso, preocupamo-nos com a formação em Qualidade, para o que, aliás, nos são particularmente úteis as estruturas laboratoriais existentes no CIVEC.

D. - Que periodicidade têm e a quem se destinam os vossos cursos?

J.F.C. - Como é natural, os cursos ministrados no CIVEC têm uma periodicidade variável em função das áreas que pretendem cobrir, e, em regra, destinam-se a jovens entre os dezoito e os vinte e quatro anos e a adultos desempregados de longa duração. De uma forma mais precisa, poderei referir, entretanto, situações concretas, no domínio da qualificação. Assim:

- * Estilismo Industrial, com três anos de duração;
- * Modelagem Industrial, com uma duração de vinte e dois meses;
- * Corte Industrial, com uma duração de sete meses;
- * Costura Industrial, que se prolonga também por sete meses;
- * Técnicos de Confecção, que ocupa os formandos durante vinte e três meses;
- * Técnicos de Manutenção Polivalente, que tem uma duração de dezoito meses.

Todos estes cursos incluem estágios em empresas.

Mas, como disse, o CIVEC desenvolve, igualmente, acções de formação em regime de aperfeiçoamento, que, tendo por destinatários prioritários os profissionais que trabalham nas diferentes áreas da indústria de confecção e vestuário, se desenrolam, na sua grande maioria, em horário pós-laboral.

A título de exemplo, sublinharia várias dessas acções: Programação de Risco e Corte, Ilustração de Moda, Cronometristas-Analistas, Controlo de Qualidade, Apli-

cações Informáticas, Modelagem por Computador, Planeamento e Controlo da Produção Assistido por Computador, Afinação Básica de Máquinas de Costura, Electrónica Básica para a Indústria de Confecção, Aperfeiçoamento de Chefes de Linha, entre outras. Sem esquecer, nomeadamente, as que, em Regime de Aprendizagem, integram o nosso calendário de acções de Formação.

D. - A partir da avaliação das acções já desenvolvidas e dos benefícios imediatos, ou a prazo, para a indústria de vestuário e confecção, registados ou previsíveis, por que grandes linhas vai o CIVEC orientar as suas actividades em 1992?

J.F.C. - Apostamos na diversificação e no alargamento da oferta de acções de formação, tanto inicial como contínua, sempre no propósito de corresponder às exigências de um sector em constante mutação, onde, naturalmente, vão surgindo novos perfis profissionais. Preocupa-nos, do mesmo modo, o incremento de acções de aperfeiçoamento para chefias e quadros intermédios e vamos procurar ter uma maior intervenção junto dos empresários do sector que pretendam desenvolver as suas aptidões. Iguamente, o CIVEC, em parceria com uma escola francesa, sediada em Toulouse, apresentou candidaturas aos programas comunitários EUROFORM e FORCE para desenvolver a sua capacidade de actuação.

D. - Todos sabemos as dificuldades que os nossos



jovens têm para entrar numa universidade e que procuram desesperadamente uma saída. Que hipóteses lhe pode oferecer CIVEC, em termos de formação?

J.F.C. - Para os jovens se candidatarem à frequência dos nossos cursos de qualificação, é fundamental que estejam dentro dos limites etários referidos ou, como se sublinhou, sejam considerados desempregados de longa duração.

Em qualquer caso, importa que tenham as habilitações literárias de base, previstas para cada curso, em particular.

D. - Como se processa a selecção dos candidatos, por exemplo, ao curso de Estilismo Industrial?

J.F.C. - Refere precisamente o curso que mais nos preocupa, por ser aquele que sempre regista maior número de inscrições para um número muito limitado de vagas. No caso, os candidatos têm que ter o décimo primeiro ano e sujeitar-se a uma selecção muito apertada. Aliás, tendo nós uma grande preocupação com a futura inserção dos nossos estilistas no mundo do trabalho, há que investir com segurança neste curso e, portanto, garantir que, os que acabam por ficar, são os mais aptos a uma posterior integração na indústria. Por isso, o CIVEC, após a selecção dos candidatos, que lhe chega dos Centros de Emprego, analisa e realiza entrevistas individuais. Normalmente, ficam vinte!

D. - Vinte... em quantos?

J.F.C. - No último curso, vinte em cerca de quatrocentos! Há gente que, por falta de informação, pensa que ser estilista é apenas fazer desenhos... Não! É importante dizer que um estilista para a indústria, e é esse que queremos preparar, para além da sua capacidade criativa e do seu talento para inovar, tem que se assumir e ser reconhecido pelos industriais como um profissional plenamente integrado no processo produtivo. Daí, a polivalência da formação que recebem durante o seu curso, que inclui matérias das áreas tecnológica e comercial, sem esquecer, obviamente, a parte criativa e artística.

O CIVEC E AS EMPRESAS

D. - Quanto às empresas, o CIVEC presta alguma colaboração directa? Qual?

J.F.C. - O diálogo permanente com as empresas do sector constitui uma preocupação constante do Centro. De resto, é pelo diálogo que tomamos contacto com as necessidades da indústria e, conseqüentemente, procura-

mos ajustar o trabalho do CIVEC à realidade. Entretanto, respondendo directamente à pergunta, direi que colaboramos, designadamente, através da realização de cursos intra-empresas, mas, também, efectuando acções de apoio a empresas em matérias de Organização Industrial.

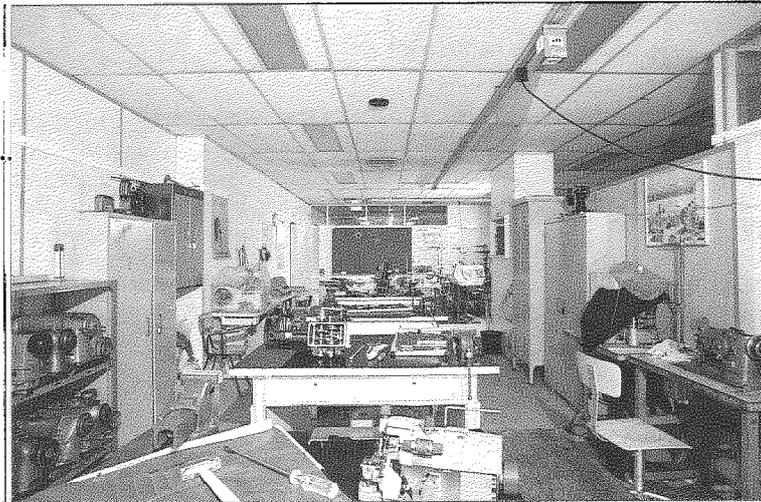
Relativamente aos estágios, considero fundamental a cooperação entre as empresas e o CIVEC e aproveito para salientar os excelentes frutos do intercâmbio existente. No campo das novas tecnologias,

fazemos formação na área da Modelagem por Computador, com os sistemas CAD, e realizamos trabalhos para as empresas que, não afectando as acções formativas, o nosso equipamento permite.

QUALIDADE: FACTOR DE COMPETITIVIDADE

D. - O CIVEC faz ou tem feito algo para sensibilizar as empresas da indústria têxtil para a importância da função qualidade como factor de competitividade?

J.F.C. - Os problemas de qualidade dominam, consideravelmente, a atenção do CIVEC. Com efeito, mantemos regularmente cursos de sensibilização e seminários, distribuimos informação e editamos, com o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário, uma revista técnico-pedagógica (*a Vestir*) que dedica largo espaço a este assunto. Além disso, temos desenvolvido, em colaboração com o CEQUAL, acções de formação no domínio do controlo da qualidade e, ainda há pouco tempo, realizámos seminários em Lisboa e no Fundão (este, naturalmente, para industriais de Castelo Branco e Covilhã) sobre a evolução do sector face aos novos desafios da Europa, em que a qualidade foi apresentada como factor-chave de competitividade.



De resto, na linha destas preocupações, o CIVEC está equipado com um excelente laboratório de controlo de qualidade, acreditado pelo Instituto Português da Qualidade e que, como já referi, é uma estrutura de suporte à formação, mas, também, de apoio à empresas realizando ensaios laboratoriais.

ENTENDER FORMAÇÃO COMO INVESTIMENTO NOS RECURSOS HUMANOS

D. - A qualidade e o *design* são aspectos indispensáveis se a indústria têxtil portuguesa se quiser impor nacional e internacionalmente. O que lhe parece que as nossas PME deverão definir, em termos de estratégia, para atingir esses objectivos?

J.F.C. - A grande questão que se coloca é fundamentalmente esta: a importância da indústria têxtil, incluindo a confecção, atingiu no contexto das exportações portuguesas, valores extremamente significativos, conseguidos pela exportação de produtos de fraca qualidade, baseados em mão-de-obra barata.

Era fácil colocar no mercado estes artigos de reduzido valor acrescentado. Mas, com a nossa entrada no Mercado Comum, a indústria já não pode funcionar em termos de grandes séries, mas, sim, de séries pequenas, sendo necessárias unidades muito flexíveis, rapidamente adaptáveis a alterações e, por isso, com uma grande dinâmica. Por todas estas razões, Portugal deixou de ser um país interessante em termos de competitividade para aquele tipo de artigos, porque vieram outros países, ocupar, com vantagem, o seu lugar.

Perguntar-se-á: qual deve ser, então, a estratégia da indústria têxtil portuguesa? Tem que fundamentar a sua resposta numa grande elasticidade, numa capacidade de resposta rápida aos desejos do cliente, com uma produção flexível, que possa reagir aos estímulos deste mesmo cliente, em termos de um correcto binómio custo-qualidade. Tem que deixar de se interessar pelo artigo básico, mas sim por uma gama de qualidade, que permita entrar em faixas de mercado de melhor preço. Para isso tem que ter **capacidade organizativa**, tem que

ter **controlo de produção**, tem que ter **formação**, enfim, tem que considerar uma série de questões, que exigem do próprio industrial uma nova atitude de gestão. Este tem que entender o que é uma estratégia, o que é a melhor utilização dos recursos existentes, em termos de competitividade, flexibilidade, qualidade e formação. Tem que perceber que a formação é um real investimento nos seus recursos humanos, que, assim, serão mais responsáveis para partilharem dos objectivos da empresa. Tem que compreender que deve ter equipamentos bem dimensionados para a sua produção: não é por comprar um equipamento altamente sofisticado que resolve os seus problemas! Há que investir, também, na própria organização, racionalizando estruturas e procedimentos.

Aqueles que souberem, de facto, ter empresas que não sejam "grandes camiões" para fazer artigos básicos, mas "carros ligeiros" para produzir artigos, de melhor qualidade, adaptados às exigências do cliente, terão condições para competir em mercados cada vez mais "agressivos". Neste contexto, amplo e complexo, a formação é uma variável essencial, estratégica. Contudo, não chega dizer isto! É preciso, e esse é o nosso esforço, **levar o industrial a perceber e a acreditar que fazer Formação é, repito, investir nos seus Recursos Humanos.**

D. - Uma última pergunta: este é o Ano Europeu de Segurança, Higiene e Saúde no Local de Trabalho. No aspecto de Higiene e Segurança quais são as acções que o CIVEC desenvolve?

J. F. C. - Temos nos nossos cursos um módulo de Higiene e Segurança no Trabalho. É um módulo permanente, dado por monitores especializados.

Procuramos ser rigorosos nessa temática, onde para além da formação, temos que insistir muito na informação.

Quanto ao Ano Europeu, estamos atentos, tendo presente as orientações do IEFP.

* Curso Superior de Direcção de Recursos Humanos.



O CASO DA MONTAGEM DE VIDEOGRAVADORES

1. Leia com atenção o seguinte caso:

Uma conhecida empresa do sector da construção eléctrica está a passar por uma importante fase de reconversão e modernização, depois de se associar a uma multinacional de origem asiática para a montagem, em Portugal, de videogravadores destinados ao mercado comunitário.

Até há pouco, a empresa dedicava-se sobretudo à produção, sob licença de uma outra empresa estrangeira, de televisores a cores. O trabalho estava organizado segundo o princípio da clássica linha de montagem. O trabalho era muito repetitivo e monótono. Cada operária efectuava um número muito restrito de operações simples num curto espaço de tempo. A deslocação do material em fase de montagem fazia-se através de um tapete rolante.

A produtividade era considerada baixa. A qualidade deixava a desejar, sendo frequentes as queixas dos consumidores em relação aos modelos daquela marca de televisores.

Investimentos de um certo montante estão a ser feitos na modernização das linhas de montagem. Não haverá, todavia, grandes inovações técnicas, a não ser o controlo de qualidade por computador, e o desenho "ergonomicamente mais correcto" de cada um dos postos de trabalho nas linhas de montagem.

À revelia dos sindicatos, o pessoal mais idoso já rescindiu voluntariamente o contrato de trabalho a troco de indemnizações. Prevê-se, por outro lado, a admissão de contratados a prazo, de preferência com a idade máxima de vinte e um anos, do sexo feminino e com o nono ano de escolaridade.

Um problema que a direcção anterior nunca conseguiu

resolver foi a elevada taxa de absentismo (nomeadamente por doença ou faltas injustificadas) e de rotatividade de pessoal (*turnover*).

Em princípio, estaria posta de lado a ideia de a montagem dos videogravadores ser feita por módulos ou subconjuntos, a cargo de equipas polivalentes que mudariam periodicamente de posto de trabalho. Essa ideia foi inicialmente vista com bons olhos pelo director-geral, que é de nacionalidade dinamarquesa.



O engenheiro português, responsável pela produção, e pessoa muito influente junto dos restantes elementos da direcção, alegou que uma tal solução teria custos incomportáveis, no que respeita à redefinição dos circuitos de montagem e à reorganização dos postos de trabalho bem como à formação do pessoal, que teria que ser muito mais exigente e morosa.

Além disso, o trabalho em equipa seria um "modelo nórdico" difícil de exportar para um contexto cultural completamente diferente. "Em Portugal, isso de trabalho em equipa não dá porque há sempre o malandro que se encosta aos outros, a responsabilidade individual fica diluída, as chefias directas e os quadros intermédios são desautorizados e, mais tarde ou mais cedo, surgem complicações..."

A nova direcção da empresa faz questão, no entanto, de melhorar certos aspectos das condições de trabalho, ligadas nomeadamente à higiene e segurança e ao bem-estar do pessoal, de modo a tornar o trabalho menos penoso.

"Não é difícil de reconhecer, por exemplo, que o calor nos pavilhões onde funciona a maior parte dos sectores de montagem esteve na origem dos frequentes desmaios das operárias no Verão passado", diz o médico do trabalho.

Uma das delegadas sindicais vai mais longe: "Para além das péssimas condições ambientais (nomeada-

mente falta de ventilação), havia as cadências impostas, a constante pressão dos encarregados... Não havia uma única pausa, tinha-se de fumar um cigarrito às escondidas e quase faltava ter de se fazer um requerimento em papel selado para uma pessoa ir à casa de banho... E depois do trabalho, era chato pra burro. Ao fim do turno, a operária está com uma terrível dor de costas. E quando chega a casa, nem consegue olhar para o maldito televisor... Espero bem que alguma coisa mude, para melhor, com os videogravadores..."

O pessoal de produção trabalha em dois turnos e ao sábado de manhã. Na empresa não há refeitório. Há apenas um bar. Mas não falta espaço para alargamento das instalações sociais. Também não existe comissão de higiene e segurança nem comissão de trabalhadores. A comissão sindical tem representantes da CGTP e da UGT.

Um grupo de trabalho foi, entretanto, constituído para propor "soluções técnica e financeiramente viáveis" que possam "contribuir para a redução do absentismo, a estabilização dos efectivos, o conforto e o bem-estar do pessoal bem como, obviamente, a melhoria da produtividade e da qualidade"...

Do grupo de trabalho fazem parte: 1) o engenheiro de produção, que coordena o grupo; 2) o encarregado-geral do sector de montagem de videogravadores; 3) o



director de pessoal; 4) o médico do trabalho; 5) dois representantes do pessoal, propostos pela comissão sindical e aceites pela direcção, sendo os dois delegados sindicais, um afecto à UGT e outro à CGTP.

Diga-se, de passagem, que a "concertação social" e

a “participação do pessoal” são outras das preocupações que transparecem do discurso da actual direcção.

Após várias reuniões, o grupo de trabalho fez uma listagem de dez possíveis acções a propor à direcção com vista à melhoria das condições de trabalho na empresa. Ainda não foi possível, no entanto, chegar-se a um consenso, quanto às cinco medidas consideradas prioritárias.

2. Imagine agora que você, caro leitor, é o (escolha um dos elementos que compõem o grupo de trabalho).

Ponha-se na pele desse personagem. Pense no papel que ele desempenha na empresa e no grupo de trabalho... Escolha os cinco itens da listagem seguinte que você incluiria na proposta. Essa listagem tem dez itens mas você pode acrescentar-lhe mais um. Ordene esses itens de 1 a 5, sendo 1 o item mais prioritário e 5 o menos prioritário. Não dê a mesma pontuação a dois ou mais itens.

- Criação de um prémio individual de qualidade;
- Criação de um refeitório;
- Duas pausas, de quinze minutos, em cada turno;
- Instalação de um sistema de ar condicionado;
- Abolição do trabalho ao sábado de manhã;
- Criação da comissão de higiene e segurança;
- Introdução, a título experimental, do trabalho por módulos e por equipas num dos sectores de montagem;
- Alargamento do ciclo operatório até quinze minutos, de modo a atenuar os efeitos do trabalho repetitivo e monótono;
- Melhoria do sistema de ventilação;
- Criação de salas para repouso e convívio;
- Outra (Qual?).

* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública.



Maria de Los Angeles

FORMAR GESTORES DE ROSTO HUMANO

A Associação Portuguesa Personalidade e Relações Humanas-P.R.H. é uma associação sem fins lucrativos que existe em Portugal desde 1985. O objectivo da formação que desenvolve é o de permitir a cada um compreender e viver melhor as suas relações profissionais e exercer com mais eficácia a actividade que lhe é própria. A responsável para Portugal dá-nos nesta entrevista uma ideia do trabalho desenvolvido pela Associação.

DIRIGIR - Como nasceu a Associação e que trabalho tem desenvolvido?

MARIA DE LOS ANGELES - A Associação foi fundada por André Rochais, psicopedagogo francês, que se interessou pela dimensão humana da psicologia social. Ele tinha a intuição de que o fundo de todo o ser humano

é positivo, como aliás também o disse Carl Rogers. O problema era como conseguir tocar esse fundo positivo. Inventou uma pedagogia muito simples que ajuda o homem a tomar consciência dessa área positiva e a saber usá-la efectivamente. O êxito foi tanto que neste momento a Associação existe em 52 países sendo os estágios frequentados por cerca de 20 mil participantes por ano.

D. - Porquê só agora em Portugal?

M.L.A. - Quando era professora de filhos de emigrantes na embaixada de Espanha em França desenvolvi algum trabalho com emigrantes espanhóis e portugueses. Conheci aí um casal de portugueses, que infelizmente já morreu, e que me convenceu a vir para cá. Eu vim pela primeira vez há cerca de dez anos. Neste momento já há formadores portugueses e temos dificuldades em satisfazer todas as solicitações.

D. - Qual é a essência da vossa abordagem do Homem e como a integram na vossa perspectiva de formação?

M.L.A. - O organismo situa-se no campo das ciências humanas, propondo uma psicopedagogia do crescimento do Homem. A finalidade última do organismo, numa expressão breve e densa de André Rochais, é a de «fazer crescer o HOMEM no homem».

Neste sentido, a metodologia que nós utilizamos é essencialmente activa e indutiva. O nosso ponto de partida é que o fundo de todo o ser humano é positivo e que é esse fundo positivo que é necessário tocar e pôr a render, se queremos que o ser humano e os grupos funcionem bem.

D. - Mas o que trazem de novo em relação a outras escolas com abordagens semelhantes?

M.L.A. - Outras escolas têm tido talvez a mesma abordagem teórica. O que não tem havido é a mesma abordagem prática, essa é que é diferente.

Na linha do que acabo de afirmar, diria que a novidade trazida pelo nosso organismo em relação a outras escolas situa-se, fundamentalmente, em dois pontos importantes: um em relação ao conteúdo e outro à forma de trabalhar com as pessoas.

No que se refere ao conteúdo, creio que aquilo que nos é mais específico é a nossa convicção profunda da positividade da pessoa humana; o nosso olhar optimista e de esperança em relação à sua capacidade de auto-transformação para uma maior realização pessoal, relacional e profissional, se descobre e actualiza o verdadeiro potencial humano que leva em si. É nesta óptica do



André Rochais

desenvolvimento harmonioso do homem em toda a sua personalidade que se situa a acção específica de P.R.H. Estou pessoalmente convicta de que o maior subdesenvolvimento de que hoje sofre a nossa sociedade é o subdesenvolvimento humano e é nele que é urgente apostar.

O segundo aspecto que me parece muito original na nossa abordagem situa-se na forma, na metodologia aplicada nas nossas acções de formação: o ponto de partida é sempre a experiência do participante; a análise feita por ele mesmo da sua vivência pessoal. A partir daí, ajudamos cada um a não ficar só pelas «constatações» feitas em relação ao seu modo de sentir ou de viver (já que, frequentemente, elas são apenas os «efeitos»), mas a ir até à origem, até às causas que estão na raiz dessas vivências ou desses comportamentos observados. E isso, para aprofundá-lo e desenvolvê-lo, se eles são positivos, ou reajustá-los, se são negativos.

D. - Como é a vossa prática pedagógica? Como transferem isso para a formação? Essa abordagem não conduz a situações assustadoras para os participantes?

M.L.A. - A partir de uma pergunta que se faz às pessoas, em «Trabalhos Pessoais de Análise» (T.P.A.), sobre, por exemplo, a sua vida na empresa, o seu relacionamento com os outros, em que momentos sente



Grupo de formandos

necessidade de ser agressivo ou em que momentos vive mais a sua capacidade de comunicação e a sua criatividade, a partir dessa pergunta tentamos captar o vivido. O participante põe isso no papel e depois segue-se um momento de partilha: partilha quem quer, o que quer, como quer. Uma regra definida logo de início é que tudo o que é posto em comum permanece no segredo do grupo. Eu posso intervir para ajudar o participante a ver mais claro em um ou outro aspecto, mas nunca se criam situações de tensão em que as pessoas sejam postas em xeque.

D. - Isso faz pensar que os formadores têm de ser pessoas muito especiais e que mesmo os formandos têm de ser devidamente seleccionados.

M.L.A. - Em primeiro lugar os formandos têm de vir motivados a fazer um trabalho sobre eles próprios, e um trabalho positivo. Têm que querer fazer, ao mesmo tempo, um trabalho que melhore a empresa e o grupo e que os vá melhorar a eles próprios, porque só melhorando-se a si mesmos podem melhorar as suas relações com os outros. Os nossos estágios são estágios de formação dirigidos a quadros e gestores de empresas, cuja relação humana deve ser uma relação humana de qualidade.

D. - Fale-nos um pouco da formação dos vossos formadores.

M.L.A. - É tremendamente exigente. Podem vir de áreas diferentes: da medicina à psicologia, passando pelas letras. Mas todos têm de cumprir um período de formação teórica, pedagógica e prática, que pode durar entre quatro a seis anos. Para além da aquisição de conhecimentos no âmbito da psicologia humana, os futuros formadores têm de desenvolver uma caminhada de autotransformação e de equilíbrio humano, para poderem ajudar e facilitar o crescimento dos outros. Como seria possível ajudar o outro a tornar-se sólido se ele próprio não está sólido? Ao fim desses anos, o formador recebe uma autorização para fazer formação que não é válida para sempre. De três em três anos cada formador apresenta um *dossier* com informação sobre a sua caminhada pessoal, pedagógica e científica nesse período. Face a esses elementos, a Associação decide se renova ou não a autorização por mais três anos. Lidar com pessoas não é a mesma coisa que lidar com papéis e não há o direito de fazer formação de qualquer modo. Por isso, cada formador tem um acompanhante pedagógico. É ele que acompanha o primeiro estágio em sala do formador e que o supervisiona frequentemente em todo o seu trabalho de formação. Os próprios formadores mostram interesse nessa supervisão, que lhes vai permitir fazer uma formação de qualidade, a única que ajuda as pessoas.

D. - Quantos formadores têm?

M.L.A. - Temos 350 formadores oriundos de 36 países diferentes, que animam em cada ano mais de dois mil estágios em 52 países, propondo cerca de 42 temas em oito línguas diferentes.

D. - Acha que os chefes e gestores se podem considerar destinatários preferenciais dos vossos programas de formação?

M.L.A. - É evidente. É por eles que é preciso começar. Eles têm de ser, além de pessoas tecnicamente bem preparadas e actualizadas, personalidades sólidas, adultas

e maduras, para poderem ter um relacionamento de qualidade. Em segundo lugar, a sua formação a estes níveis é muito importante, pela influência que eles podem ter à sua volta. Para mim, é certo que as empresas de sucesso no futuro serão aquelas que tiverem colocado o homem no centro das suas preocupações. A maioria das empresas, porém, aposta apenas na formação técnica dos seus colaboradores, esquecendo a vertente humana da sua formação. Todavia, se a formação humana for deficiente, a formação técnica não chega para melhorar a produtividade. Eu tenho a certeza que as



Grupo de Formandos

empresas só se modificarão quando os seus quadros se transformarem. O que é fundamental é que o Ser Humano esteja feliz, consigo próprio e nas relações com os outros. Se estiver infeliz, está desinteressado da empresa e não produz.

D. - Quais são as principais facetas da personalidade de um chefe a serem trabalhadas num dos vossos estágios de formação?

M.L.A. - Se ele começar pelo estágio «Mecanismos Essenciais da Personalidade» aprende primeiro a compreender-se a si próprio e a perceber porque tem reacções que lhe custam a entender. Se ele se compreender, vai ser capaz de perceber o Ser Humano de outra maneira. Depois, vai descobrir também que, para além desses comportamentos imprevisíveis, ele é capaz de viver valores humanos e capacidades que lhe são desconhecidos e que estão por explorar. Isso vai ajudá-

-lo a olhar os outros com um olhar diferente, mais tolerante, e a descobrir neles as mesmas capacidades que estavam adormecidas em si próprio.

D. - Acha que um gestor que frequente esses estágios vai melhorar a sua capacidade de gerir conflitos e de delegar?

M.L.A. - É evidente. No estágio «A Minha Vida na Empresa» procuramos ajudar os quadros a identificar as causas que conduzem aos conflitos e que se prendem com aspirações que não chegam a ser satisfeitas, ou que são truncadas. Relativamente à delegação, vive-se hoje um grande desequilíbrio: a maioria dos gestores parece estar «casada» com a empresa, o que conduz a situações geradoras de tensão. Ora, saber delegar é uma grande arte. Se não delego, é porque há medos não resolvidos em mim: medo de ser manipulado, medo de perder o poder. Medos na sua maioria infundados, mas que me impedem de encarar a hipótese de partilhar as minhas responsabilidades com outros que dependem de mim. Se aprender a gerir esses medos, já serei capaz de delegar os meus poderes e viverei mais feliz dentro da empresa.

D. - O objectivo dos vossos estágios será portanto um gestor encarado como um homem global, integral, um gestor de rosto humano.

M.L.A. - Sim, esse é o nosso principal objectivo: ajudar a que o gestor seja pessoa. Creio que um dos maiores erros da nossa época é o de identificar o Homem com o seu papel social, esquecendo que ele é, em primeiro lugar, uma pessoa. É fundamental que qualquer gestor se sinta bem consigo próprio, na sua família, com os seus amigos. Só assim poderá também ser um bom gestor. Um gestor eficaz é um homem que está bem consigo mesmo.

D. - Têm sentido alguma dificuldade na implantação do vosso trabalho no nosso país?

M.L.A. - A maior dificuldade prende-se com o facto de o povo português não estar habituado a investir na sua própria formação humana. Ele só está habituado a investir na sua formação técnica ou profissional. Os portugueses ainda não tomaram consciência de que eles são mais importantes que a empresa, que o trabalho e que o dinheiro. A formação permanente do adulto em Portugal não está ainda suficientemente organizada.

D. - Para terminar, gostaria que nos falasse dos estágios que considera mais adequados para os gestores de empresa.

M.L.A. - Os estágios mais adequados para gestores e responsáveis são: «A Pessoa e a Empresa» e «As Responsabilidades Humanas do Quadro ou do Dirigente».

Porém, é muito aconselhável começar pelo estágio «Os Mecanismos Essenciais da Personalidade». Neste estágio, os participantes descobrem a «mecânica» do ser humano. Ficam assim com uma noção clara do tipo de imagem que têm de si; do modo como se relacionam com os outros; do conjunto de valores humanos que constitui o fundo positivo da sua personalidade; do estado da sensibilidade que é por vezes gerador de tensões e conflitos; do que nós chamamos o «eu'-cerebral», isto é, o conjunto das faculdades (inteligência, liberdade e vontade); e de como todas estas realidades entram em interacção e funcionam em conjunto.

Uma vez conhecida esta engrenagem da pessoa, aprende a articular tudo isto para poder progredir a nível pessoal e profissional.

No estágio «A Pessoa e a Empresa» os participantes são colocados em primeiro lugar perante os fenómenos-chave da empresa, «grupo humano»: aspirações e necessidades dos membros, os fenómenos dos valores, da influência, das tensões e conflitos, etc.

Numa segunda parte, aborda-se o modo de gerir todos esses fenómenos e aprende-se a existir, a comprometer-se e a adaptar-se para viver melhor e ser mais eficaz na vida da empresa.

Para fazer o estágio «As Responsabilidades Humanas do Quadro» é necessário ter participado anteriormente no estágio «A Pessoa e a Empresa», já que aquele é o prolongamento e complemento deste.

O gestor é colocado aí perante as suas responsabilidades de dirigentes de um grupo humano.

Aprende a tomar maior consciência das necessidades dos seus colaboradores e do modo adequado de responder a elas.

Com todos estes estágios, P.R.H. só pretende que os gestores e os seus colaboradores possam viver na empresa aquilo a que têm direito, isto é, a serem pessoas a serem felizes no seu trabalho e pelo seu trabalho.

É assim que, no marco que lhe é específico, P.R.H. tenta contribuir para uma empresa «do Homem» e para uma Humanidade mais «humana».



Rua B à Praça Mário de Azevedo Gomes,
Lote 2-2.º Fte.
2772 PAREDE

DIRIGIR



AS CHEFIAS INTERMÉDIAS E A GESTÃO DA FORMAÇÃO II



No nº 19 da DIRIGIR, o autor iniciou o tratamento desta temática abordando os aspectos relacionados com o diagnóstico das necessidades de formação.

Neste artigo analisa a definição dos objectivos de formação e a avaliação.

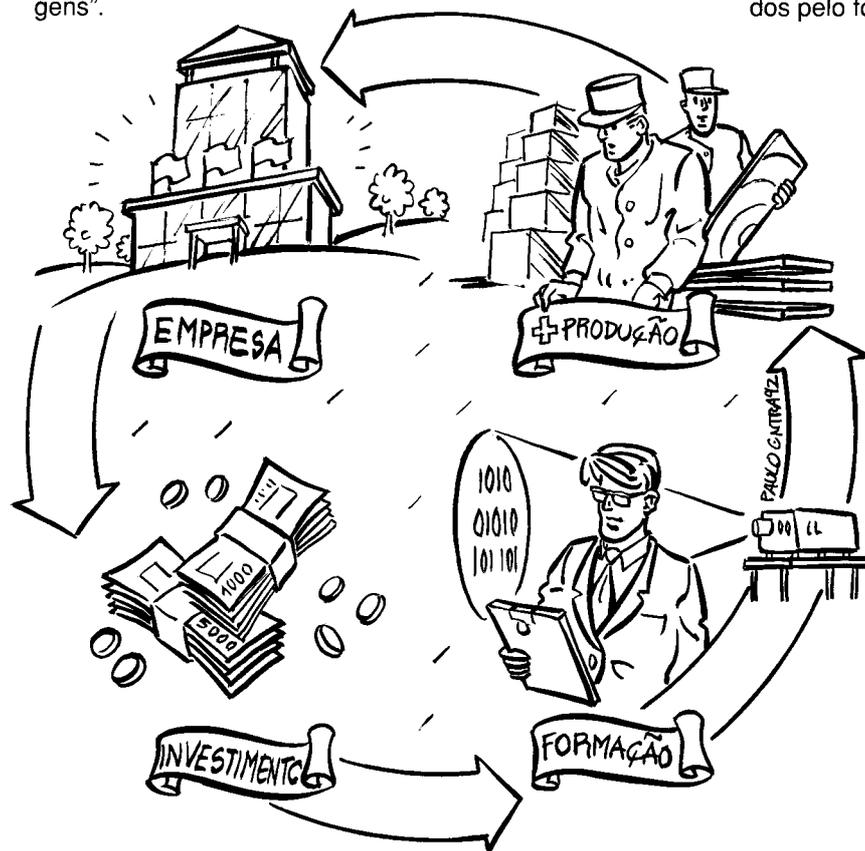
Na primeira parte deste artigo, iniciado no nº 19 da DIRIGIR, abordámos os aspectos relacionados com o diagnóstico das necessidades de formação por parte da chefia intermédia e, em simultâneo, apresentámos alguns documentos de trabalho que ajudam a sistematizar a informação.

Referimos igualmente que voltaríamos ao vosso con-

tacto para abordarmos outros temas relacionados com o ciclo de formação, nomeadamente a fixação de objectivos de formação e os aspectos da avaliação. É este o objectivo deste artigo, que, esperamos, contribua para desmistificar alguns aspectos, tanto de natureza teórica como prática.

Vale a pena referir que, embora as fases seguintes

ao diagnóstico de necessidades de formação tenham um envolvimento mais significativo de outros profissionais, formadores e técnicos de formação, a chefia intermédia não se deve alhear do resto do processo formativo, devendo por isso estar em condições de participar em igualdade de condições com os outros profissionais, sendo por isso necessário dominar as mesmas "línguas".



DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Poder-se-á perguntar o porquê de todas estas fases (definição de objectivos, plano de sessão, avaliação), quando, muito simplesmente, podíamos pedir um curso de gestão de *stocks*, para o pessoal que trabalha no armazém, ao departamento de pessoal ou ao coordenador de formação na empresa, por exemplo. A resposta parece-nos óbvia. Cada vez mais, é necessário saber com maior precisão, QUEM FORMAR, OU QUÊ, PARA FAZER O QUÊ e com que RESULTADOS.

Estes aspectos assumem cada vez maior relevância se pensarmos que a tendência será para o desenvolvimento da Formação Profissional a par de um maior esforço financeiro, por parte das empresas.

É por isso necessário um aprofundamento dos métodos actualmente existentes, por forma a satisfazer as necessidades das empresas e a credibilizar e afirmar a formação profissional.

É nessa linha que se insere uma correcta definição de objectivos pedagógicos, como etapa fundamental de todo o ciclo de formação, e que encontramos logo a seguir ao diagnóstico de necessidades de formação. É o OBJECTIVO que nos indica o resultado que queremos atingir com o curso de formação e que posteriormente possibilitará a avaliação dos conhecimentos dos formandos pelo formador, contribuindo também para a avaliação do posto de trabalho.

A chefia intermédia tem, deste modo, mais um instrumento de trabalho que lhe permite, a partir da ficha de tarefas, a enunciação dos vários objectivos que pretende para as sessões de formação. Antes de darmos alguns exemplos, importa referir que a explicitação do objectivo faz-se segundo três itens:

- Comportamento
- Condições
- Normas

Vejamos um exemplo: se recordarmos a ficha de tarefas do último artigo, encontramos na profissão de soldador a maçarico a seguinte tarefa:

"Liga o maçarico às garrafas de gás e abre as torneiras."

Imaginemos que nesta tarefa o soldador tinha dificuldades de desempenho e que era necessário enviá-lo a um curso. Naturalmente que tínhamos que construir um OBJECTIVO:

- Comportamento: ligar o maçarico às garrafas de gás e abrir as torneiras;
- Condições: usando óculos de protecção e luvas, certificando-se de que não existia material inflamável num raio de x metros;
- Norma: em menos de um minuto.

Pensemos agora no sector de serviços, onde a empresa A tem um escriturário que, entre outras tarefas que desempenha, regista cartas. Por esta tarefa, poderíamos fixar o seguinte OBJECTIVO:

- Comportamento: registar uma carta;
- Condições: sem qualquer ajuda dos colegas de trabalho, usando os documentos necessários;
- Norma: sem erros.

É a partir destes itens que a chefia intermédia enuncia os objectivos que pretende para a acção de formação, junto do formador. É também o momento em que o formador toma contacto com o processo, e que sabe o conjunto de objectivos que tem de atingir com cada um dos formadores. Por outro lado, a enunciação dos objectivos permite também que o formador prepare o conjunto de métodos que se mostrem ajustados à situação de ensino que vai encontrar.

A chefia intermédia diz assim, de forma precisa, o que quer da acção de formação e os resultados que espera obter, ao invés de pedir, de forma vaga, um curso sobre qualquer tema, e em que muitas vezes envia os formadores sem qualquer critério. Recorde-se que é também neste momento que a chefia deve, ou não, agregar os formandos por níveis de habilitações literárias e pelo nível de conhecimentos em relação às matérias que vão ser ensinadas.

A SESSÃO DE FORMAÇÃO E O SEU PLANO

Após a chefia intermédia ter efectuado o diagnóstico das necessidades de formação e celebrado os objectivos que pretende, é agora a vez de o formador trabalhar toda esta informação preparando, nomeadamente:

- Os objectivos de cada sessão;
- A sequência e os tempos de aprendizagem;
- Os métodos de ensino a utilizar;
- Os testes de avaliação aos formandos.

À chefia resta aguardar pelo final da acção de formação, esperando que o formador ou o coordenador do curso lhe forneça dados sobre:

- a forma como decorreu a sessão aos aspectos logísticos (condições de fala, pontualidade, entre outros aspectos);
- a avaliação que os formandos fizeram do formador;
- a avaliação dos formandos pelo formador.

É este último dado que vai permitir à chefia num primeiro momento averiguar os resultados dos formandos, face aos objectivos primeiramente enunciados. Resta-nos, agora, que o formando volte ao seu posto de trabalho e ponha em prática aquilo que aprendeu.



AVALIAÇÃO NO POSTO DE TRABALHO

Por último, caberá à chefia avaliar em que medida os conhecimentos aprendidos estão sendo transferidos para o posto de trabalho; é uma informação que, em média, é recolhida três meses após se ter realizado a acção de formação.

Esta avaliação consiste em verificar se, em face da aprendizagem efectuada três meses antes, alguns conhecimentos estão sendo transferidos para o posto de trabalho.

Para efectuar este controlo de forma sistematizada, vamos criar a ficha de avaliação, que decerto o ajudará a recolher essa informação.

Permitimo-nos recordar-lhe que a informação de base desta ficha é recolhida na ficha de análise de tarefas e na listagem de objectivos.

TAREFAS/OBJECTIVOS OBJECTIVOS ATINGIDOS DESVIOS/CAUSAS

Como certamente reparou, existe a coluna DESVIOS/CAUSAS. A informação que agregar nesta coluna, vai permitir-lhe despistar as razões de insucesso. Algumas estarão relacionadas com o diagnóstico das necessidades de formação e com os objectivos, outras com a realização da acção de formação propriamente dita. Outras, ainda, serão fruto de outras contingências que lhe cabe a si encontrar. Em todo o caso, vai provavelmente recolher informação para incorporar no próximo diagnóstico.

*Licenciado em Sociologia do Trabalho; Consultor de CESO-ID; Vice-Presidente de APSIOT.

Sabia que.....

Os solventes podem afectar a saúde e estão quase em todo o lado?

Utilizam-se em várias indústrias desde a metalúrgica à química passando pela indústria têxtil e do papel, sem esquecer as tintas e actividades de limpeza.

Se convivermos com eles sem a menor prudência, as consequências para a nossa saúde podem ser desastrosas: os solventes são líquidos voláteis que têm uma extraordinária capacidade de dissolverem outras substâncias.

As tintas, lacas e tintas de impressão e alguns produtos de limpeza chegam a ter mais de 50% de solventes na sua composição.

Tanto as exposições de curta duração a altas concentrações, como as exposições prolongadas e de taxas de concentração pouco elevadas podem ser perigosas para a saúde.

O diagnóstico não é fácil para o médico. As queixas dos trabalhadores que manipulam os solventes nem sempre são de fácil identificação nas suas causas.

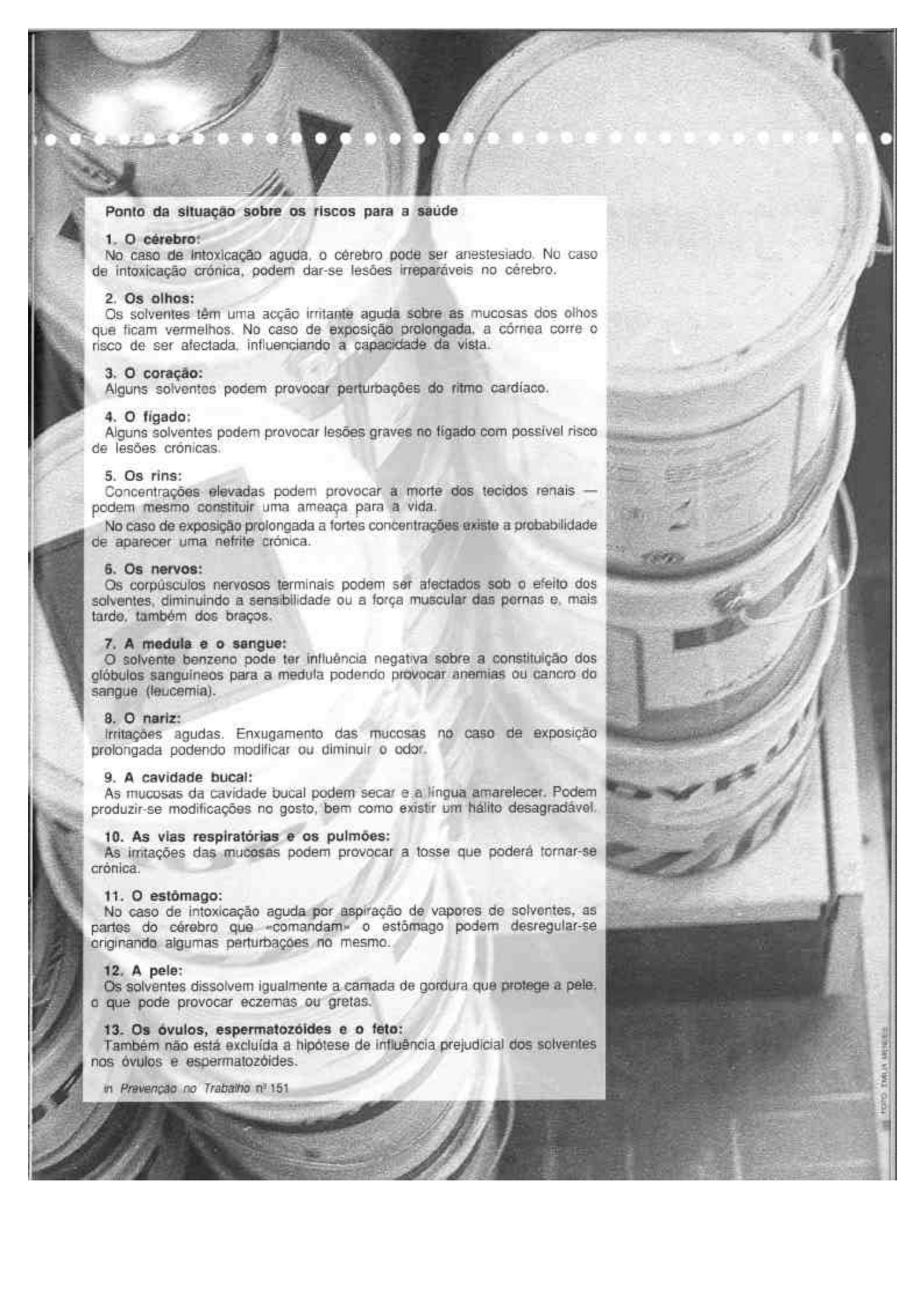
Todavia, as nefastas consequências dos solventes podem ser evitadas se foram adoptadas medidas adequadas de protecção, nomeadamente e por ordem de prioridade, o controlo das fontes de emissão e dos níveis de concentração e, se necessário, utilização da protecção individual.

PRIMEIROS SOCORROS

para uma intoxicação grave, com solventes

No caso de uma intoxicação aguda podem adoptar-se de imediato algumas medidas para socorrer a vítima. Assim:

1. Evacuar rapidamente a vítima da zona perigosa.
2. Se as roupas da vítima estiverem contaminadas é necessário retirá-las de imediato.
3. Lavar com prudência a vítima com sabão. Enxaguar abundantemente com água e vestir-lhe outra roupa.
4. Se a pessoa perdeu a consciência, é de manter as vias respiratórias desobstruídas, colocando-a em posição lateral de segurança.
5. Caso a vítima deixe de respirar, será necessário a presença de uma pessoa competente para lhe aplicar a respiração artificial.
6. Caso um solvente seja absorvido, não se deve provocar o vômito para evitar problemas com os pulmões.



Ponto da situação sobre os riscos para a saúde

1. O cérebro:

No caso de intoxicação aguda, o cérebro pode ser anestesiado. No caso de intoxicação crónica, podem dar-se lesões irreparáveis no cérebro.

2. Os olhos:

Os solventes têm uma acção irritante aguda sobre as mucosas dos olhos que ficam vermelhos. No caso de exposição prolongada, a córnea corre o risco de ser afectada, influenciando a capacidade da vista.

3. O coração:

Alguns solventes podem provocar perturbações do ritmo cardíaco.

4. O fígado:

Alguns solventes podem provocar lesões graves no fígado com possível risco de lesões crónicas.

5. Os rins:

Concentrações elevadas podem provocar a morte dos tecidos renais — podem mesmo constituir uma ameaça para a vida.

No caso de exposição prolongada a fortes concentrações existe a probabilidade de aparecer uma nefrite crónica.

6. Os nervos:

Os corpúsculos nervosos terminais podem ser afectados sob o efeito dos solventes, diminuindo a sensibilidade ou a força muscular das pernas e, mais tarde, também dos braços.

7. A medula e o sangue:

O solvente benzeno pode ter influência negativa sobre a constituição dos glóbulos sanguíneos para a medula podendo provocar anemias ou cancro do sangue (leucemia).

8. O nariz:

Irritações agudas. Enxugamento das mucosas no caso de exposição prolongada podendo modificar ou diminuir o odor.

9. A cavidade bucal:

As mucosas da cavidade bucal podem secar e a língua amarelecer. Podem produzir-se modificações no gosto, bem como existir um hálito desagradável.

10. As vias respiratórias e os pulmões:

As irritações das mucosas podem provocar a tosse que poderá tornar-se crónica.

11. O estômago:

No caso de intoxicação aguda por aspiração de vapores de solventes, as partes do cérebro que «comandam» o estômago podem desregular-se originando algumas perturbações no mesmo.

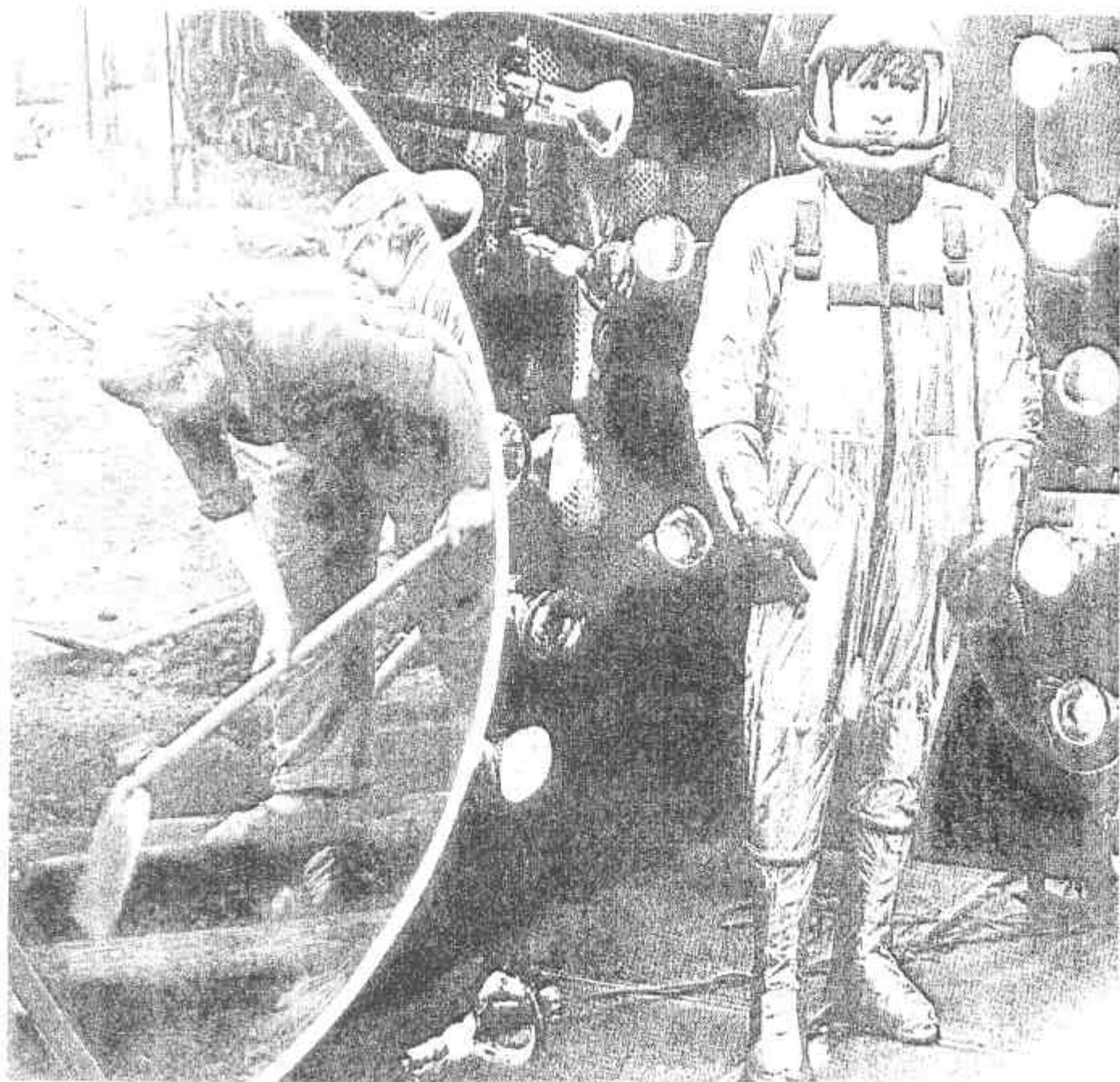
12. A pele:

Os solventes dissolvem igualmente a camada de gordura que protege a pele, o que pode provocar eczemas ou gretas.

13. Os óvulos, espermatozóides e o feto:

Também não está excluída a hipótese de influência prejudicial dos solventes nos óvulos e espermatozóides.

Regulamento de 1891 sobre o



DIRIGIR

trabalho de mulheres e menores



Senhor.— Hoje pedimos a Vossa Magestade o decretamento de medidas essenciaes a regularisar o trabalho das mulheres e dos menores, em fabricas, officinas — estabelecimentos industriaes de qualquer especie, ou sob qualquer direcção. N'este trabalho attende-se ao que é urgente e justo, pois que a sociedade tem obrigação de proteger os fracos, mas attende-se tambem ao que é humanitario, patriotico, politico, visto que se trata de preparar a sanidade, a força do futuro, em cuidados concedidos ao presente.

Acceptar e proteger a invalidez que a pobreza, os annos, os casos fortuitos nos trazem, é obrigação dos governos; preparal-a para viveiro de exemplos e acrisolamento de santidades, fizeram-no e ainda hoje o fazem os fanatismos intransigentes de religiões indianas. Consentil-a entre nós sem combate equivaleria a decretal-a para as subsequentes gerações. Nenhum governo o pôde fazer, nenhuma sociedade culta o pôde consentir.

Traduzimos n'estas palavras o pensamento fundamental d'este projecto de decreto.

A nossa mocidade, Senhor, carece de ser protegida efficazmente para se robustecer.

Tomando em consideração o trabalho das mulheres e o estabelecimento de crèches perto das fabricas, o governo prepara o remedio na maternidade; mas, não podendo impôr leis á familia, vê que a origem da sociedade civil foge á acção de qualquer providencia, e transmite, em deposito fielmente guardado, a macula, herdada já, de geração em geração. Os poderes do estado vão até onde podem ir. Não devassam o seio

DIRIGIR

da familia onde se exercem ou devem exercer os cuidados da hygiene, physica e moral, dos menores; mas quando elles sáem d'aquelle sanctuario, a auctoridade segue-os por toda a parte onde póde estar, sem offender direitos individuaes, antes para sua defeza lhes assiste.

Vossa Magestade conhece as mil causas que contribuem para exagerar os trabalhos confiados a menores na intensidade d'esses trabalhos e na sua duração ou diuturnidade.

Não somos contra a adopção do menor em quasi todas as especies de trabalhos; é uma aprendizagem de que nasce quasi sempre uma inclinação e uma adaptação; mas é preciso poupar aquellas forças incipientes graduando-lhes o trabalho de modo que, em vez de tarefa deprimente, sirva de gymnastica fortificante.

A cubiça natural das emprezas deseja nos seus trabalhos o menor, porque elle é instrumento docil e barato; e, tanto mais barato quanto mais produzir. Não póde ao seu interesseiro alvedrio entregar-se a creança, desprotegida. Os paes, sem fazermos injuria á humanidade, os paes nem sempre medem as forças da creança que a natureza lhes manda proteger; nem sempre experimentam conscientemente o poder d'aquelles pequenos braços ou a resistencia d'aquelles hombros, ainda mimosos; e não é exagero asseverar que muita vez o menor é menos poupado no trabalho familiar ou na officina paterna do que na estranha. O pae é pobre e é usufructuario dos salarios de seu filho menor. Isto explica, infelizmente, muita iniquidade.

Assim o comprehendem todas as nações que estendem mão protectora ao trabalho dos menores e das mulheres:— das que recebem da natureza as augustas funções da maternidade.

Isto, mais ou menos imperfeitamente, acha Vossa Magestade traduzido n'este projecto de decreto.

Foi estudado por muitos competentes, no tempo já dos nossos illustres antecessores, medicos, jurisperitos, engenheiros, estadistas, industriaes, operarios, têm dado parecer sobre esta materia.

No fundo o seu voto é este. Algumas divergencias sobre horas de trabalho, em confronto com os annos do menor e com a qualidade do mestre, têm apparecido n'essas consultas; questão na fórma, não na essencia. Em nossa opinião, Senhor, determinar, *a priori*, horas de trabalho, é sempre um arbitrio mais ou menos empyrico. Só um machinista ou um sabedor de mechanica e um medico, examinando cada menor e os utensilios de que tem de servir-se, podem, e ainda assim temporariamente, aguardando e marcando novos e successivos exames, graduar scientifica e conscienciosamente as horas de cada trabalhador em cada trabalho. É por isso que esta protecção exige continuadas revisões nos artigos das respectivas leis, e essa necessidade vae n'este decreto expressamente reconhecida e respeitada.

As officinas, os mezes do anno, as temperaturas atmosphericas, a qualidade ou estado das materias primas, a maior ou menor perfeição dos apparatus,

offerecem cada dia e cada hora modificações que vão reflectir-se nos operarios. Umas vezes estas alterações vem de causas regulares, outras de transtornos eventuaes; é por isso que a condição invariavel d'estas leis reside na constancia e permanencia da vigilancia.

Está no coração paternal de Vossa Magestade este decretamento por tanta vez recommendado ao governo; ahi fica, se Vossa Magestade o acceita.

Uma das maiores difficuldades para a sua implantação no momento actual era a despeza que exige; pois por muitos annos, querendo ser modestos os governos d'este paiz, não ha necessidade de augmentar com este serviço a despeza do estado.

Principalmente no que respeita a inspecções o pessoal das obras publicas póde fornecer, sem augmento de despeza, funcçionarios que bem se desempenhem d'estas incumbencias, para que têm a devida competencia.

Aqui vem attendida quanto possivel a equiparação dos trabalhos com as forças do menor, respeitada a escala annuaria dos dez aos dezasseis annos; aqui vem calculadas as necessidades do tempo para descanso absoluto, e para frequencia de estudo, aos menores; igualmente o tempo necessario para despender com os seus cuidados maternas, ás mulheres.

Vem considerados, a exemplo do que se faz nos paizes mais adiantados, os trabalhos nocturnos e os mineiros ou subterraneos, o que tudo aliás tem de ser especialmente regulamentado.

Não ficaram esquecidas a crèche, a escola, a hygiene, a vigilancia. E d'esta vigilancia, regulada como ha de ser, dimanarão todos os successivos aperfeçoamentos de que é susceptivel este serviço, e uma garantia segura para futuros inqueritos e para a regularisação da estatistica industrial.

Attendeu-se n'este assumpto, quanto foi possivel, ás conclusões da conferencia internacional reunida em Berlim em 1890.

Tambem a attenção de Vossa Magestade encontrará aqui o principio da responsabilidade effectiva nos desastres do trabalho. É um inicio, apenas, mas é desde já uma promessa de que os cuidados legislativos em favor do operariado continuam.

Secretaria d'estado dos negocios das obras publicas, comercio e industria, em 14 de abril de 1891. = Antonio Candido Ribeiro da Costa = Antonio Emilio Correia de Sá Brandão = Augusto José da Cunha = Thomás Antonio Ribeiro Ferreira.

Usando da auctorisação concedida ao governo pelo artigo 3.º do decreto com força de lei de Fevereiro de 1890, e visto o artigo 1.º da carta de lei de 7 de Agosto do mesmo anno: hei por bem decretar o seguinte:

CAPITULO I

Admissão, horas de trabalho e descansos

Artigo 1º Os menores e as mulheres, de qualquer nacionalidade, só poderão ser admittidos a trabalhar nos estabelecimentos industriaes particulares, do estado ou das corporações administrativas e nas escolas profissionaes ou casas de beneficencia onde se executem trabalhos industriaes, bem como nas construcções civis e nos mesteres de que trata o artigo 5º, nos termos e segundo as condições expressas n'este decreto. [...]

§ 2º Para os effeitos d'este decreto, a expressão *menor* comprehenderá sempre ambos os sexos, e abrangerá os individuos do sexo masculino até á idade de dezeseis annos e os do sexo feminino até á idade de vinte e um annos completos.

Art. 2º A admissão dos menores nos estabelecimentos industriaes e nos trabalhos de construcções civis não poderá verificar-se antes de completos doze annos de idade, salvo o disposto no § unico d'este artigo. [...]

§ Unico. Poderá verificar-se a admissão aos dez annos completos, nas indústrias especialmente designadas nos regulamentos, para os menores que:

a) Souberem as disciplinas que constituem a instrucção primaria elementar ou por certificado authentico provarem assidua frequencia em uma escola publica ou particular;

b) Tiverem compleição physica robusta;

c) Forem empregados em mesteres que não exijam esforços physicos, mais que os ordinarios.

Art. 3º Os menores até completarem doze annos não poderão trabalhar mais de seis horas em vinte e quatro, sendo o trabalho dividido por um descanso á mesma hora que o dos adultos, e igual ao d'estes, mas nunca inferior a uma hora, não devendo nenhum menor trabalhar mais de quatro horas seguidas. [...]

Art. 4º Os menores não poderão trabalhar aos domingos, nem mesmo na limpeza dos estabelecimentos industriaes. [...]

CAPITULO II

Trabalho nocturno

Art. 6º Considera-se trabalho nocturno o que for feito das nove horas da noite ás cinco da manhã nos mezes de maio, junho, julho, agosto, setembro e outubro, e das oito da noite ás seis da manhã nos outros mezes do anno.

Art. 7º Os menores do sexo masculino até doze annos completos e os menores do sexo feminino de qualquer idade, não poderão ser empregados, em caso algum, em trabalhos nocturnos. [...]

CAPITULO III

Trabalhos subterraneos

Art. 10º Nenhum menor do sexo masculino poderá ser admittido aos trabalhos subterraneos antes de completar quatorze annos. É prohibida a admissão de menores do sexo feminino.

Art. 11º No regulamento determinar-se-ha quaes os trabalhos subterraneos em que os menores do sexo masculino de mais de quatorze annos podem ser empregados, assim como os instrumentos ou ferramentas que poderão manejar. [...]

CAPITULO IV

Hygiene e segurança

Art. 14º Os estabelecimentos de que trata esta lei devem estar sempre limpos, convenientemente ventilados e com as necessarias condições de salubridade e segurança. [...]

Art. 15º Nenhum menor não vaccinado será admittido nos estabelecimentos industriaes. [...]

Art. 17º É prohibida a admissão de menores nos trabalhos insalubres ou perigosos. [...]

Art. 18º Nos estabelecimentos em que houver motores mechanicos, serão resguardadas as rodas, engrenagens quaesquer outras peças perigosas, por modo que d'elles não seja possivel a approximação descuidada ou voluntária. N'aquelles em que houver poços, alçapões, escadas ou vazios semelhantes, deverão estes ser resguardados por anteparos. [...]

Art. 19º Em caso de accidente ou desastre que produza a incapacidade de trabalhar por mais de dois dias, deverá, no praso de vinte e quatro horas, o gerente ou proprietario do estabelecimento industrial em que elle se tiver dado, participar o occorrido ao administrador do concelho e ao inspector. [...]

CAPITULO V

Creches

Art. 21º Cada uma das fabricas, em que trabalharem mais de cincoenta mulheres por dia, terá uma *creche* com as accomodações e condições hygienicas que os regulamentos determinarem. A distancia da *creche* á fabrica não será superior a 300 metros.

§ Unico. Diversas fabricas poderão estabelecer ou sustentar em commum uma *creche* para os filhos das

respectivas operarias, com a condição que a *creche* tenha a necessaria capacidade e que não diste mais de 300 metros de qualquer das mesmas fabricas.

Art. 22º A mulher não será admittida a trabalhar nos estabelecimentos industriaes nas primeiras quatro semanas depois do parto.

Art. 23º A mãe poderá ir á *creche* amamentar o filho á hora e pela fórma determinada nos regulamentos.

CAPITULO VI
Ensino primario

Art. 24º Os menores sujeitos á obrigação legal do ensino primario, admittidos em qualquer estabelecimento industrial, continuarão, até para elles cessar essa obrigação, a frequentar alguma escola publica ou particular, pelo menos duas horas por dia. [...]

CAPITULO VII
Vigilancia

Art. 27º O administrador do concelho ou do bairro do domicilio do menor dará gratuitamente, quando lhe for pedida aos paes ou tutores d'este, uma caderneta indicando o nome, domicilio, data e logar do nascimento do menor. [...]

§ 2º Nenhum menor poderá ser recebido em qualquer trabalho industrial sem apresentar a caderneta de que trata este artigo. [...]

CAPITULO VIII
Inspecção
[...]

CAPITULO IX
Commissões districtaes
[...]

CAPITULO X
Do conselho superior do commercio e industria
[...]

CAPITULO XI
Penalidades
[...]

CAPITULO XII
Disposições geraes e transitorias

[...] Os ministros e secretarios d'estado dos negocios do reino, da justiça, da fazenda, das obras publicas, commercio e industria, e da instrucção publica e bellas artes, assim o tenham entendido e façam executar. Paço, em 14 de abril de 1891. = REI. = *Antonio Candido Ribeiro da Costa* = *Antonio Emilio Correia de Sá Brandão* = *Augusto José da Cunha* = *Thomás Antonio Ribeiro Ferreira*.

D. do G. nº 88, de 22 de Abril - 1891.

SABER ESCOLHER OS COLABORADORES



Todos somos seleccionados ao longo da nossa CARREIRA escolar e profissional. O nosso percurso INDIVIDUAL é marcado por várias opções de escolha. Contudo, a tarefa de recrutar e seleccionar obedece a critérios. Propomos ao leitor seguir-nos no estudo possível de todo um processo de selecção de especialistas em informática, efectuado numa empresa fictícia de consultoria e auditoria em sistemas de informação.

Caracterização da empresa

A empresa Alves Auditores e Consultores Lda., em fase de expansão em Portugal, tem relações com outras empresas sediadas em países da CEE, nomeadamente na Bélgica, Holanda e França; tem a seguinte organização interna:

- área de Consultoria e Auditoria em Sistemas de Informação;

- área de Consultoria em Psicologia Organizacional;
- área de Projectos de Engenharia Civil e Electro-Mecânica.

Recrutar para quê?

A direcção da empresa pretendia seleccionar dois especialistas com experiência específica em telecomunicações e base de dados, para desenvolver projectos na área industrial.

Estes especialistas, que passariam a fazer parte do quadro de pessoal da Alves Auditores e Consultores começariam por desempenhar funções de consultoria em empresas industriais. Nestas, eles iriam definir, desenvolver e implementar novos sistemas de informação, em colaboração com os gestores e técnicos das empresas clientes.

Definir uma metodologia

A metodologia utilizada compreendia cinco fases que correspondiam a cinco perguntas fundamentais:

- a) Seleccionar, mas para que “postos de trabalho”? (foi efectuada a análise de funções dos técnicos de informática)
- b) Como interessar os possíveis candidatos? (foi salientada a fase do recrutamento externo)
- c) Como decidir sobre os melhores candidatos? (nesta fase foi realizada a entrevista e desenvolvido um critério de selecção)
- d) Quais as condições a que os candidatos seleccionados têm direito? (foi conferida importância às negociações entre a entidade patronal e os seus novos funcionários)
- e) Como facilitar a rápida capacidade produtiva dos seleccionados? (nesta última fase de processo considerou-se a integração dos técnicos de informática na empresa)

Definidos os passos metodológicos essenciais, meteu-se mãos à obra! A primeira coisa a fazer foi **analisar o posto de trabalho**, ou seja **descrever e qualificar os critérios ligados às funções a que os candidatos deveriam obedecer**. Para tal, utilizou-se a análise de funções descrita como “uma técnica que consiste na apreciação das tarefas que um determinado cargo, ocupado por um incumbente, deve desempenhar na sua função”.

Conseguir um perfil exacto para o lugar a preencher

Chegou-se assim a uma primeira definição dos dois perfis pretendidos:

Especialistas de Software: técnicos de informática, com conhecimentos técnicos profundos e domínio de produtos *software* da sua área, capazes de desenvolver aplicações informáticas, ajudar implementações ou aperfeiçoar (*fine tuning*) sistemas existentes; também, iriam ter acções de consultoria técnica específica.

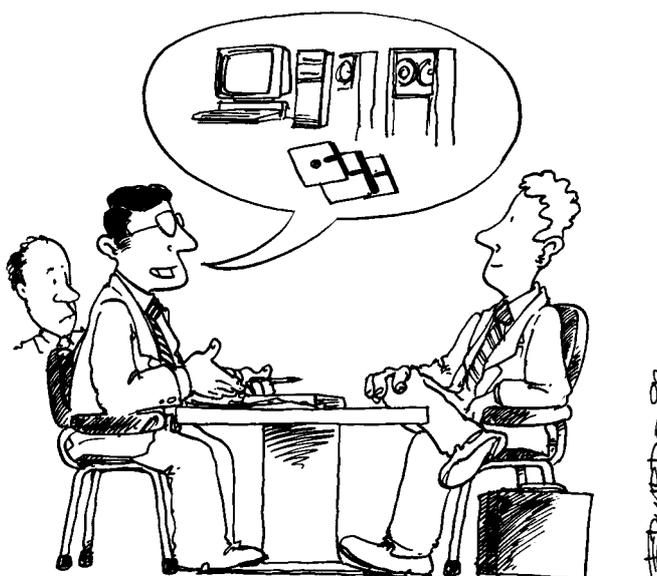
Consultor de Informática: economista com muita prática de informática, com bons conhecimentos de gestão de empresas; com várias experiências de gestão de projectos em ambientes diferentes; um conhecimento alargado das várias soluções oferecidas pelo mercado.

Como **habilitação principal** deveriam os candidatos possuir uma licenciatura em Ciências Económicas ou em Engenharia/Matemáticas.

Os candidatos a seleccionar deveriam ter as seguintes **qualificações essenciais:**

Autonomia, capacidade de decisão, capacidade de chefia, empenhamento, grande capacidade de trabalho, bom relacionamento, experiência da função, estabilidade emocional e motivação.

Os conhecimentos específicos da área de mercado, foram consideradas **qualificações facultativas**, mas para os **conhecimentos linguísticos** foi feita uma grelha de classificações que dá uma medida do maior ou menor grau de dificuldade do candidato.



SITUAÇÃO IDEAL

	LER	ESCREVER	FALAR
PORTUGUÊS	4.5	4.5	4.5
INGLÊS	4.5	3.5	3.5
FRANCÊS	4.5	3.5	3.5
OUTRA	3	3	3

GRELHA: 5-Ótimo; 4-M.Bom; 3-Bom; 2-Regular; 1-Elementar



As características psicológicas a avaliar na selecção incidiam sobre os seguintes aspectos do perfil psicológico:

Sociabilidade: relaciona-se com o interesse manifestado pelo candidato em “relação aos outros”.

Pode avaliar-se pelo grau de adesão a clubes, movimentos desportivos, culturais ou sociais.

No decorrer da entrevista, as actividades que implicam contactos com os outros, o gosto pela conversa, a facilidade de ter muitos amigos e o interesse pelos problemas de outrem foram valorizadas.

Motivação: evidenciam-se a natureza, a intensidade e a permanência das motivações pelo estudo dos seus interesses e gostos.

Nos factos colhidos nas entrevistas salientou-se tudo o que respeitasse às actividades dos tempos livres, em termos de continuidade e de perseverança nessas actividades. Compreende-se aqui a coerência e a permanência de actividades culturais ou sociais mantidas pelo indivíduo ao longo de vários anos.

Estabilidade emocional: a estabilidade emocional liga-se à maturidade da personalidade e ao autocontrolo. Na informação colhida durante a entrevista realçou-se a estabilidade dos interesses manifestados após a adolescência. Analisou-se uma história profissional, com poucos incidentes ou com sucessivas rupturas profissionais. O indivíduo estável emocionalmente revela clareza intelectual e procura de coerência nas suas atitudes profissionais e afectivas.

Cultura geral: refere-se à manutenção dos conhecimentos tais como a passagem das aquisições escolares para o domínio dos conhecimentos gerais e da cultura.

Observou-se nas entrevistas referências ao percurso escolar, nomeadamente ao ciclo de estudos seguido pelos candidatos.

Valorizou-se a cultura pessoal, pós-escolar e os interesses por domínios culturais, como sejam as opções de leitura, cinema, teatro, etc.

Sentido de responsabilidade: observou-se o sentido de responsabilidade nos papéis que o candidato desempenhou em movimentos sociais e culturais.

Na história profissional, analisou-se a evolução do projecto de carreira que compreende os sucessivos empregos, funções desempenhadas e promoções ou rupturas que tenham ocorrido.

Procurou-se, assim, compreender o que pode levar o candidato a empreender algumas tarefas ou actividades pouco agradáveis mas aceites, por significarem para ele a defesa de valores importantes que se relacionam com a consciência profissional e o sentido de responsabilidade.



Aspirações profissionais: este conceito é definido a partir das investigações da Dr^a. Cidade Moura sobre as aspirações sociais dos adolescentes.

Observou-se nos candidatos o compromisso entre as suas aspirações sociais na adolescência e a obrigação social.

Analisou-se o *curriculum vitae* e colocaram-se questões que elucidassem sobre os seus interesses e objectivos, no período dos quinze aos vinte anos. Relacionando-as, procurou-se ligar os sucessivos empregos com a expectativa actual de carreira.

“A referir que a integração social conformista tenta pôr os interesses profissionais de acordo com o quotidiano possível.”

O Perfil Técnico dos dois postos de trabalho foi depois delineado, tendo-se chegado às seguintes definições:

— Especialista de Software

- Experiência de programação com computadores de médio porte em ambiente MIX. Pedia-se um conhecimento alargado do sistema operativo MS-DOS, dos programas comuns da área dos microcomputadores (PC) nomeadamente LOTUS-BASE-CLIPPER.
- Uma experiência mínima de dois anos de análise e da programação estruturada, num mínimo, de duas linguagens de programação com uma preferência para o COBOL e o C.
- O conhecimento de *software* de rede NOVELL ou similar.

- A experiência de ligação de PC para computadores centrais (emulação do terminal e extracção de ficheiros).
- Pedia-se o conhecimento alargado de uma metodologia estruturada de desenvolvimento de projectos informáticos.

— Consultor

- A experiência, de um mínimo de três anos, como chefe de projecto.
- Uma experiência profissional em vários ambientes (IBM, VAX, etc...).
- Experiência do *design* conceptual de base de dados relacionais.
- Prática em telecomunicações (várias tipologias de rede).
- Experiência em definições de um Plano Director.

Pedia-se, para os dois postos, o conhecimento e a experiência da gestão industrial (controlo de produção e da gestão de produção). Experiência de distribuição e/ou da gestão de *stocks* seria apreciada.

O Recrutamento

Iniciou-se o recrutamento com a publicação de um anúncio durante dois fins-de-semana consecutivos num semanário, seleccionado pela sua grande tiragem e pelo facto de os leitores serem, em geral, quadros médios e superiores, a quem a Empresa se dirige. O anúncio obedeceu aos seguintes critérios:

1. Indicava quem se pretendia admitir, quais as funções a desempenhar e a natureza das candidaturas preferenciais;
2. Apresentou-se o logotipo da empresa e caracterizou-se a sua actividade profissional;
3. Referiu-se as condições oferecidas pela Empresa;
4. Informou-se como os candidatos deveriam responder ao anúncio, de modo a remeter os currículos ao departamento de recursos humanos.

Após a recepção das candidaturas procedeu-se a uma triagem inicial que visava eliminar todas as candidaturas inapropriadas do ponto de vista técnico, a qual foi efectuada pelo Chefe de Departamento. Todos os candidatos seleccionados para entrevista preencheram um formulário.

Os candidatos assim pré-seleccionados foram entrevistados pelo Chefe de Departamento e pelo Psicólogo.

As entrevistas dos vários candidatos demoraram meia hora cada, numa sala adaptada para a circunstância, durante dois dias.

No decorrer de cada entrevista o candidato foi informado acerca da empresa, da sua estrutura, dos seus objectivos e do seu funcionamento. Neste contexto, descreveu-se o "Lugar" ao qual a pessoa se candidata, as funções a preencher dentro da empresa as regalias previstas.

Na avaliação psicológica dos candidatos a preferência recaía sobre aqueles que evidenciaram grandes motivações, sentido de responsabilidade, bom equilíbrio emocional e elevada capacidade de relacionamento humano.

Na avaliação técnica, a escolha incidiu, prioritariamente, na experiência profissional e na disponibilidade imediata.

Assim, dos vinte e sete seleccionados, três tiveram a preferência em relação aos requisitos formulados, procedendo-se então a sucessivas entrevistas, de modo a apurar os candidatos ideais.

Uma licenciatura em matemática, com perfil técnico, elevado sentido de responsabilidade, facilidade de contactos profissionais e com disponibilidade imediata foi seleccionada para especialistas de *software*.

Não se encontrou ninguém com as capacidades requeridas para consultor. O especialista de *software* foi contratado pelo Chefe de Departamento da Empresa segundo a legislação em vigor.

Durante o primeiro mês, o especialista teve um contacto diário com o chefe do departamento, integrando-se profissionalmente na estrutura organizacional.

O Papel do Psicólogo

Na óptica do Psicólogo, os candidatos a recrutar e seleccionar devem ser sempre entrevistados pelo responsável do departamento técnico para onde vão exercer a sua actividade profissional.

O Psicólogo, como especialista de relações humanas, observa de uma forma privilegiada o comportamento dos candidatos no decurso das entrevistas. Ele valoriza uma análise centrada na carreira da pessoa e a forma como a integra no seu projecto de vida.

Na óptica do Chefe de Departamento Técnico a ajuda de um Psicólogo no processo de selecção e recrutamento é uma forma segura de reforçar as escolhas técnicas.

*Licenciado em Psicologia.



A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR MORRE NAS ESTRADAS

Será que os nossos chefes de vendas têm consciência de que um vendedor emprega mais de uma terça parte da sua jornada de trabalho em deslocações? Que o tempo dedicado à entrevista e conversações efectivas com os clientes situa-se, na maioria das vezes, entre os 10 e 20%?

**A PRODUTIVIDADE É MEDIDA EM ESCUDOS,
NÃO EM QUILOMETROS**

Para percorrer de três a quatro mil quilómetros mensais um vendedor consome de 30 a 40% do seu tempo

útil de trabalho. Essa é, por exemplo, a situação típica do vendedor que se desloca na província para atender cerca de 70 clientes por mês.

Acima dos cinco mil quilómetros o vendedor passa a viver mais da metade do seu tempo de trabalho dentro

DIRIGIR

do automóvel. É o que ocorre com aqueles que cobrem áreas geográficas extensas e pulverizadas.

A produtividade do vendedor não é medida pelo total de quilómetros rodados, mas sim pelas suas vendas efectivas. Cada minuto consumido nas estradas é abatido ao tempo destinado à actividade de vender. Limitar esse tempo significa potencializar um aumento na sua produtividade.



"O DESPACHADO"

AS ESTRADAS ROUBAM MAIS DE 1000 HORAS DE TRABALHO DO VENDEDOR

Conhecemos vendedores que chegam a passar mais da metade da sua jornada de trabalho dentro do automóvel. Os que cumprem o seu roteiro de vendas na província culpam a extensão dos circuitos de viagem e a qualidade das estradas. Os que rodam na cidade justificam-se com o trânsito, os problemas de estacionamento e as dificuldades de acesso aos pontos de vendas.

João Pinto é um desses casos típicos. Vendedor da Ravine Lda. está sediado no Porto e a sua função é assegurar a comercialização dos produtos da empresa na região Norte do País. Desloca-se diariamente para atender aos seus 135 clientes distribuídos pelo quadrilátero limitado por Aveiro, Guarda, Bragança e Valença do Minho.

Para garantir um bom nível de atendimento a esses clientes ele chega a percorrer entre cinco a seis mil quilómetros mensais. As estradas que utiliza não facilitam o seu trabalho. A sua velocidade média mensal de deslocação não ultrapassa os 80 Km/h.

O leitor arriscaria um palpite relativamente ao tempo

gasto por João Pinto nas estradas durante um mês de trabalho? 20%? Talvez 30%? Ou chegaria aos 40% do seu tempo útil?

Se pensou num valor acima dos 50%, parabéns! Matematicamente, um vendedor não consegue realizar um percurso desses sem gastar, no mínimo, metade do tempo da sua jornada de trabalho mensal.

A situação torna-se ainda mais dramática quando as viagens ocorrem em regiões montanhosas ou servidas por estradas que não permitem um bom desempenho. A velocidade média tende a cair para 70 ou mesmo 60 Km/h e o tempo ocupado em deslocação chega a atingir os 70%. Mais de dois terços do tempo do vendedor estará perdido nas estradas.

Infelizmente para a Ravine é exactamente nessa situação que vamos encontrar o seu vendedor. Roteiros como os do Minho, Trás-os-Montes ou Beira Alta não lhe permitem atingir velocidades médias melhores. João Pinto terá de enfrentar este ano uma longa viagem com mais de 1000 horas de duração. O seu problema está em saber se depois dessa maratona restará tempo suficiente para cumprir os seus objectivos de vendas...

PARA GANHAR TEMPO É PRECISO TER UM OBJECTIVO DE PROGRESSO

Um objectivo de progresso é um compromisso de produtividade. Progredir é sinónimo de melhorar e para melhorar em vendas é preciso ser mais produtivo. O importante é lembrar que um objectivo para ser bom precisa de ser realista e viável.

Desafiemos o vendedor da Ravine a realizar o mesmo roteiro de viagem mas utilizando apenas 22% do seu tempo de trabalho. Caso aceite o desafio, ele terá que



"O PREVENIDO"

se preparar para voar baixo pelas estradas do Norte. Percorrer 6 mil quilómetros nesse tempo significará manter uma velocidade média próxima dos 200 Km/h!

Para evitar que se coloque em risco a vida dos nossos vendedores elaborámos o Quadro I. Localize o total de quilómetros percorridos pelo vendedor (exemplo: 5 mil) e a sua velocidade média de locomoção (exemplo: 80 Km/h) e faça a leitura directa da percentagem de tempo consumida (43%). Experimente conferir.

* QUADRO I *

% DO TEMPO DO VENDEDOR NECESSÁRIA PARA DESLOCAÇÃO EM FUNÇÃO DA DISTÂNCIA E DA VELOCIDADE MÉDIA

QUILÓMETROS PERCORRIDOS	VELOCIDADE					
	50	60	70	80	90	100
7 mil	97 %	81 %	69 %	61 %	54 %	49 %
6 mil	83 %	68 %	60 %	52 %	46 %	42 %
5 mil	69 %	58 %	50 %	43 %	39 %	35 %
4 mil	56 %	46 %	40 %	35 %	31 %	28 %
3 mil	42 %	35 %	30 %	26 %	23 %	21 %
2 mil	28 %	23 %	20 %	17 %	15 %	14 %

Veja agora como utilizar o Quadro I para fixar os objectivos de progresso dos vendedores. Tomemos dois exemplos:

1. Um vendedor que se desloca a uma velocidade média de 70 Km/h deverá ter o seu roteiro de viagens limitado a um máximo de três mil quilómetros se a percentagem do seu tempo de locomoção for fixada em 30%.

2. Já para um segundo vendedor que viaja a uma velocidade média de 90 Km/h poderemos aumentar a distância para quatro mil quilómetros. Dentro desse limite, ele estará atendendo ao mesmo objectivo de progresso de 30%.

CONHEÇA OS DOIS SEGREDOS DE UM VENDEDOR PRODUTIVO

«Na prática, a teoria é outra!» São essas as seis palavras mágicas que o vendedor usa como escudo quando o chefe de vendas exige uma planificação das suas viagens. Como a experiência nos tem demonstrado que na prática a teoria é a mesma mas a execução é que pode ser outra, recomendamos duas fórmulas secretas, de alto impacte contra essa magia:

● **Limitar o tempo de locomoção**

O vendedor produtivo não utiliza mais do que 35% do seu tempo útil em locomoção!

● **Rentabilizar o roteiro de viagem**

A eficiência do vendedor tende a aumentar quando o seu roteiro mensal de viagem for limitado entre 2000 e 4500 Km.

O vendedor precisa de conhecer os seus objectivos de quilometragem e de tempo de locomoção. É importante que ele valorize esses dois elementos de trabalho e saiba como compatibilizá-los. O Quadro II foi preparado para auxiliar o chefe de vendas na fixação desses limites de acordo com a realidade das nossas estradas.

* QUADRO II *

LIMITES RECOMENDADOS PARA O TEMPO DE LOCOMOÇÃO E A QUILOMETRAGEM MENSAL

CARACTERÍSTICA DAS ESTRADAS DA REGIÃO		QUILOMETRAGEM RECOMENDADA	TEMPO DE LOCOMOÇÃO RECOMENDADO
TIPO	KM / H	KM / MENSAL	(%)
BOA	80 - 90	3.000 A 4.500	20 a 35 %
RAZOÁVEL	70 - 80	2.000 A 3.500	
LENTA	60 - 70	ATÉ 2.500 KM	

É PRECISO SABER PLANIFICAR A LOCOMOÇÃO DO VENDEDOR

Primeiro passo:

Estime uma velocidade média de locomoção para o roteiro.

Sugerimos que esse valor seja estabelecido após uma apreciação conjunta entre o vendedor e o chefe de vendas.

Segundo passo:

Determine a quilometragem total do percurso.

Há duas alternativas possíveis:

- a. Basear-se nos controlos das viagens anteriores.
- b. Utilizar um mapa rodoviário para medir as distâncias.

Terceiro passo:

Calcule a percentagem de tempo do vendedor a ser utilizada na locomoção.

- 1. Basta localizar no Quadro I a quilometragem e a velocidade média. Por leitura directa obtemos a percentagem de tempo.
- 2. Para valores que não constam do quadro (por exemplo: 3400 Km ou 75 Km/h), divida a quilometragem



pela velocidade média e multiplique o resultado obtido por 0,7:

TEMPO (em %) = (Distância: Velocidade) X 0,7

Quarto passo:

Ajuste o programa de viagens ao objectivo de progresso.

Verifique se a percentagem de tempo é inferior a 35% e se a quilometragem se encontra na faixa 2000-4500 Km. Quando isso não ocorrer faça o seguinte:

1. Defina qual é o objectivo de progresso relativamente ao tempo de locomoção do vendedor;

2. Calcule a distância que ele pode percorrer nesse novo limite de tempo: basta multiplicá-lo pela velocidade e dividir o resultado encontrado por 0,7:
Distância = [Tempo (em %) X Velocidade] : 0,7

3. Faça os ajustes nos roteiros a fim de os adequar a esses novos valores.

Considere um roteiro de 4100 Km que vai ser percorrido a uma velocidade de 85 Km/h. Ao aplicar a fórmula indicada no terceiro passo chegaremos a 34% do tempo do vendedor para percorrê-lo. Se fixarmos um objectivo de progresso de reduzir para 27% o seu tempo de locomoção e aplicarmos a fórmula para calcular a nova distância, chegaremos a 3300 Km que é a quilometragem recomendada.

PARA CONCLUIR: FAÇA O TESTE DA PRODUTIVIDADE DOS SEUS VENDEDORES

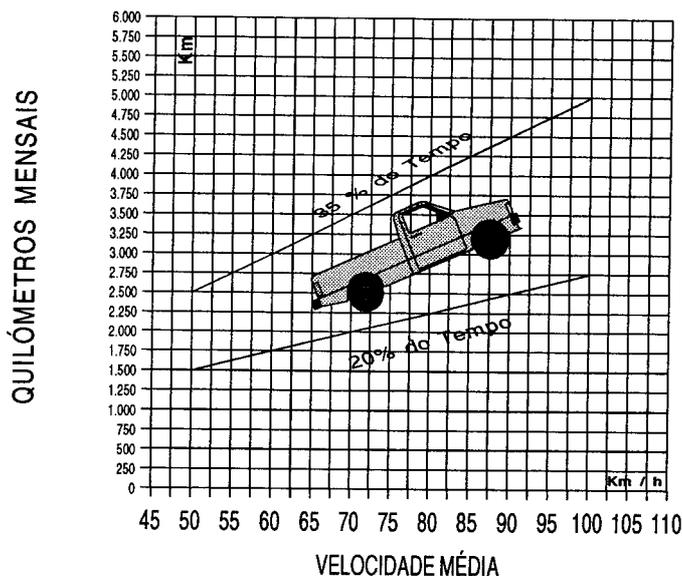
Uma maneira rápida para avaliar o desempenho actual dos seus vendedores é apresentada no Quadro III. Basta encontrar o total de quilómetros percorridos pelo vendedor no eixo vertical, a velocidade média de percurso no eixo horizontal e verificar onde ocorre o cruzamento:

a. Se foi dentro da faixa recomendada, **parabéns!** Os seus vendedores sabem utilizar de forma produtiva o tempo de trabalho.

*** QUADRO III ***

A LOCOMOÇÃO PRODUTIVA

FAIXA RECOMENDADA
 TEMPO X DISTÂNCIA X VELOCIDADE



b. Se ocorreu acima da faixa, **cuidado!** Os seus vendedores andam a gastar tanto tempo nas estradas que talvez não lhes sobre tempo para vender.

c. Se foi abaixo da faixa, **abra os olhos!** Está na hora de activar novos clientes para fazer rodar mais os automóveis da sua equipa de vendas...

*Consultor e Formador em Vendas, Marketing e Gestão.

A SEGURANÇA NAS ORGANIZAÇÕES



A segurança nas organizações ou nas empresas constitui um problema complexo mas não insolúvel. O carácter aparentemente difuso e não tangível da "questão segurança" no quadro organizacional das empresas ou dos serviços públicos gera a inevitável pergunta: segurança – porquê?

A História recente mostra que, sem segurança, porventura a RFA teria um Presidente de nome Baader e um Chanceler chamado Meinhof... o que é um bom motivo para provocar a reflexão sobre o problema.

A diferente natureza das diversas ameaças à segurança das organizações ou das empresas revela sempre um perigo para as pessoas ou para as coisas. Entendimento que assume um especial sentido se se atentar

DIRIGIR

nas características das sociedades democráticas e abertas com todo o imaneente cortejo de assumidas e naturais vulnerabilidades.

As ameaças à segurança, quando concretizadas em acontecimentos, são geradoras de sofrimentos, preocupações e perdas financeiras.

Para uma qualquer empresa, uma explosão, por exemplo, pode significar a interrupção da sua actividade: o lançamento de um produto no mercado pode ser retardado, pode perder-se um cliente importante ou colaboradores essenciais podem deixar a organização. Isto, para não referir os custos suplementares não cobertos pelas seguradoras que podem provocar dificuldades financeiras.

Subestimar as ameaças à segurança organizacional ou encará-las com ligeireza e sem profissionalismo pode vir a representar danos irreparáveis para a empresa ou para o serviço público. Por isso mesmo, exemplificativamente, as ameaças de atentados bombistas que, segundo as regras técnicas adequadas, não possam ser despistadas como falsas, devem ser sempre tomadas seriamente como ameaça consistente. A evacuação das instalações que necessariamente se segue a uma situação destas gera uma interrupção do trabalho e provoca um sentimento de insegurança no seio dos trabalhadores ou funcionários.

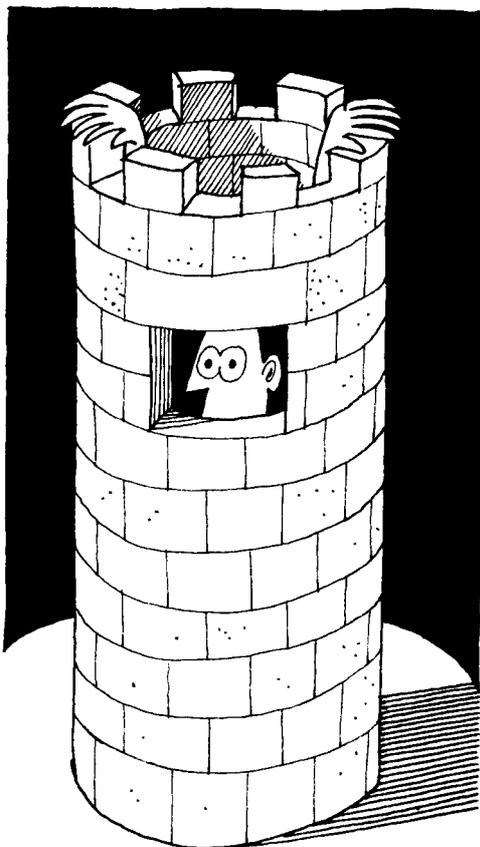
Assim, as consequências da evacuação reflectem-se directa ou indirectamente na conta de perdas e ganhos (horas extraordinárias, baixas de produção e do volume de negócios, etc.). Na hipótese de um rapto de um colaborador, duas consequências são claras: o risco de vida deste e o quase certo pedido de resgate cujo montante pode pôr em causa o futuro financeiro da empresa. Em situações deste tipo torna-se necessário acautelar reacções não esperadas dos dirigentes das empresas em consequência das pressões (chamadas telefónicas constantes, durante a noite, danos nos pneus e nos veículos, etc.), já que a lógica de desenvolvimento previsível se traduzirá num aumento da ameaça e das actividades tendentes a causar insegurança.

Daí que proteger os colaboradores e os bens das empresas ou dos serviços públicos contra tais riscos seja uma decisão comercial ou financeira razoável.

Porém, a segurança no quadro das organizações impõe-se igualmente como resposta a uma série de equívocos e de ambiguidades que, em geral, se tomam como inso-

fismáveis e que verdadeiramente o não são. Alguns deles são conhecidos:

- É perfeitamente inútil a protecção contra qualquer grupo terrorista ou bando de criminosos determinados;
- É obrigação da Polícia dar protecção contra terroristas, criminosos violentos e alienados perigosos.
- É mais fácil proceder à cobertura dos riscos pelas seguradoras; a Polícia é que deve emitir directivas precisas sobre o modo como a empresa e o seu pessoal se devem proteger contra estes perigos.
- As empresas de segurança podem garantir uma protecção mais eficaz, já que dispõem de pessoal adequadamente formado e treinado.
- A segurança apresenta custos excessivos e por isso só as grandes empresas podem suportá-los aos níveis desejáveis.
- Como determinar se as medidas propostas ou adoptadas no domínio da segurança são as mais apropriadas?



Cada uma destas ideias feitas não resiste a uma sumária análise técnica da "questão segurança". Embora merecessem algum tempo de análise, a natureza e dimensão deste artigo não permitem nem justificariam a extensão de um tal desenvolvimento. Apesar disso, perceber-se-á que a importância do problema deva ter em conta os indicadores estatísticos e reforçar a importância destes.

OS DILEMAS DA PROTECÇÃO NA EMPRESA

A segurança no seio das organizações ou das empresas perfila-se, por vezes, de forma dilemática aos dirigentes e gestores. Vejamos.

Diz-se que as medidas de segurança custam dinheiro cuja amortização se calcula em função da perda evitada — o que não deixa de ser uma noção bastante teórica.

As medidas de protecção são tidas por boas e frutuosas independentemente da ameaça ou do dano se terem concretizado ou de se ter podido, ou não, prevê-los.

A não eclosão de qualquer acontecimento, enquanto critério de rendimento, contraria o princípio da rentabilidade económica. Por isso mesmo se tem podido constatar que **a compreensão dos problemas de segurança tem sido defeituosa, hesita-se em afectar meios necessários para, de seguida, serem suprimidos.**

Muitas medidas de segurança representam verdadeiros constrangimentos na esfera da liberdade e privacidade dos colaboradores e, por vezes, são contrários aos usos e costumes sociais.

A adopção de medidas de segurança suscita grandes resistências, da mesma natureza da dos controlos de identidade ou de velocidade pelas polícias.

A observância de medidas de segurança é habitualmente fastidiosa. Regras ou medidas de protecção são, em geral, o resultado de qualquer evento já ocorrido. O sentimento de necessidade da sua manutenção vai-se diluindo com o correspondente aumento da vulnerabilidade da empresa ou da organização.

Muitas pessoas, por razões várias, rejeitam a noção de perigo. De facto, as medidas de segurança constituem o constante recordar das ameaças e dos perigos e são susceptíveis de causar algum mal-estar. As reacções típicas à introdução de medidas de segurança ou à defesa da respectiva supressão assentam em argumentos do tipo: «verdadeiramente, o que é que nos pode acontecer?»; «de qualquer modo, tudo isso de nada serve»; «na minha situação é natural que tenha de conviver com o perigo».

Por toda esta série de observações convirá ter presente que a protecção não é uma meta viável a menos que se possa lograr:

- * a compreensão, o apoio e a colaboração dos dirigentes e gestores da empresa ou organização;
- * a compreensão, o apoio e a colaboração das pessoas da organização;
- * a criação de um corpo de segurança da empresa ou da organização adequadamente formado e treinado;
- * um quadro pessoal competente.

SEGURANÇA COMO PARTE DA GESTÃO DOS RISCOS

A empresa, por definição, é uma entidade sujeita e exposta a situações geradoras de perdas em função de



certos riscos. Estes assumem naturezas bastante diferenciadas mas poderão ser caracterizados em dois grupos, por assim dizer, fundamentais: os riscos do mercado e os outros riscos.

Despistar, identificar e determinar os riscos bem como tomar as medidas adequadas à respectiva eliminação, redução ou controlo constitui a missão de qualquer serviço de segurança, no quadro das empresas ou serviços públicos.

Trata-se, afinal de contas, da gestão dos riscos. Duas etapas integram claramente qualquer gestão deste tipo:

- * classificação dos riscos a que a empresa/organização pode estar sujeita:
 - riscos relativos aos colaboradores;
 - riscos relativos à empresa/organização.

- * a determinação do tipo/género de riscos que podem ser assumidos (auto-segurança) e aqueles que hão-de ser objectos de segurança externa (seguros, etc.).

É importante fazer a prevenção relativamente a entendimentos erróneos que costumam estar associados a estes conceitos, particularmente no sector das pequenas empresas e organizações que tendem a julgar que estes problemas respeitam preferencialmente apenas aos centros de produção e às grandes empresas. Isto, apesar de elas próprias considerarem normal vedarem os perímetros, controlarem as candidaturas a lugares na sua organização, organizarem exercícios de combate a incêndios, etc.

Assim, os conceitos de protecção e de segurança das empresas constituem um domínio importante da «auto-protecção» ou da «auto-segurança» que abrange o conjunto de medidas que podem ser tomadas visando proteger:

- * os colaboradores e os bens pessoais;
- * os bens da empresa/organização;
- * a ordem/disciplina interna da organização.

Nestas condições, a protecção da empresa deve necessariamente acautelar os danos provocados pelas pessoas e pelos elementos ditos naturais. Consequentemente, os planos fundamentais de acção da protecção podem subdividir-se em:

- serviço de segurança da empresa/organização;
- serviço de protecção contra incêndios e catástrofes, de natureza técnica.

Historicamente, a protecção contra desvios vários, furtos, etc., integra as tarefas mais antigas dos serviços de segurança.

A protecção contra ameaças de atentados à bomba, atentados, raptos, chantagem e, em geral, as psicoses de terror, dizem respeito quer à segurança do trabalho quer à protecção contra incêndios e catástrofes.

Referidos introdutoriamente os aspectos referentes às razões de ser da segurança, a algumas ideias feitas sobre esta, à importância do problema, aos dilemas que se perfilam e à segurança como gestão de riscos, ficam enunciados os elementos de base da problemática da segurança nas empresas.

Outros desenvolvimentos com maior detalhe terão de abarcar aspectos relativos aos parâmetros seguintes:

- Organização da segurança na empresa

- protecção na empresa
- finalidades das medidas de segurança no interior da empresa
- modo de organização

- Alvos de risco

- atentados/raptos
- ameaças
- chantagem/psicose pelo terror

- Pontos críticos/consequências dos danos

É bom não esquecer que as ameaças, qualquer que seja a sua natureza, radicam em motivações e que, por essa razão, existem sempre pontos de referência a ter em consideração, já que a vulnerabilidade aumenta segundo a situação concreta, a saber:

- com a importância da empresa/organização;
- com os activos financeiros envolvidos;
- com a maior ou menor frequência com que são referidos os dirigentes/gestores e a própria empresa/organização pelos *media*;
- com a frequência e intensidade de publicidade à empresa, marca ou produto;

- com a própria localização das empresas (grandes cidades, regiões de grande concentração industrial/actuação de grupos extremistas, criminalidade organizada; banditismo);
- com a própria natureza dos produtos que fabrica, dos serviços que presta;
- com a situação de tensão social, política, etc.

No domínio das empresas e com este entendimento do problema, parece resultar clara a noção de segurança e a sua razão de ser — especialmente se tivermos em consideração um espaço alargado de actuação das empresas que se avizinha e a importância de garantir as regras de concorrência que, também elas, passam por medidas de segurança e protecção.

RECENSÃO BIBLIOGRÁFICA:

Brodie, Thomas G. e Feldstein, Dee, *The MTI Bombs Familiarization and Bomb Scare Planning Workbook*.
 Brodie, Thomas G.: *Bombs and Bombings*.
 Dehaan, Richard H.: *Plant Security*.
Financial Times Report: Risk Management.
 Lipman, Ira A.: *How to Protect Yourself from Crime*.

* Procurador da República; Director do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais.

EVITAR OS ACIDENTES...

Um empresário consciente e um sistema de segurança dos equipamentos a funcionar, não são suficientes para evitar os acidentes... A atitude do trabalhador é o terceiro elemento a ter em conta: deve favorecer comportamentos adequados no trabalho. Como conseguir isso é o tema deste artigo.

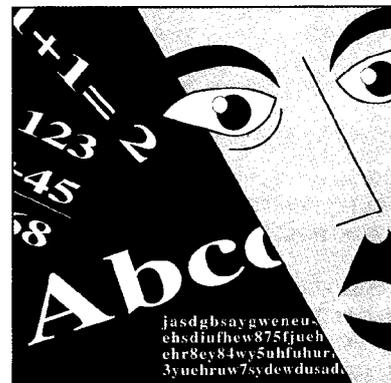
Dois são os factores que, isoladamente ou combinados, contribuem para o acidente do trabalho: os *actos inseguros* e as *condições inseguras*.

As condições inseguras podem ser eliminadas através da consciencialização do empresário e do aperfeiçoamento dos mecanismos materiais de segurança dos equipamentos.

O acto inseguro, contudo, é mais complexo.

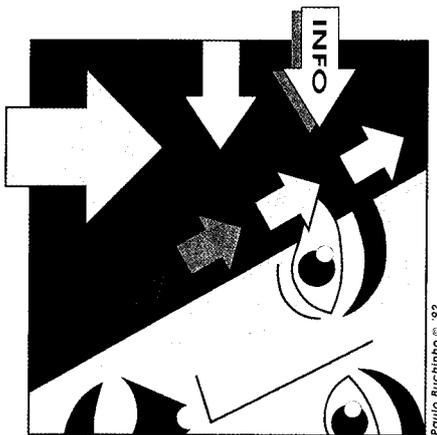
Poderíamos dizer que existem três razões fundamentais para o comportamento inadequado no trabalho, a saber:

- O homem não pode comportar-se de maneira diferente.



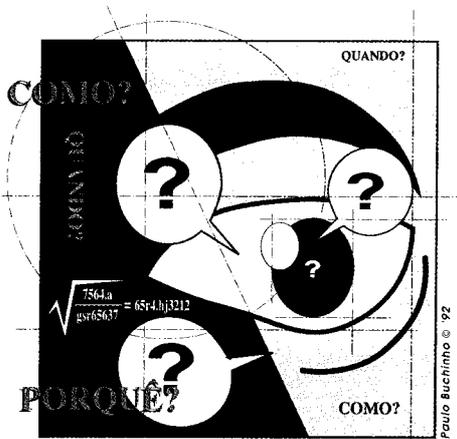
O problema pode ser resolvido através de uma selecção de pessoal adequada, onde o indivíduo é colocado na função mais correcta, levando-se em conta aspectos como: aptidões, personalidade e história anterior da pessoa.

O homem não sabe comportar-se de outro modo



É aconselhável, neste caso, a utilização de um programa de formação, com recursos como: campanhas de segurança, simulação de emergências, exercícios práticos, etc...

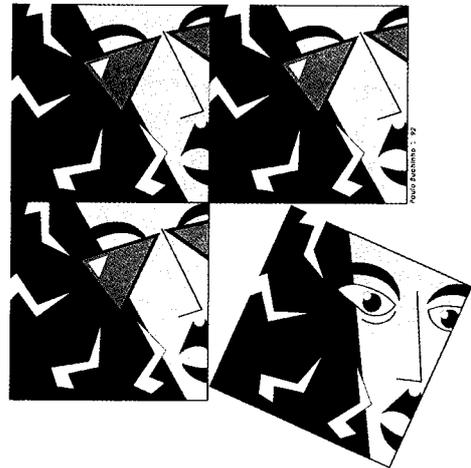
O homem não quer comportar-se de outra maneira



Para este grupo, a formação é insuficiente, sendo necessária uma profunda mudança de atitudes, que exige um estudo detalhado, para que possamos encontrar as causas desses comportamentos inadequados.

Segundo estudos sobre aprendizagem, uma pessoa, conforme o incentivo que receba no ambiente de trabalho, pode ser levada a agir cada vez mais de uma determinada maneira, ou, ao contrário, cada vez menos de determinada forma.

Quando motivamos um indivíduo, podemos recorrer a estímulos agradáveis ou desagradáveis como, por exemplo, um elogio (agradável) ou uma punição (desagradável). Ao motivar, poderemos estar reforçando um determinado comportamento, que assim tenderá a repetir-se.



Por exemplo: numa dada ocasião, numa determinada indústria, havia falta de óculos de segurança. Isto fez com que o operário X não pudesse usar o equipamento no momento. O facto de ele não usar óculos de segurança fez com que conseguisse "chamar a atenção dos colegas" e isto funcionou como um incentivo para ele continuar a não usar os óculos de segurança, mesmo depois de já terem sido providenciados pela empresa.

Podemos, então, identificar quais os incentivos que no ambiente de trabalho levam o trabalhador a comportar-se inadequadamente. Depois desta análise podemos utilizar alguns procedimentos de modificação de comportamento.

Punição



Consiste na apresentação de algo desagradável, ou na privação de alguma coisa considerada positiva.

Exemplo: repreensão, suspensão, "endurecimento" das normas da empresa.

Porém, a punição não é o meio mais adequado para se corrigir um comportamento, pois:

a) O comportamento não desejado cessa apenas temporariamente.

Exemplo: o trabalhador só usa óculos de segurança quando o chefe está presente; quando o encarregado se afasta, ele volta a não usar os óculos.

b) O operário punido pode achar extremamente desagradável o ambiente de trabalho e tentar fugir dele para escapar à punição.

c) O trabalhador pode trabalhar mais devagar, para ver melhor a chegada do supervisor.

d) A punição tem ainda outro efeito: agressão. Os indivíduos sentem-se ameaçados e podem tornar-se agressivos uns com os outros.

e) O empregado pode também passar a usar óculos, não com a finalidade de proteger os seus olhos, mas de evitar a repreensão ou suspensão; isto pode levar a um comportamento de fuga ou esquiva:

Fuga - quando o trabalhador, por exemplo, coloca os óculos de segurança diante do torno, sempre que o chefe se aproxima e "arma bronca".

Esquiva - se os óculos forem colocados antes da "bronca" com a finalidade de a evitar.

Um comportamento mantido neste esquema, isto é, debaixo de ameaça, punição ou medo, tende a continuar a manifestar-se mesmo na ausência desses estímulos desagradáveis. Assim, no exemplo acima, o empregado não protegerá os olhos, quando o supervisor não estiver presente.

Isto leva-nos a pensar que, para se conseguir que o operário utilize o equipamento de segurança, seria preciso um verdadeiro "exército" para o vigiar e forçar a comportar-se adequadamente. É claro que isto não seria adequado nem seria a maneira mais correcta e eficaz de proceder.

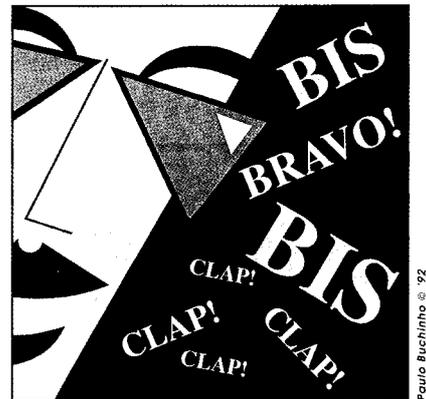
Mas, então, como agir? A maneira mais adequada parece ser através do reforço positivo.

Reforço positivo

Consiste na apresentação de algo agradável, como um elogio, um prémio, etc., depois de o indivíduo se ter comportado de forma adequada, correcta.

O reforço positivo pode ser planeado ou surgir naturalmente, do meio ambiente.

Exemplo: um trabalhador que recebe um elogio, ou um dia de folga, por ter usado, sistematicamente, durante



Paulo Buchinho © '92

um ano, o seu equipamento de segurança. Provavelmente, continuará a manter esse comportamento e poderá chegar-se ao ponto em que o incentivo para usar o equipamento será o próprio prazer de estar a trabalhar com segurança. Será um reforço, um estímulo natural, oferecido pelo ambiente.

Conforme vimos no exemplo acima, o uso do equipamento de segurança será mantido, mesmo na ausência de vigilância, pois o que leva o indivíduo a persistir neste comportamento é a sua própria segurança.

Nesse esquema, trabalhamos com as necessidades do homem e, se necessário for, faremos primeiro com que ele reconheça a sua própria necessidade de se sentir seguro e, também, que veja no uso do equipamento de segurança uma forma de satisfação dessa necessidade.

Desta forma, aparecerão comportamentos que tenderão a manter-se, tendo como objectivo final a satisfação das necessidades do próprio homem.

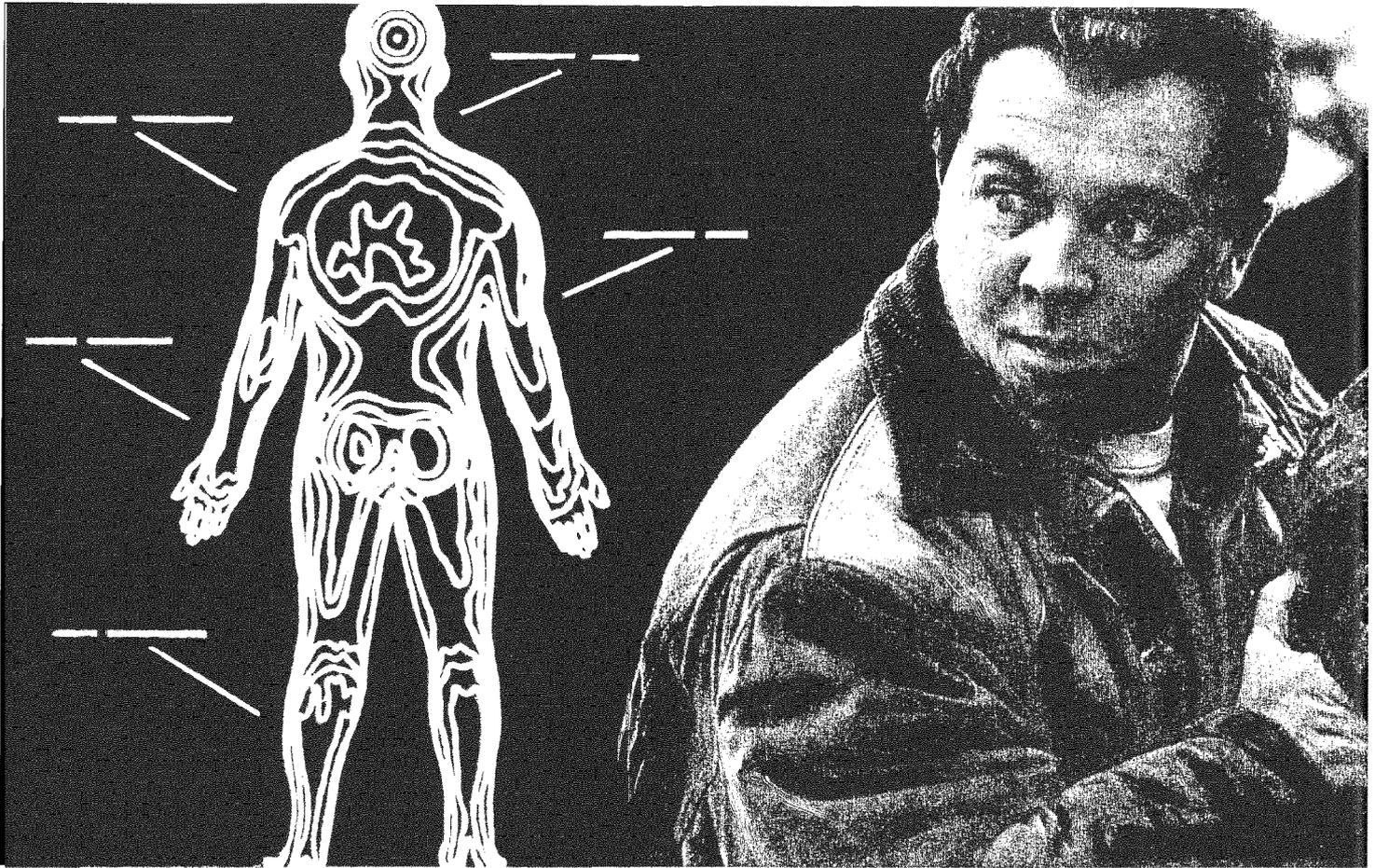
Contudo, é sempre bom lembrar que a tarefa de modificação de comportamento não é simples, nem rápida. Exige uma atenção individualizada e uma atitude "aberta".

Se depois de ler este artigo ficou com vontade de implementar na sua empresa um processo deste tipo, sugerimos-lhe que inicie um debate sobre este tema e apresentamos-lhe três hipóteses de questões para o iniciar.

Questões para Debate:

1. Quais as razões fundamentais para o comportamento inadequado no trabalho?
2. Qual é o melhor procedimento para se extinguir um comportamento inadequado no trabalho?
3. Como desenvolver, no ambiente de trabalho, um clima favorável ao desenvolvimento de comportamentos adequados, a partir de um processo de consciencialização do trabalhador?

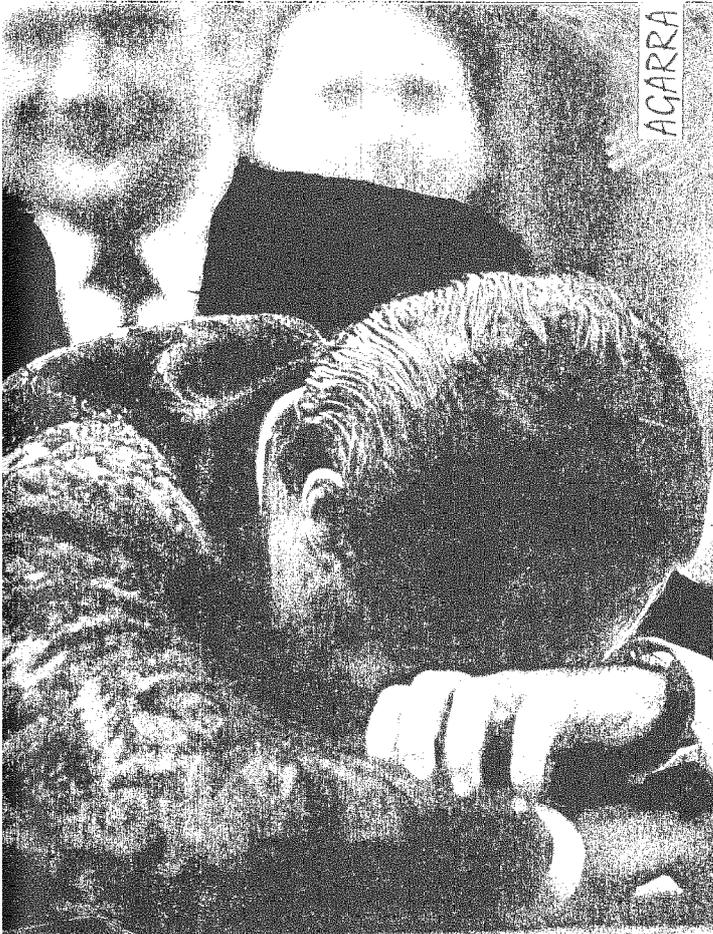
* Pedagoga e Assistente Técnica da Subdivisão de Estudos Sociais da D.O.S. do SESI de S. Paulo.



CUSTOS DOS ACIDENTES

Os custos inerentes aos acidentes e doenças profissionais são uma questão premente quando se quer reflectir sobre a patologia do trabalho. Apesar da escassez de indicadores o autor tece algumas importantes considerações sobre o tema.

DIRIGIR



PREVENÇÃO E SEGURANÇA

DE TRABALHO

As questões relativas à Saúde Ocupacional têm vindo a suscitar entre nós um crescente interesse, não apenas por parte dos diversos técnicos que intervêm na área das relações trabalho/saúde (doença), como ainda por parte do poder político, das entidades patronais e, naturalmente, das estruturas representativas dos próprios trabalhadores.

Essa atitude reflecte, de resto, aquilo que actualmente se passa a nível comunitário, onde uma convergência de esforços tendente à criação de ambientes de trabalho mais salubres culminou na designação de 1992 como "Ano Europeu para a Segurança, Higiene e Saúde no Local de Trabalho".

Uma das principais questões relacionadas com a Patologia do Trabalho é, sem dúvida, a dos custos inerentes à ocorrência dos acidentes e das doenças profissionais. A ela dedicaremos estas breves notas, frisando desde já que a sua abordagem encerra alguns condicionalismos e limitações decorrentes, por um lado, da insuficiência de indicadores da morbilidade verdadeiramente fiáveis e, por outro, de conceitos e práticas oriundos da legislação em vigor sobre acidentes de trabalho e doenças profissionais.

DIRIGIR

CASO CONCRETO PORTUGUÊS

Convirá neste âmbito, e com referência ao caso concreto português, destacar os seguintes aspectos:

- O sistema jurídico de reparação dos **danos emergentes** de acidente de trabalho e de doença profissional contempla exclusivamente a “compensação” da perda de capacidade produtiva ou de capacidade de ganho.

- Os dados estatísticos sobre **acidentes de trabalho**:

- não incluem os denominados acidentes em serviço dos servidores do Estado subscritores da Caixa Geral de Aposentações (funcionários públicos), que representam uma percentagem importante da população activa empregada;
- incluem apenas os acidentes que implicam ausência ao trabalho de, pelo menos, um dia;
- não contabilizam o dia da ocorrência do acidente, considerado a cargo da entidade patronal;
- só contemplam a consequência mortal nos casos em que esta se verifica no momento (e no local) do acidente.

- Os dados estatísticos sobre **doenças profissionais**:

- apenas incluem, como é óbvio, as doenças oficialmente identificadas como profissionais, que representam um número inferior ao valor real; de facto, e sobretudo nas situações de doença profissional não exclusiva, o diagnóstico das relações de causa-efeito, em termos profissionais, nem sempre aparece seguramente identificado;
- reportam-se essencialmente a situações de patologia profissional cuja história natural conduz a uma incapacidade permanente.

- Não existem dados estatísticos disponíveis sobre **doenças relacionadas com o trabalho**, uma vez que estas últimas — face à sua matriz etiológica de índole multifactorial — aparecem como situações enquadráveis no Regime Geral de Segurança Social.

- Não existem igualmente dados estatísticos sobre **doenças agravadas pelo trabalho**, visto que — como no caso paradigmático das doenças osteo-articulares crónico-degenerativas — as suas consequências incapacitantes não são, por regra, relacionadas com factores de natureza profissional.

CUSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Este simples enunciado de alguns aspectos peculiares da realidade portuguesa em matéria de acidentes de trabalho, doenças profissionais e outras patologias relacionadas e/ou agravadas pelo trabalho, é bem revelador de uma situação de subvalorização (em termos quer quantitativos, quer qualitativos), que constitui inegável factor limitante a uma abordagem rigorosa dos custos inerentes à ocorrência de patologias directas ou indirectamente provocadas pelo trabalho.

Por outro lado, as entidades seguradoras — quer de natureza estatal no caso das doenças profissionais, quer de natureza privada no caso dos acidentes de trabalho — cobrem apenas os designados **custos directos** (ou visíveis), a saber:

- salário do sinistrado, no todo ou em parte, nas situações de incapacidade temporária decorrente do acidente ou doença;
- assistência médica e medicamentosa (incluindo próteses) e transportes;
- eventual reparação em dinheiro (pensão) em caso de incapacidade permanente;
- compensações de outro tipo, designadamente nos casos de acidentes mortais.

Existem porém, além destes, os chamados **custos indirectos** (ou invisíveis) que englobam, por exemplo, a perda da capacidade produtiva, as quebras de produção, o salário do trabalhador que substitui o sinistrado, as quebras de mais-valia, os custos administrativos de natureza processual, eventuais prejuízos materiais relacionados com o acidente, eventuais custos de reintegração do trabalhador sinistrado (v.g. formação profissional) e, ainda, os custos de índole sócio-familiar.

Os custos indirectos têm sido objecto de estudos tendentes à sua quantificação, alguns dos quais indicam que o seu valor representa quatro a oito vezes o montante correspondente aos dos custos directos (Kaplán, 1970).

ELEMENTOS ESTATÍSTICOS

Segundo dados do Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e da Segurança Social, obtidos com base em mapas fornecidos pelas companhias seguradoras ou pelas próprias entidades patronais, ocorreram 304.300 acidentes de trabalho durante o ano de 1989, sendo o total de dias perdidos 1.143.739.

Se analisarmos os acidentes de trabalho por grupos etários, constata-se que, por exemplo, no primeiro trimestre de 1990, cerca de 80% dos acidentes ocorreram em indivíduos com idade inferior a 45 anos, situação reveladora de uma significativa perda de capacidade produtiva nos casos em que se tenha verificado incapacidade permanente.

Segundo dados do Instituto de Seguros de Portugal, os custos directos dos acidentes de trabalho ocorridos em 1989 totalizaram cerca de 25 milhões de contos.

No que respeita às doenças profissionais existiam em 1989, segundo dados publicados pela Caixa Nacional de Seguros de Doenças Profissionais, 15.466 pensionistas, sendo o correspondente montante global de encargos — quer em prestações directas, quer em custos administrativos — da ordem dos 3 milhões de contos. Deverá, todavia, ser tido em linha de conta que cerca de dois terços dos pensionistas são portadores de incapacidades permanentes de valor inferior a 30% e que, dos restantes, 10 a 15% têm incapacidades permanentes absolutas (para o trabalho habitual ou para todo e qualquer trabalho), daí resultando a assumpção vitalícia de assinaláveis compromissos económicos.

É NECESSÁRIO PREVENIR

Consequentemente, a realidade aparente dos custos directos inerentes à ocorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais em Portugal, no ano de 1989, representa valores próximos dos 28 milhões de contos. E, assim sendo, uma estimativa dos correspondentes custos globais representará, no mínimo, 140 milhões de contos e, no máximo, um valor da ordem dos 250 milhões de contos.

Face à importância económica da actual situação portuguesa em matéria de custos relativos a acidentes de trabalho e doenças profissionais, e tendo bem presentes não só os condicionalismos e limitações inicialmente referidos, como também as dificuldades intrínsecas à própria avaliação dos custos (por exemplo, no caso dos acidentes mortais que são contabilizados em 7.500 dias de trabalho perdidos), **fica plenamente justificado um investimento na área da prevenção dos riscos profissionais.** Contudo, o problema não deve ser equacionado apenas numa perspectiva económica, sempre redutora na medida em que não contempla **custos humanos e sociais dificilmente contabilizáveis.**

* Chefe do Serviço de Saúde Ocupacional da TAP.

Resumo da comunicação apresentada ao Seminário sobre Saúde Ocupacional e Serviços Lde Saúde, Porto, Maio de 1991.



DIRIGIR

Sabia que.....

Da qualidade do ar nos locais de trabalho pode depender a saúde dos trabalhadores de uma empresa?

O ser humano está preparado para o ar puro. Tudo o que contrarie tal satisfação comporta riscos que urge controlar.

Nos dias de hoje é difícil saber o número exacto de substâncias químicas produzidas anualmente e qual a perigosidade da maioria delas. Só na Comunidade Económica Europeia estão registadas mais de cem mil.

A presença crescente da química no ar, na água e na terra preocupa de modo especial toda a humanidade que destes problemas tem alguma consciência.

E na indústria que mais se utiliza determinados contaminantes químicos. Estes apresentam-se sobre as formas sólida, líquida ou gasosa, provocando intoxicações, pneumoconioses e queimaduras.

Nos locais de trabalho são os contaminantes químicos gasosos, sob a forma de matéria sólida ou líquida em suspensão na atmosfera, que apresentam maior risco.

Assim, no combate pelo ar puro no trabalho merecem especial atenção os gases, vapores e poeiras que podem exercer uma acção tóxica mais ou menos grave no organismo humano.

A via respiratória é, sem dúvida, a via de penetração no organismo humano mais importante no ambiente de trabalho.

Alguns contaminantes químicos ao serem respirados com o ar distribuem-se através do sangue pelo corpo humano, afectando os órgãos mais vulneráveis e sensíveis à sua acção tóxica.

Todos podem ser prejudiciais para a saúde dos trabalhadores. Alguns, porém, preocupam de modo especial, como é o caso dos cancerígenos que em condições favoráveis transformam as células dos tecidos sãos. Estes contaminantes exigem medidas legislativas mais rigorosas e meios de prevenção e protecção eficientes.

A Comunidade Económica Europeia publicou recentemente a Directiva 90/394/CEE relativa à protecção dos trabalhadores contra riscos ligados à exposição a agentes cancerígenos durante o trabalho que deverá ser transposta para a legislação nacional até 31 de Dezembro de 1992.

As poeiras, por sua vez, também exigem atenção dos higienistas e encarregados de segurança.

As poeiras tóxicas são solúveis no sangue e actuam sobre determinados órgãos como o fígado, os rins e o sistema nervoso central; outras, como as alergizantes, provocam reacções alérgicas como a asma ou o eczema; outras, ainda, como as fibrogénicas, penetram nos pulmões e provocam frequentemente as fibroses pulmonares características das pneumoconioses.

A eliminação destes agentes no local de trabalho é a condição básica para garantir o ar puro e, em consequência, a saúde dos trabalhadores.

Como é difícil obter esse objectivo a cem por cento, recorre-se aos níveis de exposição que podem ser permitidos.

São valores em revisão continua e diferem de país para país devido aos diferentes entendimentos sobre o que é ou não é prejudicial à saúde humana.

Em Portugal, a norma NP-1796 define os níveis admissíveis de concentração (NAC) como «concentrações para as quais a quase totalidade dos trabalhadores pode estar exposta dia após dia, sem efeitos prejudiciais para a saúde, avaliados pelos melhores meios de diagnóstico disponíveis».

A redução da concentração do contaminante até ao nível admitido por lei é assim a acção primeira da prevenção que pode incluir vários processos com uma actuação, por vezes complementar, em três áreas:

- actuação sobre a fonte — impedir a emissão;
- actuação no meio que difunde o contaminante — evitar a propagação;
- actuação no indivíduo/receptor — evitar os efeitos no trabalhador.

Áreas de actuação com os respectivos processos

Actuação na fonte

- *Substituição do contaminante:* substituição por outro menos perigoso.
- *Modificação do processo:* reduzindo, por exemplo a quantidade de pó, fumo ou gás.

- *Isolamento da fonte:* isolando-a com uma barreira fixa.
- *Extracção localizada:* capaz de captar o contaminante junto da fonte.
- *Combustão do contaminante:* queimando-o à medida que é produzido.
- *Humidificação:* aplicando água ou outro líquido sobre a fonte do pó.

Actuação no meio

- *Por limpeza:* operações de limpeza para impedir que o pó se acumule.
- *Por ventilação geral por extracção:* montando sistema de ventilação que extraia o ar contaminado e o substitua por puro.
- *Aumentando a distância:* entre o foco contaminante e o receptor/trabalhador.
- *Ventilação por diluição:* diluindo o ar contaminado num volume de ar bastante maior.
- *Instalar sistemas de alarme:* capazes de detectar o contaminante no meio ambiente e entrar em funcionamento quando a sua concentração se aproxima dos valores máximos.

Actuação no receptor

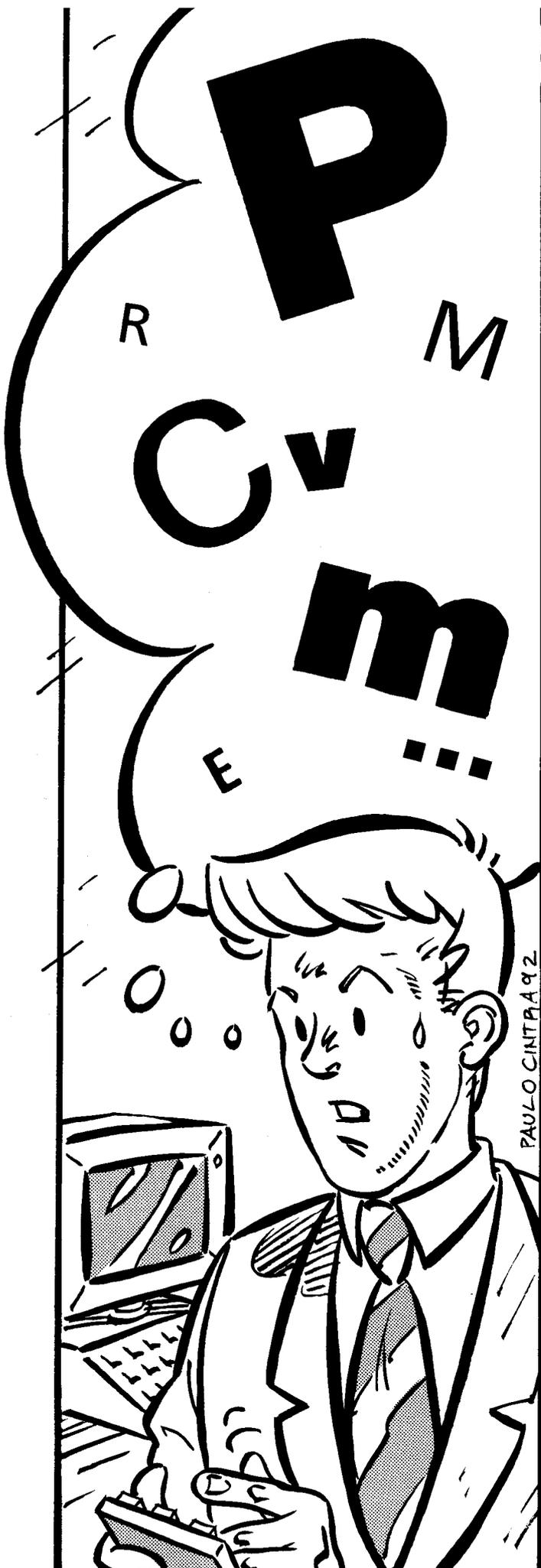
- *Equipamento de protecção individual:* quando a actuação no meio ambiente não chegar para proteger o trabalhador. Último recurso a adoptar.
- *Isolamento do trabalhador:* tratando-se de um trabalho que o permita. Exemplo: cabina fechada.
- *Controlando o tempo de exposição:* ter em conta o estabelecido na NP-1796.
- *Com preparação e treino:* o trabalhador deve estar informado sobre o tipo de contaminante, as suas características toxicológicas e como defender-se da contaminação.

ANÁLISE DO PONTO CRÍTICO

O gestor tem necessidade de conhecer os custos, os proveitos e os resultados não só dos produtos que fabrica e vende como também dos departamentos. A análise da sensibilidade dos resultados face à variação do volume de actividade constitui mais uma aplicação da Contabilidade Analítica de exploração. Para fazer uma análise recorre-se ao conceito de pontos de equilíbrio ou ponto crítico de vendas.

O que é o ponto crítico?

O ponto crítico das vendas corresponde a um determinado volume da actividade, em que a empresa não tem lucro nem prejuízo, isto é, aquele ponto a partir do qual os custos fixos igualam a margem bruta (lucro) gerada pela vendas.





Até àquele volume de vendas o resultado é negativo e depois será positivo.

- Os custos distribuem-se em variáveis e fixos; os primeiros variam com a actividade desenvolvida; os segundos são praticamente fixos, isto é, são independentes da actividade produtiva.

Como é que se calcula o ponto crítico das vendas?

Esse ponto irá ser determinado directamente por cálculo matemático e apresentado graficamente.

No seu cálculo considera-se o seguinte:

Pv - preço de venda do bem;

Cv - custo variável proporcional e unitário;

Q - quantidade vendida;

E - montante dos encargos de estrutura ou fixos;

P - montante das vendas que será igual a $Q \times pv$;

Cv - custos variáveis totais ($Q \times Cv$);

m - margem sobre o custo variável (unitário);

R - resultado;

M - margem sobre o custo variável global que será igual a $Q \times m$;

Q' - quantidade vendida correspondente ao ponto de equilíbrio;

Pc - ponto crítico das vendas ou limiar da rentabilidade (em unidades monetárias);

M' - margem sobre o custo variável global que será igual a $Q' \times m$ e correspondente ao ponto de equilíbrio.

Qual a quantidade Q' correspondente ao ponto crítico das vendas?

Analicamente

a) Se

$$\text{Resultado} = \text{Proveitos} - \text{Custos}$$

ou seja

$$R = Pv \times Q - Cv \times Q - E$$

na situação de equilíbrio o resultado é nulo.

Então virá

$$Pv \times Q' - Cv \times Q' - E = 0$$

e

$$Q'(Pv - Cv) = E$$

logo

$$Q' = \frac{E}{Pv - Cv}$$

b) Se designarmos por **m** a margem sobre o custo variável ($Pv - Cv$) teremos:

$$Q' = \frac{E}{m}$$

O ponto crítico das vendas corresponde à quantidade

vendida Q' que gera uma margem M' ($Q' \times m$) igual ao montante dos encargos de estrutura:

$$M' = E$$

Em unidades monetárias o ponto crítico (P_c) será

$$P_c = Q' \times p_v$$

Para melhor compreendermos esta questão consideremos uma empresa com capacidade normal para fabricar e vender 150.000 unidades de determinado produto.

$$P_v = 800\$00 \quad C_v = 400\$00 \quad E = 50 \text{ mil contos}$$

Qual será o ponto crítico das vendas?

Em quantidades

$$Q' = \frac{E}{m}$$

$$Q' = \frac{50.000.000\$00}{400\$00}$$

$$= 125.000 \text{ unidades}$$

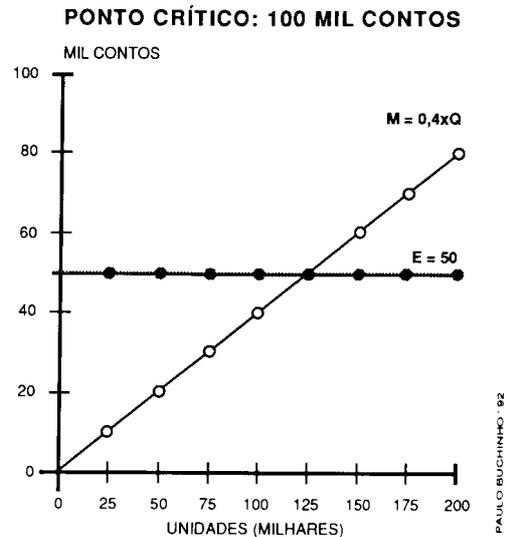
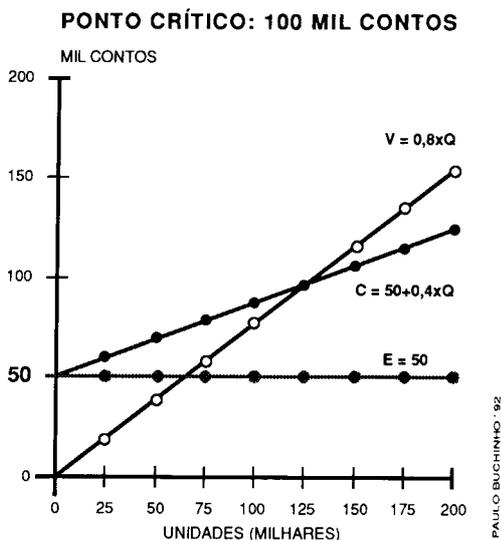
Em unidades monetárias

$$P_c = Q' \times P_v$$

$$= 125.000 \times 800\$00$$

$$= 100.000.000\$00$$

Graficamente



Se a administração da empresa a que se refere o gráfico anterior fosse produzir os gastos fixos para 45 mil contos, o ponto de equilíbrio seria:

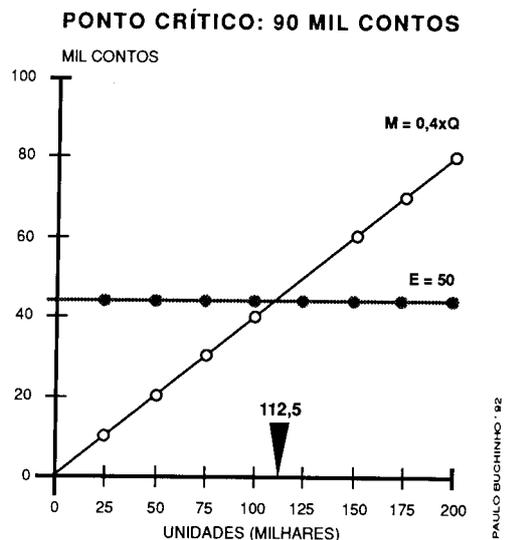
$$Q' = \frac{45.000.000\$00}{400\$00}$$

$$= 112.500 \text{ unidades}$$

ou

$$P_c = 800\$00 \times 112.500$$

$$= 90.000.000\$00$$



O que é e como se calcula a margem de segurança?

Determinado o ponto crítico, podemos calcular o lucro



esperado para quantidades vendidas. Ou seja

$$\text{Lucro esperado} = (Q - Q') \times (P_v - C_v)$$

ou

$$\text{Lucro esperado} = (Q - Q') \times m$$

Qual seria o lucro esperado se a empresa vendesse 140.000 unidades?

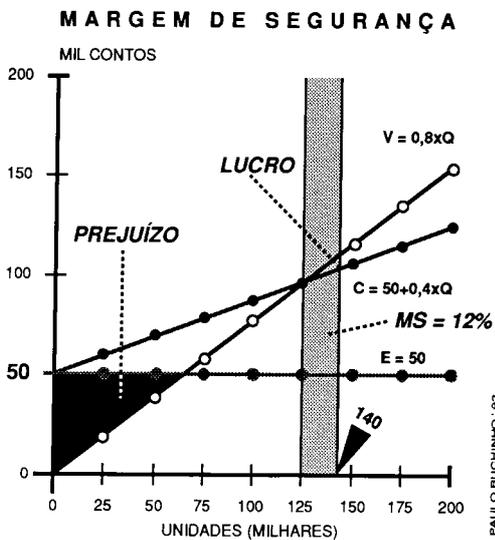
$$\begin{aligned} \text{Lucro esperado} &= 400\$00 \times (140.000 - 125.000) \\ &= 6.000.000\$00 \end{aligned}$$

Esta análise da sensibilidade dos resultados à variação do volume de actividade está relacionada com o cálculo da margem de segurança. Esta pode exprimir-se em percentagem do ponto crítico das vendas.

No exemplo anterior será:

$$\begin{aligned} Ms &= \frac{140.000 - 125.000}{125.000} \times 100 \\ &= 12\% \end{aligned}$$

Figura 4



- A margem de segurança parece baixa, isto porque o ponto crítico está perto do volume de vendas esperado.
- A margem de segurança utiliza-se para medir o risco.

Uma empresa com uma alta margem de segurança é menos vulnerável a variações da procura que se registam no mercado.



Para que serve o ponto crítico das vendas?

Os gráficos e as análises do ponto crítico têm várias aplicações:

- no estudo dos efeitos que as alterações dos custos teriam nos resultados;
- no estudo dos efeitos resultantes das alterações das quantidades vendidas e dos preços de venda;
- na determinação do lucro esperado e da margem de segurança.

Passemos à análise de uma aplicação:

Consideremos uma empresa que fabrica o produto «A» e ainda os seguintes dados:

- Capacidade de produção5000 unidades/ano
- Preço de venda unitário 3200\$00
- Quantidades vendidas anualmente..2800 unidades
- Custo variável unitário 1400\$00
- Custos fixos 5.400.000\$00

Admitamos a possibilidade de exportação de parte da produção do bem «A».

- Quantidade a exportar 1500 unidades
- Preço de venda unitário 3.000\$00
- Custo variável unitário 1.450\$00

Qual a decisão a tomar? Deve-se exportar ou não?

Analisemos o mercado interno:

$$\begin{aligned} \text{Vendas} &= 2.800 \times 3.200\$00 \\ &= 8.960.000\$00 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Resultados} &= 8.960.000\$00 - (5.400.000\$00 + 1.400\$00 \\ &\quad \times 2.800) \\ &= - 360.000\$00 \end{aligned}$$

Como se verifica, o preço para o mercado interno origina um prejuízo de 360.000\$00, pelo que parece não interessar a produção de 1.500 unidades para exportação, uma vez que o preço de venda é menor e o custo maior.

De acordo com a óptica do ponto de equilíbrio temos:

$$\begin{aligned} Q' &= \frac{5.400.000\$00}{1.800\$00} \\ &= 3.000 \text{ unidades} \end{aligned}$$

- O mercado interno, com a quantidade que adquire, não cobre os custos fixos.
- Se a empresa produzir mais, a pensar na exportação, a situação já é outra:

Capacidade de produção anual: 5.000 unidades
Produção total: 4.300 unidades

A empresa tinha capacidade para produzir mais 1.500 unidades e a margem bruta comercial obtida dava para cobrir os custos fixos e originar um bom lucro.

Vendas:	
(2.800x3.200\$00+1500x3.000\$00)	13.460.000\$00
Custos variáveis:	
(2.800x1.400\$00+1500x1.450\$00)	6.095.000\$00
	7.365.000\$00
Custos fixos:	5.400.000\$00
	1.965.000\$00

Qual a decisão a tomar?

Nota-se então que a hipótese de efectuar uma exportação de 1500 unidades a um preço menor e a custo maior parecia não lucrativa, mas com a análise do ponto crítico das vendas verifica-se que vale a pena porque as quantidades vendidas para o mercado interno e para a exportação estavam para além do ponto crítico (toda a margem é lucro, pois já não há custos fixos a cobrir) e a empresa tinha capacidade para responder a esta necessidade do mercado externo.

* Escritor e investigador; Autor de obras nas áreas de contabilidade e finanças; Professor no Colégio Valsassina.

Não há desenvolvimento que crie bem-estar quando a competitividade que o sustenta se ganha em detrimento das condições de trabalho...

Dr. Jorge Seabra
in Boletim IGT



O lucro não é o único indicador das condições da empresa. Pode acontecer que a contabilidade esteja em ordem e simultaneamente os homens, que constituem o património mais precioso da empresa, sejam humilhados e ofendidos na sua dignidade.

Alfredo Farinha
in Boletim IGT



Uma das razões que levaram o Japão a adiantar-se ao Ocidente consistiu no facto de os Japoneses se terem concentrado na produção e no trabalho, enquanto nos Estados Unidos e na Europa se verificava uma tendência oposta, isto é, virada para o consumo e para o tempo livre.

in Público



Referia, há pouco tempo, um gestor de um importante grupo multinacional que, **para se conseguir "qualidade" é fundamental existir uma comunicação e participação de todos os sectores e de todos os trabalhadores da empresa** — cada um assume a qualidade do que realiza e considera o posto de trabalho seguinte como seu cliente.

Jorge Ferreira Cardoso
in Vestir



No seu improviso, Alves Monteiro elogiou a capacidade de gestão do empresariado português, afirmando que **«são os homens que fazem as empresas, as transformam e lhes traçam novas estratégias para as exigências do mercado»**. Mas alertou para **os duros anos que se aproximam, em que as empresas nacionais terão de vencer as dificuldades da reestruturação e a forte concorrência que virá do exterior. Futuro onde apenas «a excelência» poderá sobreviver...**

in Diário de Notícias

SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES



As empresas familiares são uma realidade social com características específicas e que, quer pelo seu número elevado, quer pela sua descentralização geográfica, se revelam determinantes no tecido socioeconómico do nosso país.

O QUE É BASICAMENTE, UMA EMPRESA FAMILIAR?

Trata-se de uma entidade organizacional, que em termos de gestão, se encontra dependente de um Fundador, de uma Família, ou de um conjunto de pessoas da mesma Família. A dimensão da Empresa, tanto em volume de negócios, como em número de trabalhadores, é pouco relevante para esta classificação, isto é, podemos ter empresas familiares de pequena, média e grande dimensão, ainda que a maioria sejam Pequenas e Médias Empresas, reflectindo assim, também, a tendência nacional.

Estas Organizações evoluem segundo diferentes pers-

pectivas e atingem estádios futuros diferenciados, desde a manutenção de algumas características tipicamente familiares, até à sua transformação em grandes grupos empresariais ou até mesmo à sua nacionalização, de que são exemplos alguns Grupos da nossa Banca e da Indústria Química e Metalúrgica.

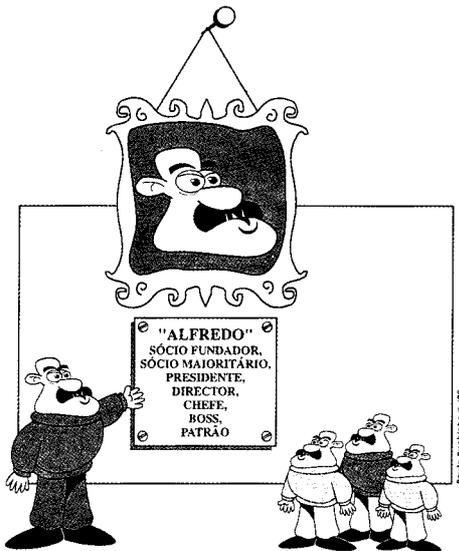
QUASE TODAS AS EMPRESAS NASCEM COMO FAMILIARES!

As empresas familiares "originais" **abarcam vários ramos de actividades** que vão desde a marcenaria e

DIRIGIR

carpintaria até à pesca, construção naval, passando pelos têxteis, metalomecânica, metalúrgica ligeira, etc.

A Empresa nasce do poder de iniciativa de um indivíduo (Fundador) ou indivíduos (da mesma Família), que detêm uma ideia de produto ou que aproveitam e remodelam uma ideia de outrem. Tanto no primeiro como no segundo caso, os iniciadores arriscam a sua segurança e estabilidade profissionais, enquanto trabalhadores por conta de outrem, para se transformarem em pequenos empresários *self made men*.



Como tal, uma das **características iniciais** destas organizações é a inexistência de uma **estrutura organizativa adequada e flexível** e de uma estratégia comercial de médio/longo prazo, o que acaba por se reflectir na sua posterior evolução.

No começo, estas empresas funcionam com o objectivo único de sobrevivência. O Fundador e/ou a Família preocupam-se unicamente em retirar um valor material, que no mínimo seja equivalente ao que auferiam enquanto trabalhadores dependentes e que lhes assegure a sua própria sobrevivência. A sobrevivência da Empresa liga-se assim, nesta fase inicial, à sobrevivência pessoal dos seus próprios detentores.

Os estádios posteriores de evolução são os de desenvolvimento e maturidade.

Como os próprios nomes sugerem, nestas fases a postura da Empresa face ao ambiente externo vai-se alterar profundamente, deixando esta de estar dependente de um "nicho" mercadológico, para se abrir ao exterior, enfrentando novos mercados e a concorrência, que lhe vinha ameaçando o seu anterior grupo de clientes.

Nesta precisa altura, dá-se, também, a nível interno, uma mudança, de um tipo de relacionamento interpessoal, fortemente afectivo e humanizante, para um novo

tipo de relacionamento, mais impessoal, ou se quisermos, mais competitivo e profissional.

O Fundador, com o desenvolvimento do Negócio, deixa de ter tempo para atender a tudo na Empresa, não conseguindo já intervir em todas as questões, nuns casos por falta de tempo, noutros por falta de formação e preparação pessoal. O Negócio torn-se mais complexo, as exigências são cada vez maiores e o empresário familiar começa a sentir necessidades até aí não sentidas.

Começa aqui a descentralização da gestão da Empresa Familiar. Criam-se diferentes áreas de responsabilidade dentro da Empresa, mais ou menos definidas, tais como a Produção, a Manutenção, as Vendas, a Distribuição, etc.

O ambiente socioeconómico mais agressivo, caracterizado por clientes e consumidores cada vez mais atraídos pela qualidade dos produtos e das organizações, substanciados numa determinada imagem pública ou representação social, obrigam o empresário familiar a efectuar investimentos em publicidade, abrindo assim, definitivamente, a sua Empresa ao Mercado.

Infelizmente, tal questão não é, com frequência, facilmente percebida pelo Empresário ou Família.

Existem casos diversos de empresários que se recusam sistematicamente a acreditar na necessidade de publicitar e que se recusam a investir quantias por vezes irrisórias. Conhecemos um caso de recusa de investimento de 10.000\$00/mês para publicitar um negócio numa publicação da especialidade.



Existem, contudo, empresas familiares que evoluem no sentido de uma cada vez maior profissionalização da Gestão. Tal evolução deve ser entendida como positiva, ainda que acarrete algumas consequências, tais como os choques culturais que se registam entre Sucessores e Fundadores, o afastamento/perda de alguns fornecedores e clientes importantes, uma certa instabilidade do clima social interno, etc.

A primeira consequência, atrás referida, é a mais frequente. O Sucessor, motivado por novos ideais e tendo uma formação diferente (normalmente universitária), pretende aplicá-los face a um ambiente fortemente conservador e hostil à mudança.

Dá-se a natural oposição entre o Conservadorismo e a Inovação. Imersos na tradição, encontram-se os trabalhadores mais antigos, que embora respeitando o Sucessor (quando há laços consanguíneos directos) não lhe reconhecem a mesma legitimidade e competência que reconhecem ao fundador.



Esta confrontação entre o velho e o novo, na empresa familiar, provoca, em simultâneo, reacções dissonantes e ambíguas. O modo de gerir deixa de ser próximo e humano, para passar a ser profissional e impessoal. A homogeneidade interna perde-se e com a ruptura cultural podem ocorrer três tipos de situações:

- O Sucessor não se adapta, não vence e sai da Empresa, escolhendo uma via profissional alternativa.
- O Sucessor é completamente dominado pelo pai (Fundador), e aguarda pacientemente que este deixe as "rédeas" do Negócio (normalmente só por doença ou morte) para assumir a posse.
- O Fundador é sensível a algumas das propostas do filho (Sucessor), delegando-lhe algumas funções do Negócio (habitualmente as de menor responsabilidade).

Esta última alternativa conduz, geralmente, a melhores resultados, sendo a mudança mais gradual, ainda quer

após o desaparecimento do Fundador subsista uma situação semelhante à anteriormente descrita, isto é, de conflito entre os velhos e os novos da Organização.

A consequência lógica e mais corrente deste processo conflitual é o afastamento gradual (e às vezes até repentino) de certas pessoas, colocando-as em "prateleiras" mais ou menos douradas. Nalguns casos, ocorrem mesmo reformas antecipadas e a rescisão de contratos de trabalho por mútuo acordo.

Pelo que afirmámos até aqui, parece-nos podermos concluir que a questão-chave da Evolução da Empresa Familiar se coloca na transição da Gestão Familiar para a Gestão Profissional. Esta última é necessária à sua competitividade face ao Mercado, mas caso a passagem para esta última acarrete a perda da Identidade Cultural da Empresa, esta vai sentir a curto/médio prazo o efeito pernicioso de alguns custos ocultos, tais como o absentismo, a sinistralidade laboral, a falta de zelo, etc.

A ligação entre a Empresa e uma dada região vai também ser afectada, descaracterizando-se todo um sistema de valores e relações até então existentes.

Internamente, os riscos de não se gerir eficazmente a mudança cultural poderão provocar a sectorização e divisão da própria Empresa em núcleos diferenciados. Os conflitos instalam-se entre os trabalhadores e entre estes e o Sucessor, descaracterizando a Empresa e colocando-a no limiar da perda da sua identidade cultural, isto é, perdendo a Empresa "aquilo" que a distingue, pela positiva, das outras que consigo concorrem num dado sector de mercado.

A **solução para os referidos conflitos**, começa por um diagnóstico preciso ao nível da diversidade cultural existente no seio da Empresa, ou seja, começa na identificação das **diferentes subculturas existentes**.

A preservação da imagem da Empresa face ao exterior é cada vez mais indispensável, para a manutenção de uma individualidade própria, diferenciadora da concorrência, em particular, da concorrência europeia.

Numa época, em que todos afirmam a importância de não se perder a identidade nacional com a integração europeia, o ocorrer da descaracterização do tecido cultural das empresas, vão ser as Regiões as directamente afectadas e também o País, no seu todo.

Como tal, torna-se imperioso que, tanto os empresários, como os investigadores, criem apetência por estas questões para não se perderem traços fundamentais da nossa própria Cultura Nacional.

* Psicólogo Social e das Organizações; Chefe de Serviço de Recrutamento de Formação da ITT (Portugal), SA.



ENQUADRAMENTO FISCAL DOS FUNDOS DE PENSÕES

Os rendimentos dos reformados, em geral, podem provir da Segurança Social, de regimes profissionais complementares, ou de planos privados de reforma individual. Fala-se, a este propósito, em sistema triplo, em regime dos três pilares¹.

Integráveis na segunda categoria, os Fundos de Pensões (de ora em diante, simplesmente, FP) têm assumido uma considerável importância, calculando-se os seus activos, no final de 1989, a nível comunitário, em mais de 700 mil milhões de ecus.

Justificam a sua importância crescente as alterações demográficas verificadas na Europa e a crise actual da Segurança Social.

Também em Portugal os fundos de reforma podem assumir a natureza de FP.

A gestão destes fundos está a cargo de companhias

de seguros que explorem o ramo Vida ou de sociedades, constituídas para esse fim, com um capital social realizado de pelo menos 200 contos e sede em território português, designadas por sociedades gestoras de fundos de pensões.

A constituição destas sociedades depende de autorização do ministro das Finanças, a conceder por portaria, após parecer do Instituto de Seguros de Portugal.

A autorização para constituição dos FP, por seu turno, também é da competência deste Instituto, sendo requerida pela entidade gestora, no caso de FP abertos, ou desta e dos associados fundadores, se se tratar de FP fechados.

Os activos dos FP são representados designadamente por numerário, depósitos bancários, bilhetes do tesouro, certificados de dívida pública e equiparados, títulos emitidos por residentes não cotados em bolsas de

valores, por imóveis, acções de sociedades imobiliárias, unidades de participação em fundos de investimento imobiliário e empréstimos hipotecários.

A regulamentação legal dos FP consta, actualmente, do Decreto-Lei nº415/91, de 25 de Outubro; as regras de composição dos seus activos, por sua vez, são as aprovadas pelas Portarias do ministro das Finanças nºs. 1/92 e 2/92².

O enquadramento jurídico-fiscal dos FP resulta da sua importância económica e social. Como se reconhece no relatório preambular do citado Decreto-Lei, trata-se de um importante sistema de financiamento da previdência privada, e, também, de relevante instrumento de captação de poupança, dinamizador do mercado de capitais e fomentador do investimento produtivo.

O referido enquadramento pode ser desdobrado, para efeitos de exposição, nos seguintes momentos: o das entradas para os FP, o da tributação dos próprios FP (dos seus rendimentos) e o das saídas dos FP.

No que se refere ao primeiro, salienta-se que as contribuições para FP pagas pelas empresas (associadas) são de considerar, para efeitos fiscais, como "realizações de utilidade social" e, portanto, aceites como custo, até ao limite de 15 por cento das despesas escrituradas a títulos de remunerações, ordenados e salários no respectivo exercício. Este limite é elevado para 25 por cento quando os trabalhadores não tenham direito a pensões da Segurança Social.

São incluídos nestes limites, em todo o caso, outros encargos, como os suportados com seguros de doença ou que garantam o subsídio de reforma, invalidez ou sobrevivência. Neles não se integram, todavia, os encargos com pensionistas já existentes na empresa à data da constituição dos FP³.

As quotizações pagas pelos participantes contribuintes (trabalhadores) são, por seu turno, abatíveis ao rendimento líquido global (resultado da soma dos rendimentos da diversas categorias após deduções específicas, em cada uma) respectivo, até aos limites de 130 000\$00, tratando-se de sujeitos passivos casados e não separados judicialmente de pessoas e bens.

Estão incluídos nestes limites, porém, uma série de outras despesas, como as de educação do sujeito passivo e seus dependentes, com lares e outras instituições de apoio à terceira idade, juros de dívidas contraídas para aquisição, construção ou beneficiação de imóveis para habitação, ou para pagamento de despesas com a saúde, prémios de seguros de vida, de doença, de acidentes pessoais e, até, despesas em equipamentos novos para a utilização de energias renováveis⁵, pelo que o referido abatimento se pode tornar irrisório.

Esses limites serão provavelmente aumentados para, 152 000\$ e 304 000\$, respectivamente, quando a diferença resultar de encargos com prémios de seguros e ou contribuições para sistemas facultativos de segu-

rança social, aqui incluídas, portanto, as contribuições pagas pelos trabalhadores para FP.

Nota-se, assim, que o Governo (na proposta de lei do Orçamento do Estado para 1992 apresentada à Assembleia da República) propôs que a diferença entre os referidos limites de 130 000\$ e 152 000\$ e de 260 000\$ e 304 000\$ poderá ser preenchida não apenas por encargos com prémios de seguros (como sucedia até agora), mas também com contribuições para sistemas facultativos de segurança social⁶.

Relativamente à tributação dos FP, deve referir-se que, se "constituídos de acordo com a legislação nacional", além de beneficiarem de isenção de imposto municipal de sisa e de imposto sobre as sucessões e doações, estão isentos de IRC, pelo que os rendimentos dos seus activos não se encontram sujeitos à retenção na fonte que, nos termos gerais, sobre eles recairia⁷.

Estão isentos também, dada a natureza de adicional, de derrama municipal (a fixar pelas autarquias locais, até 10 por cento) incidente sobre a colecta do IRC, mas não da contribuição autárquica sobre os imóveis que se integrem nos seus activos.

As prestações pagas pelos FP, por sua vez, serão de considerar, para efeitos de IRS, na categoria H (das pensões)⁸. Os rendimentos desta categoria de valor anual igual ou superior a 605 000\$00 são deduzidos, por cada titular que os tenha auferido, pela totalidade. Nos de montante superior, a dedução é igual a este valor (de 605 000\$00) acrescido de metade da parte que o excede até ao máximo de 1 512 000\$00⁹.

¹ Cfr. ALBERTO, José Paulo Noronha: "Incentivos fiscais às reformas no âmbito de um regime de três pilares", *Fisco*, Ano 2, nº 25, Novembro, 1990.

² Cfr. Diário da República, Série I-B, nº 1, de 2 de Janeiro.

³ Cfr. Código do IRC, artº 38º (e Código do IRS, art.º31).

⁴ Cfr. Proposta de Lei nº 14/VI, no 3º Suplemento do Diário da República, Série II-B, nº 13, de 21 de Janeiro de 1992.

⁵ Cfr. Código do IRS, artº 55º, n.ºs 1, alíneas c), d), e), f) e i), 2 e 4, na redacção dada pelos artigos 1º do Decreto-Lei nº206/90 de 26 de Janeiro, e 24º, nº 2, da Lei nº 65/90, de 28 de Dezembro, bem como citada Proposta de Lei nº 14/VI, artº. 27º, nº 3.

⁶ Cfr. Código do IRS, artº 55º, nº 2, alínea a), e Proposta de Lei nº 14/VI, art. 27º, nº 3.

⁷ Cfr. Estatuto dos Benefícios Fiscais, aprovado pelo Decreto-Lei nº 215/89, de 1 de Julho, artº 20º, na redacção dada pelo artigo 1º do Decreto-Lei nº 293/91, de 13 de Agosto.

⁸ Cfr. Código do IRS, artº. 11º.

⁹ Cfr. Código do IRS, artº. 51º, na redacção dada pelo artigo 24º, nº 2, da Lei nº 65/90, de 28 de Dezembro, e Proposta de Lei nº 14/VI, artº 27º, nº 3.

* Assistente da FDL; Advogado.

Sabia que.....





O tabagismo passivo também provoca cancro?

Segundo elementos fornecidos pela revista francesa *Travail & Sécurité*, cerca de 2500 pessoas, incluindo médicos, juristas, higienistas, enfermeiros, investigadores e muitos outros técnicos de problemas laborais, oriundos de muitos países, tomaram parte no 23º Congresso Internacional de Medicina do Trabalho, realizado em Montreal, no Canadá.

Não nos é possível, obviamente, referir aqui, ainda que pela rama, os trinta e três grandes temas ali apresentados e discutidos. Mas, porque tem a ver com um problema de grande actualidade, em todo o Mundo, não deixaremos de aludir ao trabalho apresentado pelo médico Alistair Woodward, sobre uma questão que interessou vivamente os congressistas: «O Tabagismo Passivo no Ambiente de Trabalho — Um Perigo imaginário ou Real para a Saúde?»

Na opinião de Alistair Woodward, não se trata apenas de saber se o «fumo dos outros» irrita a garganta e os sentidos das pessoas que estão perto. O pior é que, na verdade, esse fumo anda associado a perigos muito sérios para a saúde de todos. Segundo ele, numerosos estudos realizados em vários países provaram a existência de relação entre o tabagismo passivo e o cancro broncopulmonar, bem como a sua influência no aparecimento de cardiopatias e de dificuldades respiratórias.

Depois de reconhecer que a gravidade do fenómeno apresenta diferentes ordens de grandeza, segundo os locais em que foi detectado e os questionários e métodos utilizados para o efeito, Woodward conclui que, sem margem para dúvidas, o tabagismo passivo, no local de trabalho, constitui um perigo real para a saúde... de todos.

Os efeitos do tabagismo passivo manifestam-se no nariz, na garganta, nos olhos e, evidentemente, nos pulmões e em todo o sistema cardiovascular, mas esses efeitos diminuem, claramente, à medida que as exposições dos pacientes se tornam menos frequentes. Daí, a conclusão final de que as leis contra o vício de fumar em locais públicos, nomeadamente os locais de trabalho, tendam a generalizar-se por toda a parte.

Por toda a parte?...

in Boletim da Inspeção Geral do Trabalho

SOCIEDADES COMERCIAIS

Neste artigo, analisar-se-á o regime legal das denominadas sociedades de pessoas (sociedades em nome colectivo, sociedades em comandita), deixando-se para os números seguintes o exame das sociedades de capitais (sociedades por quotas e sociedades anónimas).

AS SOCIEDADES EM NOME COLECTIVO E AS SOCIEDADES EM COMANDITA

O conceito de sociedade comercial revela a interdependência dos diferentes sectores da actividade humana demonstrando, neste caso, a interacção entre a vida económica e o direito.

Na realidade, com o final da Idade Média e a internacionalização do comércio, os comerciantes sentiram a necessidade de se dotarem dos meios necessários ao desenvolvimento das suas empresa. Surgem assim, no século XVII, as primeiras sociedades comerciais (v.g. Companhia Holandesa das Índias Orientais) destinadas a reunir fundos para a comercialização de bens originários de zonas distantes, e, mais tarde, a suportarem e financiarem a Revolução Industrial.

É nesta fase que o conceito de sociedade comercial vai modelar e "formalizar" algumas das "organizações empresariais" existentes. Esta realidade é já reflectida no nosso Código Comercial de 1888, que previa a existência de sociedades em nome colectivo, sociedades em comandita e sociedades anónimas.

As sociedades por quotas, por seu turno, só vieram a ser introduzidas no Ordenamento Jurídico Português pela Lei de 11 de Abril de 1901.

Em 2 de Setembro de 1986 foi publicado o Código das Sociedades Comerciais que procedeu a uma profunda reforma e sistematização das normas regulamentadoras desta matéria.

É à luz deste diploma que será feita uma breve análise dos tipos de sociedades comerciais existentes.

O primeiro aspecto a salientar é o de que nesta matéria vigora o princípio da tipicidade, segundo o qual os tipos de sociedades comerciais admissíveis são aqueles que o Código expressamente prevê. É, portanto, excluída qualquer outra conformação jurídica da empresa organizada sob forma societária.

Deste modo, os quatro tipos de sociedades existentes

são: a Sociedade em Nome Colectivo; a Sociedade em Comandita (simples ou por acções); a Sociedade por Quotas; e, finalmente, a Sociedade Anónima.

Os dois primeiros tipos correspondem ao que alguns autores designaram por sociedades de pessoas, uma vez que nelas assume particular importância o sócio, quer na perspectiva da sua própria actividade profissional, quer na perspectiva da sua responsabilidade perante os credores da sociedade.

Diversamente, nas sociedades por Quotas e Anónimas, a importância do sócio, enquanto suporte da sociedade, é subalternizada sobressaindo o elemento patrimonial.

SOCIEDADE EM NOME COLECTIVO

As sociedades em nome colectivo (S.N.C.) vêm reguladas nos artigos 175º a 196º do Código das Sociedades Comerciais.

Do texto da lei resultam, como se referiu, duas características principais: por um lado, a importância da actividade profissional dos sócios empresários; por outro, a responsabilidade dos sócios face a terceiros.

A primeira característica reflecte-se em diferentes aspectos do regime das S.N.C., designadamente:

a) Na admissibilidade de contribuições de indústria, ou seja, na possibilidade reconhecida a cada sócio de realizar a sua entrada através do seu trabalho (colocando-o ao serviço da futura sociedade).

b) Na obrigatoriedade da firma, quando não individualizar todos os sócios, conter, pelo menos, o nome ou firma de um deles e a menção "e Companhia", ou qualquer outra que indique a existência de mais sócios.

c) Na proibição legal que impende sobre os sócios de exercer, por conta própria ou alheia, uma actividade

concorrente da sociedade. Em relação à segunda característica das S.N.C. — responsabilidade dos sócios face aos credores da sociedade — o legislador foi particularmente rigoroso, estatuidando, expressamente, que “o sócio responde pelas obrigações sociais subsidiariamente em relação à sociedade, e solidariamente com os outros sócios”. Nestes termos, se uma S.N.C. se constituir devedora e não dispuser de bens para satisfazer os seus débitos, o credor poderá exigir de qualquer sócio (ou de todos, ou de alguns deles), o pagamento da dívida.

Naturalmente, o sócio que pagar a dívida ficará com direito de regresso em relação aos demais sócios, ou seja, terá a faculdade de ser reembolsado daquilo que pagou em substituição dos outros sócios.

■ **Forma de Organização**

Os Órgãos da S.N.C. são dois:

- Assembleia geral
- Gerência

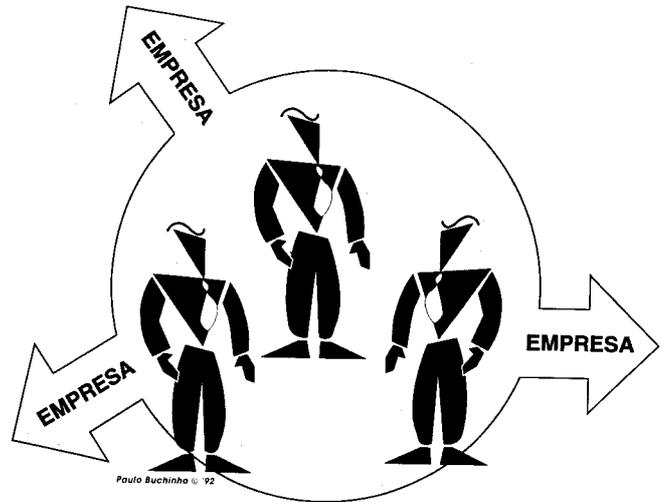


Paulo Buchinho © 92

Em relação à assembleia geral dos sócios, a única especialidade a assinalar é a de que salvo disposição do contrato de sociedade em contrário, a cada sócio caberá um voto, independentemente do montante da sua participação social. Quanto à sua convocação e funcionamento, o legislador remeteu para o regime das sociedades por quotas, já analisado nesta publicação, a propósito da prestação das contas anuais.

À gerência competirá a administração e a representação da sociedade.

A regulamentação da gerência nas S.N.C. revela algumas especialidades: assim, salvo disposição em contrário do contrato de sociedade, todos os sócios são gerentes, só podendo ser destituídos do exercício do seu cargo se ocorrer justa causa que fundamente a destituição.



Paulo Buchinho © 92

Por outro lado, qualquer gerente possui poderes iguais e independentes dos demais gerentes para administrar e representar a sociedade.

Portanto, e contrariamente ao que sucede nos outros tipos societários, nas S.N.C. a vontade da gerência não resulta de uma deliberação dos gerentes, mas da vontade manifestada por cada um deles. Ou seja, num outro ângulo: cada um dos gerentes possui, por si só, capacidade para obrigar validamente a sociedade.

Da análise elaborada, constata-se o carácter extremamente oneroso e fechado das S.N.C., o qual está, sem dúvida, na origem do gradual abandono deste tipo de sociedades, em busca de soluções mais consentâneas com o dinamismo da actual vida económica.

Nesse sentido, um recenseamento levado a cabo pelo Instituto Nacional de Estatística, em 1980, apontava para a existência em 1978, de 3068 S.N.C., número que se reduziu para aproximadamente um terço em 1986 (em 31.7.86 estariam registadas 1008 S.N.C. no Registo Nacional de Pessoas Colectivas).

SOCIEDADES EM COMANDITA

Far-se-á agora uma breve análise do segundo tipo de sociedades de pessoas — as Sociedades em Comandita (S.C.).

O peso relativo deste tipo de sociedades, no tecido empresarial português, ainda é mais diminuto que o das sociedades em nome colectivo. Para se ter uma ideia, e recorrendo aos dados estatísticos fornecidos em 1986 pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas, basta salientar que, em 138.955 sociedades comerciais registadas naquele organismo, apenas 7 eram sociedades em comandita.

O regime das sociedades em comandita é tratado nos artigos 465º a 480º do Código das Sociedades Comer-

ciais, sendo recebida neste diploma a distinção (consoante a forma de representação do capital social) entre as Sociedades em Comandita Simples e as Sociedades em Comandita por Acções.

Aspecto comum às duas espécies de sociedades é o de existirem duas categorias distintas de sócios: os sócios comanditários, que respondem apenas pelas respectivas entradas; e os sócios comanditados, que respondem perante os credores sociais, nos mesmos termos que os sócios respondem nas sociedades em nome colectivo.

Assim, em relação aos sócios comanditados, vamos encontrar as características já apontadas nas Sociedades em Nome Colectivo, quer no que diz respeito ao exercício da sua actividade profissional (v.g., possibilidade de contribuições de indústria, composição da firma, proibição do exercício de actividades concorrentes), quer no que se refere à responsabilidade perante os credores sociais.

A admissibilidade, por outro lado, da existência de uma categoria de sócios — comanditários — que vê a sua responsabilidade limitada ao montante da sua aportação social, representa um primeiro passo na despersonalização das sociedades comerciais.

Sem prejuízo do exame subsequente da forma de organização deste tipo de sociedades, salienta-se que o citado código das Sociedades Comerciais remete, subsidiariamente, o restante regime de Sociedades em Comandita Simples para as normas reguladoras das Sociedades em Nome Colectivo, enquanto o regime das sociedades anónimas será supletivamente aplicável às Sociedades em Comandita por Acções.



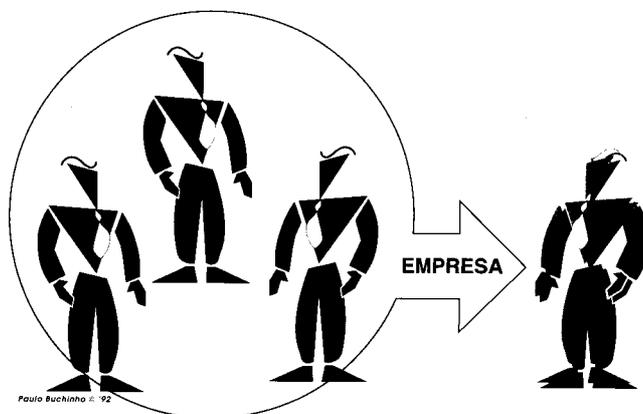
Paulo Buchinho : 92

■ Forma de Organização

São Órgãos das S.C.:

- Assembleia geral
- Gerência

Em relação à assembleia geral dos sócios a lei prescreve expressamente que o contrato de sociedade deve regular, em função do capital, a atribuição de votos aos sócios, não podendo os sócios comanditados, em conjunto, ter menos de metade dos votos pertencentes aos sócios comandatários em conjunto.



Paulo Buchinho : 92

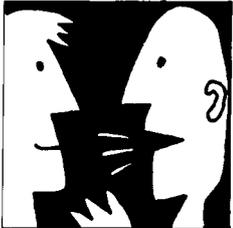
Quanto à composição da gerência, vamos encontrar um regime quase tão restritivo como o das Sociedades em Nome Colectivo, já que só os sócios comanditados, salvo disposição diversa do contrato de sociedade que permita a designação de sócio comanditário, podem ser gerentes. No entanto, se o contrato de sociedade o permitir, a gerência poderá delegar os seus poderes num só sócio comanditário ou em pessoa estranha à sociedade.

Os gerentes que sejam sócios comanditados apenas poderão ser destituídos sem justa causa por deliberação dos sócios que reúna, pelo menos, dois terços dos votos que caibam quer aos sócios comanditados, quer aos sócios comanditários. Se ocorrer justa causa, ou se se tratar da destituição de sócio comanditário, será suficiente a deliberação tomada por maioria simples dos votos apurados em assembleia geral.

Concluída esta breve sinopse do **regime jurídico** das sociedades de pessoas, analisaremos nos próximos números o regime das sociedades de capitais que, pelas suas características, se revelam mais adequadas à concretização da actividade empresarial, nos moldes em que esta é actualmente concebida.

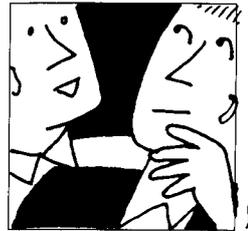
*Jurista.

OS OUTROS E EU



CONVERSE COM AS PESSOAS

Não há nada tão agradável como uma simples palavra, particularmente hoje em dia, quando precisamos tanto que falem conosco.



APRENDA A SER TOLERANTE

A tolerância não significa concessão, mas antes aceitar que o nosso interlocutor tem razão segundo os seus pontos de vista. Aceite os outros tais quais são, e não como gostaria que eles fossem.

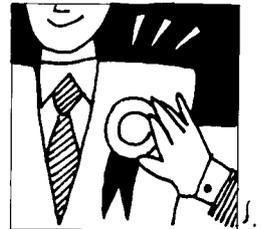


CHAME AS PESSOAS PELO SEU NOME

Num mundo em que a nossa identidade está cada vez mais ameaçada, nada mais gratificante do que ouvir pronunciar o nosso nome.

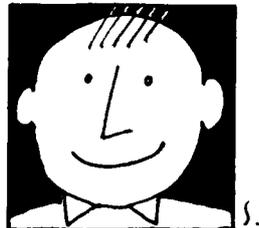
DEIXE AS PESSOAS CRESCER. ELOGIANDO-AS

Verdade seja dita: embora ninguém goste de elogiar, todos gostamos de ver reconhecido e apreciado o nosso esforço. É que as pessoas crescem quando são estimuladas no que têm de positivo.



APRENDA A SOBRIR

Às vezes é difícil encontrar a palavra justa, a atitude indicada, o gesto apropriado. Mas sorrir! É tão fácil e resolve tanta coisa!...



SAIBA ENFRENTAR OS CONFLITOS

No conflito há sempre três pontos de vista: o nosso, o do outro e o de quem está mais próximo da verdade.



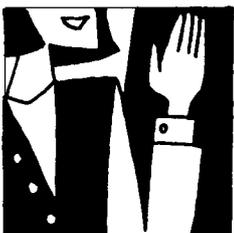
SAIBA OUVIR OS OUTROS

Saber ouvir não é simplesmente calar-se. É uma arte tanto ou mais difícil e importante do que saber falar.



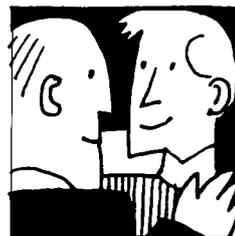
PONHA-SE SEMPRE NO LUGAR DO OUTRO

Cada pessoa é única e singular! Por isso cada um sabe o que sabe, porém não sabe o que os outros sabem.



SEJA VERDADEIRO

Se a verdade, algumas vezes, faz brechas, a mentira faz sempre ruínas.



SEJA MESMO AMIGO

Se ter um amigo é bom, ser amigo de alguém é ainda melhor!

(in Bemfazer, Janeiro 1991)



TORNAR-SE UM LÍDER EFICAZ

Como é experiência comum, as palavras têm a sorte das modas: ora vão, ora regressam, embora com significados nem sempre coincidentes, por vezes até divergentes, consoante a pressão sócio-cultural.

Ora a palavra "líder" e a respectiva função de liderança estão na mó de cima, são utilizados a torto e a direito. De que se trata?

PROCESSO DE EXERCER INFLUÊNCIA

As ideias subjacentes, mais ou menos difusas, giram à volta do *processo de exercer influência* na vida grupal.

Em vista de atingir determinadas finalidades e desde que seja na vida social, há o desempenho de funções, papéis, segundo os diversos estatutos. Entre os vários conceitos, mais ou menos convergentes, há alguns elementos que são comuns e incluem:

Influência, implica que a pessoa influente tenha capaci-

dades actualizadas para exercer, efectiva ou efectivamente, um determinado "poder" de ordem científica, económica, social, política, religiosa, etc.

Competência, reconhecida pelos que estão envolvidos no processo e é um factor determinante em vista da cooperação e aceitação das diferenças, em vista dos objectivos por todos percebidos como bons, úteis e possíveis.

As pessoas devem *perceber ou intuir* que o respectivo

DIRIGIR

líder é alguém em quem se pode *confiar*, porque reconhecem que ele é alguém que:

- *Sabe*, que conhece os fins e os meios aptos em vista dos objectivos a atingir. Sabe os *porquês*, *para qué* e *como* da intervenção, em vista do bem comum a prosseguir e é aceite na base da confiança.

- *Sabe planificar* porque não só prevê, como descobre as metodologias e os ritmos adaptados às pessoas, às circunstâncias e até aos imprevistos que poderão ocorrer.

- *Sabe fazer e ensinar*, o que é fonte de segurança e estímulo para os que percebem que se poderão integrar e afirmar na vida grupal. Da competência e atenção do líder e da adesão dos subordinados desenvolve-se a dinâmica da execução a tempo e horas porque todos se sentem reconhecidos e estimados.

- *Sabe planificar*, organizar, lógica e coordenadamente, as tarefas, tendo em conta as previsões dos objectivos, o material disponível, as pessoas e respectivas competências e motivações e as circunstâncias de tempo. Sabe prever e criar alternativas para os problemas emergentes.

- *Sabe organizar*, concretizar os planos teóricos, no tempo, no espaço e circunstâncias, sempre atento ao imprevisto que poderá ocorrer, de modo a, rápida e pertinentemente, encontrar as alternativas ajustadas às circunstâncias.

- *Sabe controlar e motivar* para que a execução esteja de acordo com o que fora sensatamente definido, tanto em quantidade como qualidade, tendo em conta o tempo disponível.

- *Sabe dirigir e estimular*, desenvolvendo processos de informação adequada e formação contínua, de modo a comunicar às pessoas autoconfiança, reconhecendo e verbalizando positivamente os esforços feitos e os resultados conseguidos.

Auxilia a descodificação, a identificar os problemas e respectivas soluções, sem interferir na legítima autonomia dos intervenientes no processo.

Estas funções de coordenação, comunicação, motivação e criatividade sensatas, supõem maturidade intelectual, afectiva, social e ética em permanente processo de desenvolvimento e afinamento.

LIDERANÇA E ADAPTABILIDADE

Liderança e adaptabilidade. Para a efectiva influência interpessoal, exige-se da parte do líder clarividência e

comportamentos capazes de desenvolver o processo de desempenho correcto das tarefas e a *manutenção estimulante* da dinâmica sadia do grupo. E esta dupla função é de tal ordem complexa que há várias teorias sobre modelos de liderança, com mais ou menos incidência num ou outro aspecto, aplicando o que é atribuído às diferentes formas de chefia:

A teoria da contingência (Vroom) insiste que o bom líder será aquele que, em cada situação, utilizará o comportamento e estratégias adequadas ao diagnóstico da situação. Nesta perspectiva, terá uma opção comportamental e de desempenho determinada pelas *circunstâncias*, podendo fazer apelo a atitudes variáveis, desde a *autocracia e manipulação* até à *consulta, participação e delegação de poderes* ajustados às circunstâncias.

Esta perspectiva insiste que o líder deverá investir no modelo comportamental de modo a desenvolver atitudes múltiplas, desde a autocracia até à participação genuinamente democrática. O que realmente é valorizado, são as regras para conseguir a *qualidade das decisões* e promover nos outros a *aceitação das decisões tomadas ponderadamente*.



A *liderança situacional* (Blanchard) tende a colocar os subordinados em situação de destaque e de desempenho pertinente. Nesta perspectiva, o líder deve estar simultaneamente *atento à tarefa e à orientação* das pessoas, para controlar o processo, mesmo que os subordinados tenham maior competência para o desempenho da tarefa. O importante é que se consigam resultados satisfatórios para os intervenientes que se devem sentir integrados e compensados.

A *correspondência do líder* (Fiedler) é uma teoria que insiste em três aspectos, a saber: a possível *centralização no poder do líder*, que valoriza ora a tarefa, ora a qualidade do relacionamento recíproco. E defende que o líder deve encontrar as metodologias e situações ajustadas às próprias características pessoais e profissionais. Assim sendo, poderá valorizar mais ou menos um destes diversos aspectos, consoante o diagnóstico e o prognóstico da situação, encaminhando a todos os subordinados para a maturidade pessoal e profissional.

Modelos de comportamentos (Argyris) é uma teoria que tem tido certo sucesso. Coloca o destaque na *promoção da maturidade dos comportamentos*, tanto do líder como dos subordinados. Ao fim e ao cabo, esta perspectiva sublinha dois aspectos importantes: tentar desenvolver a pesquisa dos *objectivos, motivações e valores* que orientam a vida das pessoas a nível do *explícito*, do oficial; e, simultaneamente, buscar as hipóteses *implícitas*, o que de modo sub-reptício, mas, realmente, orientam os comportamentos. Isto implica que na orientação de vida grupal, as pessoas devam ser orientadas para os objectivos que os próprios entendem e desejam, *apoiando o sucesso, reduzindo ao mínimo a pressão emotiva e os sentimentos negativos*, de modo a viver com sentido e sentido de sucesso a curto ou médio prazos.

MODALIDADES DE LIDERANÇA

Assim, as modalidades de liderança podem traduzir-se em modelos *autocráticos*, ou ditatoriais, tudo centrado no líder: *poder, decisão, acção e avaliação*. Conseguem, provisoriamente, *alta produção mas pouca qualidade*, tornando as pessoas imaturas, frustradas e agressivas.

O modelo *liberal* dá ênfase aos subordinados, deixando usar a liberdade grupal, quase sem intervenção. Estes grupos são *pouco produtivos* e desenvolvem-se conflitos entre os membros intervenientes.

A *intervenção democrática* sublinha as funções do líder e dos membros do grupo. Todos têm intervenção no *diálogo*, na *decisão* e *acção*, mas sob a orientação estimulante do líder que usa a flexibilidade ajustada às

situações emergentes. É o sistema mais adequado. Habitualmente é bom o nível e a qualidade do trabalho; e o grupo funciona mesmo na ausência do líder.

Consoante as situações, o estilo de liderança poderá dar mais relevo: à *direcção*, à *orientação*, ao *apoio* ou à *delegação*. O importante é que as pessoas se sintam estimadas e os objectivos sejam atingidos, sem destruir ninguém, nem promover o parasitismo mais ou menos disfarçado.

... E ESTILOS DE LIDERANÇA

Donde se segue que há essencialmente quatro tipos ou *estilos de liderança*, segundo os processos utilizados e as modalidades da influência do líder num determinado contexto.

Assim o estilo resulta da combinação entre o comportamento directivo, o de apoio e a delegação.

Directividade: o líder faculta informações específicas e supervisiona, de perto, o desempenho das tarefas. É pertinente usar este estilo nos casos em que a *decisão é importante* e tem de ser *tomada rapidamente*, e os "subordinados" ainda não estão integrados na filosofia e política de empresa e ainda nos casos de efectiva *falta de experiência*.

Orientação: além de dirigir e supervisionar atentamente a execução das tarefas, também *explica pertinentemente* a razão de ser das *decisões* e *pede sugestões*, apoia os esforços e estimula os eventuais sucessos. Há situações de *insegurança e desilusão*, em que este processo de encorajamento é o ajustado, desde que as pessoas percebam a intencionalidade das intervenções pertinentes.

Apoio: o líder desenvolve a *relação facilitadora* e apoia os esforços dos envolvidos na missão comum. De modo explícito partilha as responsabilidades das decisões. Esta solução é pertinente para situações em que as pessoas são *competentes e experientes*, mas necessitam de *apoio, estímulo* e de *reconhecimento*.

Delegação de tarefas: nesta modalidade, o líder *delega confiadamente* aos subordinados a responsabilidade pelas *decisões e soluções dos problemas* que possam surgir.

Esta solução é pertinente nos casos em que o líder está seguro de que os intervenientes são *adultos, têm bom desempenho* e *bom senso*. Quanto maior for a maturidade, a responsabilidade e a consciência de missão, mais fácil se torna delegar tarefas. Pertence ao líder sadio e competente saber diagnosticar pertinentemente as situações; e em função delas utilizará o estilo de liderança apropriado.

DIRIGIR



MODALIDADES DE COMPORTAMENTO E INTERVENÇÃO

Destes estilos de liderança resultam duas modalidades de comportamento e intervenção:

O comportamento directivo implica que o líder seja capaz de fazer chegar aos destinatários mensagens muito claras, sem dúvidas no que diz respeito à descodificação e aplicação, indicando:

- O que cada um terá que executar -----> *o quê;*
- Modalidades precisas de execução -----> *o como;*
- O tempo útil para a realização da tarefa --> *o quando.*

Nesta modalidade, *estrutura, controla, supervisiona e avalia o desempenho e respectivo comportamento.*

O *comportamento de apoio*, para os casos bem definidos em que conhece as pessoas, competências e situação afectiva:

- Escuta atentamente as pessoas diferentes;
- Proporciona apoio e encorajamento adequado aos esforços dos intervenientes;
- Facilita a inovação e o desenvolvimento, segundo as capacidades verificadas.

Os vários estilos e comportamentos de liderança devem ter em conta a competência, o desenvolvimento ou maturidade, o empenhamento e a motivação das pessoas envolvidas, estando atento à evolução ou regressão dos participantes. Por isso se insiste que antes de se optar por um determinado estilo, há que fazer um diagnóstico apurado das situações, das tarefas e das pessoas disponíveis.

Entende-se por *competência* as capacidades e conhecimentos em desenvolvimento. O *empenhamento* resulta da auto-imagem confiante e do interesse em ter sucesso, em executar pertinentemente as tarefas. Assim, caso coincidam alta competência e empenhamento, será pertinente o *processo de delegação*; nos casos em que, mesmo com boa competência, o empenhamento é intermitente, deverá usar-se o *sistema de apoio*. Nos casos de pouca competência, mas com empenhamento, é razoável o *estilo directivo*; nas situações em que o empenho é baixo e a competência limitada, será de utilizar a *orientação* mais ou menos acentuada.

O LÍDER A TODOS AJUDA A SER,
A FAZER E A ACERTAR

O líder é alguém que se sente realizado no serviço que desempenha, sendo fiel à Instituição, às Pessoas; tendo em conta a missão assumida, busca o rendimento ajustado, proporcionando às pessoas a intervenção possível nas decisões e acções intermédias, em vista dos objectivos por todos entendidos e assumidos, embora com diferentes capacidades e motivações:

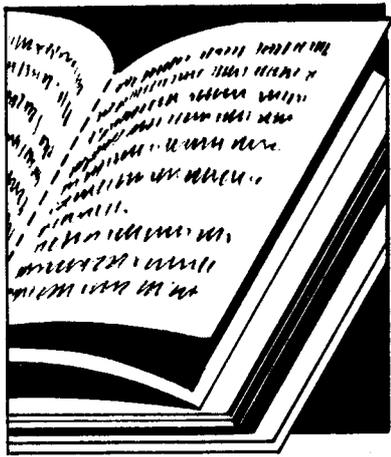
O líder *deve ter ideias claras* sobre a filosofia e metodologias da organização em que está envolvido: sistemas de valores da Instituição, história já vivida, padrões que perspectivam o futuro.

O líder *deve estimar e estimular* a todos, desencadeando processos de desenvolvimento e empenhamento, delegando as tarefas aconselháveis, em cada caso.

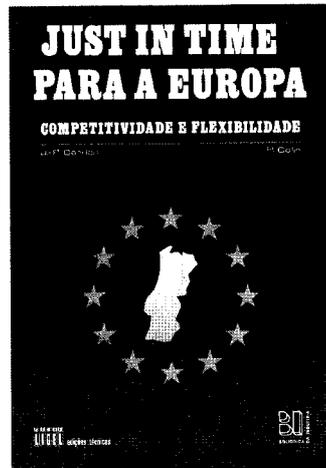
O líder *suscita a criatividade e promove a liberdade responsável, dentro do programa que orienta para os objectivos a atingir pela participação de todos.*

O líder *mantém o ritmo* em vista do diagnóstico feito e respectivo prognóstico, em vista dos objectivos sadios a atingir.

A todos ajuda a *ser, e fazer e a acertar*, aceitando as diferenças e apoiando a complementaridade. A concertação exige informação pertinente, consulta, decisão colegial, delegação sensata de poderes, negociação ajustada, exigindo de todos trabalho próprio e a responsabilidade em vista do Bem Comum que a todos diz respeito.



LIVROS A LER



«JUST IN TIME» PARA A EUROPA

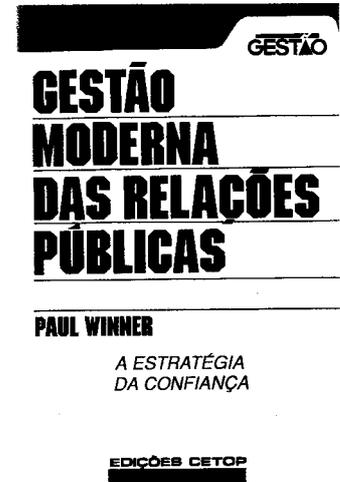
Esta é uma obra que apesar de ter sido escrita mais a pensar nas empresas industriais, deverá, também, ser lida por empresas de distribuição e serviços, visto que nela se encontram vários aspectos de grande valor para todas estas empresas.

Foram as experiências realizadas ao nível das mais diversas empresas europeias, que permitiram o aparecimento desta obra que foca as características do *just in time* para a Europa, que são fundamentalmente:

- A apresentação dos meios mais eficazes para resolver os imprevistos, tendo sempre presente que existe uma procura de produtos cada vez mais variados;
- A proposta de uma forma de flexibilidade, sem supor a adaptação da procura e da oferta, e sem excluir determinados tipos de *stocks*.

FICHA TÉCNICA

Título: *Just in Time*
Autor: J. P. Carillon e P. Colin
Editora: Lidel-Edições Técnicas, Lda
Distribuidora: Lidel-Edições Técnicas, Lda



GESTÃO MODERNA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

O objectivo deste livro de Paul Winner é demonstrar o papel fulcral que o departamento ou agência RP deve desempenhar numa organização eficiente e de que forma as Relações Públicas se estão a tornar um elemento intrínseco de qualquer função de gestão.

O autor aborda as opções a serem tomadas e avalia a importância das actuais técnicas de gestão no domínio das Relações Públicas. Explica as razões pelas quais as RP são essenciais a uma estratégia empresarial de sucesso e a forma de avaliar o seu contributo.

Aconselhamos este livro não só aos especialistas mas também a todos os que se preocupam com as Relações Públicas como parte integrante do processo de gestão.

FICHA TÉCNICA

Título: *Gestão Moderna das Relações Públicas*
Autor: Paul Winner
Tradutor: Isabel Mafra
Editora: Edições Cetop
Colecção: Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



GESTÃO ESCOLAR PARTICIPADA

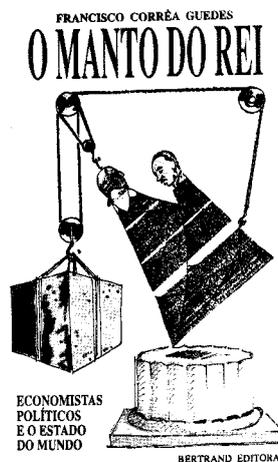
De fácil e acessível leitura, esta obra de Carlos Brito, colaborador da DIRIGIR, licenciado em arquitetura e professor do ensino básico com larga experiência de gestão escolar e dos problemas ligados à educação, apresenta-se como um óptimo elemento de reflexão sobre a Escola de hoje.

Dividido em três capítulos (Vertentes da Gestão Escolar; Uma Gestão Escolar para a Qualidade; e a Autonomia da Escola), aborda de forma sistemática e muito bem conseguida toda a problemática envolvente da "Organização Escolar".

FICHA TÉCNICA

Título: *Gestão Escolar Participada - Na Escola Todos Somos Gestores*
Autor: Carlos Brito
Editora: Texto Editora
Colecção: Educação Hoje

À VENDA NAS LIVRARIAS



O MANTO DO REI

O Manto do Rei é uma obra de Francisco Corrêa Guedes, engenheiro e professor universitário.

Esta obra fala-nos dos economistas, políticos e do estado do Mundo.

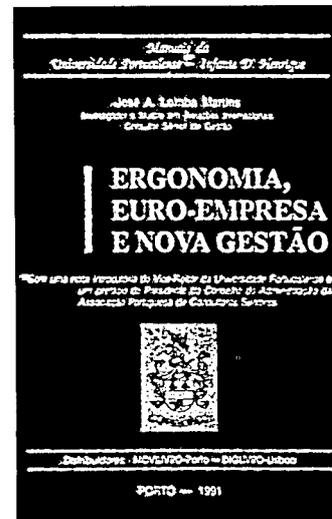
Segundo o autor, o título é uma alusão ao conto de Andersen: "Aí, o rei ia nu, toda a gente disso se dava conta, mas, sem a inocência e espontaneidade de um garoto, os cortesãos continuariam a sua farsa grotesca.

"Aqui o rei (a Teoria ou a Ciência Económica) não cabe, não se ajusta ou não lhe assentam bem os fatos económicos, sociais e políticos que se lhe acumulam no guarda-roupa. A retórica de ocultação consiste, pois, em convencer que, pelo contrário, eles ficam lindamente e, no pior dos casos, o mais que é preciso é afeiçoar um pouco as vestimentas, cortar um pouco nas mangas, alargar a cintura, descair os ombros, porque é muito mais fácil fazer arranjos na roupa do que trocar de rei".

FICHA TÉCNICA

Título: *O Manto do Rei*
Autor: Francisco Corrêa Guedes
Editora: Bertrand Editora

À VENDA NAS LIVRARIAS



ERGONOMIA, EURO-EMPRESA E NOVA GESTÃO

Publicação da autoria de Lomba Martins, que procura "inventariar, na área do conhecimento da gestão, os principais pontos de referência que permitem documentar o funcionamento de uma empresa".

A empresa portuguesa — refere o autor — deverá funcionar como um sistema de optimização dos recursos onde se interpenetram o Homem, o Dinheiro, o Produto, temperados por um Marketing de qualidade, voltado para a Europa. O manual compreende três partes: Factores Exteriores à Empresa; A Gestão Empresarial; A Euro-Empresa e os Novos Gestores; saliente-se um anexo sobre estudos de casos — análise de funções; recrutamento e selecção.

O público, de uma forma geral, pode beneficiar com o uso deste manual, como reflexão que os efeitos da nova gestão terá sobre a empresa portuguesa, no quadro comunitário.

FICHA TÉCNICA

Título: *Ergonomia, Euro-Empresa e Nova Gestão*
Autor: José A. Lomba Martins
Colecção: Manuais da Universidade Portucalense-Infante D. Henrique
Distribuidores: Movilivro (Porto); Diglivro (Lisboa)

DIRIGIR



Fernando de Jesus
INTRODUÇÃO
À TEORIA
MICROECONÓMICA



Publicações Dom Quixote - Instituto Superior de Gestão

INTRODUÇÃO À TEORIA MICROECONÓMICA

Introdução à Teoria Microeconómica, de Fernando de Jesus, professor universitário e autor de vasta bibliografia nas áreas da economia, da matemática e da investigação operacional, aborda a teoria microeconómica de uma forma simples e acessível. Destina-se primordialmente a estudantes de economia e de gestão dos primeiros anos da Universidade, mas também com interesse para gestores e quadros de empresas que se interessem pelos domínios da economia e matemática.

Esta obra, dividida em seis capítulos, aborda as teorias do consumidor e da empresa, do equilíbrio do mercado em regime de concorrência perfeita e imperfeita, e do equilíbrio geral.

FICHA TÉCNICA

Título: *Introdução à Teoria Microeconómica*

Autor: Fernando de Jesus

Editora: Edições Dom Quixote - Instituto Superior de Gestão

Colecção: Biblioteca de Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



SER LÍDER EMPRESARIAL

VISÃO E VALORES
 DESAFIO E RESPOSTA
 CAPACIDADES
 EMPENHO
 RESULTADOS

EDIÇÕES CETOP

SER LÍDER EMPRESARIAL

Este livro de fácil leitura apresenta estratégias individuais para ajudar os gestores a tornarem-se dirigentes mais eficazes.

O autor fala-nos de energia ... de energia por detectar em todas as organizações, aguardando apenas ser libertada.

Segundo o autor a criação de energia empresarial evolue à volta de algumas crenças fundamentais:

- As experiências que surgem do encorajar dos desafios e que fornecem respostas eficazes de liderança representam o meio mais eficaz da aprendizagem humana.
- As pessoas só irão apoiar aquilo em que participaram.
- A educação está para o conhecimento como o treino para as capacidades.

Aconselhamos o "uso" deste livro para se envolver e começar a assinalar o seu empenho em relação à qualidade, inovação, clientes e, o mais importante, em relação às pessoas que administra.

FICHA TÉCNICA

Título: *Ser Líder Empresarial*

Autor: Art McNeil

Editora: Edições CETOP

Colecção: Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



TESTES PSICOTÉCNICOS PARA EXECUTIVOS

BILL REDDIN

O SISTEMA DE AVALIAÇÃO UTILIZADO POR ALGUMAS DAS MAIS IMPORTANTES EMPRESAS MUNDIAIS

EDIÇÕES CETOP

TESTES PSICOTÉCNICOS PARA EXECUTIVOS

Este livro pretende auxiliar todos os executivos a avaliar as suas capacidades produtivas, possibilitando-lhes a evolução no sentido do desenvolvimento pessoal, orientando-os na busca de comportamentos mais ou menos eficientes e na reflexão acerca das formas de os melhorar.

Os resultados poderão ser verificados e analisados mediante a comparação com um perfil de *performance*, um modelo de personalidade na gestão concebido para fornecer critérios de estilo e eficiência.

FICHA TÉCNICA

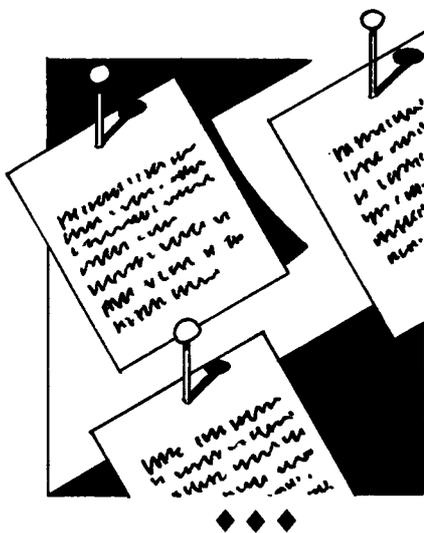
Título: *Testes Psicotécnicos para Executivos*

Autor: Bill Reddin

Editora: Edições CETOP

Colecção: Gestão

À VENDAS NAS LIVRARIAS



TRABALHO AGRAVA ACIDENTES MORTAIS

O NÚMERO de acidentes de trabalho, no segundo trimestre de 1991, foi de 75 946, dos quais 54 foram mortais, o que representa um aumento de 10,2 por cento em relação aos primeiros três meses do ano. O maior número de acidentes laborais mortais foi registado nos sectores da construção e obras públicas e nas indústrias transformadoras.

No referido trimestre, os acidentes mortais atingiram maioritariamente trabalhadores com menos de 25 anos.

Diário de Notícias

CANCRO É AMEAÇA PARA MILHÕES

DENTRO de 20 anos, nove milhões de pessoas vão morrer anualmente, vítimas de cancro, número idêntico se ocorressem 55 acidentes diários com aviões *Jumbo*, revelou a Organização Mundial de Saúde (OMS), acrescentando que um terço dessas vítimas será provocado pelo consumo de tabaco.

Revela ainda a Organização Mundial de Saúde que, a partir do ano 2015, serão diagnosticados 15 milhões de novos casos em cada ano e mais de 30 milhões de pessoas serão afectadas pela doença, dois terços das quais nos países menos desenvolvidos do mundo.

Diário de Notícias

HOMENS GANHAM MAIS QUE AS MULHERES

O SALÁRIO base dos trabalhadores não agrícolas portugueses era em

média de 71 050 escudos no primeiro trimestre deste ano, mas os homens recebiam 9,4 por cento acima da média e 32 por cento mais do que as mulheres. Os homens ganham em média 77 705 escudos e as mulheres 58 856.

A duração média do trabalho é de 42 horas semanais, tanto para os homens como para as mulheres, variando entre as 37 horas na banca e as 44 horas nos têxteis e vestuário, calçado, madeira e cortiça e mobiliário.

Os salários são mais elevados nas maiores empresas e baixam à medida que diminui a dimensão da empresa, sendo superior à média nacional nas empresas com mais de 50 trabalhadores e inferior nas que empregam menos de 50 pessoas.

O salário base médio nas empresas de mais de cem trabalhadores é de 80 845 escudos (13,8 por cento acima da média), de 71 761 escudos nas empresas de 50 a 99 empregados, 66 272 nas firmas de 10 a 49 funcionários e de 59 737 (15,9 por cento abaixo da média) nas empresas que empregam menos de 10.

Diário de Notícias

TOTTA AJUDA A DESPOLUIR O ALVIELA

O BANCO Totta & Açores (BTA) colaborou, em 1991, com o município de Alcanena no sentido de ajudar a despoluir o rio Alviela. Assim, o BTA participou num projecto de despoluição do rio Alviela, suportando alguns custos e viabilizando a compra da Alvicró (Estação de Recuperação de Crómio), que se encontrava numa difícil situação financeira, pela Câmara Municipal de Alcanena, com o mínimo de encargos possível.

Diário de Notícias

ATÉ SEMPRE...

À Isabel Domingues

Foi na véspera de lhe fazermos o almoço de despedida que se tomou consciência do facto: a Isabel esteve entre nós exactamente vinte números, ou seja, aí coisa de quatro anos, o que, para a vida de uma revista, é obra.

Ela conheceu todos os coordenadores e técnicos desde a Luísa Brito Mendes, à Justina, ao Luís Cardim, à Lídia e à Madalena Avillez. Com todos trabalhou e bem.

Muitos leitores conhecem-na: é uma das vozes que os atende quando a sua morada se esgueirou pela informática sem fundo. Mas os colaboradores (mais de 300!), os credores (que Deus nos guarde a todos!), as tipografias, os fornecedores, o conselho editorial, os coordenadores, gráficos, directores e... sabe-se lá quem mais que com a DIRIGIR priva, irão recordar-se dela com saudade.

Não vai para pior. Estabeleceu-se com mesas, balcão e pucarinho ali à Caparica. Sonho antigo que cada um de nós alimenta: o de não aturar dirigentes, que nem tudo são rosas como se fala nas revistas...

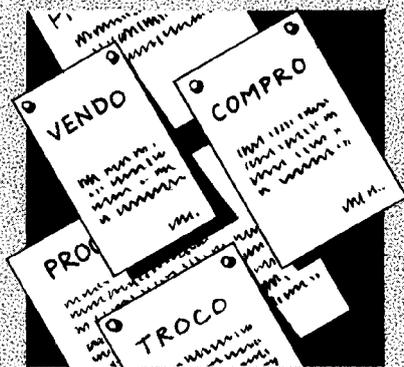
Se o leitor sentir saudades inadiáveis vá ali ao SOLAR DO PESCADOR e pergunte por ela. Mas cautela: não peça descontos! Olhe que corre o risco de ouvir dizer com aquela voz simpática que todos lhe reconhecemos: Ó leitor, "borlas"? Olhe que isso é só na DIRIGIR...!

José Casqueiro Cardim

ERRATA

Rectificação do número de telefone do Instituto Português da Qualidade publicado na separata "Incentivos Comunitários" da revista DIRIGIR Nov./Dez. 1991:

Telef. 523978/523735/523759



CLASSIFICADOS



ANO EUROPEU NOTÍCIAS

COMISSÃO NACIONAL DO ANO EUROPEU DA SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO LOCAL DE TRABALHO

ANO EUROPEU DA SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO LOCAL DE TRABALHO

Festival Europeu de Vídeo

O audiovisual é um dos meios de informação e de formação mais eficazes do mundo do trabalho.

Este festival, que terá lugar em Salonica (Grécia), em Outubro 1992, decorre no âmbito do Ano Europeu, e permitirá assistir à projecção dos melhores vídeos sobre a segurança, higiene e saúde no local de trabalho.

Os temas principais são os seguintes:

- o bem-estar no trabalho;
- a segurança no trabalho;
- a luta contra a poluição do ar no trabalho;
- a luta contra o ruído e as vibrações.

Serão atribuídos prémios às melhores produções, durante a cerimónia de encerramento.

Todos os vídeos presentes no festival, constarão de um catálogo trilingue que será distribuído gratuitamente aos participantes, e

onde se darão informações gerais sobre os vídeos e os seus produtores.

A mostra terá lugar durante todo o tempo que durar o festival.

CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

Participantes

Todos os patrocinadores ou produtores de vídeos sobre segurança, higiene e saúde no local de trabalho, podem apresentar um ou mais videodocumentos.

Produções

Apenas serão aceites os vídeos feitos **depois de 1989**, em casete vídeo VHS (Pal ou Secam) e acompanhados do respectivo guião e texto com diálogos.

A data limite para o envio é o dia

19 de Junho de 1992

Cada vídeo deve ser acompanhado dum formulário, que está à disposição dos interessados na DIRIGIR.



NESTE FORMA FINLÂNDIA 3 CONCURSO INTERNACIONAL PARA «DESIGN» DE PLÁSTICOS

A Neste Corporation está neste momento a lançar o Neste Forma Finlândia 3, o terceiro dos seus concursos internacionais para *design* de plásticos. Sendo um dos principais produtores europeus de matéria-prima para a indústria transformadora de plásticos, a Neste organiza este concurso com vista a contribuir para o aperfeiçoamento dos produtos plásticos industriais e aumentar a sua divulgação e aceitação.

O Neste Forma Finlândia 3 inclui duas categorias: "Os Desafios do Futuro", que procura ideias inovadoras e inéditas para os produtos plásticos, e "Os Melhores Produtos Plásticos do Mundo", que visa reconhecer produtos plásticos, de excelência que estejam no mercado há menos de três anos.

A data limite para apresentação de trabalhos é **15 de Dezembro de 1992**.

Os vencedores do concurso receberão prémios pecuniários no valor total de aproximadamente 30 mil contos. O 1.º Prémio, em

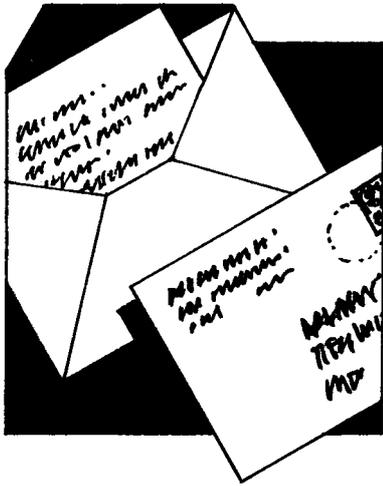
cada uma das categorias, é de aproximadamente 10 mil contos. Os resultados do concurso serão anunciados em Abril de 1993. Durante o próximo ano, uma colecção com os melhores *designs* será apresentada em toda a Europa numa exposição itinerante.

Os trabalhos concorrentes serão avaliados por um júri internacional de prestígio, constituído por Jaakko Ihamuotila (presidente, Finlândia), Kazuo Morohoshi (*designer* industrial, Japão), Alexander Neumeister (*designer* industrial, Alemanha), Antti Nurmesniemi (*designer* de interiores e industrial, Finlândia) e Danielle Quarante (professora de *design*, França).

O concurso tem o apoio do ICSID — Internacional Council of Societies of Industrial Design e do Centro Português de Design.

Para mais informações e pedidos de inscrição contactar: Helena Moura, Neste Portugal SGPS, SA, Tel.: (01) 417 19 50/2/3, Fax: (01) 417 12 75 ou

Leslie Petersen,
Neste Forma Finlandia 3,
PO Box, 02151 Espoo,
Finlândia.
Tel.: 358 0 450 5044.



CORREIO DOS LEITORES

Comecei a ler só por ler, este ou aquele artigo, mais relacionado com a minha área preferencial, hoje é uma aliada indispensável, quase uma conselheira, que eu consulto, antes de preparar um Programa, uma aula, ou até mesmo antes de preparar um julgamento, ou um articulado. É que a formação jurídica que nos é dada na Faculdade faz-me lembrar um "castelo construído sobre nuvens", muito bem concebido, muito bem "armado" para qualquer acto de defesa ou de ataque, mas assente sobre abstracções e hipoteticidades, muitas vezes completamente desenraizadas da realidade prática das nossas empresas. Hoje em dia, o jurista, não pode prescindir do contributo dos outros saberes. Alguns dos vossos artigos, escritos por psicólogos, sociólogos, médicos, gestores, etcetera, revelaram-se verdadeiros "tratados" de Direitos Humanos (dos trabalhadores), condensados, onde em poucas palavras e de uma forma acessível, se dá uma noção muito exacta, do que deverá ser o respeito pela dignidade e integridade da pessoa humana (do Trabalhador).

Nos dias de hoje, em que se fala tanto de DIREITOS HUMANOS, penso que a DIRIGIR deverá ocupar um lugar de destaque — de leitura obrigatória mesmo — porque alguns dos seus artigos (penso que a grande maioria), nos transporta para a EMPRESA, enquanto comunidade de homens, aquela onde se cometem todos os dias os mais atrozes ataques à integridade física e psíquica do trabalhador, sem esquecer as mais subtis violações à dignidade da pessoa humana.

No meu caso pessoal, em virtude da necessidade que tenho de compreender melhor a realidade do homem que trabalha, encontrei nos textos da DIRIGIR, manifestações de um profundo conhecimento do indivíduo inserido no meio laboral, um conhecimento diferente do simplesmente "jurídico", mas fundamental para uma **visão**

global daquele meio, em que o elemento humano, é sempre, sempre salvaguardado em último termo. Pelo que **não há resultados que justifiquem o sacrifício da personalidade e dignidade dos recursos humanos envolvidos no processo da sua realização.**

Sem mais, de momento, subscrevo-me com os melhores cumprimentos e felicidades para a Revista DIRIGIR.

ISABEL TORRES CABRAL
Gouveia

Caros Leitores,

Desta vez, no lugar dos excertos de cartas, transcrevemos uma na íntegra, dada a importância do seu conteúdo.

A DIRIGIR, enquanto projecto de formação, procura funcionar como facilitadora da mudança de atitudes e do crescimento pessoal e profissional de quem dirige, de quem exerce funções na área da gestão.

Não temos dúvidas de que **as empresas de sucesso do futuro** são aquelas que, para além de investirem na formação técnica dos seus colaboradores, **não esquecerem a vertente humana dessa formação.**

As empresas que souberem enfrentar de forma positiva a mudança são aquelas cujos quadros e chefias também se souberem questionar.

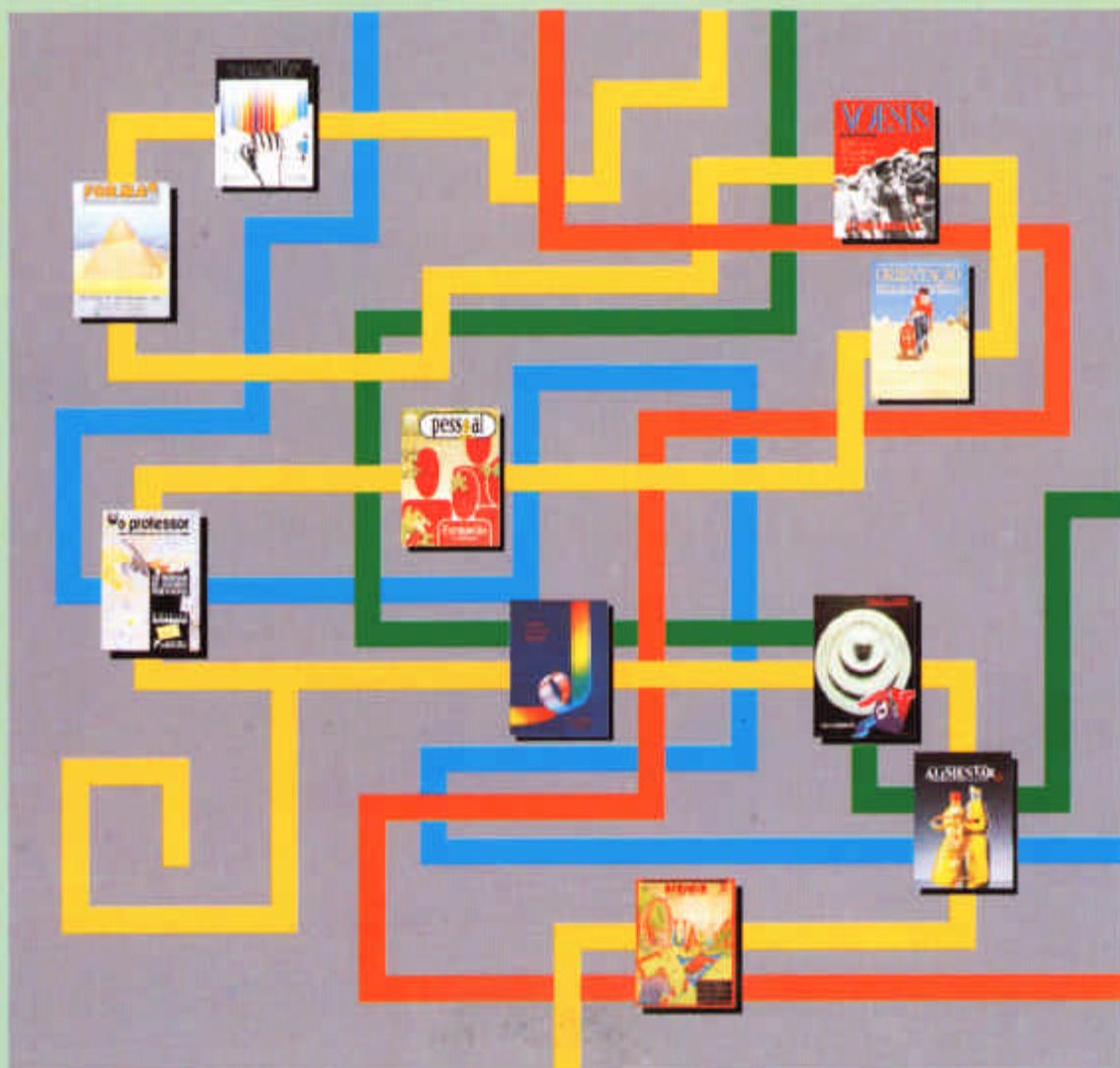
A "**empresa como comunidade de homens**", como nos diz a nossa leitora, é a abordagem que propomos das organizações.

Sem esquecer que a actualização e a modernização técnicas são essenciais para vencer os desafios do futuro, **a preparação das chefias, dos gestores e dos empresários é no fundo a questão-chave.** Senão, como sugere Semler, mais vale prescindirmos dos chefes — **se não forem capazes de funcionar como modelos de pessoas equilibradas e tolerantes, e de técnicos informados e competentes, afinal para que servem os chefes?**

DIRIGIR

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

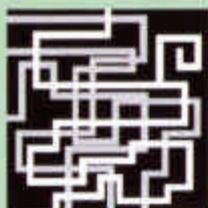
O CAMINHO CERTO



PH 1991

EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

ASSINELEIA ASSINELEIA ASSINE



SOLUÇÃO

ALIMENTAR, Av. 25 de Abril, 32 B Parolinha, 1675 Lisboa, Tel. 4780149, Fax 4796128

CERÂMICAS, CENCAL, Caidas da Rainha, Tel. 062-842211, Telefax 062-842224

DIRIGIR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582967

FORMA, Rua Artística Um, 105, 1000 Lisboa, Tel. 691076, Fax 3871462

FORMAR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582963, Telefax 8585562

NOESIS, Travessa das Terras de Santana, 15, 1200 Lisboa, Tel. 693960, Fax 696731

O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1200 Lisboa, Tel. 67 01 93, Fax 396 97 93

ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Visconde de Valmor, 41 R/C Esq, 1000 Lisboa, Tel. 762524, Fax 752494

PESSOAL, Av do Brasil, 194, 1.º Esq, 1700 Lisboa, Tel. 629706, Telefax 809340

VESTIR, Rua Prof. Raulino dos Santos, L.1511, 1500 Lisboa, Tel. 741830, Telefax 764444



O Mercado Comum é uma prova difícil. A sua empresa está preparada?

A plena integração europeia não é uma corrida mas temos que nos apressar.

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 prova. Mas só os mais qualificados o conseguirão.

Conte com a nossa ajuda. Contacte-nos.



AGENTES
de DESENVOLVIMENTO
do COMÉRCIO



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO
RETA LHISTA PORTUGUÊS

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