



O ENSINO DA GESTÃO:
FACTOS E MITOS

OUTDOOR TRAINING:
UMA FORMA DE APRENDER

SEPARATA:
APOIOS E ESTÍMULOS À FORMAÇÃO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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

* PREVISÃO

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

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

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

**Contacte os Centros de Emprego do I.E.F.P.
Eles existem para o apoiar.**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casquero Cardim

COORDENADORA: Madalena Ávilez

CONSELHO EDITORIAL: Adolino Paima, José Casquero Cardim, José Duque, Luís Pessanha, Madalena Ávilez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: André Magrinho, António Maria Matos, Damasceno Ferreira, Dilma Cláudino, Eugénio Vlaiss Monteiro, Fausto Marsol, Isabel Dímas, J. M. Marques Apolinário, J. M. Pereira dos Reis, José da Paz Branco, Lídia S. Branco, Luís Graça, Luís Martins, Luís Pimenta, María Angeles de los Ríos, Pedro Queiroz de Barros, Pessa Alves, Reis Santos, Renata Bottini, Sônia Gomes

CAPA: Fotografia de Daniel Blaufuks

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Emilia Mendes

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Isabel Alexandra Tavares

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

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

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Sociedade Tipográfica SA

PERIODICIDADE: 6 numeros/ano

TIRAGEM: 35 000 exemplares

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

Depósito Legal nº 17519/92

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, as quais não coincidem 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 CHEFIA - DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefone: 858 47 01/23 - Ext. 2378

ANO IV nº 24 JUNHO 1992

ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

CAPA:
Fotografia de DANIEL BLAUFUKS

EDITORIAL

EDITORIAL José Cardim 2

DESTAQUE

O ENSINO DA GESTÃO	
FACTOS E MITOS	J. M. Marques Apolinário 3
"OUTDOOR TRAINING"	
UMA FORMA DE APRENDER	Madalena Ávilez 8
SABIA QUE ...	13

GESTÃO

PRODUTIVIDADE E NÍVEL DE VIDA	Paz Branco 14
DISSE SOBRE GESTÃO	18
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS	
(2.ª parte)	António Maria de Matos 19
O "MARKETING" INOVADO DO SÉCULO XXI	Damasceno Ferreira 22
"OUTPLACEMENT" VERTENTE DA ESTRATÉGIA	
SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	Dilma Cláudino 25
O MÉTODO DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS	
(1.ª parte)	Reis Santos 28
SABIA QUE ...	31
ESTRATÉGIA E PME	Luis Martins 32

FORMAÇÃO

APOSTAR NA FORMAÇÃO-ACÇÃO	Luis Pimenta 37
IDEAL DA ESTREMADURA: RESPOSTAS	Pereira Alves 41
AMANHÃ ...	
A EMPRESA DO "HOMEM"	Maria Angeles de los Ríos 45
AESE: DOZE ANOS DE FORMAÇÃO	
EM GESTÃO	Eugenio Vlaiss Monteiro 49
EURO-IN: DESENVOLVIMENTO	
EMPRESARIAL AO ALCANCE DAS PME	André Magrinho 52

HISTÓRIA E CULTURA

MEMÓRIAS DE OFICINAS, COMBOIOS, CAMINHOS-DE-FERRO E ÁFRICA	José Pereira dos Reis 57
---	--------------------------

SOCIEDADE

O AMBIENTE EM NOTÍCIA	Renata Bottini 62
------------------------------	-------------------

EMPRESA

AS SOCIEDADES POR QUOTAS	Pedro Queiroz de Barros 69
SABIA QUE ...	73

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O QUE PODEMOS FAZER...	Fausto Marsol 74
NÃO BASTA SER CHEFE,	
É PRECISO SABER SÉ-LO!	Luis Graça 77
VOÇÊ É UM CHEFE DE EQUIPA EFICAZ?	Luis Graça 81
LIVROS A LER	85
BREVES	87
CORREIO DOS LEITORES	88

EDITORIAL

«O êxito das organizações baseia-se, em grande parte, na alta direcção ter uma política clara.»

JOSÉ LUIS LUCAS

No trabalho dos Dirigentes há elementos claramente passíveis de sistematização e identificação, no que respeita aos respectivos métodos e técnicas.

São esses aspectos que, normalmente, são objecto da formação e aperfeiçoamento, autoridades que actuam no quotidiano dos Portugueses, das Empresas e das organizações mais diversas.

De facto, partimos com atraso para a formação em gestão e, até, para o simples reconhecimento do papel essencial que os dirigentes desempenham no desenvolvimento das sociedades, e que justifica, por si só, o maior cuidado e prioridade a dar a este trabalho. Apesar disso, de todas as "batalhas" que o nosso país travava esta e, talvez, uma daquelas para que nos estamos a preparar melhor.

O crescimento e diversificação da formação inicial em gestão é flagrante, podendo prever-se, sem grande receio de errar, que terá, obrigatoriamente, um contributo significativo para o crescimento do potencial das nossas organizações. Mas a melhoria qualitativa das novas gerações de dirigentes não é suficiente. É essencial e ir-se-á reflectir no futuro porque o acesso a cargos de direcção faz-se (e justamente) através de progressos nas carreiras, consolidando, potenciando e complementando, na prática, as aquisições da teoria por mais operacional que esta tenha sido. Há, por esta razão, problemas mais no presente do que a longo prazo. Um dos aspectos determinantes do desempenho dos dirigentes é a sua própria postura "no ofício".

A intervenção dos quadros tem um carácter distinto da intervenção dos técnicos. As funções de enquadramento, de direcção, têm como conteúdo essencial a orientação das organizações, seja qual for o seu nível e mesmo o exercício de funções técnicas, seja qual for a sua exigência, amplitude ou responsabilidade. O que se deve pedir aos dirigentes de qualquer organização é que sejam os "oráculos do futuro", e que, antes do mais, definam os caminhos a percorrer e as formas organizativas adequadas. Não se lhes pede que sejam os técnicos mais competentes da empresa ou do serviço. Dirigir, hoje, deverá ser cada vez mais procurar e encontrar na selva do contexto turbulento e muitas vezes ameaçador, as estradas possíveis e mais indicadas para o avanço da empresa ou para a sua sobrevivência. Dirigir deverá ser cada vez menos reagir aos problemas apenas depois de surgirem e, certamente nunca, apenas caminhar activamente pelos trilhos já existentes, ainda que com energia e... competência.

Esta orientação de fundo das organizações é particularmente importante nas tarefas dos dirigentes porque, na maioria dos casos, se não foi realizada por eles

ninguém a pode assumir. Trabalhos técnicos de rotina, pequenas decisões que, de facto, não comprometem em si o futuro, são questões muito importantes mas para que se podem sempre encontrar saídas numa organização.

Dar sentido ao que se faz, sabendo para onde se vai e deve ir, optar por uma actividade de fundo em vez de outra, concentrar, diversificar, subcontratar, crescer ou simplesmente encontrar parceiros que nos complementem ou substituam onde somos fracos ou não queremos estar; são perspectivas de fundo que exigem decisões só ao alcance de quem está no verdadeiro comando de uma organização.

Talvez estejamos confrontados em grande número de actividades com técnicos ou responsáveis que se desenvolveram com o negócio e a própria organização, crescendo com ela como produtores, vendedores, empresários e chefes. Mas cada vez mais precisaremos de dirigentes que sejam capazes de nos dizer para onde devemos ir, quais as transformações e mudanças necessárias para isso e, mesmo, apenas o que devemos fazer a cada momento.

A transformação destes quadros antigos e activos não é fácil, mas não parece possível esperar apenas pelas novas gerações que se formam, ou "tarimbam", preparando-se para exercer lugares de direcção no futuro. E para nós premente que os dirigentes da actualidade se apercebem do que verdadeiramente se espera deles e do que constitui a essência do seu trabalho, hoje.

A perspectiva de intervenção estratégica pode aprender-se. Integra elementos e processos identificadores e, como tal, transmissíveis. Mas uma direcção "estratégica" exige mais do que simples conhecimento: pressupõe uma postura própria ao nível do comportamento profundo e da capacidade de valorização do que é essencial na nossa actuação. Esta visão rara dificilmente é obtida através de exclusiva aprendizagem de direcção na "prática" e é essa talvez uma das maiores dificuldades que enfrentamos. Porque a maioria dos nossos dirigentes actuais se fez exclusivamente pela experiência, não adquire com facilidade uma visão de fundo que essencialmente encara a organização e a empresa de um ponto de vista que aceite os limites do hábito e do passado.

Mas sem essa outra visão mais profunda das organizações e das suas necessidades de desenvolvimento não teremos muitas empresas mobilizadas para a formação, a qualidade, o serviço do cliente e tantas outras coisas que, constituinte actuações essenciais de desenvolvimento, dificilmente têm reflexo imediato na caixa e na tesouraria. Enquanto os nossos dirigentes não souberem e quiserem encontrar o sentido mais profundo do seu trabalho, talvez a formação, em gestão seja por algum tempo considerada acessória e lateral ao desenvolvimento das empresas. Mas enquanto não se adoptar generalizadamente essa postura, o êxito das novas organizações não está garantido.

José Luis Lucas

J. M. MARQUES APOLINÁRIO*



O ENSINO DA GESTÃO FACTOS E MITOS

Durante muito tempo, houve da gestão um conceito altamente empírico. Para quê ensinar gestão nas escolas, se havia a convicção de que saber gerir era ter jeito para o negócio, saber mandar e saber arriscar... Hoje sabemos que para conduzir uma empresa num percurso de sucesso, o gestor tem de estar preparado tecnicamente.

Dizia alguém de seu pai, fundador daquela que é hoje uma grande empresa:

«Ele administrava por intuição. Não olhava a orçamentos, planos financeiros, nada disso. Tinha determinada ideia e perguntava: "Temos dinheiro?" Se res-

pondessesem "sim" ele fazia. Se respondessem "não", ele dizia: "Então vamos arranjá-lo." Arranjava e fazia.»

Este episódio, nada invulgar, é bem elucidativo do empirismo que durante muito tempo envolveu a ideia de gestão. Nessa perspectiva, uma boa gestão era algo que

se confundia com intuição para o negócio, capacidade de mando, umas certas «artes e manhas», quando não também algumas «artimanhas». Também ficava bem, porque não?

Embora erróneas, tais convicções são no entanto compreensíveis se tivermos em consideração que:

- O nascimento da gestão como ciência é um fenômeno relativamente recente; os especialistas costumam situá-lo no período 1886-1950;
- Naturalmente, antes deste período e, portanto antes mesmo da formulação de qualquer corpo teórico, já havia organizações para gerir e felizmente sempre houve pessoas que souberam compreender os processos da gestão e da liderança;
- Actualmente, o êxito no desempenho de funções de gestão ainda é relativamente independente do nível e tipo de formação escolar das pessoas. Não é o «canudo», qualquer que seja a sua natureza, que indica quem tem capacidades para exercer cargos de direcção.

Equívocos e preconceitos à volta da gestão não são coisa específica do nosso país, mas características de uma época. Fizeram escola mesmo nos países mais desenvolvidos, como é o caso dos EUA, aquele que é hoje considerado o país do *management*. De facto, em estudo publicado em 1966, nesse país, concluía-se que o aparecimento de programas formais de ensino visando a formação de gestores fora prejudicado durante muito tempo devido à influência de ideias como as de que¹:

- Uma boa gestão não é mais do que o instinto em ação;
- Um homem prepara-se a si próprio para a promoção através do bom desempenho das tarefas que lhe estão confiadas;
- A gestão não pode ser formalmente ensinada, quer na escola, quer noutro qualquer lugar.

Em França, Henry Fayol, o fundador da escola científica de administração, em 1916, numa visão profética, já deplorava a inexistência de um ensino debruçado sobre os problemas da gestão a par do ensino técnico então existente. E Fayol não se limitava a acreditar na possibilidade de transmitir a sua experiência, como de resto fez, mas acreditava na viabilidade do ensino da

gestão empresarial por profissionais do ensino, o que é testemunhado pelas seguintes passagens²:

«Toda a gente tem, mais ou menos, necessidade de noções de administração...»

«Actualmente, o principiante não tem nem teoria administrativa, nem método e, nestas matérias, muitos são os que permanecem principiantes toda a vida.

«É, pois, necessário um esforço para levar as noções administrativas a todas as camadas da população. A universidade tem, evidentemente, um importante papel a desempenhar no ensino destas matérias [...]»

No entanto, em total contraste com estas ideias, nos anos cinquenta — há escassos quarenta anos, portanto assistia-se ainda em França a uma política peculiar das Faculdades de Direito, que não queriam deixar de considerar como de segunda ordem as disciplinas económicas, e ao mesmo tempo pretendiam conservar o monopólio do seu ensino e impedir que fossem estudadas fora delas.³

Portugal tem papel singular neste domínio. Em 1759 (surpreendentemente, até pela própria incipiente, na altura, das ciências empresariais), o marquês de Pombal criou entre nós aquele que os autores consideram ter sido o estabelecimento onde pela primeira vez, na Europa, se ministrou este tipo de ensino: a Aula de Comércio. Mas nem por isso aqueles preconceitos que, durante largas décadas, prejudicaram o ensino da gestão deixaram de se manifestar. É sintoma disso, por exemplo, como observou Cruz Vidal⁴, o facto de a minha escola — aquela onde o ensino da gestão possui maior tradição — ter passado a chamar-se Instituto Superior de Economia (ex-ISCEF), só recentemente tendo introduzido na sua designação a palavra «Gestão».



¹ Conf. J. L. da Costa André, *Formar Gestores?*, p.20.

² «L'Administration Industrielle et Générale», citado por Jane-Aubert-Krier in *Curso Superior de Gestão de Empresas*, Vol. 1, p. 11.

³ Conf. Doutor Caetano Léglise da Cruz Vidal, *Revista de Contabilidade e Comércio*, nº 185/6, p. 76.

⁴ *Idem*.



PORQUÊ ESTUDAR GESTÃO?

Parafraseando o que alguém de grande autoridade científica respondeu, colocando-se a si próprio esta pergunta em relação à Economia⁵, poder-se-á responder, dum modo genérico, que *ganhar o pão de cada dia tem a ver com a gestão; e gastá-lo também*. Evidentemente que a aprendizagem da gestão não garante tornar cada indivíduo um Onassis ou um Rockefeller, mas sem conhecimentos básicos de gestão os dados estarão sempre viciados.

Se a aquisição de noções de gestão se justifica no plano pessoal, digamos assim, por maioria de razão se justificará quando se trata dos diferentes tipos de organizações sociais, muito em particular as empresas, que por razões óbvias é preciso conduzir eficazmente.

Nesta ordem de ideias não surpreende que a importância da gestão e o seu poder venham sendo crescentemente encarecidos como a principal chave para a solução de muitos dos graves problemas que afligem as economias modernas. A necessidade de gestores devidamente preparados e aptos a tomarem decisões é de tal forma importante que Peter Drucker⁶, notável autor de gestão, não hesitou em afirmar que não há países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, o que há é países que sabem gerir a sua tecnologia e outros recursos disponíveis ou potenciais, e países que o não sabem.

São, aliás, suficientemente numerosos os exemplos de países desprovidos de recursos naturais e que a capacidade dos seus gestores transformou em países prósperos e progressivos, contrastando com outros, repletos de potencialidades, e que a inexistência de tais homens mantém num estado de subdesenvolvimento.

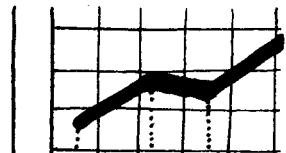
Moral da história, na lógica de Drucker:

Não há países desenvolvidos e países subdesenvolvidos. O que há é países geridos e países subgeridos.

É certamente por partir deste pressuposto que nas Grandes Opções do Plano para 1992, aprovadas pela Assembleia da República no início do corrente ano, se classifica a formação dos recursos humanos, incluindo naturalmente os vocacionados para o desempenho de funções de gestão, nada mais nada menos do que como uma «aposta decisiva». É que os problemas de um país não são os défices, a taxa de juro ou a inflação. Se todos (e não só os gestores) conhecerem as noções básicas da gestão, pensarem e agirem em termos de

⁵ Paul A. Samuelson, *Economia* (5^a ed.), p. 1.

⁶ Peter F. Drucker, *Uma Era de Descontinuidade*, 1970.



gestão, ter-se-á progresso, desenvolvimento, prosperidade.

ESCOLAS DE GESTÃO

O ISEG — Instituto Superior de Economia e Gestão, integrado na Universidade Técnica de Lisboa, é a mais antiga escola de economia e gestão em Portugal. Descende, por via directa, do ex-ISCEF — Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, que por sua vez teve origem no já histórico Instituto Industrial e Comercial de Lisboa, fundado por Emídio Navarro há mais de um século.

Além do mais antigo, o ISEG foi até há poucos anos praticamente o único estabelecimento de ensino de gestão existente no País. As outras escolas, com intervenção no domínio da gestão, só começaram a surgir a partir de 1971 (que é o caso da Universidade Católica) e 1972 (casos do ISCTE — Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, sediado em Lisboa, e da Universidade de Coimbra). As universidades do Porto e de Évora, anteriores a estas, são casos *sui generis*.

Após o 25 de Abril a gestão empresarial passou a estar na ordem do dia. Mais precisamente a partir de 1980, tem-se vindo a assistir a uma explosão de novas escolas: elas são universidades, umas públicas outras privadas; elas são institutos universitários, institutos superiores, institutos politécnicos — localizados não só nos grandes centros como em muitos outros pontos do País. Dir-se-á, dum ponto de vista quantitativo, que as necessidades estarão mais ou menos cobertas. Há é um défice de qualidade que falta satisfazer. Algumas dessas instituições, até porque recentes, ainda não reúnem condições inteiramente satisfatórias em muitos aspectos do seu funcionamento. No caso de algumas das instituições privadas, está por fazer a compatibilização necessária entre as finalidades pedagógicas e as finalidades empresariais subjacentes à própria natureza dessas escolas, como entidades particulares. Por uma razão ou por outra, faltam condições de ensino, falta nível pedagógico, faltam padrões de exigência, para que algumas dessas escolas nascentes se possam afirmar como instituições plenamente úteis e prestigiadas.

DIRIGIR

GESTÃO – CIÊNCIA OU ARTE?

Alguns autores tendem a considerar a gestão como uma ciência igual a qualquer outra, baseando-se no facto de que esta vem sendo estudada e organizada numa série de teorias. Outros há que chamam a atenção para o facto de que as teorias de administração ainda estão longe de dominar todos os aspectos que interferem no comportamento das organizações, faltando ainda aprender muito sobre as interacções das pessoas, sobre a estrutura social das organizações, e muito mais coisas. Enquanto assim for, os gestores terão de confiar no seu julgamento humano (falível) e em informações incompletas. Sendo assim, embora em alguns aspectos a gestão se tenha tornado científica, em muitos outros ela continua sendo uma arte: «A arte de fazer coisas através das pessoas.» Daí a questão de sempre:

PODE A GESTÃO ENSINAR-SE?

Entre as várias características que os gestores devem ter, há três em que os especialistas parecem concordar: a *aptidão técnica*, a *aptidão conceptual* e as *qualidades humanas*.

A *aptidão técnica* traduz-se no domínio das matérias instrumentais da gestão, tais como contabilidade, estatística, cálculo financeiro, fiscalidade, análise de projectos, gestão financeira, etc. É a que se pode transmitir com mais facilidade e geralmente é bem ensinada quer nas universidades, quer em cursos de pós-graduação, quer ainda em programas de formação promovidos pelas empresas.

Mas mais importantes do que a *aptidão técnica* são a *aptidão conceptual* e as *qualidades humanas*.

A *aptidão conceptual* — traduzida na capacidade mental de apreender as empresas/organizações como um todo e de entender como as partes dependem umas das outras — é possível ser aperfeiçoada mas escasseiam os cursos e mesmo as acções de formação em que tais aptidões sejam suficientemente desenvolvidas. Alguns cursos de pós-graduação ou certas acções

de formação na área do planeamento estratégico têm procurado suprir esta lacuna.

Conforme seria de esperar, mais difícil de ensinar são as *qualidades humanas*. As relações envolvem elementos complexos, sendo difícil demonstrar que determinado tipo de trato pessoal é mais eficaz do que outro. Além disso, mesmo que possa ser fácil admitirmos a nossa ignorância em questões técnicas, já não é tão fácil aceitarmos que precisamos de aprender novas maneiras de lidar com as pessoas. Alguns cursos, e também certo tipo de acções de formação, procuram desenvolver estes aspectos, trazendo para a gestão o *apport* das ciências sociais, da antropologia, da sociologia e — entre todas a mais importante — da psicologia.

UMA CRÍTICA AO ENSINO DA GESTÃO

Uma crítica que costuma ser apontada aos cursos de gestão em geral, e da qual as nossas escolas não parece que estejam isentas, é a de que tais cursos não ensinam às pessoas tudo o que elas precisam de saber para se tornarem bons gestores. Ensinam a resolver problemas e a tomar decisões. Mas em pouco ajudam a adquirir outras capacidades importantes que o bom gestor deve

possuir. O que realmente deveria ser ensinado aos gestores — afirmam — é a capacidade de detectar problemas e oportunidades. Com efeito, mais importante do que saber resolver problemas é saber evitá-los. E mais importante do que evitar problemas é a capacidade de detectar e aproveitar as oportunidades. Afinal de contas, é isso que ajuda as organizações a ter êxito.

Em consequência de tudo quanto atrás ficou exposto, teremos de concordar que afinal a melhor maneira de se aprender a ser um bom gestor será aprender as técnicas da gestão, isso sim, mas depois poder trabalhar com bons gestores e observar o seu trabalho.

Com maus gestores é mais difícil aprender — mas também não é impossível.

A TERMINAR ...

Resumindo as considerações feitas, termina-se salientando o seguinte:

DIRIGIR



* Durante muito tempo, ensinar administração e gestão de empresas pareceu uma audácia; mas há quase meio século que esta tarefa audaciosa é levada a cabo com sucesso. De há alguns anos a esta parte, os temas de gestão têm sido inclusive objecto de abundante literatura, prova provada de que as experiências de uns são úteis a outros e que o conhecimento delas resultante é transmissível.

• Gestor, na moderna acepção da palavra, não é coisa para a qual baste ter-se intuição. A direcção e a decisão, aos diferentes níveis nas empresas, devem estar atribuídas a pessoas competentes, aliando às qualidades pessoais uma boa preparação teórica e prática nas diversas matérias da gestão.

• Muitas das qualidades dos gestores são características que as pessoas desenvolvem muito antes de entrarem em qualquer curso de aprendizagem administrativa. São qualidades de carácter e estilo impossíveis de ensinar na sala de aulas. Mas muitas aptidões podem e devem ser aprendidas. O que de modo nenhum se admite é que o gestor ignore os princípios básicos da



filosofia e das técnicas de direcção de empresas.

• É forçoso reconhecer que as possibilidades de êxito dos *self-made-men* da gestão, como aquele a que se refere o episódio com que iniciámos estas notas, são cada vez mais reduzidas. A gestão das empresas exige hoje um total profissionalismo e tecnicidade. Daí a importância dos cursos sobre técnicas de gestão e a preocupação generalizada de se aperfeiçoarem os dirigentes actuais e de se prepararem os gestores para as necessidades do futuro.

Por último, insiste-se, não há escolas — quaisquer que elas sejam — que formem gestores. Nas escolas aprendem-se técnicas e métodos de actuação necessários ao exercício da gestão. A aprendizagem da gestão faz-se, após esta preparação básica, através do exercício das próprias funções gestivas, de bons gestores.

preferência ao lado de bons gestores.

*Economista.



“OUTDOOR TRAINING” UMA FORMA DE APRENDER

Artur Lemos de Azevedo está há muitos anos ligado à formação profissional. Foi director de Formação na RN e na Renault, exercendo presentemente esse cargo na Nestlé. Ajudou a criar o CIFAG, teve um bar, dirige a editora Monitor e lecciona na Universidade... Graças à sua personalidade criativa e sonhadora, e ao modo apaixonado como se interessa pelas questões ligadas à formação, é um verdadeiro pioneiro nesta área. Foi na verdade o primeiro a falar e a levar à prática um outdoor em Portugal. Melhor do que ninguém soube falar desta metodologia, que completa outras como o PNL, a assertividade, ou a análise transaccional. Os media falam do outdoor training como algo de espectacular, em que os gestores se transformam em "rambos". Lemos de Azevedo descansa-nos: o que lá se passa, quando é bem feito, é tão-só um profundo trabalho de auto-aprendizagem.



DIRIGIR



DIRIGIR - O que é o *outdoor training* e o que traz de inovador à formação profissional?

LEMOS DE AZEVEDO - Trata-se duma formação comportamental. Prefiro chamar-lhe *comportamental* e não relacional, embora esta seja uma expressão mais rica, mas muito datada e relacionada com o sector moral. **O outdoor procura desenvolver, tratar e mudar comportamentos, e não mudar atitudes.** De facto, eu não sei se se podem mudar atitudes fora de contextos, enquanto que os comportamentos são susceptíveis de mudanças rápidas; e a empresa exige cada vez mais eficácia à formação.

O *outdoor* assenta na actividade física, encarada como parábola ou símbolo de comportamentos.

D. - Que tipos de comportamentos é que se podem treinar no *outdoor*?

L.A. - Todos os comportamentos. As limitações são as limitações de encontrar as parábolas capazes de induzir os tais comportamentos. Um aspecto muito importante é que **o outdoor é uma forma de aprender, não uma forma de ensinar**. Entre uma e outra não há separação. É um *continuum* com dois pólos: um em que há mais *dressage*, o pólo do ensino, e o outro que tem a ver com a aprendizagem e a autoformação.

São os interessados que descodificam os conteúdos, as parábolas, os símbolos, de modo a aprenderem com a actividade física.

D. - Mas o *outdoor* é mesmo aquela formação-espectáculo que transforma os gestores em "rambos"?

L.A. - A actividade física é uma parábola. É óbvio que há que ter cuidado com a escolha das actividades físicas. Há alguns *outdoors* que têm tendência para explorar as actividades físicas mais espectaculares.

Ora o *outdoor* não é um espectáculo, não é um concurso, nem uma competição.

Eu costumo chamar a esses outdoors-espectáculo, os "jogos sem fronteiras" das empresas, porque essa não é de forma alguma a perspectiva do outdoor como formação comportamental.

Nesses *outdoors*-espectáculo privilegia-se a promoção das empresas, e daí a espectacularidade que alguns exercícios assumem.

Ora o objectivo do outdoor training não é a competição entre as equipas que representam diferentes empresas.

Pode haver pontualmente competição mas ela surge para as pessoas perceberem quais são os limites e as vantagens de competir.

D. - Qual é, então, o verdadeiro objectivo do *outdoor*?

L.A. - O objectivo é aprender através da reflexão sobre o comportamento. Não se pretende descobrir nem treinar

os melhores. **O que se pretende é que todas as pessoas aprendam a pilotar a sua própria experiência.**

D. - Fale-nos de alguns dos exercícios mais significativos que fazem.

L.A. - Fazemos exercícios desafiadores, que tenham algum risco, **mas cujo grau de perigosidade ou espectacularidade não ponha em causa a simbologia**. O grau de risco não pode bloquear as pessoas, **porque o que nos interessa no outdoor é a reflexão que as pessoas fazem sobre o exercício e não o exercício em si**.

Quanto aos exercícios que fazemos há por exemplo um muito apreciado que é "fazer jangadas". A partir de toros cada equipa constrói uma jangada à sua maneira, e depois faz percursos de lagoa. O que se pretende provar? A capacidade de planear: algumas jangadas mais estruturadas começam a ir ao fundo passado pouco tempo. Este exercício serve para se treinar a **confiança no grupo**: algumas pessoas, mesmo com o colete, não sobem para a jangada.

Também usamos este exercício para **treino de liderança**: como é que os conhecimentos do grupo foram postos ao serviço de um objectivo comum?

D. - Como são constituídas as equipas?

L.A. - Em termos metodológicos, o *outdoor* assenta na dinâmica de grupos, que são constituídos no local. As equipas são formadas em função dos objectivos que são definidos. Geralmente grandes equipas de trabalho são subdivididas. Os métodos usados para a formação deste grupo mais pequeno, pode ser a auto-escolha ou, por exemplo, uma corrida ao pé-coixinho! Neste caso, os líderes, indicados por nós escolheriam, por cooptação os membros para o seu grupo.

Na Nestlé, os cinco *outdoors* que fizemos foram todos com equipas de trabalho preexistentes ao *outdoor*. Este ano estamos a lançar um tipo de *outdoor* a que chamamos "inter-sectorial", um *outdoor* para pessoas de diferentes sectores.

D. - Os *outdoors* tomam geralmente o nome dos locais onde são realizados. Qual é a razão?

L.A. - No caso da Nestlé escolheu-se a montanha porque tem uma tradição **simbólica** muito forte. Desde Moisés, desde as revelações de Deus, que os grandes eventos acontecem na montanha.

É um símbolo.

Os aspectos ligados à simbologia e aos ritos são muito importantes no outdoor.

Por exemplo, **um dos ritos que temos é o de nascer de novo**. Num ambiente informal, as pessoas sugerem uma mudança de nome para esses cinco dias, que justificam a partir da sua história pessoal.





A ideia que se pretende aproveitar aqui é **emprestada à análise transaccional: soltar a criança**. E facilmente pessoas às vezes com mais de cinquenta anos aderem à proposta com enorme prazer.

A simbologia e o rito são tão importantes que, em dois *outdoors* da Nestlé, criámos uma espécie de “ordem”, com rito de imposição e tudo!

D. - Como é organizado o funcionamento do grupo? Tem um supervisor?

L.A. - Não lhes chamamos supervisores, mas facilitadores. Os facilitadores são psicólogos que planificam as actividades e que, ou de imediato, ou ao fim do dia, **ajudam na reflexão sobre o vivido**.

Um aspecto muito importante do *outdoor* é o de que **ninguém é obrigado a fazer ou a dizer nada**. Se se recusam a fazer uma actividade, a única coisa que se pede às pessoas é que dêem uma razão, ao fim do dia, que ajude a perceber aquela recusa. Se uma pessoa diz “tive medo”, há com certeza alguém que pede para saber mais sobre os medos daquele parceiro do grupo.

D. - Portanto, fundamentalmente, há a actividade física e depois um intenso trabalho de dinâmica de grupo?

L.A. - Exacto. Ou logo a seguir ou no fim do dia. O **facilitador** tem duas funções:

- planear e configurar as actividades, dando instruções para o seu desenvolvimento;
- ajudar à descodificação.

Neste último aspecto houve alguma evolução nos nossos *outdoors*. Nos primeiros apostámos na auto-aprendizagem até aos limites, isto é, deixámos os participantes na ignorância quanto à finalidade dos exercícios, para fazerem um grande esforço individual de análise que os levasse à descodificação. Neste momento, porém, a nossa posição é ajudá-los um pouco mais, porque o factor tempo (os nossos *outdoors* são muito curtos, apenas quatro dias completos) limita a pessoa na sua aprendizagem. Mas é nossa intenção torná-los mais prolongados (de quinze dias a três meses, como algumas escolas estrangeiras).

O problema do tempo é acrescido do facto de as pessoas, entre nós, não estarem habituadas a aprender com aquilo que elas próprias fazem. Daí ser necessário ajudá-las um pouco mais.

De qualquer forma nós **não temos nem paper board, nem papel, nem lápis, nem há nunca sessões de formação segundo o modelo tradicional**. A reflexão decorre do experienciado no local.

D. - Há a ideia de que o *outdoor* só funciona com equipas de trabalho preexistentes em empresas? Isso é mesmo assim?

L.A. - Do meu ponto de vista o *outdoor* pode até servir para treinar pessoas que até nem procurem o *outdoor* por razões profissionais mas por razões pessoais... Que queiram reflectir sobre a vida *tout-court*, sobre o que querem ser enquanto homens ou mulheres...

Já me perguntaram qual era a diferença entre o *outdoor* e um retiro. Há diferenças e grandes.

• Enquanto que no retiro:

- a reflexão é para dentro, recorre-se à metodologia **introspectiva**, a pessoa está num círculo fechado que favorece a criação da sua própria *rêverie*;
- há uma **cultura dos sentimentos**;
- o enfoque é nas **intenções**;

• nos *outdoors*:

- a reflexão é para fora, sobre aquilo **que se faz**, sem discursos, nem conselhos, nem juízo sobre o que se deve fazer;
- há uma **cultura de actuações e comportamentos**;
- as pessoas confrontam-se com o **que fizeram** e com o **que queriam ter feito**.

Como já disse, o *outdoor* procura levar a pessoa a **desenvolver, tratar e mudar comportamentos**. Ora a moral dos valores até é uma coisa bonita, mas formulada através de normas e deveres não contribui

nada para o equilíbrio e a saúde da humanidade. Ninguém faz nada por dever. Noventa por cento do que se faz é aquilo que nos interessa e que nos dá prazer.

D. - Portanto, pelo que percebo, mesmo empresas pequenas, sem capacidade para terem uma equipa sua num *outdoor*, podem enviar pessoas individualmente.

L.A. - Sim, claro. O *outdoor* pode funcionar com equipes de pessoas vindas de várias empresas, com escalões hierárquicos diferenciados.

D. - Voltando um pouco atrás, à curta duração dos *outdoors* portugueses, isso não terá consequências ao nível da eficácia da acção?

L.A. - Uma coisa é certa e indiscutível: as coisas ficam, a memória das experiências não se esvai. **Ficam unidades de aprendizagem a que as pessoas voltam.** São erupções que vêm à memória mais tarde, e que só então as pessoas relacionam com outras situações, com outras reflexões.

Tenho vários testemunhos de pessoas que, dois a três meses depois de virem dum *outdoor*, se sentem mais saudáveis física e psicologicamente. Mas não é aquela sensação de conforto e bem estar que se sente depois dum "curso de cristandade", do tipo "ah, como aquilo é bom, que conforto interior!". Não. As pessoas ficam mais soltas, mais activas. Em relação à sua própria vida, conheço casos de pessoas que foram ao ponto de mudar de actividade profissional!

A Politechnics of London, que faz *outdoors* com quadros *top* e executivos, durante três meses, nas montanhas da Escócia, têm tido resultados curiosíssimos: **trinta por cento dos participantes abandonam a vida que têm dizendo: "Eu aprendi a viver, e o tempo de vida que me resta é para fazer outras coisas mais importantes."**

No *outdoor* há uma descoberta de si próprio, de um novo contacto com a vida, de uma forma mais autónoma de viver.

D. - Fazem avaliações de *outdoors*? Como e quando são feitas?

L.A. - Só a fazemos se o grupo a pede de forma expressa, e dentro de determinadas condições. Uma delas é a reunião ser, não para evocar os bons momentos lá passados, mas **para fazer transfer de comportamentos.**

Até hoje, na Nestlé, só o fizeram uma vez. Passámos um dia reunidos.

A manhã foi passada nas dunas de S. Jacinto, com um percurso para desentorpecer e descontrair. A tarde, até às duas da madrugada, foi dedicada à reflexão sobre:

- quais os comportamentos de que eu gostei no *outdoor*;

- desses, quais os que estou a aplicar;
- dos que gostei, quais é que não estou a aplicar.

D. - Sendo uma técnica nova, certamente têm encontrado resistências. Quer falar sobre isso?

L.A. - Em primeiro lugar, em termos de **país**, nós temos **um défice forte na área comportamental**. De acordo com um inquérito feito pelo *Expresso*, trinta por cento da população não distingue um psicólogo dum astrólogo!

Mesmo ao nível dos novos quadros, a formação na área comportamental é quase nula. É por isso que **nas nossas empresas o comportamento dos empregados é frequentemente um espectáculo lamentável. Não sabemos estar com os outros de maneira construtiva e saudável.**

A escola, ainda vai transmitindo alguma coisa na área cognitiva, mas ao nível comportamental limita-se a transmitir alguns valores sociais de referência e pouco mais... A necessidade duma formação deste tipo não é, portanto, consciente, embora exista.

Num dos nossos semanários, um articulista comparava-nos com os Espanhóis e dizia que eles têm uma cultura da alegria, e nós temos uma cultura da melancolia e do fado. D. Duarte morreu de melancolia. **E a melancolia tem a ver com a falta de optimismo, com o comportamento:** é a velha história da garrafa meio cheia ou meio vazia.

Ora não é possível aprender estas coisas em sala. Isto aprende-se sobretudo fora da sala. O *outdoor* dá um instrumento para essa aprendizagem, que é a actividade física.

Uma das coisas mais decisivas nesta década é a formação na área comportamental. Nós somos radicalmen-



te construção. **O que há de mais naturalmente humano em nós é construído e, portanto, aprende-se.**

D. - O *outdoor* enquadra-se numa nova abordagem da formação profissional? Que tendências permite an- tever?

L.A. - O *outdoor* é uma forma de formação compor- tamental **aberta**. Há outras, como, por exemplo o “desenvolvimento organizacional”, que entre nós nunca passou da teoria à prática.

Eu integro o *outdoor* numa perspectiva que neste momento me apaixona e que é a da “empresa que aprende”.

Estamos perante uma abordagem nova da formação aberta, não apenas cognitiva mas também comportamen- tal. Os dois vectores essenciais são a **auto-aprendiza- gem** que se faz através do **trabalho**. A empresa aprende porque centra a aprendizagem no seu próprio desem- penho.

O importante na **empresa que aprende** não é pro- mover muitos cursos de formação; o importante é que **cada pessoa pilote a sua própria aprendizagem**. Já há metodologias para aprender através do trabalho que se faz.

D. - Como, por exemplo, o *couching*?

L.A. - Sim, isso e também as “caixas de aprender” que usamos na Nestlé e os “contratos de aprendizagem” que estamos a implementar.

E também a *action learning* do Prof. Revans, uma técnica já com vinte anos mas que continua actual, e que no fundo é a aprendizagem através do projecto, bem conhecida dos pedagogos.

D. - Portanto, o futuro aponta para uma “empresa que aprende”, mais do que para uma empresa que promove a formação dos seus empregados?

L.A. - No futuro todas as pessoas que queiram aprender devem ter possibilidade de aprender sem serem ensinadas e através da actividade profissional que desenvolvem.

A formação profissional de centro ou de escola que coexistirão com “a empresa que aprende”. Mais. “a empresa que aprende” contribuirá para aumentar a eficácia do ensino e da formação.

Podemos distinguir três maneiras de gerir a formação nas empresas ou outras organizações:

A empresa escola transmite aos empregados uma formação eleborada pelo sistema escolar e de acordo com os meios de transmissão típicos do ensino.

A empresa formativa é aquela em que a formação está no centro da empresa, mas como formação e não como aprendizagem. Há sempre zonas que ficam de fora. Outra diferença em relação à primeira é que esta

formação está relacionada com o trabalho desem- penhado, enquanto que, no primeiro caso, a formação está relacionada com a profissão.

Na “**empresa que aprende**” a aprendizagem toca todos. Não há hiatos. A aprendizagem centra-se no trabalho actual e no trabalho futuro, e todos aprendem: a empresa, os fornecedores, os clientes e os empregados. O centro de gravidade da formação está, porém, em quem aprende (empresa e empregados) e não no conteúdo nem no mestre.

D. - São complementares as três?

L.A. - Não propriamente, mas correspondem a três maneiras, todas legítimas, de encarar a ligação da Escola com a empresa.

No futuro, penso que a ligação entre ambos será cada vez maior porque a desactualização dos saberes é um risco real. As universidades e a formação profissional terão que evoluir para formas simultaneamente cada vez mais complementares e mais especí- ficas. Os próprios diplomas poderão ser temporários, e revalidados ao fim de uma dezena de anos. Os cursos iniciais poderão ser mais curtos e a pessoa deverá ter créditos duma formação recorrente universitária, volvidos alguns anos.

O conceito de formação profissional torna-se neces- sariamente mais amplo. Dentro dele cabem o ensino, a formação e a aprendizagem. Em inter-relação, natural- mente.

D. - Portanto, a empresa de sucesso do futuro, é a empresa que aprende?

L.A. - Sem qualquer dúvida. A aprendizagem é a chave para a turbulência e a descontinuidade do mundo em que vivemos.

As empresas aprendem através de processos como o *outdoor*, que privilegiam o auto controlo, a experiência e a iniciativa.

É que as empresas eficazes precisam de pessoas autónomas. A autonomia não é pouco. É a raiz de tudo. “A empresa que aprende” dará assim o seu contributo para a década da aprendizagem, que é esta nossa década de noventa. Gostaria, entretanto, de voltar às páginas da DIRIGIR para abordar, com mais profundidade e a partir da minha experiência na Nestlé, este tema apaixonante.

* Coordenadora da DIRIGIR.



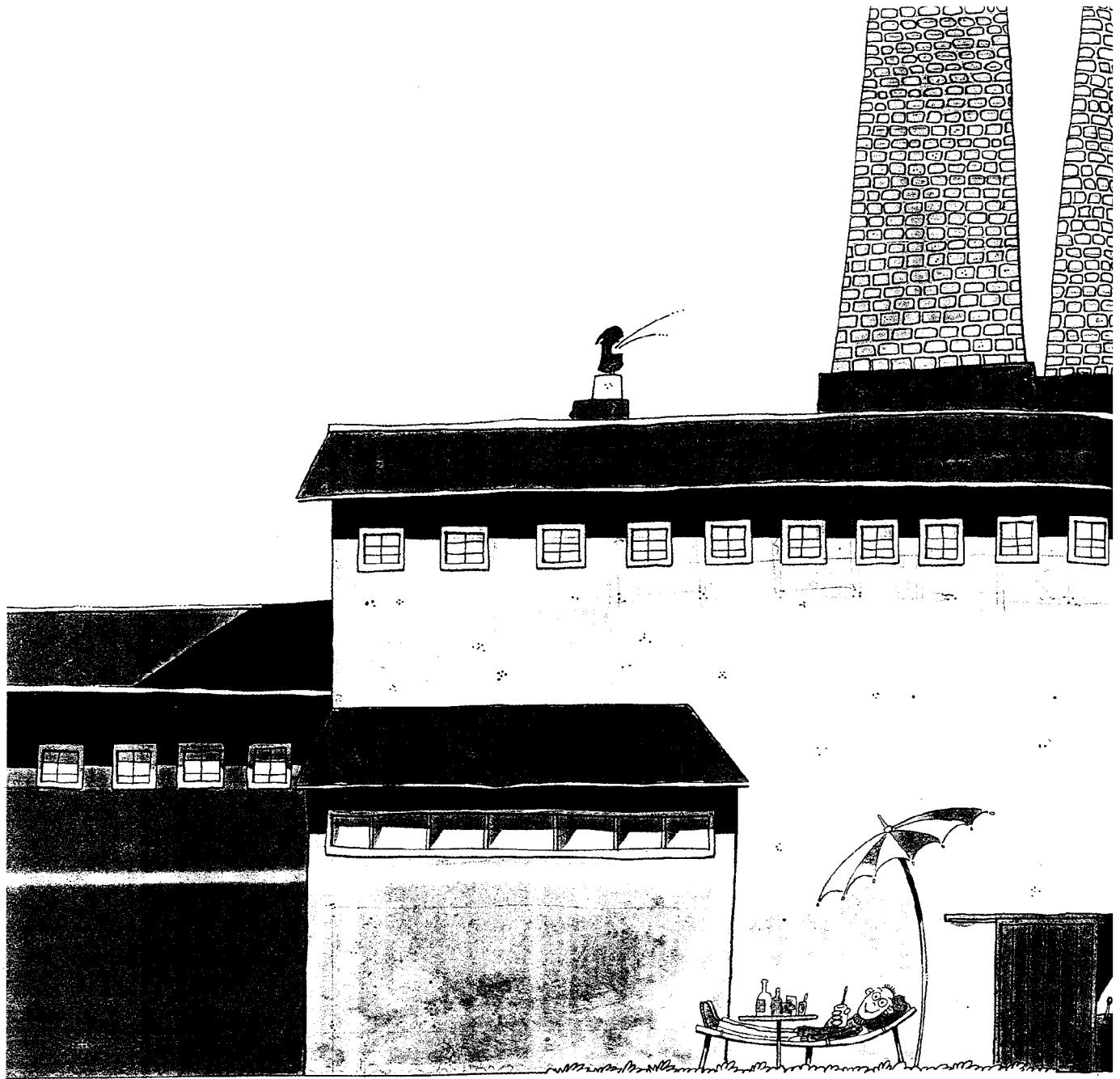
Sabia que.....

PORUTGAL EXPORTA "SAPATOS ECOLOGICOS"

Comerciantes de 43 países, fabricantes de sapatos, estiveram na Feira de Calçado de Dusseldorf. Deste numero, 48 são representações de firmas portuguesas. Entre os fabricantes portugueses, um dos que há mais anos expõe em Dusseldorf é a firma Padreira de Felgueiras. Empresa familiar, conta agora com a segunda geração para lhe dar o ajustamento indispensável nos tempos que se aproximam. Decidiram que por cada par de sapatos vendidos, uma percentagem reverte para a recuperação do Parque Nacional do Gerês.

Na Alemanha, esta iniciativa vai-se fazer sentir. Esta firma viu-se obrigada a respeitar as normas para vender na Alemanha, recorrendo a produtos naturais para o tratamento das peles.

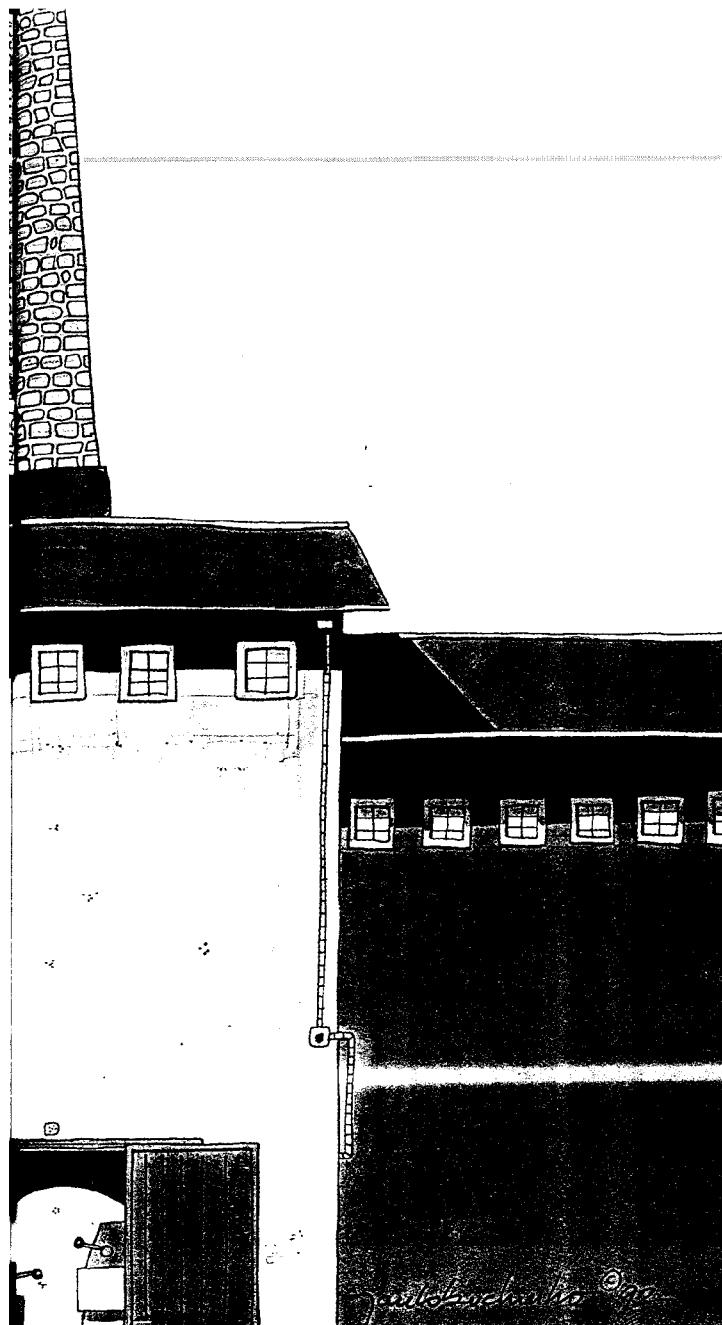
DIRIGIR



PRODUTIVIDADE E NÍV

Existe uma estreita relação entre produtividade e nível de vida das populações. Parece que as empresas, os empresários e os gestores estão perante um desafio fundamental: a forma como reagirem e o tipo de respostas que derem vai determinar o aumento ou a redução do nosso nível de vida.

DIRIGIR



GESTÃO

PAZ BRANCO *

EL DE VIDA

Não cabe no âmbito e na dimensão admissível para um artigo de uma revista técnica, a exploração, em termos de grande utilidade, da vastíssima matéria envolvida no significado de um termo que hoje serve até para classificar o estado de evolução tecnológica de uma Nação.

As diferenças de produtividade entre os países «ricos» e «pobres» não têm, em si, uma relação directa com os recursos naturais ou o grau de equipamento disponíveis; elas explicam-se em especial pelas desigualdades na organização e métodos praticados. O crescimento da produtividade foi sempre, e continua a sê-lo, o efeito de um trabalho de racionalização persistente.

Todas as estatísticas mostram que existe, tanto no espaço como no tempo, uma estreita relação entre a produtividade e o nível de vida das populações.

Nós estamos, de facto, perante um desafio de cuja resposta depende o melhoramento significativo do nosso nível de vida. É nessa capacidade de resposta que podemos encontrar o único meio para reduzir as dife-

renças que sentimos em relação a outros países da Europa.

Nós somos capazes!

Muito do que lá foi já encontrado não teremos que o procurar desde o zero, poderemos utilizá-lo se soubermos encontrar as nossas etapas, a percorrer a partir das nossas condições actuais. Se pretendêssemos aplicar aqui aqueles modelos, tal como lá existem, pagariam caro em perturbações e insucessos a ousadia. Nos exemplos que adiante vamos referir encontraremos a prova do que aqui afirmamos.

CONHECERMO-NOS PARA PROGRAMAR O CAMINHO

Teremos portanto que conhecer, de facto, a nossa situação e as nossas capacidades e, desde logo, programar as acções possíveis a caminho da primeira etapa.

Cabe aos trabalhadores intelectuais actuar científicamente e em grupos vocacionados para este trabalho, para o estabelecimento dos programas e a criação de condições para o lançamento do percurso até à primeira etapa. Percurso que não será igual para todas as empresas e regiões, mas com muito de comum a todas.

Percurso que forçosamente terá o seu início nos gabinetes de projectistas, passando em seguida aos gabinetes de estudos das empresas, onde serão estabelecidas as indispensáveis bases para as transformações a levar a efeito nos nossos estaleiros.

É de facto nestes locais que as condições terão que ser criadas; são estes os lugares e os técnicos a quem caberá a missão principal de iniciar todo o longo processo de transformações a levar a efeito nas nossas empresas.

Vamos continuar apresentando as informações motivadoras referidas.

UM POUCO DE HISTÓRIA...

O termo «produtividade» aparece na nossa língua já no segundo quartel deste século a significar simplesmente a «faculdade de produzir», para se lhe acrescentar depois: «quantidade produzida em consideração do trabalho e/ou do capital investido».

Há muitos séculos que a quantidade produzida em consideração das energias consumidas é objecto de aprofundados estudos, dirigidos sempre ao crescimento de riqueza. Mas o termo, em si mesmo, só no final do século xx adquire um sentido económico preciso.

Serve então já para definir a qualidade de uma nação (económico-política), de uma empresa, de uma indústria; traduzindo sempre a relação entre o trabalho e o seu resultado.

Depois de servir para definir vários conceitos de relação entre a produção, o tempo, os meios e métodos,

acaba por se confundir e tornar-se sinónimo do termo «eficiência».

Quisemos atingir este ponto, esta relação, com tudo o que ela envolve. Enquanto o termo «produtividade», em si mesmo, ainda hoje se presta a variadas interpretações, quando sinónimo de eficiência já nele se entende: efeito, casualidade, rendimento, realização, pragmatismo.

Logo, ao utilizar-se o termo «eficiência», entende-se que, mesmo a caminho de uma relação entre investimento/resultados económicos, existiu alguma acção produtora ou transformadora responsável por esses resultados.

O termo «produtividade» na ligação estabelecida aparece, portanto, reforçado e com um significado ainda mais ligado a resultados económicos.

Continua, no entanto, inacessível à aplicação de qualquer unidade de medida específica e sempre intimamente relacionado com a qualificação da nação ou organismo económico a que se refere.

Vejamos um exemplo corrente de uma frase recolhida de uma revista de Economia: «[...] confirmando o que antes afirmámos, verifica-se que ao aumento da produtividade das suas indústrias, correspondeu quase de imediato o melhoramento do nível de vida da população[...]»

«De resto, as enormes diferenças salariais que se verificam entre os países da Europa, explicam-se quase totalmente por correspondentes diferenças de produtividade.»

Está provado que os recursos naturais ou o grau de equipamento tecnológico de um país, só por si, têm menos relação com o referido nível de vida do que a «qualidade» dos seus centros de produção, e que esta «qualidade» é o reflexo da capacidade organizativa dos seus quadros dirigentes e do saber profissional do pessoal trabalhador.

Entre nós ainda é comum referir-se a baixa produtividade como um defeito de «outros», apontando-se quase sempre a ignorância ou incompetência dos «alvos», que variam consoante a posição que ocupa quem faz as afirmações.

POR DETRÁS DOS RESULTADOS QUE DESEJAMOS ESTÁ ALGO QUE NÃO FAZEMOS

É tempo de se acabarem as acusações estéreis e estabelecermos comparações válidas com a intervenção dos resultados, a par das diferenças nos processos que os justificam.

É tempo de descobrirmos que por detrás dos resultados que «desejamos» está algo que não fazemos: a racionalização do trabalho.

Já há muitas décadas que nos países prósperos se entendeu que a produtividade se procura e se encontra nas acções a desenvolver antes de se iniciar qualquer acção produtiva e, só depois, na capacidade de coor-

denar todos os meios a utilizar na prossecução dos planos dirigidos a um objectivo final.

Há muitos séculos alguém afirmou que a preguiça é o estímulo que nos impele à economia de esforços físicos; esse alguém diria hoje que não é a preguiça, mas sim as leis da Economia, da concorrência, do progresso.

Foram estas «leis» que impulsionaram F. H. Taylor, o casal Guilbreth e, mais tarde, Hallan Mogensem, para os primeiros passos a caminho da criação das Ciências do Trabalho, ainda hoje em crescimento e permanente reajustamento a condições em constante evolução.

Ciências infelizmente aqui pouco estudadas com o pragmatismo que merecem alterações em hábitos a que grande parte dos nossos técnicos se mantém firmemente « ancorada ».

No sector da construção, há cerca de três décadas que foram estabelecidos os primeiros contactos com novas técnicas de Organização de Trabalho, mas simplesmente no campo das «Finanças e Contabilística», tendo-se obtido, naturalmente, como único resultado a informação mais rápida de que funcionávamos mal. Os técnicos que aqui se deslocaram com elevados custos foram desprestigiados e «baptizados» como «homens da mala preta», por não alterarem os resultados.

Isto porque a alteração de métodos em um só Sector era de facto infrutífera, e os outros Sectores mantinham-se inalteráveis.

Poucos anos depois surge a «febre» do reequipamento como «solução» para a «baixa» produtividade e, em três anos, aos custos de então (1970), importaram-se 19.000.000 de contos de máquinas e «técnicas de manipulação» destas.

Como resultado único: agravamento dos custos.

Isto porque ao importarem-se as máquinas não se elaboraram antes os estudos de viabilidade económica e/ou a aplicação dos métodos de gestão de equipamento que se impunham.

A produtividade tem as suas exigências; não aceita soluções de recurso ou decisões de improviso. Ela tem que se preparar em acções combinadas muito antes de se iniciar qualquer actividade produtora. Deve nascer na concepção da «coisa» a produzir.

Deve merecer, desde a origem da ideia, preocupações que se projectam muito para além da definição de formas e dimensões, e materiais a utilizar.

As formas e dimensões, como a qualidade da coisa a produzir, surgem no fim de um percurso através de uma série mais ou menos significativa de condicionantes que têm sempre a acompanhá-las a preocupação dos custos e da qualidade.

O projecto é o meio de comunicação do promotor ao executante. Elaborado pelos projectistas que transformam a ideia original numa forma de linguagem técnica e artística acessível aos técnicos da execução.

Logo, nessa comunicação figurativa de ideias interpretadas e limitadas por condicionantes de natureza económica, não cabem liberdades que ultrapassam as limitações.

EXIGÊNCIAS DA PRODUTIVIDADE

O projectista só produz comunicação válida quando não ultrapassa essas limitações e, para isso, ou domina a «mecânica dos custos» ou fica sujeito à avaliação tardia da validade do seu trabalho face a uma das condicionantes impostas. Tem que, para conhecer os preços, conhecer as exigências da «produtividade».

A produtividade exige:

1- Dos projectistas, que os projectos sejam organizados com a preocupação de prestar aos executantes uma informação clara e completa, contemplando todas as fases da obra e processos de construção tecnicamente recomendáveis. Do ponto de vista táctico, um projectista deve sentir-se também motivado para a simplificação do trabalho.

É certo que, para isto, torna-se todavia necessário um conhecimento profundo das técnicas de construção e de organização de trabalho, mas, tal como acontece para trabalhos de engenharia e instalações técnicas, pode encontrar os conhecimentos referidos em técnicos especialistas e com eles trabalhar em equipas polivalentes.

Exige ainda, ao nível dos projectos, que se implante no País um sistema modular contemplando os componentes já normalizados e promovendo a dilatação da normalização ao maior número possível de outros componentes, com a participação activa dos fabricantes mais esclarecidos quanto ao valor do factor repetitório e outros na produtividade.

2 - A transformação evolutiva programada dos «melhores» centros de produção (empresas) em «novos centros», novas estruturas, fazendo com que estes se tornem produtivos pela mudança de hábitos (situações), transformando-os decididamente no lugar de encontro dos homens que são, como são e com o que sabem, motivados para a promoção permanente e útil, a caminho da produtividade e nível de vida que «outros» alcançaram assim. Transformação que exige a colaboração efectiva de todos os membros do grupo humano constituído por profissionais de todos os escalões de conhecimentos científicos e empíricos, ligados por um sistema de comunicação eficiente.

3 - Nas novas estruturas referidas em 2 e na transformação do comportamento dos grupos, dirigimo-nos naturalmente e em especial a um novo sistema. Sistema no qual se deverão implantar novas regras e conceitos de disciplina, rigor e economia, sem os quais os resultados serão duvidosos.

Só com estas novas regras e conceitos, terá validade o estudo que se impõe de racionalização do trabalho com todas as suas potencialidades, a impor um percurso de ponderação, investigação e produção de informação, que deverá preceder qualquer acção de produção, e que procuramos sintetizar nesta breve exposição.



4 - O acerto de cadências individuais entre os componentes dos grupos de actividade polivalentes ou complementares, e o acerto de cadências entre os grupos de actividade e meios tecnológicos de apoio.

- 4.1 - A questão da distribuição dos efectivos de pessoal no espaço físico do centro de produção e a movimentação de materiais e outros meios necessários à sua laboração fluente.
- 4.2 - A sequência racional nas sucessivas operações das tarefas de um grupo e entre este e outros sucessivos.
- 4.3 - As condições de segurança, ambientais e regulamentares a considerar em todas as fases e situações previsíveis na obra.
- 4.4 - O estudo comparativo de custos previsíveis para todas as alternativas possíveis na escolha de um método de laboração.
- 4.5 - O plano para a informação e capacitação de pessoas a todos os níveis, a preceder a introdução de novas técnicas de execução de tarefas.

Não esgotamos as exigências da produtividade, mas com a lista apresentada do que ela exige em ponderação e preparação prévia julgamos ter já oferecido uma imagem das preocupações que urge assumir desde já.

Deve ter-se, no entanto, presente que tudo o que for estudado e aceite como válido em projecto, deve ser objecto de informações claras e precisas a todos os interessados.

De nada serviriam estudos prévios e decisões consequentes, não transformadas em informação complementar.

É corrente ouvir-se dizer que a empresa não pode comportar os encargos com estes serviços; nós promosmos que se avalie o custo da sua não existência.

Ficamos nesta série de questões, a provocar outras dos leitores, julgando tê-los motivado para encontrarem a sua vocação em qualquer lugar deste vastíssimo campo.

* Professor da Escola Gustavo Eiffel.

FORMAÇÃO NA BRISA

«[...] A Formação é absolutamente indispensável no nosso tempo. A grande batalha trava-se, em termos de competitividade, em termos de luta de saberes. Vencerão os que estiverem melhor preparados, os que tiverem saberes mais actualizados.

Saberes que nós podemos considerar saberes de base, saberes comuns, saberes técnicos dentro de uma concepção harmónica e integrada que dê a possibilidade de polivalência.

A Formação é tão estrategicamente necessária como qualquer outro investimento e, se me permitem o atrevimento, os Recursos Humanos são até a parte que define a cultura e a parte essencial da Empresa [...]»

PINTO CARDOSO
in *Comunicar*



«A obra da Sonae será continuada pelos mais capazes, independentemente de serem da família ou não. Seria um fracasso total meu se isso não fosse verdade.»

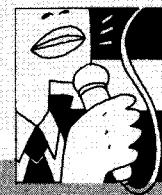
BELMIRO DE AZEVEDO
in *Expresso*



«— O que espera do futuro em termos de associativismo empresarial?

— Unidade. Possível com muito diálogo. Eu digo aos meus colegas “não vendam as empresas. Associem-se mas não as vendam.” Poderia ser extremamente negativo em termos das novas gerações.»

ROCHA DE MATOS
in *Exportar*



SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS

2^a Parte — A Prevenção. Formar e Organizar



A forma de concretizar a prevenção dos sinistros é a segunda fase do processo de segurança e prevenção. A intervenção dos bombeiros em estreita articulação com os proprietários dos edifícios ou estabelecimentos, parece ser o tom correcto de todo o processo.

A ideia-força que se entende fazer ressaltar, em especial junto dos poderes públicos constituídos, é a de que, perante a hipótese de uma situação de sinistro, se deve actuar de modo a evitar-se correr riscos, nomeadamente o de incêndio, estruturando-se e estabelecendo-se esquemas de segurança contra incêndios, no sentido de proteger pessoas e bens em perigo.

A segurança, além de ser o **resultado de um trabalho voltado para a aprendizagem, formação, consciencialização e organização**, deve traduzir uma

constante e perseverante actuação preventiva, fortemente afectada pela prática frequente de medidas de prevenção, de protecção e de socorro.

Se é importante que os procedimentos respeitantes às acções de prevenção se apoiem, em regra, em suportes legais e técnicos — normas e regras técnicas —, tais acções podem ser desenvolvidas, apoiando-se em meios de fiscalização e de protecção, cujos vectores, embora se interliguem, apresentam características próprias, que devem ser objecto de programação e desenvolvimento adequados.

DIRIGIR



VECTORES DA PREVENÇÃO

Em termos de prevenção, há que ter em conta os seguintes vectores:

- a) a educação da população em segurança;
- b) a engenharia de segurança;
- c) as inspecções de segurança;
- d) a investigação dos sinistros; e
- e) a elaboração de planos prévios.

A educação da população em segurança passa pelo próprio sistema educativo instituído, desde o nível pré-primário ao universitário e complementado por formação profissional.

Embora a "educação em segurança" deva abranger todos os grupos etários, ela poderá ter um maior impacte na camada jovem e deverá fazer parte integrante dos programas escolares e até extra-escolares.

Com a educação pretende-se sensibilizar as pessoas não só para a segurança-prevenção mas também para que saibam actuar numa situação de emergência, podendo os próprios bombeiros dinamizar acções na sua área geográfica de actuação.

Trata-se de um sector onde os meios de comunicação social poderão e deverão actuar, mobilizando a população para uma tarefa de que ela será a grande beneficiária.

ENGENHARIA DE SEGURANÇA E FERRAMENTA PRECIOSA

Quanto à **engenharia de segurança** — compreendendo esta **o estudo, o projecto e o desenvolvimento de materiais, equipamentos e técnicas no sentido de minorar o risco de eclosão de incêndio, de detectar a sua existência *ab-initio*, de limitar a sua propagação e acção destruidora e de criar condições de evacuação das pessoas em perigo de vida, facilitando a própria extinção do incêndio** — é uma ferramenta preciosa que deve estar ao dispor de todos e em especial dos bombeiros, e não só no campo da prevenção mas também no do combate ao sinistro, quando aquela falha.

De facto, é através da engenharia de segurança que se promove a normalização técnica dos equipamentos de detecção, de alarme, de alerta e de protecção individual e dos elementos materiais de construção de que o legislador se vai servir para regulamentar os aspectos técnicos em que se baseia a segurança contra o risco de incêndio, considerada a "chave" da melhoria das condições de vida.

A engenharia de segurança é um vector que permite ainda criar os meios ou dispositivos indispensáveis à actuação de quem tem que intervir no combate ao incêndio, proporcionando preciosas pistas nesse sentido.

Apesar dos esforços desenvolvidos pelas entidades ligadas à prevenção e ao combate ao incêndio, é um facto que o fogo continua, na sua senda destruidora, a ser um desafio permanente à engenharia de segurança e às normas e regras técnicas que vão sendo promulgadas, as quais devem ser actualizadas e escrupulosamente levadas à prática.

Outro aspecto importante consiste na manutenção das condições de segurança a levar a cabo pelos utentes e sempre com a supervisão do dono do edifício ou estabelecimento ou daquela a quem cabe dirigir a actividade.

AVALIAR AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA

Quanto a **inspecções de segurança** e outras acções tendentes a avaliar as condições de segurança contra incêndios, trata-se de uma área em que, por força das disposições legais em vigor, **cabe à estrutura dos bombeiros intervir**, fazendo visitas, elaborando relatórios e emitindo pareceres, o que não significa que as entidades donas dos edifícios ou exploradoras dos estabelecimentos não disponham de pessoal próprio ou entidades especializadas, que actuarão de acordo com as instruções constantes do "manual de segurança ou de autoprotecção", que deve existir e ser mantido, sempre que se justifique.

A **estrutura dos bombeiros**, coordenada e tutelada pelo Serviço Nacional de Bombeiros, deve **pronunciar-se sobre o projecto, anteprojecto ou estudo prévio**



DIRIGIR

dos edifícios ou instalações a construir, reconstruir ou adaptar, proceder a uma vistoria após a conclusão da obra e realizar visitas de inspecção mais ou menos periódicas para avaliar as condições de segurança, além da colaboração a prestar quer na normalização quer na elaboração de legislação de segurança.

As disposições legais constantes dos vários regulamentos de segurança devem contemplar convenientemente as acções de inspecção, graduando-as, se necessário, segundo mecanismos, de acordo com o tipo de riscos e tendo em conta o nível de ocupação, o tipo de actividade e a envergadura dos edifícios.

INVESTIGAÇÃO É FONTE DE INFORMAÇÃO

Quanto à investigação dos incêndios, nomeadamente às suas causas, é relevante a actuação dos bombeiros.

Na verdade, e paralelamente à acção policial, que compete às entidades policiais, cabe aos bombeiros investigar as causas dos sinistros e os factores condicionantes da sua propagação, evolução e efeitos, quer no que concerne a aspectos materiais, quer no que concerne a perda de vidas, o que naturalmente permitirá, no futuro, limitar o número daqueles e atenuar a sua gravidade.

A investigação constitui a base da prevenção e protecção contra incêndios, em que o apuramento correcto e preciso das causas de incêndios, dos motivos do seu alastramento e do rendimento do equipamento de protecção e de combate utilizados são fontes preciosas de informação para futuras actuações.

Nos **relatórios periciais** e que são obrigatórios devem ser registadas as deficiências encontradas na construção, responsáveis pela propagação do calor, das chamas, dos fumos e dos gases, além de referências à arquitectura do edifício e à operacionalidade dos equipamentos de protecção e de combate ao incêndio.

A investigação do incêndio a efectuar pelos combatentes do fogo é considerado um instrumento relevante, de carácter científico para a elaboração de legislação que consigne disposições relativas a riscos em edifícios ou em estabelecimentos recebendo público. Aliás, esta investigação não dispensa outras, a realizar em laboratórios, empresas de investigação e universidades e que servirão para melhorar o conhecimento do comportamento dos materiais e elementos estruturais ao fogo.

IMPORTÂNCIA DO PLANO PRÉVIO

Os bombeiros, para além da investigação referida e com base nela, deverão proceder à elaboração de planos prévios, que constituem a base da sua actuação no combate a incêndios.

Isso implica que o comando do corpo disponha de uma informação completa dos principais e mais frequentes



tipos de riscos na sua área de actuação; avalie as possibilidades de ocorrência de um sinistro, num dado local ou estabelecimento; preveja a possível evolução da situação; planeie os meios humanos e materiais a utilizar e os procedimentos tácticos a adoptar perante uma situação de sinistro e com base no plano previamente elaborado.

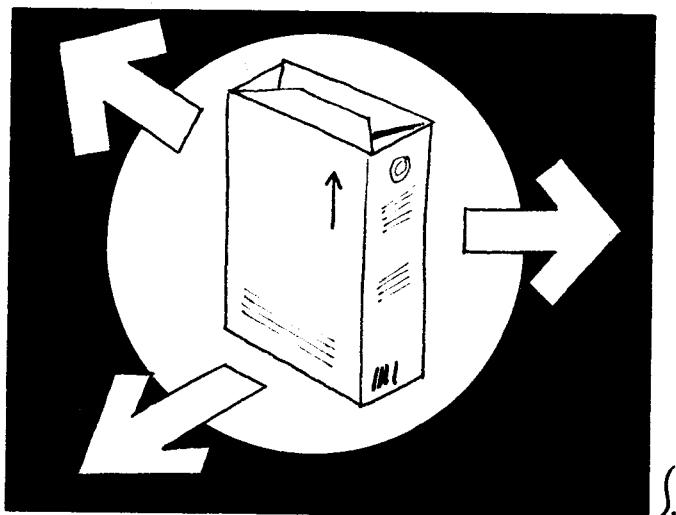
Existem modelos de planos prévios, dispondo de dados indicativos respeitantes aos locais críticos onde se pode desenvolver o incêndio, e bem assim dos procedimentos, a adoptar, durante as próprias acções de salvamento e combate voltadas fundamentalmente para a protecção dos ocupantes do edifício ou estabelecimento (utentes), em que o principal objectivo consiste em prestar-lhes socorro.

Os planos prévios **devem ser elaborados em colaboração estreita com as entidades detentoras de edifícios ou que exploram os estabelecimentos** e que pelas suas características o justifiquem, nomeadamente quando estão abrangidos pelas disposições legais em vigor, em que a organização da segurança, com tudo quanto ela acarreta, incluindo o plano de emergência, é considerada uma "ferramenta" de enorme relevância na segurança dos estabelecimentos ou edifícios e dos seus ocupantes.

*Director dos Serviços Técnicos do SNB.



O “MARKETING” INOVADO DO SÉCULO XXI



O autor fala-nos dos requisitos essenciais do Marketing do futuro: distribuição, atenção às reais necessidades do cliente e criatividade.

Definir, aqui e agora, o que é Marketing, seria quase estultícia da nossa parte, tantos foram os eminentes tratadistas que dele se ocuparam, com proficiência e clareza.

Não resistimos, todavia, à tentação de transcrever o significado que dele deu o esclarecido autor francês Armand Dayan: “O Marketing é um conjunto de técnicas, assentes num estado de espírito particular, que visam satisfazer, nas melhores condições psicológicas para o público, e nas melhores condições financeiras para o **distribuidor**, as necessidades naturais ou as suscitadas.”

E qual a razão, qual o porquê desta eleição por nós feita, quando tantas outras interpretações se conhecem do género?

Na realidade Dayan não aludiu, com bastante subtileza, às condições financeiras do fabricante, não referiu a produção, nem mesmo as condições de venda, etc., mas invocou, e bem, o retorno do distribuidor.

Tratando-se de bens, de produtos, ocorre que em muitas das nossas empresas, ainda que não em todas, são dignos de cuidados especiais, a qualidade — e essa é imprescindível! — controlos adequados e normas sobre muitos dos factores de Marketing, como o estudo do produto, o acondicionamento e os *stocks*, o estudo do mercado, o preço e demais condições de venda, a promoção e a publicidade, etc., mas **nem sempre os canais de venda, os distribuidores, merecem dos responsáveis os cuidados e as atenções especiais**, a cujo crédito, sem dúvida, fazem jus irrecusável.

DIRIGIR



O DISTRIBUIDOR É MARCO DECISIVO

Chamem-se eles armazenistas, retalhistas, agentes, representantes ou comissionistas, o distribuidor é, incontestavelmente, o marco decisivo que há-de impulsionar, ou retardar e até anular — quantas vezes isso ocorre! — a venda dos produtos.

Ignorá-lo é descurar o indispensável apoio, o constante acompanhamento, a contínua **motivação**, as atenções especiais a que sempre obriga, é meter raposa em capoeira de galinhas...

Se a distribuição não for constantemente estimulada e apoiada, se só bradarmos aos céus quando ouvirmos os trovões, os raios nos cegarem, e só então clamarmos por Santa Bárbara, tal como já dizíamos em Dezembro de 1987 no extinto *Jornal do Comércio*, então o produto terá sido como que mais um nado-morto.

Se a seu tempo não viermos a dispensar à distribuição os cuidados requeridos, como muito bem ensina na revista *Competir*, de Abril de 1991, o Dr. Simões das Neves, em breve será tarde de mais e há, como solução, que meter a cabeça na areia...

Desde há muito, são de tal modo reconhecidos o valor e a importância decisiva da distribuição que, num relatório da American Marketing Association de 1948, se chegou a recomendar que o termo «distribuição» fosse empregado como sinónimo de Marketing.

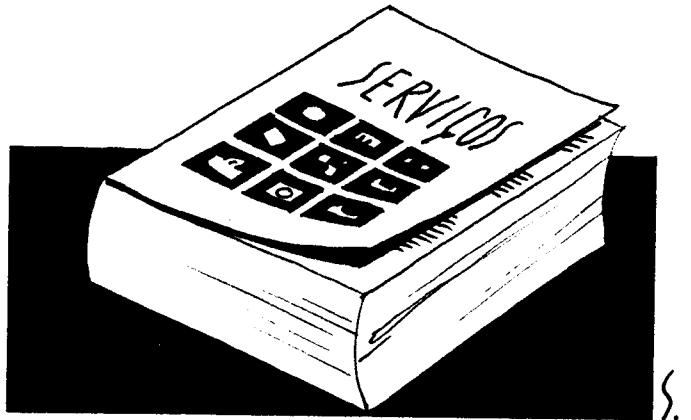
Depois, há ainda a considerar que se o distribuidor vende um bem, ele presta automaticamente um **serviço**, sempre, o serviço intrinsecamente embutido no mesmo bem, e não podemos esquecer que a **época para que caminhamos**, em aceleração crescente, no cerne da qual aliás já nos encontramos, **será a idade do primado dos serviços**.

Nesse sentido quase se poderia dizer que o Marketing não é mais que o serviço para o Homem.

Está implícita, em tudo até aqui escrito, a importância ímpar da distribuição, pois ela acaba por ser o natural ponto de partida da actividade especulativo-económica de qualquer empresa comercial, ao possibilitar o escoamento dos produtos, ao embaratecer os custos, através de mais volumosas fabricações, em especial os custos fixos, ao proporcionar fundos de maneio, ao diminuir os *stocks*, reduzindo o investimento diluído na rotação dos mesmos, ao difundir a marca, consolidar a imagem da empresa, aumentar as margens, talvez unitariamente menores mas quantitativamente mais elevadas por mais frequentes, e tantos outros benefícios, ainda que não caiba aqui descrevê-los agora.

De qualquer modo, o distribuidor é sempre o fio de Ariadne que o minotauro não conseguiu anular.

Uma coisa, entretanto, há sempre que tomar em consideração: se a cada bem, a cada produto diferente, corresponde, sem exceção, um serviço, ou vários até, há por boa norma que destrinçar a natureza do serviço e, assim, a motivação correspondente, para a qual se deve apelar.



A FUNÇÃO QUATERNÁRIA

Não obstante a miríade de bens ora existentes, a que os serviços inerentes respeitam, não será arriscar muito afirmar que, no limiar do século XXI, não esquecendo que para tal nem uma década nos separa, os serviços serão, quiçá, em muito maior número que os produtos conhecidos neste século que se esvai.

Na verdade eles manifestam-se já, ainda que isso escape ao Homem, nos primórdios dos tempos, no paleolítico, quando o aborigene ou autóctone, habitante então das cavernas ou das agora milenárias antas, trocava um machado de pedra ou uma peça de sílex, pelo *boomerang* do vizinho, com o qual caçaria as aves desprevenidas que iriam garantir o seu sustento, enquanto que pela cedência do machado ele permitiria, ao outro, o abate da foca ou do mamute errantes, como a paleontologia nos mostra ainda hoje e os museus ciosamente guardam e deixam ver.

Desde muito cedo, não há dúvida, é ao serviço e não ao bem a que os homens mais se ligaram, ainda que muitas vezes sem disso se aperceberem, considerando decisivos a qualidade e o preço, factores que, é certo, ainda hoje influenciam e fundamentam a opção ou uma preferência, bem como o poder psicológico de posse, de ser dono, e a duração do produto, etc.

Mas são os serviços que estão tendo uma primazia tal que já há cerca de um quarto de século, o Instituto Hudson da América preceituava, mercê duma visão bem realista, que as actividades do Homem não se circunscreveriam em breve, aos sectores primário, secundário e terciário, mas também, e preponderantemente, à **função quaternária, a dos serviços não especulativos**, às fundações e pesquisas desinteressadas, como a todas as demais semelhantes que levem o ser humano à felicidade e o conduzam na senda da auto-realização, o levem, enfim, ao cume da pirâmide axiológica de Abraham Maslow, que tão bem escalonou todas as necessidades até agora detectadas, partindo das de ordem biológica ou de sobrevivência, como é natural.

É a essas necessidades que o Marketing, definido tão sabiamente com as melhores hermenêutica e exegese com que o fez Dayan, deve atender, se dele esperarmos eficácia e satisfação completas.



NECESSIDADES CRIADAS E NECESSIDADES NATURAIS

Não obstante todos os encómios, aliás devidos, tecidos a Armand Dayan, note-se no entanto, na sua esmerada definição de Marketing, a ordem por que se apresenta a satisfação das "necessidades naturais ou as suscitadas" e, aí, sim, só aí temos um pequeno comentário a fazer.

Neste binómio "necessidades naturais-necessidades suscitadas", entendendo-se estas últimas como as criadas, feitas novas, deflagradas, digamos assim, com base numa motivação em que o **consciente** e o **inconsciente** se combinam, e por vezes se debatem, nós preferimos inverter a relação, a ordem dos termos, e antes dizer "necessidades suscitadas — necessidades naturais".

É óbvio que estas últimas, por serem naturais, estão imanentes no ser humano, que acompanham do feto à tumba, e não precisam de demonstração, nem obrigam, para que apareçam e se desenvolvam, a qualquer esforço intelectual, podendo asseverar-se que a sua autoria é de ordem divina.

Todavia, as primeiras, as criadas, inventadas, conge- minadas, **visualizadas**, têm por base a inovação funda-

mentada nos **mó- biles** do comprador, sejam eles emotivos ou racionais, selec- tivos ou fundamen- tais, e esses, sim, demandam um es- forço inteligente, um trabalho de ordem mental, como nos demonstrou e ensinou o insigne médi- co austríaco Sig- mund Freud, já na metade final da sua vida.



Isto se ignora, quase sempre, nos cursos, colóquios, estágios, palestras e lições, de que ao longo de muitos anos temos tido conhecimento, mas ali residem, afinal, as regras de diamante do bom êxito de quem se dedica ao Marketing.

Em cada ano que passa, o materialismo sobrepassa o interesse espiritualista, não sendo indispensável a leitura dos vários esplêndidos livros de Alvin Toffler, como *A Terceira Vaga* e mais meia dúzia deles, para disso termos provas bem claras e convincentes.

Quando Freud se ocupou do *iceberg* maravilhoso que criou e tanta relevância deu ao espírito — onde o Marketing é engendrado — somos levados a imaginar, por artes que desconhecemos, se ele terá escutado o ateniense Platão, nascido a 427 a.C. e falecido oitenta anos depois, quando este afirmava que o maior erro cometido por um médico era "querer curar o corpo sem primeiro tentar curar o espírito"!

A CRIATIVIDADE É ESSENCIAL

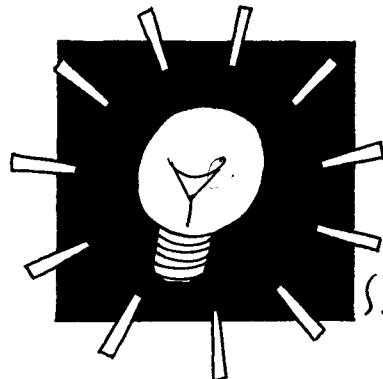
Falta-nos ainda, para terminar, dizer que o homem de Marketing do ano 2000 terá essencialmente de cuidar do espírito, das motivações, estudar o tipo e género dos móveis e ter toda uma panóplia de conhecimentos aprofundados, além de possuir os ditames da mais exuberante **criatividade**, como se exemplifica a seguir.

Um certo vendedor batera todos os máximos de vendas e, bastante modestamente, explicava ao patrão:

— O que é necessário é vender ideias. Entrou um freguês e vendi-lhe uns anzóis. Depois disse-lhe: "O senhor vai precisar de um fio para esses anzóis!" e vendi-lhe o fio! Depois acrescentei: "O senhor tem de levar uma cana para esse fio." Vendi-lhe então a cana com o carro! "Agora o que devia era ter um barco para usar a sua nova aparelhagem em águas profundas." E vai daí, também comprou o barco!

— Mas eu — disse-lhe o patrão — tinha-o mandado ajudar lá em cima, na impressão dos cartões!

— Pois foi, senhor, e eu fui! Só que, quando vim cá abaixo, entrou um freguês cuja namorada fracturara a bacia, segundo ele me contou. Depois de ouvir a história disse-lhe: "O senhor agora vai estar aborrecido durante umas semanas! Porque não tenta ir pescar?" E ele aceitou a ideia!



Foi a criatividade que permitiu aos Americanos — para os quais até então se punha sobretudo o problema da produção —, nos finais da Segunda Guerra Mundial, a distribuição dos mil e um produtos criados com as matérias-primas que se atulhavam até aos tectos das suas oficinas, armazéns e saguões, para a manutenção e o abastecimento das suas numerosas tropas na Europa e na Ásia. Terá nascido aí o Marketing ou, pelo menos, a terapia que o tornou adulto.

*Consultor da APCS.



GESTÃO

DILMA CLAUDINO *



«OUTPLACEMENT»

Vertente da Estratégia Social das Organizações

O "Outplacement" é mais uma vertente da responsabilidade humana e social que as empresas de hoje têm forçosamente que assumir.

Integrado num sistema de gestão previsional das carreiras e inserido num ambiente em que existe um diálogo saudável empresa-empregados, pode ser uma via para se encontrar uma saída ajustada ao grave problema social que lhe está subjacente.

A

A introdução de novas tecnologias nas empresas, novos conceitos económicos, novos desafios, num mercado altamente concorrencial, leva frequentemente à necessidade de aligeirar estruturas, redefinir funções,

DIRIGIR

revitalizar Quadros, para tornar a empresa competitiva, podendo assim ser geradores de sobreefectivos ou de efectivos não adaptados.

A forma como as empresas se têm posicionado face ao problema da inadaptação trabalhador/função, ou à existência de sobreefectivos, tem acompanhado a evolução da Gestão de Recursos Humanos, que tem evoluído muito rapidamente nos últimos décénios.

Há alguns anos atrás, as grandes empresas paternalistas resolviam o problema da inadaptação dos seus Quadros criando na estrutura, por vezes à medida, lugares de staff em que eles se pudessem inserir, lugares com designações como assessor ou consultor. Era uma forma de assumir responsabilidades humanas e sociais, num tempo em que era frequente fazer-se toda a carreira profissional na mesma empresa, e em que os custos com pessoal não assumiam o peso que se verificaria mais tarde. Imperativos concorrentais, por vezes mesmo de sobrevivência das empresas, obrigam a pôr em adequação qualitativa e quantitativa os homens com a nova estrutura ou a nova estratégia da empresa. O contributo de entidades exteriores, afectivamente desligadas, sem constrangimentos a uma análise descomprometida e objectiva é, neste caso, da maior importância. Nesta perspectiva deve ser encarado o "Outplacement".

O "Outplacement" ou assistência à reinserção profissional de trabalhadores dispensados pela empresa em que trabalham, surgiu na década de sessenta e visa apoiar a empresa e os seus colaboradores no processo de saída por iniciativa da organização, permitindo assim minimizar traumas e prejuízos de ambas as partes.

O "Outplacement" tem como objectivos básicos:

- Prestar apoio às empresas que por qualquer razão necessitam de dispensar a colaboração de trabalhadores seus, aconselhando-as no processo.
- Prestar apoio aos trabalhadores visados pela dispensa, ajudando-os à sua reinserção profissional noutra organização, nas melhores condições psicológicas, sociais, materiais e de tempo, minimizando assim o trauma psicológico que acompanha normalmente o desligamento forçado da organização em que trabalham e permitindo manter a sua auto-estima.

TIPOS DE SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESAS CONSULTORAS

No que concerne à empresa:

- Assessoria e aconselhamento aos gestores da empresa mais directamente implicados no processo quanto à forma e conteúdo das comunicações a fazer aos colaboradores abrangidos, à forma de administrar reacções subsequentes que eventualmente venham a surgir, enfim, acompanhar e aconselhar todo o processo na empresa.

No que concerne ao profissional abrangido:

1. Definição do perfil psicoprofissional do trabalhador, por forma a encontrar os projectos profissionais válidos e assim propiciar um correcto posicionamento no mercado de emprego:

- Análise da história pessoal: formação académica, outras qualificações, experiência profissional adquirida (antecedentes, percurso).
- Avaliação Psicológica através de meios psicotécnicos, por forma a conhecer as capacidades, aptidões, motivações e limitações do indivíduo.

Um dos objectivos desta fase é aumentar as opções de carreira

2. Estratégia de aproximação ao mercado de emprego:

- Elaboração do *curriculum vitae*.
- Treinamento em entrevista, através de familiarização com questões normalmente colocadas nessas situações, aumentando assim a auto-confiança e reduzindo a ansiedade e tensão que frequentemente as acompanham.
- Informação sobre o mercado de emprego por forma a canalizar os esforços naquelas áreas em que vale a pena fazê-lo, desprezando áreas ou funções em que o mercado se encontra mais fechado.
- Plano de formação nas áreas em que se concluir ser essa formação importante para uma melhor abordagem ao mercado de emprego.



3. Suporte estrutural de um escritório:

Local físico, apoio de secretariado, telefone, fax, recebimento de correspondência.

4. Apoio psicológico

preferencialmente, se possível, integrado em grupo de pessoas na mesma situação.

"Um problema partilhado é mais facilmente suportado."

A empresa patrocinadora deverá acompanhar a evolução das diferentes etapas, através de relatórios periódicos.

AVALIAÇÃO DA EMPRESA FORNECEDORA DE SERVIÇOS "OUTPLACEMENT"

Ao avaliar-se uma empresa de consultoria para aconselhamento em "Outplacement", deve ter-se em conta, nomeadamente:

- O âmbito e diversidade dos serviços oferecidos
- A competência dos profissionais da empresa consultora que vão interferir no processo.

Nós consideramos de muita importância que estes profissionais tenham profundos conhecimentos:

- **de empresa** - área organizacional, funções empresariais, etc.
 - **do mercado de emprego** - funções mais procuradas, funções de que existe excesso de oferta, remunerações por actividade/função.
- A experiência anterior em processo de Desmobilização de efectivos e de "Outplacement", pois, embora a especificidade de cada empresa e de cada situação tenha sempre que ser tida em conta, exigindo por vezes uma abordagem *sui generis*, de um modo geral os processos são idênticos, com *nuances* específicas próprias.
- E, também, o custo dos serviços.

BENEFÍCIOS EM RECORRER AO "OUTPLACEMENT"

Para a empresa promotora, para além dos aspectos ligados à sua responsabilidade humana e social, os benefícios são evidentes:

- Preserva a imagem da empresa na comunidade, com reflexos positivos nos seus parceiros externos e reforço da atracitividade, aquando do recrutamento de pessoal.

- Preserva o clima sociolaboral, mantendo o moral dos trabalhadores que ficam.

- Facilita as relações com os parceiros sociais, contribuindo assim para manter um clima social positivo.

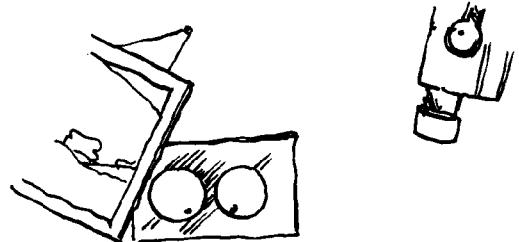
Para o profissional abrangido pelo "Outplacement", os principais benefícios são:

- Encontrar um trabalho efectivamente adaptado às suas características e motivações pessoais.
- Manter a auto-estima e a confiança nas suas potencialidades.
- Minimizar os problemas inerentes a uma saída forçada da empresa.

BIBLIOGRAFIA:

- FRANÇOIS-FEJONCE, A. (1989), "L'outplacement: un instrument de mise en oeuvre des nouvelles stratégies pour l'entreprise", in *Personnel* nº 309, pp. 41-51.
- MATRULLO, G. e CORRADO, V. (1989), "Perspectives de l'outplacement collectif", in *Personnel*, nº 309, pp. 22-24.
- Revista da American Management Association subordinada ao tema "Responsible reductions in force Downsizing and Outplacement", pp. 60 a 83.

* Directora do Departamento de Organização e Recursos Humanos do Fórum Atlântico.



O MÉTODO DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS

1^a Parte

Racionalizar e objectivar a gestão para, a partir de informação operacional, sustentar decisões rápidas e eficazes, parece ser um imperativo, hoje.

Num tom divertido, o autor introduz o problema, e promete voltar à questão num próximo número da DIRIGIR.



Depois, veio a reunião para analisar a utilização da ponte rolante; a questão da necessidade de outra ponte ficou adiada devido às opiniões discordantes dos presentes. E a lista continuava.

Bateram à porta e o Jorge, já vestido para ir para casa, veio despedir-se; ao ver a cara preocupada do chefe entrou para dois dedos de conversa. E a conversa caiu sobre aqueles problemas.

O Jorge, da secção de preparação de trabalho, era um colega sempre pronto a dar uma ajuda.

— Tenho a impressão que a Dona Alzira está enganada. Sempre que passo pela secretaria dela, vejo-a ao telefone e não creio que o arquivo a ocupe tanto tempo como ela diz.

— Francamente, não tenho opinião sobre o assunto. Sempre escada acima, escada abaixo, nem reparei nisso. Não tenho dados que me permitam saber se é de uma nova telefonista que precisamos ou se é de uma arquivista ou de uma dactilógrafa.

Há dias para esquecer! O pessoal já saíra e o chefe olhava para as notas das questões que tinha de resolver. E hoje fora um dia em cheio.

Ainda não se tinha instalado, nessa manhã, quando a D. Alzira irrompeu pelo gabinete a queixar-se da carga de trabalho e a pedir uma pessoa para arquivar as coisas que lhe choviam durante o dia e não a deixavam atender o telefone e dactilografar as notas que lhe pediam.

DIRIGIR



— Porque não se faz um estudo da ocupação do tempo dela nessas três tarefas que ela executa?

— E onde tenho quem possa estar junto dela a registar o tempo que passa nessas tarefas? Ainda por cima, o patrão pediu-me elementos para se decidir sobre a ponte rolante! Se arranjar alguém com um bocado de tempo é para observar a ponte rolante.

— Olhe lá: na inspecção da qualidade não se inspecionam todas as peças... faz-se uma amostragem! Porque não fazer o mesmo com essas duas questões? Assim saberia como a Dona Alzira ocupa o seu tempo e onde é necessária uma ajuda. No caso da ponte ficaríamos a saber a verdadeira ocupação e se se tem de pensar noutra! Quer fazer um ensaio amanhã?

A ideia da «amostragem do tempo» surgiu assim tão bruscamente que o chefe ficou silencioso. Mas o Jorge continuou...

— Em vez de arranjar uma pessoa para estar a observar a Dona Alzira durante alguns dias (o que iria pô-la nervosa!) peça ao João para passar algumas vezes por lá e pela ponte rolante e registar o que se passa. Para lhe facilitar o trabalho, preparamos uma folha de observações em que ele só precisa de fazer cruzes.

Pegou num papel e preparava-se para começar a traçar a «folha de observações» quando o chefe, ainda a pensar na ideia, pôs a mão sobre o papel para interromper o entusiasmo do seu colaborador.

— Calma! E que conclusões tiro eu daí? O que me interessa...

— Eu sei! Eu sei! Mas vamos fazer este ensaio antes de passarmos ao estudo. Para já, vemos se o princípio funciona, ganhamos alguma experiência e colhemos uns dados que nos orientarão no estudo.

— Então, vamos lá ao princípio...

— A amostragem poupa-nos trabalho lá na inspecção: observam uma parte e generalizam as conclusões para todo o lote. Assim não inspecionamos todo o lote.

— Obrigadinho! Isso sei eu! E quanto maior for o número de peças da amostra, maior será a precisão da vossa generalização. Isso é das «probabilidades».

— Neste caso fazíamos o mesmo para o trabalho da Dona Alzira e para a ponte rolante: em vez de ter alguém a observar durante vários dias (das oito às dezassete horas) o que se passa nesses postos, apenas se observam de tempos a tempos.

— Bom!... De tempos a tempos, não! Os momentos das observações têm de ser ao acaso...

— Também é das probabilidades! — exclamou o Jorge, que puxou do papel e desenhou o seguinte quadro:

PONTE ROLANTE

HORAS	EM ANDAMENTO	PARADA
8: 8: 9: 9: 10: 10: 11: 11:		
13: 13: 14: 14: 15: 15: 16: 16:		

— Vocês têm à mão uma tabela de números ao acaso...

— Eu levo o papel, tiro os números da tabela e peço ao João para amanhã fazer os registos. Ah! E faço outro quadro para o caso da Dona Alzira. No fim do dia falamos...

PARA O LEITOR:

Experimente o leitor registrar à frente das horas os números do Totoloto das próximas semanas; é uma maneira de arranjar números ao acaso. Esses números representam os minutos que, em cada hora, o João irá ver o que está a fazer a D. Alzira e a ponte rolante. Esta «volta» do João leva dez minutos a realizar-se, pelo que só poderá reter os números do Totoloto cuja diferença é superior aos dez minutos da duração da «volta». Por exemplo, suponha que os números das extracções do Totoloto, quando este artigo foi escrito, foram:

**1, 11, 18, 29, 30, 48, 15
5, 12, 14, 17, 35, 37, 49
7, 10, 15, 17, 22, 25, 19
3, 14, 18, 20, 25, 41, 10
4, 20, 23, 26, 32, 34, 37**

O que dará para o quadro do Jorge as seguintes horas para as voltas do João:

**8:01, 8:11, 9:29, 9:48, 10:15, 10:35, 11:37, 11:49,
13:07, 13:17, 14:22, 14:41, 15:10, 15:20, 16:23, 16:34.**

Nota importante: como os números do Totoloto terminam em 49 nunca o João poderia iniciar a "volta" para as suas observações nos últimos 10 minutos de cada hora. Isto altera a realidade pois, como dizia o chefe, as observações devem ser feitas em momentos ao acaso; mas para efeitos de demonstração... e evita a consulta de uma tabela de números ao acaso (que faremos no próximo artigo).

No próximo artigo veremos como correu o dia ao João e as conclusões que, no final do dia, tiraram o Jorge e o chefe; com base nesta pré-sondagem veremos como planearam o estudo.

**VAI
MUDAR
DE
LOCAL
DE TRABALHO?**

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

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

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

Obrigado.
DIRIGIR

* Engenheiro.

Sabia que.....

ALEMANHA APROVEITA 60 POR CENTO DO LIXO

Com um ano de avanço em relação às determinações comunitárias, os Alemaes dispõem já de uma estação de tratamento de lixo que aproveita 60 por cento para reciclagem. Dos 40 milhões de toneladas de lixo recolhidas todos os anos vai ser possível recuperar mais de um terço.

Entre as determinações está a obrigatoriedade de as firmas receberem as embalagens dos produtos, depois de vendidos.

Em 1993, também as empresas e lojas passarão a receber as embalagens que os consumidores devolverão. Para tanto, já foram criadas as estruturas de forma a facilitar a separação do lixo.

Tal representa um encargo na ordem dos dois mil milhões de marcos por ano, mas permitirá recuperar cem mil milhões de marcos por ano e milhões de embalagens.

Os Alemaes esperam que o seu exemplo seja seguido. A determinação comunitária vai exigir que o esquema de reciclagem seja o mesmo em todos os países membros.

Os responsáveis de todas as grandes empresas estão conscientes de que não há alternativa.

in *Diário de Notícias* 30.03.92

DIRIGIR

ESTRATÉGIA E PME

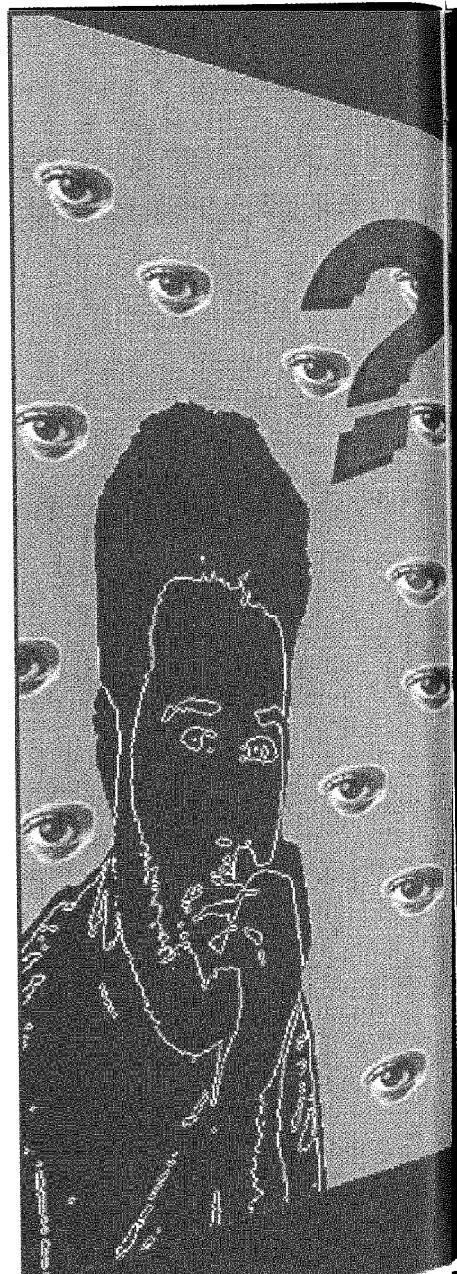
"Ataque-os onde eles não estão" é decerto uma ideia-força capaz de potenciar uma visão estratégica com virtualidades para as PME portuguesas.

Depois de, no número 22 da DIRIGIR, Luís Pessoa ter introduzido o tema, Luís Martins vem, com o presente trabalho, apresentar uma perspectiva diferente.

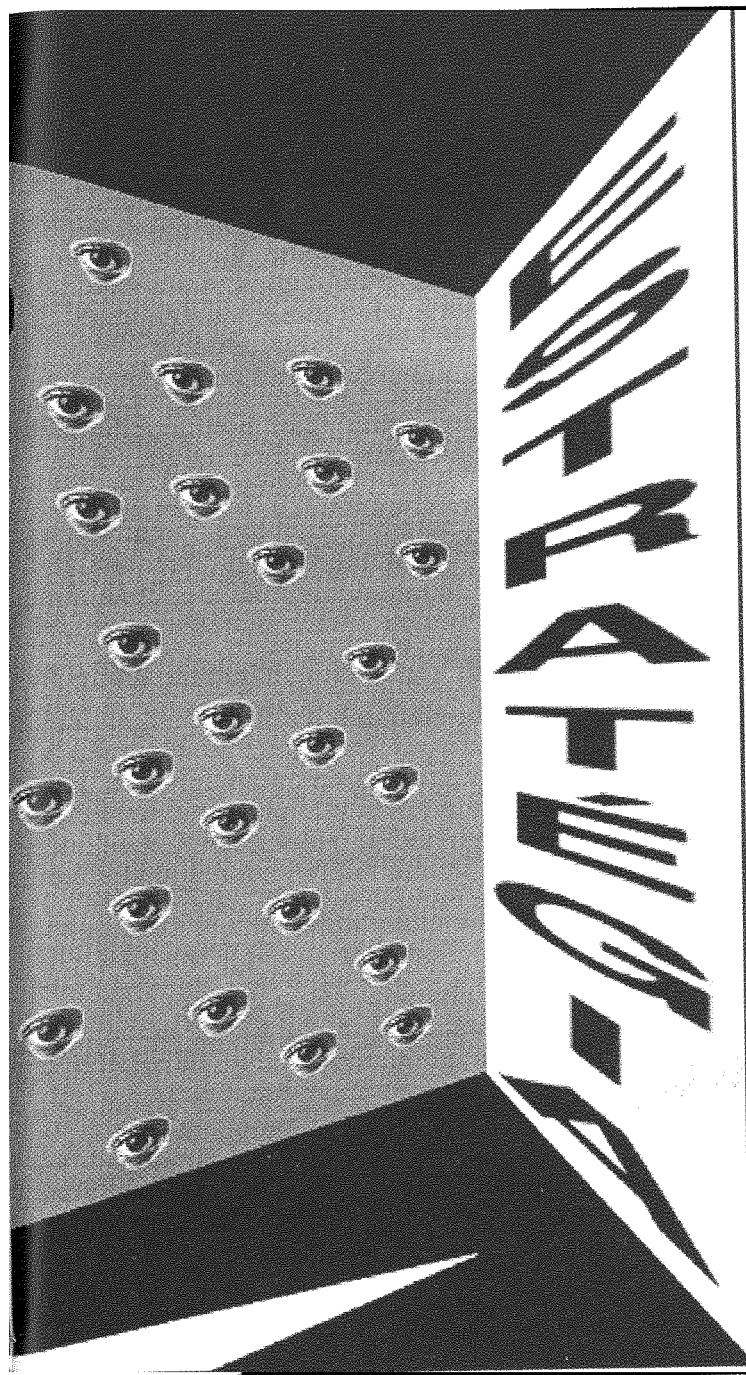
Trata-se de traduzir a sobrevivência e a competitividade das PME pela procura de solidariedades empresariais.

Trata-se de privilegiar estratégias relacionais, como mais capazes de potenciarem o sucesso das PME portuguesas.

Perspectivas diferentes? Quem vem à liça?



“A melhor estratégia na guerra é aquela que não tem objectivos sem ter



“Quela que permite realizar
que lutar.”

TSUNG Tzu, 500 a.C.

A ANGÚSTIA DO SR. BALDINI

«Um perfume de Pélissier poderia, assim, agitar todo o mercado. Se, num ano, a moda era água-de-colónia húngara e Baldini se fornecera, consequentemente, de alfazema, bergamota e rosmaninho à altura das necessidades, eis que Pélissier surgia com *Ar de Almíscar*, um perfume almiscarado e ultrapesado. E logo se impunha que toda a gente emanasse este odor animalesco, restando a Baldini como única solução utilizar o seu rosmaninho em loções capilares e meter a sua alfazema em saquinhos cosidos destinados a perfumar os armários. Se, pelo contrário, no ano seguinte, encorrendara grandes quantidades de almíscar e castóreo. Pélissier entregava-se à fantasia de criar um perfume baptizado de *Flor dos Bosques*, que se tornava, de imediato, um sucesso. E se, por último, após ter feito experiências durante noites a fio ou untado algumas mãos, Baldini conseguia ficar a par da composição da *Flor dos Bosques*, eis que Pélissier exibia uma outra carta chamada *Noite Turca*, ou *Perfume de Lisboa*, ou *Ramalhete da Corte*, ou sabe-se lá que mais.

De qualquer maneira, este homem constituía um perigo para o ramo com esta sua criatividade desenfreada. Seria deseável que se reencontrasse a severidade das antigas leis corporativas. Seria deseável que se tomassem medidas drásticas contra este chato, contra este inflacionário da perfumaria...

[...]Aos trinta e cinco anos, este safado Pélissier possuía, sem dúvida, uma fortuna maior do que a que ele, Baldini, conseguira reunir ao cabo de três gerações e mediante um labor obstinado. E a fortuna de Pélissier aumentava de dia para dia, ao passo que a de Baldini sofria uma redução diária. outrora, uma coisa destas seria impensável! Só há algumas dezenas de anos se assistia ao espectáculo de um respeitável artesão, um comerciante bem estabelecido ter que lutar apenas para garantir a sua mera existência! Só desde a altura em que, por todo o lado e em todos os domínios, se expandira esta ânsia febril de inovar, esta dinâmica desenfreada, esta raiva de experimentar, esta loucura das grandes na indústria, no comércio e na ciência!»

PATRICK SÜSKIND
O Perfume

B

Baldini é um empresário atento. Sempre atento, aliás, ao seu mais directo competidor. Quando este lança um produto, Baldini não hesita, tenta imitar-lhe o sucesso produzindo o mesmo produto.

Como guia de acção é claro. Olhos postos no(s) competidor(es). Considerada uma certa indústria, como



DIRIGIR

referencial, a lição é explícita. Tem de se bater os competidores. Se eles desenvolvem o produto, desenvolvemos também o produto. Se eles dominam os canais de distribuição, dominemos também os canais de distribuição. Se eles têm o melhor sistema logístico, batalhamos, implementando um melhor sistema logístico.

Como orientação para acção é clara. Como execução métrica é rigorosa, mas também, porventura, errada. Quando o foco da atenção está nas formas de combater a competição, define-se uma estratégia em termos de competição.

Evidentemente que considerar a competição é importante, mas não deve vir em primeiro lugar. Em primeiro lugar devem vir as necessidades do cliente e as nossas possibilidades de lhes responder.

A estratégia, mais do que ser definida contra os competidores, deve ser definida a favor, pela positiva, isto é, a favor dos clientes. Antes de se testar a si próprio contra a competição, veja as possibilidades que tem em criar valor para os clientes.

A INDÚSTRIA EMPAREDADA

A indústria, em especial as PME, está em geral emparedada entre duas concepções de desenvolvimento. Uma, baseada nos custos baixos, que é a principal preocupação dos novos países industrializados, coreanos e outros. Uma outra, corporizada pela indústria, alemã, de grande qualidade, de que os *BMW* e os *Mercedes* são exemplos paradigmáticos. Alta qualidade, preços muito elevados, produtos altamente evoluídos, mas ainda assim com margens não muito apreciáveis.

Se as alternativas fossem de olhar exclusivamente para os competidores, digamos que seriam estes os dois parâmetros fundamentais: ou o custo mais baixo ou produtos de alto custo e de alta qualidade.

Olhar para a competição é, contudo, uma estratégia que para a maioria das empresas não é solução porque nem alemães, nem coreanos podem ser modelos. O coração da estratégia deve ser antes de mais o de criar valores para os clientes. E há vários exemplos disso.

VOLTAR ATRÁS NA ESTRATÉGIA, CRIAR VALOR PARA OS CLIENTES

Em cerca de 409 milhões de pianos no mundo, a Yamaha representa 40 por cento do mercado mundial (Ohmae, 1988).

O mercado de pianos está contudo em recessão. Nos últimos cinco anos o mercado tem vindo a diminuir 10 por cento ao ano. Face a este contexto, a Yamaha poderia ter desenvolvido uma política de redução de custos, desenvolvendo outros modelos, etc. Mas não foi essa a filosofia. A filosofia foi a de recriar valor para os clientes. O que é que a Yamaha fez? Implementou

um sistema digital e óptico capaz de detectar 92 graus da velocidade da força de tacto. Este sistema óptico e digital permite ler e gravar numa disquete de 3.5 a força, a pressão e a velocidade com que dado pianista prime as teclas. Este sistema acoplado a cada piano permite que este toque exactamente como estando a ser manuseado por um dado pianista. Adquirida a disquete, que contém a informação de como um pianista prime as teclas e à velocidade com que o faz, o sistema permite que um dado piano seja activado por essa informação.

Digamos que este processo de descobrir valor acrescentado é contagioso, e a Yamaha não parou, tendo desenvolvido outros sistemas de apoio à aprendizagem.

Para muitas das PME, a estratégia não quer dizer bater a competição. Quer dizer trabalho duro e continuado para compreender as necessidades do cliente. O objectivo não é apenas melhorar, mas desenvolver o produto certo.

Voltar atrás na estratégia é voltar atrás numa compreensão profunda sobre o que é um produto.

Ohmae (1988) refere um exemplo interessante:

Um empresa japonesa pretendia lançar uma máquina de café. E as questões que se colocaram na concepção do produto foram: interessa ser mais rápida do que a da Philips? Maior do que a da General Electrics?

Mas será que as questões que se devem pôr são estas? A questão fundamental não deverá ser antes o que é um consumidor espera de uma máquina de café? E se a resposta “é que ela faça um café saboroso”, é claro que a questão seguinte será esta: como é que podemos fazer uma máquina que faça um café saboroso ao gosto do cliente? E quando nessa empresa se perguntou aos engenheiros que estavam a desenvolver a máquina o que é a caracterizava quanto à confecção de um café mais saboroso, nenhum soube responder.

Importa saber fazer perguntas certas. Ou seja, esta abordagem traduz a célebre frase de Tsung Tzu, em 500 a.C., em que dizia: “A melhor estratégia na guerra é aquela que permite realizar os objectivos sem ter que lutar.”

ESTRATÉGIA: Cooperar com outros para criar valor para os clientes.

“[...] Não é a dimensão da companhia que importa, mas sim as relações empresariais que ligam as companhias umas às outras. A principal unidade de produção já não é a companhia individual, mas sim a rede descentralizada de companhias [...]”

ROBERT HOWARD
«Can Small Business Help Countries Compete»
in *Harvard Business Review*, n.º 6, 1990
(trad. in *Exame*, Maio 1991)

Hoje não há dúvidas quanto à importância dos contributos das PME para o aumento da competitividade.

DIRIGIR



Mesmo nos Estados Unidos as pequenas empresas com menos de cem empregados criam oito em cada dez postos de trabalho. As PME, isto é, as empresas americanas com menos de 500 trabalhadores, respondem por 46 por cento da mais-valia dos produtos originados nos EUA.

A questão central na produtividade e competitividade empresariais não é a dimensão mas a organização industrial. Enquanto que na perspectiva tradicional a grande dimensão gera eficiência, ainda que com rigidez, a pequena dimensão produz flexibilidade, ainda que com estabilidade.

O desenvolvimento tecnológico tornou possível um novo tipo de organização que alia as virtudes de ambas.

Neste novo modelo organizacional não é a dimensão da companhia que importa mas sim as relações empresariais que ligam as companhias umas às outras. A principal unidade de produção já não é a companhia individual, mas sim a rede descentralizada de companhias.

Este novo paradigma de relacionamento empresarial exige claramente uma nova cultura. Mas também novas infra-estruturas de apoio ao desenvolvimento e incentivo à criação de redes constituídas por PME. Só a criação dum ambiente propício, quer quanto à disponibilização de instrumentos organizativos e financeiros de apoio, bem assim como de uma filosofia de cooperação pode transformar as PME em instrumentos poderosos de competitividade nacional.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento de estratégia relacional é um factor central para que as PME conciliem a sua flexibilidade natural com a estabilidade possível num mundo de turbulência.

A ESTRATÉGIA A TRÊS DIMENSÕES OU A COMPETITIVIDADE E O RELACIONAMENTO

Anastassopoulos (1985) refere que:

“Uma estratégia diz-se relacional quando se funda não sobre a lei da concorrência, mas sobre as relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do meio onde intervém. A noção de concorrência não está aqui totalmente afastada mas é secundária. À concepção tradicional da estratégia acresce assim uma terceira dimensão — a da segurança — que a estratégia relacional propicia.”

A estratégia global da empresa possui assim três dimensões essenciais e não só duas.

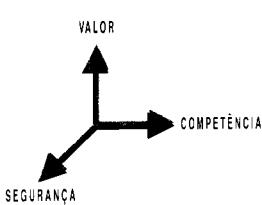
Pode-se, com efeito, considerar que a procura da segurança — compreendida como o contrário da concorrência — é uma dimensão que se vem juntar às dimensões clássicas de valor de um domínio de actividade e à competência da empresa nesse domínio.

Estas duas últimas dimensões são as únicas que na maior parte dos modelos são usualmente referidas, como, por exemplo, na grelha do B.C.G.

Para o Boston Consultive Grup (B.C.G.), o valor é medido pela taxa de crescimento e a competência pela posição concorrencial. Trata-se agora de ter em conta uma terceira dimensão ignorada nos modelos clássicos. Uma lei permite traduzir a actividade da empresa nesta dimensão do relacionamento: é a lei de maximização de segurança. Segurança entendida como o grau de certeza que caracteriza a relação entre a empresa e cada um dos seus parceiros privilegiados.

Esta dimensão, tal como as outras — competência e valor —, pode ser medida, ainda que de um modo simplificado, em duas posições: forte e fraco.

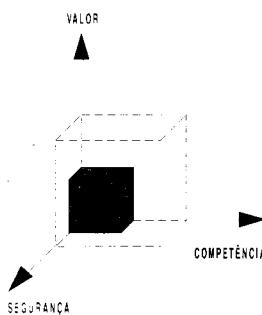
As três dimensões estratégicas — segurança, competência e valor — dão assim lugar a um espaço a três dimensões, que se pode representar graficamente:



Destes modo podemos traduzir graficamente uma dada estratégia através de um pequeno cubo cuja localização é determinada pela posição forte ou fraca em cada uma das dimensões estratégicas.

1. A ESTRATÉGIA VENCEDORA

Corresponde a uma estratégia que tem um valor elevado nas três dimensões — valor, competência e segurança.



2. A ESTRATÉGIA SUICIDÁRIA

É a estratégia que apresenta posições fracas em todas as dimensões estratégicas. Domínio de actividade de fraco valor, com competência em declínio e sem recurso a qualquer tipo de segurança relacional importante.

Entre estas duas estratégias-limite podemos identificar outras intermediárias.

3. A ESTRATÉGIA NÃO RELACIONAL

É a empresa que ignora a segurança que lhe poderia trazer relações privilegiadas, e que afirma toda a sua estratégia na sua própria competência e no valor do domínio de actividade em que actua.

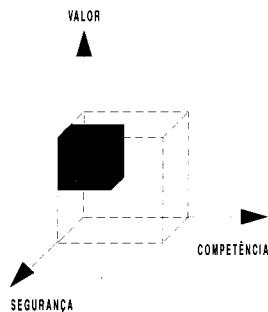


DIRIGIR



4. A ESTRATÉGIA SECURIZANTE

É a da empresa que, sem competências firmadas, aposta numa forte segurança relacional num domínio da actividade forte.



POTENCIALIDADES E LIMITES DA ABORDAGEM TRIDIMENSIONAL

A abordagem tridimensional permite uma grande versatilidade na análise estratégica. Possibilitando interpretar e acompanhar as mutações que aí se verificam. E isto porque uma empresa pode e é muitas vezes levada a mudar a estratégia num dado momento da sua história, o que tem uma tradução analítica e gráfica clara neste modelo, através da mobilidade do cubo no espaço tridimensional.

As empresas podem, num dado momento, procurar a segurança através de uma estratégia relacional para voltar a uma estratégia mais concorrencial quando as condições externas e internas o permitirem. Ou permanecerem e instalarem-se na quietude da segurança, valorizando eventualmente menos as outras dimensões estratégicas.

O espaço a três dimensões vem permitir compreender melhor a complexidade da estratégia que os modelos concornciais clássicos não explicam.

A aliança interempresarial - sucessos e condicionantes

Há condicionantes facilitadoras do sucesso e do insucesso de uma dada configuração relacional interempresarial.

Há algumas condições a garantir para propiciar o seu sucesso, nomeadamente:

- 1 - Uma reflexão estratégica deve preceder a constituição de uma aliança, a fim de avaliar a compatibilidade dos objectivos.
- 2 - Uma boa qualidade de comunicação e de coordenação, a todos os níveis, das empresas envolvidas.
- 3 - Uma cultura comum: os parceiros devem partilhar um conjunto de valores, um estilo e uma cultura.
- 4 - A existência de um centro de decisão, com autoridade para comprometer todos os parceiros, constitui um dos factores de sucesso de uma aliança.

5 - Evitar a hiperespecialização. Uma muito grande especialização pode fazer perder a um dos parceiros uma parte do seu *saber-fazer*.

6 - A perda de uma margem de manobra (a exclusividade da utilização de uma estratégia de aliança com exclusão de todas as outras, arrisca-se a fazer perder à empresa a sua margem de manobra sobre o mercado).

CONCLUSÃO: ESTRATÉGIAS RELACIONAIS E COMPETITIVIDADE

A dimensão estratégica da segurança vem alterar qualitativamente o modo de entender e desenvolver o desenho de uma dada estratégia. Com efeito, esta dimensão vem possibilitar uma reflexão importante, nomeadamente para as PME portuguesas.

A competitividade destas pode ser reforçada, sobretudo, através do desenvolvimento de estratégias relacionais.

A escolha de parceiros privilegiados de negócios pode permitir às empresas potenciarem a sua eficácia e, de um modo conjugado, melhorarem a sua competitividade.

Este modelo, face à realidade portuguesa, parece-nos, aliás, mais adequado do que outros, que privilegiam estratégias concornciais, com vista à obtenção de vantagens competitivas. E isto, nomeadamente, porque a debilidade tecnológica e organizativa de muitas das nossas PME faz duvidar da exequibilidade e do êxito das estratégias concornciais para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

ANASTASSOPOULOS et all (85): *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985.

DÉTRIE, J.P. et all (88): *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Inter Editions.

HOWARD, Robert (91): «Can Small Business Help Countries Compete», *Harvard Business Review*, traduzido na *Exame*, Maio 1991.

OHMAE, Kenichi (88), «Getting Back to Strategy» *Harvard Business Review*, Dez. 1988.

PORTER, M.E. (85): *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.

* Formador e consultor de empresas.



APOSTAR NA FORMAÇÃO-ACÇÃO



Uma das apostas fundamentais da Associação Industrial Portuense no âmbito da Formação Profissional contínua refere-se à internacionalização das acções de cariz tecnológico que promove. Nessa sequência realizou em 1991 uma acção de formação sobre Gestão da Produção e Produtividade com o apoio do programa COMETT, sendo a equipa formadora constituída por diversos especialistas franceses na matéria.

Henri Bassard é um especialista em Produtividade e Gestão da Produção.

Director técnico e responsável pelo departamento de Produtividade da LIA (Les Ingénieurs Associés), exerceu funções de responsável de Produção, Controlo de Qualidade e Produtividade em diversas empresas, realçando-se a colaboração na execução do projecto do avião *Mirage*.

Actualmente consultor de empresas e formador na área produtiva, fez parte da equipa de formação que desenvolveu a acção supracitada.

No âmbito desta colaboração disponibilizou-se a falar-nos sobre a sua experiência nesta área.

DIRIGIR - A Gestão da Produção e o aumento da Produtividade são o grande desafio das empresas



DIRIGIR

europeias. Como consultor nesta área quais são as grandes linhas orientadoras para atingir tais objectivos?

HENRI BASSARD - A Gestão da Produção tem como objectivo gerir a capacidade dos meios produtivos em função das necessidades.

Elá dota-se de ferramentas de elevada *performance* para obter nos seus cálculos grandes previsões. Por outro lado, a produção e, por consequência, a melhoria desta produção, é muitas vezes definida com uma incerteza que falseia os seus resultados:

- Taxa de não qualidade mal definida (desperdícios);
- Organização administrativa e produção deficientes;
- Os meios afectos/os postos de trabalho são mal adaptados ou insuficientes;
- Encadeamento anárquico das tarefas, consequência de aprovisionamentos mal geridos e de uma planificação instável.

O aumento da produtividade só poderá ser obtido através da resolução de cada factor desta **NÃO QUALIDADE**.

Uma primeira etapa consiste numa Auditoria da Qualidade a cada um destes serviços. Tendo em conta a sua importância, uma prioridade será fornecer, aos parâmetros mais contabilizáveis para a empresa, os meios, talvez grosseiros numa primeira fase, com uma participação total das pessoas. O aumento da produtividade poderá assim ser considerado como um ganho.

D. - Acha que as empresas portuguesas, apesar de terem uma realidade muito própria, podem dar resposta à competitividade do Mercado Único?

M. B. - As empresas portuguesas, tal como algumas empresas francesas, “provêm” de competências artesanais.

A mudança face ao desenvolvimento industrial passa pelo investimento em novas tecnologias apoiadas no desenvolvimento da formação e apetrechamento de meios técnicos. Esta mudança deve efectuar-se sem abandonar ou reduzir o que faz a força destas empresas, **A CRIATIVIDADE** e o respeito pelo trabalho bem feito, ou seja, o que nós chamamos hoje em dia **A QUALIDADE**. Será indispensável que “a luta pelo trabalho bem feito” englobe todo o processo que conduz à realização do produto final. A especificidade das empresas portuguesas, como a de qualquer outro país, tem que se desenvolver dentro deste contexto.

D. - De uma forma simplificada como definiria as grandes etapas da Melhoria da Produtividade de uma empresa? Que métodos recomendava para essa melhoria?

M. B. - Para responder à primeira parte da questão, segundo o meu ponto de vista, é necessário, é mesmo indispensável, a descentralização das responsabilidades.

A melhoria da produtividade, que faz parte integrante da caminhada para a qualidade total, deverá ser obtida e gerida por cada indivíduo de cada um dos elos do sistema. O pôr em prática uma organização deste tipo terá como etapas a responsabilização de cada um destes elos e de cada indivíduo que o compõe.

Para responder à segunda parte da questão, que poderá ter uma resposta muito vasta, podemos considerar a melhoria da produtividade à imagem de um novelo; quando se puxa a ponta do fio é todo o novelo que se desenrola.

Elá começa então (deixemos para outra vez a política da empresa, o *marketing*, etc.) por ter em conta a expressão das necessidades dos clientes para a área comercial: **que provisões, que prioridades**, traduzidas em linguagem assimilável pelo sistema produtivo e administrativo, o chamado plano director.

Depois as necessidades internas: **não gerir stocks mas gerir aprovisionamentos**. Um produto em stock duplica o seu custo em três anos, logo a sua supressão reduz os custos financeiros, assim como elimina as superfícies ocupadas, a chamada “Gestão Inútil”.

Irei apresentar algumas das operações que vão trazer valor acrescentado aos produtos. É indispensável que as informações a serem introduzidas em Gestão da Produção sejam fiáveis. Sabemos pela nossa experiência que os ganhos de produtividade neste domínio constituem uma importante reserva (de quinze a cinquenta por cento dos custos iniciais).

A nossa contribuição neste domínio baseia-se no MAP-LIA (Méthode d'Amélioration de la Productivité) e vai permitir através de uma análise, utilizando ferramentas adaptadas à matéria a tratar, fazer transparecer todos os disfuncionamentos do sistema de produção. Este método vai não somente identificá-los, mas igualmente quantificá-los sob a forma de:

- **percentagem de trabalho produtivo** (com valor acrescentado);
- percentagem de trabalho sem valor acrescentado (TSVA), e nestes grupos a sua importância é prioritária.

Em geral, qualquer que seja a natureza dos trabalhos, oito a dez casos encontram-se com repartição diferentes:

- Falta de produtos acabados, falta de matéria-prima;
- Matéria-prima ou produto acabado presente, mas não conforme;
- Falta de informação para a realização da tarefa;



- Falta de método, de preparação, de encadeamento das tarefas, ruptura do fluxo de produção;
- Espera de decisões;
- Ferramentas ou meios em falta, mal adaptados ou incompletos;
- Espaços diversos;
- Falta de formação do interveniente e do operador;
- Má implementação do posto de trabalho.

O objectivo que se fixa ao grupo de estudo (Pessoal da Empresa + 1 Engenheiro do exterior) é o de resolver as causas a partir dos efeitos constatados sob o aspecto organizacional.

A etapa seguinte, depois de apresentar as soluções, é controlar os resultados é quantificar a mudança do trabalho, realmente produtivo, a fim de o introduzir na base de dados da Gestão da Produção.

As ferramentas utilizadas pela LIA para esta quantificação serão adaptadas ao tamanho dos **lançamentos**, em particular os trabalhos manuais e técnicos-maniais.

- **MTM 1/ MTM 2:** para trabalhos de grandes ou pequenas séries de ciclos curtos (6 minutos);
- **MTM "Magnethophone":** para trabalhos de sessões pouco repetitivas, ou trabalhos sobre produtos variáveis ou com opções;
- **Técnica por Blocos de Tempos:** para trabalhos sobre produtos muito variáveis;
- **Método A.R.M.** (Análise Rápida do "Magnethophone") para trabalhos de ciclos longos, tais como manutenção, ferramentas, parte administrativa (maniais ou tecnológicos).

Isto significa que somos capazes de analisar, de pôr em causa e de quantificar todos os trabalhos que podem ser realizados nas áreas da produção ou administrativa.

Estas técnicas são apoiadas por sistemas informáticos, mas podem ser igualmente construídas e geridas manualmente. Excepto o MTM 1 e MTM 2, utilizados em diversas empresas, todos os métodos e técnicas referidos foram introduzidos ou desenvolvidos pela LIA em França.

Por outro lado, as acções que conduzem à qualidade, os fluxos, as mudanças rápidas de séries, etc., fazem igualmente parte dos meios apresentados no quadro da redução de custos/melhoria da produtividade apresentados pela LIA.

D. - A Formação em França na área tecnológica é orientada para as Novas Metodologias de Produção,

algumas "importadas" do Japão, como, por exemplo, Just-in-Time, Kanban, SMED, entre outras. Serão elas aplicadas correctamente pelas empresas francesas?

M.B. - É importante dizer que muitos dos novos métodos que nos chegam "Made in Japan" sobre as denominações específicas de Kanban, SMED, etc., têm a sua origem em grupos europeus ou anglo-saxónicos.

Estas técnicas que surgem em diversas revistas especializadas não trazem suficientes exemplos de aplicações bem sucedidas.

No caso do nosso gabinete de organização, tentámos desenvolver o mais possível estas acções com aplicações concretas em diversas empresas.

Na generalidade, as empresas têm tentado implementar estas técnicas, mesmo que não seja da forma mais adequada, muitas vezes por falta de bases.

Mas isto obriga a que essas empresas tomem consciência das suas próprias lacunas, e podemos hoje dizer que se elas não chegaram ao nível de aplicação do JIT ou da qualidade total, estão no "comboio" da evolução face a estas novas técnicas: isto é muito importante!

D. - Pensa que em Portugal estes novos sistemas produtivos possam singrar?

M.B. - Muitas empresas em Portugal são "mais jovens" que as empresas francesas na aproximação a estas técnicas.

Mas têm um *handicap* importante ao nível da formalização dos procedimentos. Muitos dos dados e metodologias estão ainda na memória dos indivíduos e não nos bancos de dados das empresas. Podemos esperar que reajam mais rapidamente às necessidades de formalizar os seus dados para enveredarem por estas técnicas, se tomarem consciência deste atraso.

D. - A formação na área da Gestão da Produção é actualmente uma das grandes apostas das empresas portuguesas. Qual a diferença, no seu ponto de vista, entre a formação realizada em França e em Portugal?

M.B. - Uma coisa é certa: **a formação é a base do progresso de qualquer empresa.** É preciso considerar a qualificação na empresa como o lugar que esta empresa ocupa devido à "formação útil" que foi dada aos seus membros. Portanto, toda a melhoria advém da aquisição de métodos e de novas tecnologias. Neste domínio não há diferença entre as empresas francesas e portuguesas. Da mesma maneira, as empresas são tentadas a adquirir as últimas tecnologias de ponta o que é lógico e natural. Quer sejam portuguesas ou francesas têm tendência a esquecer que os métodos ou técnicas não substituem a cultura de base. Esta "cultura de base" deve então ser dada ou fornecida se as empresas não quiserem que estes investimentos não sejam utilizados, ou utilizados de forma incorrecta.

DIRIGIR



Não podemos utilizar uma Gestão da Produção eficaz se as bases manuais são defeituosas ou não são fiáveis.

Do mesmo modo, não poderemos melhorar a produtividade com um controlo rigoroso dos tempos (eventualmente assistido por computadores) se a organização da empresa não permitir que estes tempos possam ser correctamente "traçados" pela produção, provocando uma taxa de disfuncionamento elevada.

Enfim, toda a acção sobre qualidade ou o empenhamento da empresa em "assegurar a qualidade" não poderão ser bem sucedidos se cada indivíduo, se cada sector, cada serviço da empresa, não puderem realizar e gerir a qualidade.

As empresas devem obrigatoriamente procurar conhecer o que existe no domínio da elevação de níveis de toda a natureza (Produção, Qualidade, etc.), mas são obrigadas da mesma maneira, a prosseguirem paralelamente a cultura da empresa sobre as bases indispensáveis e adquiridas.

D. - Uma das grandes apostas da Associação Industrial Portuense no domínio da formação é a internacionalização na área tecnológica. Que proveitos poderão as empresas portuguesas retirar desta orientação?

M.B. - Não posso deixar de estar de acordo com a orientação definida pela Divisão de Formação Profissional da Associação Industrial Portuense e, consequentemente, dar às empresas portuguesas benefícios ao adquirirem conhecimentos sobre técnicas e modelos já desenvolvidos noutros países.

No entanto, as empresas não devem parar nesta fase de informação/formação, mas concretizarem estas acções dentro da própria empresa.

Este objectivo poderá ser atingido através da realização do projecto Formação-Ação.

As pessoas que participarem neste projecto poderão recolher a informação necessária, aplicando na empresa, com o apoio do formador, estas novas técnicas, passando-se assim de um nível inicial para um nível "operacional".

O pôr em prática deste modelo permitirá às empresas integrarem e aplicarem uma estrutura onde os objectivos poderão ser largamente atingidos. Este projecto permite também fazer uma avaliação prática de toda a formação realizada, podendo estas empresas ter modelos estratégicos de actuação completamente diferentes.

Neste sentido, penso que a grande aposta da Associação Industrial Portuense no âmbito da Formação Transnacional deverá prioritariamente passar por projectos de Formação/Ação.

* Engenheiro Mecânico; Técnico de Formação na AlPortuense.

IDEAL DA ESTREMADURA: RESPOSTAS



Apesar da mudança da estratégia da rubrica "Problemas e Decisões" só ter sido anunciada na numero 22, decidimos adoptá-las já para o caso "A Ideal da Estremadura", apresentado no número 19.

Assim, das oito respostas enviadas, seleccionámos as três melhores:

- 1º - Laura Rocha
- 2º - Nuno Lousada
- 3º - Sadino

De acordo com o esquema proposto, publicamos neste número da DIRIGIR a hipótese de solução sugerida pelos autores do caso, e a resposta classificada em primeiro lugar.

CASO "IDEAL DA ESTREMADURA" HIPÓTESE DE SOLUÇÃO

Como director-geral admitido aplicaria a seguinte metodologia para diagnóstico da situação da empresa:

- 1 - Levantamento de informação sobre a situação actual.
- 2 - Análise crítica com pontos fortes e pontos fracos.
- 3 - Medidas preconizadas.

Teríamos então:

1 - Produto e Mercado:

- Muitos produtos diferentes
- Influência de sazonalidade
- Perda de clientes

Aprovisionamento:

- Dificuldades com fornecimentos
- Armazenagem não racional
- Não existe codificação
- Material movimentação manual
- Gestão existência fraca

Produção:

- Má implantação fabril
- Linha "B" mal mantida
- Falta planeamento e controlo
- Prazos não cumpridos
- Qualidade não controlada
- Altos custos
- Muitos lotes fabrico com tempos altos de preparação

Recursos Humanos:

- Falta trabalho em equipa
- Falta de comunicação

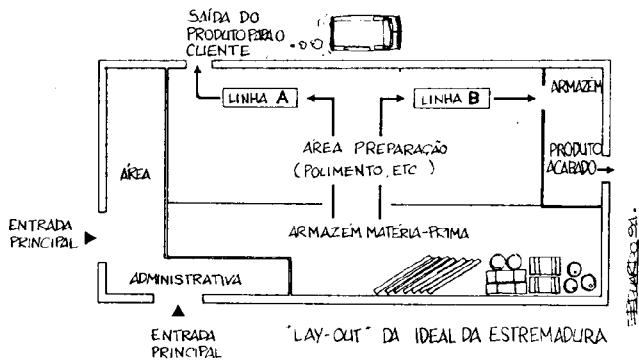
2 - Uma análise crítica da situação descrita leva à conclusão de que todos os pontos apontados são fracos, e os fortes podem basear-se somente no eventual conhecimento do mercado, do produto e do domínio do processo produtivo.

3 - As medidas preconizadas poderiam ser:

- **Produto:** Reduzir gama de produtos
- **Mercado:** Diminuir dependências de sazonalidade com clientes diferentes
- **Aprovisionamento:**
 - Selecção de fornecedores
 - Armazenagem cuidada com material de movimentação adequado
 - Codificação e gestão das existências a melhorar

- Produção:

- Melhoria da implantação fabril tendo como exemplo:



- Melhoria da linha "B" nos rectificadores e instalação elétrica
- Verificação da qualidade do produto fabricado, em especial a espessura da anodização
- Planeamento e controlo da produção racional com especial atenção ao número de lotes de fabrico de tipos diferentes

Recursos Humanos:

- Formação para toda a empresa em gestão global, comunicação, liderança e trabalho em equipa

* Engº Peres Alves

DIRIGIR

RESPOSTA CLASSIFICADA EM 1º LUGAR

Exmos. Senhores:

Em resposta ao vosso desafio lançado na revista nº 19, proponho como directora-geral da Empresa Ideal da Estremadura, o seguinte plano de acção:

1º - Caracterizar o que vai mal na Empresa Ideal da Estremadura:

- a) Analisar o ambiente interno, a organização em termos estruturais, funcionais, tecnológicos e em termos de motivação e *skills* (capacidades).
- b) E o ambiente externo: os clientes-alvo; as funções servidas e tecnologia utilizada; a existência de vantagem comparativa; as estratégias de investimento e, por fim, os *inputs* estratégicos.

2º - Identificar as causas do fracasso:

- a) Ausência de autocritica na cultura da empresa, o que leva à persistência dos erros.
- b) Falta de criatividade, que implica que as novas soluções encontradas continuem a falhar — quadros directivos mal preparados ou com preparação inadequada.
- c) Indecisão constante, que provoca ausência de soluções ou soluções tardias.

3º - Então, com estes requisitos, a Ideal da Estremadura necessita de um *turn around*. Para o realizar é necessário:

- a) Que a empresa tenha um núcleo de funcionamento viável. Devem-se fazer análises da situação da mesma que cubram a área financeira, os mercados e a produção. Depois desta análise é necessário identificar os factores críticos do mercado, recursos humanos e processo produtivo, etc.

b) Que se avalie a possibilidade de reunir capital suficiente que finance o *turn around*.

c) Que haja uma equipa de gestão competente e motivada, e com ambiente para agir.

d) Que o director-geral possua:

- d.1. Uma visão (capacidade) para construir um cenário atraente e motivador para os subordinados.
- d.2. Empenho no atingimento dessa visão.
- d.3. Capacidade de comunicar essa visão.
- d.4. E vontade para implementar medidas necessárias para atingir os objectivos traçados.

4º - O director geral da Ideal da Estremadura deveria agir da seguinte forma, para aplicar um *turn around*:

- a) Centralizar o mais possível.
- b) Congelar salários e recrutamento.
- c) Reunir todos os projectos de investimentos.
- d) Controlo absoluto de tesouraria.
- e) Fazer projecções detalhadas de *cash flows* (balanços, demonstração de resultados, mapas de aplicação de fundos), para cenários possíveis.
- f) Classificar claramente a posição da empresa quanto à sobrevivência, à posição competitiva a decrescer e quanto às perdas contínuas.
- g) Avaliar os mercados e a concorrência.
- h) Avaliar os custos produtivos e eficiência geral.
- i) Avaliar os quadros da empresa.
- j) Qualificar todos os factores que inibam o *turn around*.
- k) Ter cuidado com a "contabilidade criativa" na avaliação dos activos, existências e débitos de curto, médio e longo prazos. Depois desta avaliação geral feita, é necessário construir uma equipa, fazer um programa detalhado de acção de emergência, motivar a equipa e tentar atingir uma etapa de estabilização.

5º - Relativamente aos dados concretos do texto:

a) A política zero *stocks* implementada pelo Dr. Relvas foi um desastre, na medida em que não teve em conta as encomendas não satisfeitas, atrasando assim as entregas e não cumprindo os prazos estabelecidos.

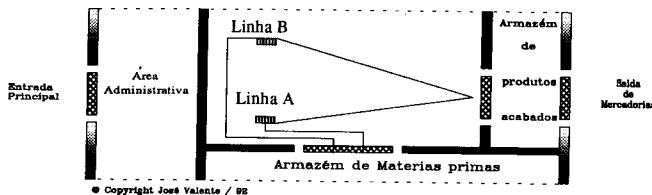
b) Neste caso, para atingir capacidade de resposta rápida a clientes é necessário realizar os seguintes passos:

- b.1. Nos próximos dois anos implementar projectos de associação com pelo menos 60 por cento dos clientes e fornecedores.
- b.2. Eleger rapidamente um ou dois clientes mais importantes e formar imediatamente uma *taskforce* para estudar agregações mais profundas.
- b.3. Lançar um projecto para esmagar o tempo de resposta requerido para satisfação de encomendas

em pelo menos 50 por cento nos próximos dois anos. Envolver os fornecedores.

b.4. Não parar nos 50 por cento.

c) Há necessidade de um reordenamento do espaço da Ideal da Estremadura com vista à redução de custos:



A redução de duas entradas principais para uma única entrada principal vai fazer com que se reduzam custos: na contratação de dois porteiros, etc. Dever-se-ia também mudar a disposição das linhas, na medida em que os produtos acabados provenientes da linha "A" deixassem de ser transportados pelo exterior e por camioneta para o armazém.

d) Nota-se precariedade na linha "B", que deveria ser eliminada; investindo na modernização da linha "B"... Mas e os trabalhadores?

e) Investir-se-ia em formação.

f) Um erro fatal que a Ideal da Estremadura tem é a inexistência de um controlo de qualidade. Portanto é necessária uma revolução:

- f.1. Dever-se-ia fazer reuniões mensais e fazer estatísticas para saber qual a causa dos defeituosos.
- f.2. Deve-se montar um sistema de qualidade: criar um departamento de qualidade, fazer um organograma, descrição e qualificação de funções, programas de remuneração adequados e políticas de incentivos; sistemas objectivos de quantificação de resultados, ou seja, deve-se avaliar se o *output* é defeituoso por negligência ou por má qualidade de matéria-prima.
- f.3. Deve-se persistir sempre nos programas de qualidade lançados.
- f.4. Quantificar os custos e não a qualidade; deve-se analisar se o cliente deixa de comprar ou se ele devolve perfis por causa dos defeituosos vendidos.
- f.5. Deve-se lançar dois objectivos distintos: a redução da taxa de defeituosos (medida profiláctica) e que nenhum defeituoso chegue às mãos do cliente (medida curativa).
- f.6. Tem-se que montar um esquema que premeie a qualidade: nas áreas produtivas — prémios de produção pagos em função da percentagem de defeituosos; na área comercial — fazer variar os prémios em função do número de reclamações dos clientes, obrigando a que os indivíduos da

área comercial tratem o número de defeituosos, isto porque o objectivo principal é não deixar perder o cliente.

- f.7. Trabalhar com pequenas melhorias de qualidade e não com projectos megalomanos.
- f.8. Finalmente, deve-se envolver no esquema de qualidade os fornecedores e os clientes.

g) No que toca à qualidade há quatro acções especiais:

- g.1. Formação dada por nós aos fornecedores e clientes.
- g.2. Criar um clima de fornecedores = *business associated*.
- g.3. Impor metas para a redução de defeituosos aos fornecedores.
- g.4. Fazer reuniões periódicas para avaliação do progresso no esquema de envolvimento.

**O ESFORÇO DE OBTENÇÃO
DA MELHOR QUALIDADE
É UM ESFORÇO CONTÍNUO
E NÃO DEVE ABDICAR NUNCA
DA REDUÇÃO DE CUSTOS.**

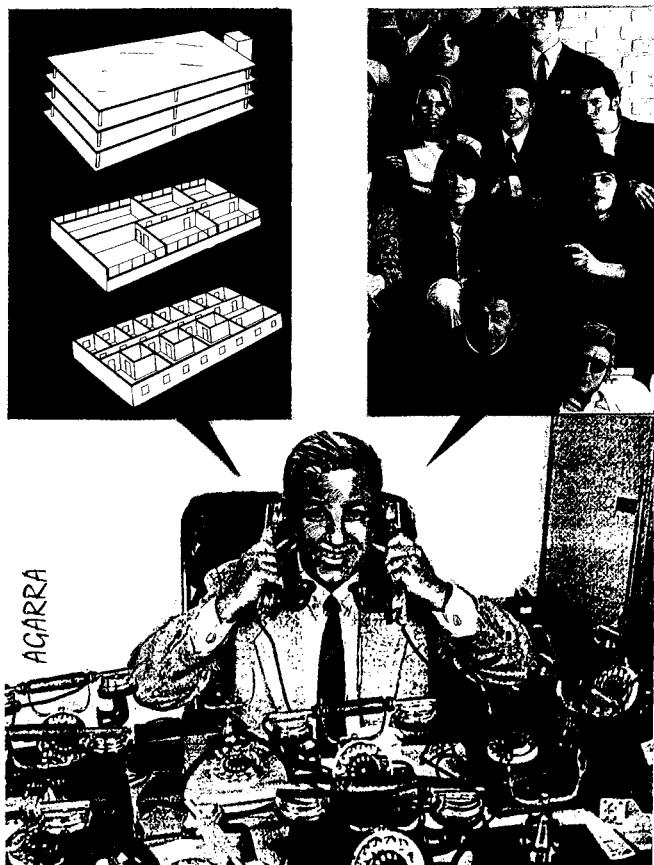
h) Em relação aos três directores:

- h.1. O Dr. Relvas deveria operar nas áreas de *marketing*, vendas e produção como membro e não como centralizador e polícia.
- h.2. O Engº Técnico Inácio deveria dar mais atenção à qualidade no sector produtivo. A produção deve ser a principal fonte de inovação do produto orientado para o mercado; deve realizar séries curtas porque o cliente exige cada vez mais opções do produto; deve ser flexível, mudando rapidamente a especificidade do produto com vista às necessidades do mercado.
- h.3. Finalmente, no sector comercial os vendedores devem ser gestores de relacionamento e não despachantes do produto.

Esperando corresponder ao solicitado, subscrevo-me,

LAURA MARIA GOUVEIA DA ROCHA

DIRIGIR



AMANHÃ... A EMPRESA DO “HOMEM”

“Num futuro, talvez mais próximo do que possamos imaginar, as sociedades em geral e as empresas em particular que alcançarão maior prosperidade serão as que tiverem sabido colocar o HOMEM no próprio centro das suas preocupações.”

CLAUDE ROUYER
PRESIDENTE DA PRH-INTERNACIONAL

PRELIMINARES

Seria injusto não reconhecer que as empresas e os serviços têm feito grandes esforços para a formação dos seus membros: algumas consagraram-lhe tempo e somas consideráveis e obtiveram certos resultados. O problema é que não é qualquer tipo de “formação” que pode modificar os comportamentos pessoais, libertar a criatividade profissional e melhorar as relações humanas.

E se, precisamente hoje, se vive um certo desencanto e até ceticismo a respeito da formação nas empresas, é porque, com os meios utilizados, nem sempre se conseguiram os objectivos pretendidos.

Entrevistada pela coordenadora de DIRIGIR tive ocasião de apresentar sucintamente, no número precedente desta revista, o Organismo de que sou responsável em Portugal: Personalidade e Relações Humanas-PRH. Aceitando depois o seu convite para tratar, nos restantes

DIRIGIR

números do ano, temas relativos à **Formação humana no mundo da empresa**¹, tive e tenho consciência de correr um risco e de cometer, talvez, uma imprudência. E isto por três motivos principais:

- O primeiro, é que não sou escritora nem jornalista; sou formadora no campo da psicopedagogia do crescimento humano e a minha profissão não consiste em "escrever sobre a formação", mas em **realizar ações de formação** nas quais os homens e mulheres que o desejem possam fazer a **experiência do que é formar-se** e crescer como pessoas.
- O segundo motivo é o conhecimento que tenho dos receios — frequentemente justificados — que muitos sentem a respeito da maneira inadequada, e por vezes abusiva, de introduzir conteúdos das ciências humanas no campo das empresas.
- O último e maior motivo do meu risco ou da minha imprudência refere-se ao próprio conteúdo dos temas que me foi pedido abordar: o **homem na empresa**! Em vários campos, e mais ainda no humano e relacional, é hoje notório e surpreendente o pessimismo e até a falta de esperança em que vivem muitos homens e mulheres e não poucos responsáveis de empresas e de serviços.

Falar do homem neste contexto

- afirmar que creio e que creio nele profundamente;
- dizer que a pessoa constitui o elemento fundamental do futuro da empresa;
- assegurar que a empresa tem um papel importante a desempenhar no desenvolvimento e realização do homem;
- e confessar hoje o meu optimismo e a minha esperança em tudo isto é correr o risco, e com razão, de ser apelidada de ingénua, idealista ou utópica.

No entanto, acolhendo e respeitando as opiniões contrárias, creio que me será permitido **partilhar** simplesmente as minhas convicções profundas. Convicções baseadas, e nunca até hoje desmentidas, numa larga experiência pessoal e profissional com homens e mulheres de diversos países e diversas culturas. Convic-

ções partilhadas com muitos outros especialistas da minha escola e de escolas diferentes. Convicções que assumo e que confesso sem qualquer intenção de absolutizar, teorizar ou convencer.

I - A INSTABILIDADE DE UM "PASSO"

É algo mais que sabido: estamos num mundo em mutação. Um mundo agitado pela típica efervescência de uma crise, prelúdio e início de mudanças gigantescas.

Os períodos de crise são sempre difíceis de atravessar, mas são, ao mesmo tempo, ocasiões privilegiadas que vêm abanar as nossas velhas seguranças e as nossas estruturas mentais, obrigando-nos a questionamentos de fundo e a respostas adequadas. E é uma destas respostas o que hoje busca a nossa sociedade.

Se tivesse que localizar o momento histórico em que vivemos, fá-lo-ia, talvez, com umas quantas frases globalizantes e até simplistas:

- Houve uma primeira civilização a que poderíamos chamar agrícola e artesanal. Rudimentar e lenta na produção, foi, simultaneamente enriquecedora e personalizante.
- Veio depois a civilização industrial, riquíssima em progressos e avanços técnicos, todavia, por vezes, massificadora e despersonalizante.
- Hoje, uma terceira civilização desponta timidamente provocando a conhecida agitação do nosso mundo. A natureza desta "terceira civilização" é, fundamentalmente, de tipo psicológico e sociológico.

Creio que, neste momento, estamos, precisamente, a dar o passo entre a segunda e a terceira civilização, e é este "passo", complexo e decisivo, que produz a crise em que nos encontramos: crise de uma gestão do **Homem** e da **"sociedade do Homem"** como lhe chama André Rochais; crise de uma **"personalização acelerada"**.

Não me parece necessário pintar com cores demasiado tenebrosas o quadro da nossa sociedade em geral e das empresas em particular, para pôr em relevo o actual mal-estar das pessoas e dos grupos. Basta abrir os olhos e ouvidos na família, na empresa, na rua, nos meios de comunicação social: tensões, reivindicações, lutas, violências... O homem de hoje não é feliz; o mundo de hoje não é feliz. E, no entanto, o mundo e o homem

¹ A palavra "empresa" será sempre aqui utilizada no sentido amplo que para mim tem de "grupo humano", com um trabalho comum a realizar, seja ele no campo da produção, dos serviços, dos organismos, dos hospitais, das escolas, etc., etc.

contam hoje com maiores meios, a todos os níveis:

- recebemos um riquíssimo legado cultural de épocas passadas;
- crescemos em cultura material: os inventos prodigalam, a medicina avança, o mundo mecaniza-se tornando a vida mais cómoda e mais fácil;
- estamos na era atómica e espacial e as possibilidades da ciência e do progresso parecem dilatar-se até ao infinito...

Mas, no meio de um progresso jamais alcançado, o homem de hoje está tenso, inquieto, insatisfeito, até mesmo frustrado... Porqué? De que servem os avanços da ciência e da técnica se não fazem o homem mais "Homem" nem lhe permitem sentir-se mais realizado? Como se explica que o próprio progresso levante problemas sociais perante os quais a própria sociedade se sente ameaçada e impotente?

A razão fundamental parece-me clara: o homem conquistou o mundo exterior, mas estagnou na descoberta e na conquista do **próprio mundo**. Cresceu a ciência, cresceu a técnica, cresceram as invenções e as máquinas, mas não cresceu o **HOMEM**. Com a mecanização industrial, o homem tornou-se máquina; descobriu as íntimas aspirações e a ciência do seu próprio coração... E, naquelas regiões profundas onde cada um se encontra a sós consigo mesmo, foram-se, às vezes, apagando as luzes dos valores humanos e, com elas, o sentido da existência e a sá alegria de viver...

E hoje, estando científica e tecnicamente superequipado, o homem sente um "vazio" que se confessa ou se oculta a si mesmo por trás de um activismo desenfreado: é o vazio de ser dono das coisas, mas não de si; de ter descoberto e explorado os mistérios da Terra e do espaço, mas não as suas próprias potencialidades nem os mecanismos de um bom funcionamento pessoal nem os caminhos para um relacionamento harmonioso consigo e com os outros... Hoje o homem tem muito que "fazer", mas não consegue "ser". E, "ser ou não ser, eis a questão..." Sim: quer queiramos quer não, o homem completo não é só ciência e mecânica e comodidade: além disso possui uma personalidade profunda onde deve chegar também — e sobretudo! — a salutar influência da civilização e do progresso.

Esta panorâmica, aparentemente negativista, não é, no fundo, senão uma optimista chamada de atenção: a chamada a orientar os objectivos e a investir no único recurso do qual pode partir o verdadeiro progresso da empresa e da sociedade: o **recurso humano**. É para ele que convergem os olhares e as expectativas dos que perscrutam o futuro:

"A nossa humanidade está muito subdesenvolvida do ponto de vista das suas riquezas profundas.

Pressentimos que há nesta Humanidade tudo o que é necessário e de modo superabundante

- para fazer face aos múltiplos problemas que encontramos...
- e para caminhar rumo a uma realização colectiva, tanto a nível dos grupos, como das Nações, como de toda a Humanidade."

(André Rochais, *Comment faciliter la croissance des personnes*)

"Cada ser humano", diz Samuel Pisar em *La ressource humaine*, "tem em si mesmo uma capacidade infinita de energia de intervenção e de criatividade. Este recurso humano está no centro de tudo e é ilimitado...". E o autor prossegue referindo-se às dificuldades e aos problemas que o mundo atravessa: "[eles são] um desafio para o homem que leva em si mesmo a única possibilidade de salvaguarda: **pôr a render a sua própria riqueza interior**."

Como veremos brevemente na segunda parte, e para o desenvolvimento desse "recurso humano" que convergem os mentores da empresa de amanhã,

II - EM DIREÇÃO A "EMPRESA DO HOMEM"

Como foi dito no inicio, é preciso reconhecer que as empresas fizeram grandes esforços para a formação dos seus membros, mas esses esforços nem sempre foram compensados pelos resultados pretendidos. Daí a deceção e mesmo o pessimismo vividos hoje a respeito da eficácia da formação.

Nesse sentido, quereria chamar a atenção para os dois tipos de solidez que interferem constantemente na vida de empresa:

• Existe a **solidez profissional**, que está ligada ao "saber-fazer" aos conhecimentos técnicos, à experiência... Esta solidez é hoje, evidentemente, indispensável, e dela se têm ocupado muito tanto os quadros como os trabalhadores.

• Existe também a solidez pessoal, que está ligada ao que a pessoa é, à estabilidade e à segurança humanas que ela vive dentro de si mesma. A importância desta solidez é ainda pouco conhecida e explorada na empresa e fora dela!

Para conseguir estes dois tipos de solidez, são necessários dois tipos de formação diferentes:

- A **solidez profissional** requer uma boa formação técnica. Não vou ocupar-me dela porque não é necessário ressaltar a sua importância nem isso entra no meu campo de competência.

DIRIGIR



O que me parece bom realçar é que este tipo de formação profissional, se estendeu, desde há algum tempo, ao campo de vida em grupo: comunicação, expressão em público, animação de grupo... Um bom número de pessoas aprendeu assim a "fazer" melhor e a facilitar a coexistência na empresa.

Isto é bom e é importante; no entanto, creio-o ainda insuficiente: não é esta a formação que pode edificar a verdadeira solidez humana e modificar os comportamentos: ela detém-se frequentemente na superfície, nas maneiras de "fazer", mas nem sempre chega aos modos de "ser".

- A solidez pessoal requer uma formação do **homem como pessoa**², uma formação em **profundidade**. Só este tipo de formação pode modificar os modos de ser e melhorar as relações. É às causas dos comportamentos humanos que é preciso chegar; é na raiz que é preciso trabalhar:

- Tanto na raiz de onde parte o melhor de nós mesmos — verdade, coerência, justiça, cooperação, responsabilidade... — para desenvolvê-lo;
- Como na raiz de onde surgem as nossas fragilidades humanas, rejeições, agressividades, medos, complexos, ambições... — para modificá-las.

É exactamente disto que fala Jean Boissonat no seu *Jornal de Crise*.

"A empresa mudou o mundo. O mundo mudou os homens. Os homens pedem uma nova empresa, onde se viva de modo diferente; onde se mande de modo diferente. É questão de **modos de ser** mais do que de estruturas..."

Sim, é questão de "modos de ser"; é nestes, repito, que há que investir, se quisermos melhorar os comportamentos e as relações. Só daqui poderá nascer a empresa de amanhã.

"Vivemos mutações profundas", afirma Yves Connac no seu artigo "La nouvelle entreprise". "Um novo modelo surge pouco a pouco no ocidente industrial: o modelo de uma comunidade de trabalho mais participativa, mais aberta, mais humana e mais democrática..." É certo que sempre houve empresas mais atentas do que outras à dimensão humana. A novidade consiste em que a capacidade para mobilizar os recursos humanos não é já apanágio de algumas empresas excepcionais: **tornou-**

-se condição universal de êxito e mesmo de sobrevivência.

"De sobrevivência", isto é, sem alternativa possível. Ocupar-se sim, da produtividade, mas ocupar-se também e sobretudo da realização humana dos seus membros, não é um "luxo" para a empresa: hoje converteu-se na questão vital. Só quando a pessoa se sente ela mesma, **realizada no seu trabalho e pelo seu trabalho**, pode pôr ao serviço da empresa todas as riquezas da sua personalidade: a produtividade e o lucro dar-se-ão como consequência.

"Os dirigentes franceses", diz Marc Clairvois em *Métier-patron*, já não são o que eram. Agora são, acima de tudo, animadores, preocupados, sim, com a perenidade e o desenvolvimento da sua empresa, mas preocupados também com a realização das pessoas que nela trabalham, e isto, começando por si mesmos... O ofício do dirigente é **despertar a paixão** do trabalho."

E a "paixão", a motivação, só será despertada se a pessoa se tornar consciente e for estimulada a pôr a render todo o potencial humano que leva consigo:

"Sempre acreditei no homem. Sempre pressenti que, no fundo de si mesmo, frequentemente enterradas e mal exploradas, há potencialidades imensas de inteligência, de coração, de criatividade... Sempre acreditei que o mundo pertencerá àqueles que tiverem sabido libertar em si mesmos e à sua volta essa riqueza imensa e que, a partir dela, tiverem sabido esclarecer com os seus semelhantes relações autênticas, calorosas e harmoniosas."

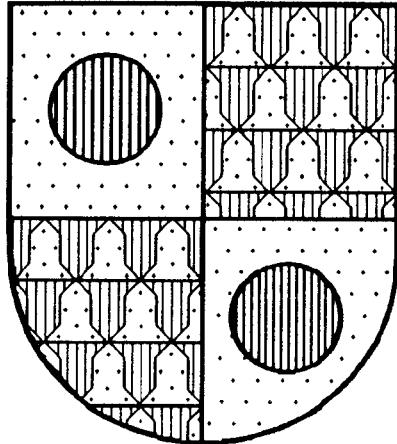
(Claude Rouyer, *La formation de l'homme, chemin de l'entreprise nouvelle.*)

As citações poderiam multiplicar-se e a "melodia" continuaria a ser a mesma em todos aqueles a quem a crise não conseguiu recortar o horizonte nem tirar a capacidade de prever. Hoje vivemos um momento crucial. Contra todas as aparências, avizinha-se uma viragem profunda na escala de valores da empresa e da sociedade; a viragem que colocará o **Homem** no lugar que lhe corresponde, isto é, no **primeiro**. Fazer esta viragem, atravessar este "umbral" em que nos encontramos e a que André Rochais chama "**de personalização acelerada e de humanização acelerada da Humanidade**", é hoje caminho obrigatório para os indivíduos, para os grupos e para a Sociedade.

² Este será o tema do nosso próximo artigo.

* Responsável em Portugal da Associação Portuguesa de Personalidade e Relações Humanas - PRH; Formadora.

AESE



DOZE ANOS DE FORMAÇÃO EM GESTÃO

*A formação em gestão tem muito que se lhe diga.
Quem melhor do que a AESE,
que há doze anos forma a hierarquia de topo das empresas,
para nos falar de metodologias e de conteúdos?*

F

Fundada em 1980, a AESE-Associação de Estudos Superiores de Empresa, vem-se dedicando aos dirigentes de topo das empresas. Os seus vinte Programas de Aperfeiçoamento, realizados nos últimos doze anos com o efectivo de mais de 850 participantes, deram já suficiente material de reflexão para se concluir da importância e valor dos seus **Programas de Alta Direcção de Empresa- PADE e dos Programas de Direcção de Empresa - PDE**.

Seguindo uma metodologia activa — focada para o desenvolvimento das capacidades práticas de direcção, mas sem descurar os conhecimentos técnicos —, os

Programas são basicamente veiculados pelo método do “caso”. Cada “caso” é a descrição de uma situação real em condições de simulação, em tudo semelhante às situações que um dirigente empresarial encontra nos seus afazeres diários. Os participantes estudam — individualmente — o “caso”, fazendo o seu próprio diagnóstico, identificando os problemas e buscando soluções para eles; depois, debatem-nos em reuniões de grupo reduzido, onde cada qual contrasta os seus pontos de vista com os dos seus colegas de equipa; e, finalmente, tem lugar a sessão geral, dirigida por um professor, onde se discute com toda a amplitude o



DIRIGIR

"caso", cuidando-se que a argumentação fluia com ordem e rigor lógicos, que os diversos pontos de vista sejam aprofundados para ver da sua aplicabilidade e da sua especificidade, e se encontrem as soluções mais acertadas para as condições concretas do "caso" em discussão.

O processo pedagógico vai dando gradualmente um treino na abordagem dos mais variados problemas, pois o contraste de opiniões e perspectivas ajuda à observação mais objectiva das situações, a raciocinar com lógica, a decidir com prudência. E esse treino, repetido em mais de cem "casos" diferentes, acaba por tornar rico (pelo concurso de variados pontos de vista) e atraente (pelo divertido que é manusear situações flagrantemente próximas das nossas) o processo formativo: desenvolve as capacidades de análise e de síntese; ajuda a discernir entre objectividade de factos e impressões pessoais; faz desenvolver raciocínios completos, ideias acabadas, com planos de acção; faz, em suma, exercitar o processo de tomada de decisão em situações reais.

Em cada Programa de Aperfeiçoamento, PADE ou PDE — frequentado em média por 45 dirigentes — há um plano de estudo para as 24 sessões, que totalizam 200 horas "em aula" e mais cerca de 300 horas de trabalho pessoal. Os Programas decorrem num período de aproximadamente seis meses, à cadência semanal, ocupando a tarde de um dia e a manhã seguinte. No termo de cada sessão, é entregue a cada participante o seu *dossier* com o material — "casos" e notas técnicas — que deverá estudar ao longo da semana, como preparação da sessão seguinte. Alguns "casos" são portugueses, elaborados pela AESE, sendo outros do IESE e do IIST, europeus, americanos e japoneses.

O plano geral, fixado logo no começo de cada Programa, com alguma adaptação posterior de acordo com o perfil dos participantes, incide, com perspectiva integradora, sobre aquelas áreas que directamente interessam a um dirigente com responsabilidades cimeiras, a saber:

"Política de Empresa"

Desenvolve o ponto de vista da Alta Direcção, inte-

grando as operações que constituem a dinâmica empresarial. Aprofunda nas áreas de governo da empresa, contemplando a escolha e a realização do negócio, a estrutura executiva, os sistemas de convivência humana e a configuração institucional dos poderes e das iniciativas pessoais.

Comportamento Humano e Ética da Empresa

Inclui a elaboração de um esquema conceptual da organização, fundado na análise das motivações humanas; o estudo de alguns problemas habituais, como os relativos à comunicação, autoridade, delegação, conflitos, etc., e as diferentes estratégias que os podem solucionar; as dimensões do dirigente e os aspectos deontológicos da sua tarefa.

A ética, como parte nuclear da acção empresarial, fundamentada numa perspectiva realista, destaca o primado da pessoa sobre as coisas.

Direcção de Produção, Tecnologia e Operações

Estuda três grandes tipos de decisões:

1º - As que se referem ao desenvolvimento de produtos — bens ou serviços — e dos processos isto é, a inovação tecnológica, a configuração e a direcção de projectos;

2º - As decisões que dão forma ao processo diário de transformação, onde se consideram aspectos como a logística, o fluxo de produção, a qualidade, a produtividade e os recursos humanos;

3º - As decisões que configuram o processo de fabricação a longo prazo, como a planificação global do sistema produtivo (localização, capacidade...) o desenvolvimento internacional da produção, a racionalização industrial e a direcção da tecnologia.

Direcção Financeira

Ocupa-se da análise e diagnóstico financeiros, da

DIRECIR

gestão do circulante e do financiamento a curto prazo; da análise de investimentos e do estabelecimento de políticas financeiras a longo prazo (dívida, dividendos e autofinanciamento), da avaliação de empresas e de todos os elementos que acrescentaram novas dimensões à gestão financeira.

Direcção Comercial

Aborda quatro âmbitos:

- 1º - Análise de decisões comerciais;
- 2º - Concepção da estratégia comercial;
- 3º - Estabelecimento dos programas comerciais em função da situação do mercado e das actividades concorrentes;
- 4º - Marketing internacional, com vista ao desenvolvimento dos mercados de exportação.

Controlo

Ocupa-se da obtenção, análise e utilização dos dados quantificáveis, matéria de Contabilidade Financeira. Trata também da Contabilidade de Gestão, incluindo a Contabilidade de Custos e a Análise da Rendibilidade dos Produtos. Examina questões relacionadas com a avaliação da gestão das diversas divisões e a sua conexão com o processo de planificação, principalmente através do sistema orçamental.

Análise Social e Económica para a Direcção

Analisa os diferentes aspectos do enquadramento (social, económico — nacional e internacional — laboral, sindical...) na medida em que afectam a vida da empresa. Procura aprofundar nas responsabilidades sociais do empresário.

Para quantos seguiram com assiduidade algum dos Programas de Aperfeiçoamento, a AESE vem realizando Acções de Continuidade, nomeadamente:

Sessões de Continuidade, em média cinco por ano,

sobre temas de actualização, com a duração de uma tarde;

Seminários, cerca de quatro por ano, com uma duração média de um dia e meio, sobre temas inovadores e com ideias práticas transponíveis para a vida empresarial; e, anualmente, um seminário no Japão, em Maio, sobre organização da Produção (*just-in-time*, etc.);

Assembleias, de dois em dois anos, dirigidas a todos os Membros (antigos participantes nos Programas), onde se debatem temas mais amplos — Formação, Cultura da Empresa, Iniciativas e Acção — que são como que um marco de referência e de debate de experiências bem sucedidas no panorama da empresa, nacional e internacional;

Correio da AESE, com edição quinzenal, regularmente publicado desde 1988, onde, no "Panorama", se procura reforçar e actualizar ideias que foram surgindo na discussão dos "casos" e que se vêem feitas realidade em instituições nacionais e estrangeiras. Na sua secção "Documentação", alguns ensaios muito elaborados tratam com simplicidade de aspectos da filosofia de acção. O seu âmbito de difusão ultrapassa muito largamente o conjunto dos 850 Membros da AESE.

A AESE tem vindo a produzir alguns "casos" portugueses e notas técnicas na sua Divisão de Investigação. Estes casos, uma vez aferidos, virão a ser utilizados nos nossos Programas e Seminários, e também pelas entidades com quem mantemos um trato privilegiado, nomeadamente o IESE (Barcelona e Madrid) e o IIST (Sevilha). Habitualmente, os nossos "casos" têm sido elaborados sobre situações de empresas das quais um dirigente, tendo feito algum dos Programas, se mostrou interessado na escrita do mesmo. Há projectos de ampliar a produção de "casos" nacionais, em consonância com a atitude cada vez mais aberta e colaborante dos dirigentes e empresários para deixar estudar e debater situações da sua empresa.

* Engenheiro; Director-Geral da AESE.



EURO- in



DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL AO ALCANCE DAS PME

A Associação Industrial Portuguesa, através do seu Centro de Competência Técnica – COPRAI, vem desenvolvendo desde o início de 1991 um programa transnacional para as PME, o EURO-IN, em parceria com a Câmara de Comércio e Indústria de Lyon, Confederação Regional dos Empresários de Aragão (Saragoça) e ENFAPI/SOGEA da Federação Industrial dos Empresários da Ligúria (Génova). EUROMARKETING, EUROTECNOLOGIA e EUROGESTÃO, corporizam três projectos de desenvolvimento empresarial no quadro do EURO-IN, envolvendo cerca de 300 empresas e estagiários recém-licenciados – dos quais 80 são portugueses – no conjunto dos quatro países.

INTERNACIONALIZAR AS PME PARA COMPETIR NO GRANDE MERCADO EUROPEU

Internacionalizar as PME para competir no grande Mercado Interno Europeu constitui o objectivo central subjacente ao EURO-IN.

Com efeito, a realização do Mercado Único Europeu, a internacionalização e interpenetração crescentes das economias, bem como o ritmo vertiginoso com que se operam as mutações tecnológicas, estão a condicionar fortemente as variáveis determinantes dos diversos

DIRIGIR



mercados, nomeadamente ao nível da situação concorrencial que as empresas terão que enfrentar.

Também ao nível dos sistemas de produção e da organização do trabalho se registam alterações profundas e substanciais, cujas linhas de força se sintetizam nas seguintes palavras de ordem: **qualidade, flexibilidade, diferenciação**, pressupondo uma organização do trabalho que assenta, cada vez mais, em equipas pluridisciplinares e polivalentes.

REFORÇAR A ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS DAS PME

Neste quadro, a Formação Profissional desempenha, cada vez mais, um papel central na valorização dos Recursos Humanos; estes prefiguram-se como uma variável estratégica, permitindo às PME encontrarem factores de competitividade baseados na **inovação**, na **gestão** e na **alteração do patamar tecnológico**.

O EURO-IN, ao pretender reforçar a estrutura de recursos humanos das PME, com a integração de recém-licenciados, insere-se neste quadro de preocupações e exigências.

Estruturado com base num modelo inovador do tipo "Formação-Ação-Conselho", visa responder adequadamente e de forma equilibrada às exigências decorrentes, por um lado, do desenvolvimento do projecto da empresa e, por outro lado, da necessidade de conceber e implementar um programa de formação ajustado às necessidades empresariais das PME.

Os Formandos/Estagiários, os Directores do Projecto¹ e os Tutores das Empresas são os agentes que viabilizam o desenvolvimento dos projectos das PME.

Refira-se que a existência de um projecto empresarial da PME é uma condição exigida para a sua participação no EURO-IN, constituindo aquele o fio condutor de todo o processo, tanto no que se refere à formação geral e específica, realizada no COPRAI e em Bruxelas, como na fase de estágio realizada num país comunitário e nas

empresas-hospedeiras que são os alvos privilegiados do EURO-IN.

Os três projectos do EURO-IN têm um envolvimento de 1.200 horas cada no EUROMARKETING e EUROTECNOLOGIA e de 1.000 horas no EUROGESTÃO.

Independentemente das especificidades de cada um, apresentam uma metodologia de desenvolvimento idêntica cujo faseamento se sintetiza:

1) INTEGRAÇÃO NA PME

Trata-se do primeiro contacto significativo com a empresa e com o tutor que ao longo de todo o processo acompanhará o estagiário, nomeadamente na definição e implementação do projecto da empresa.

2) FORMAÇÃO TEÓRICA

Visa proporcionar aos formandos, os conhecimentos necessários ao desenvolvimento dos projectos, incluindo a formação em línguas.

As principais temáticas abordadas em cada uma das acções são as seguintes:

a) EUROMARKETING

Com o propósito de facilitar e aprofundar o processo de internacionalização das PME e potenciar a sua intervenção nos Mercados Europeus, a formação no âmbito do EUROMARKETING estrutura-se à volta dos seguintes temas:

- Gestão Empresarial
- Teoria de Base do Marketing
- Marketing Internacional
- Técnicas de Negociação Internacional
- Operações de Comércio Internacional
- Logística de Exportação
- Mercados Específicos
- Formação em Línguas
- Programas Comunitários para as PME



DIRIGIR



b) EUROTECNOLOGIA

Com o propósito de capacitar os licenciados para desenvolverem projectos ou processos que permitam às PME capitalizar os factores de inovação tecnológica, a formação no âmbito do EUROTECNOLOGIA estrutura-se à volta dos seguintes temas:

- Gestão Empresarial
- Gestão e Organização da Qualidade
- Gestão de Projectos Tecnológicos
- Inovação e Desenvolvimento de Produtos
- Novas Tecnologias
- Concepção Assistida por Computador
- Robótica
- Novas Técnicas de Gestão da Produção
- Certificação e Normalização
- Formação em Línguas
- Programas Comunitários para as PME

c) EUROGESTÃO

Com o duplo propósito de capacitar os participantes com as modernas teorias e técnicas de gestão, e os normativos comunitários que afectam o ambiente da gestão, a formação no âmbito do EUROGESTÃO estrutura-se à volta dos seguintes temas:

- Gestão Empresarial
- Sociedades Sujeitas a Regimes Especiais
- Gestão Financeira
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão da Qualidade Total
- Marketing
- Gestão Administrativa
- Comércio Internacional
- Contratos Especiais de Comércio
- Planeamento e Controlo de Gestão
- Mercado Único Europeu
- Gestão de Operações Financeiras Internacionais
- Gestão de Informação Comunitária
- Formação em Línguas

3) MISSÃO DE BRUXELAS

Pretende-se, nesta fase, reunir em Bruxelas os formandos, tutores e representantes das organizações promotoras com o objectivo, por um lado, de estreitar as relações e a troca de experiências entre os principais intervenientes, no sentido de potenciar a criação de uma rede das PME e, por outro lado, realizar um conjunto de sessões especializadas de carácter formativo e informativo, a ter lugar em instituições da comunidade, sobre temas comunitários de grande relevo para as PME.

4) DEFINIÇÃO DO PROJECTO

É o momento decisivo para aprofundar a definição do Projecto da empresa, com apoio do Tutor e do Director do Projecto, por forma a preparar a Missão no Estrangeiro.

5) MISSÃO NO ESTRANGEIRO

Trata-se de um momento em que os estagiários permanecerão durante um certo período num país comunitário, que pode variar entre três meses, no caso do Projecto EUROMARKETING, e cerca de três semanas no EUROGESTÃO e no EUROTECNOLOGIA.

No primeiro caso — EUROMARKETING — poderá estar em causa o desenvolvimento de um plano de exportação ou análise de um determinado mercado, enquanto no EUROGESTÃO e no EUROTECNOLOGIA os estagiários poderão estudar um modelo específico de gestão, estabelecer relações com empresas de países comunitários do interesse da empresa hospedeira, analisar uma determinada tecnologia ou processo tecnológico, etc.

6) DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO NA EMPRESA

Nesta fase, em que o formando regressa à empresa-hospedeira, proceder-se-á à análise e discussão dos resultados do trabalho desenvolvido no estrangeiro, bem como a sua aplicação na empresa.

DESENVOLVER UMA EURO-REDE DAS PME, POR VIA DO INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS E INFORMATIVAS

Proporcionar aos empresários e dirigentes das PME participantes no EURO-IN um envolvimento em redes de cooperação empresarial e intercâmbios formativos e informativos, por forma a potenciarem o desenvolvimento estratégico das empresas, constitui um dos aspectos inovadores que importa relevar.

Dada a ligação estreita formando-empresa que caracteriza o EURO-IN, consideramos da maior importância desenvolver actividades de informação/formação de âmbito europeu, direcionados aos dirigentes das empresas, os quais são responsáveis pelo acompanhamento dos estagiários nas empresas-hospedeiras e no desenvolvimento dos respectivos projectos.

Um momento importante para a concretização da EURO-REDE tem lugar em Bruxelas, durante cerca de uma semana, em que são realizadas diversas actividades envolvendo os estagiários e dirigentes das PME, visitas a empresas belgas, contactos com instituições comunitárias, nomeadamente DG V, DG XVI e DG XXIII, seminários versando a problemática empresarial e comunitária, uma mesa redonda com os empresários dos quatro países participantes, com o objectivo de explorar complementariedades e interesses comuns.

Com efeito, as PME beneficiam com o facto de se inserirem em redes, quer a nível nacional quer a nível transnacional, por forma a posicionarem-se em circuitos atinentes à circulação de informação pertinente para o mundo dos negócios. A informação constitui, como é sabido, um recurso fundamental no contexto de uma economia cada vez mais internacionalizada e com ritmos de evolução tecnológica surpreendentes.

DIRIGIR



A participação das PME portuguesas em programas transnacionais (como é o caso do EURO-IN), na área da informação e formação, afigura-se-nos uma via de inegável interesse.

Constitui uma forma de, através dos seus empresários e dirigentes, entrarem numa rede de contactos inter-empresas, relações internacionais e institucionais facilitadoras da sua participação em projectos comunitários de Investigação e Desenvolvimento (BRITE-EURAM, ESPRIT, etc.), de Transferências Tecnológicas (SPRINT, etc.), de Desenvolvimento de Novos Negócios (BUSINESS INNOVATION CENTER, etc.) de Bases de Dados de Informação (EUROGABINETE, BCNETT, etc.), de Cooperação Empresarial (ENTREPRISE, etc.).

Com efeito, o EURO-IN na sua primeira realização, que ainda está em curso, já permitiu um conjunto significativo de encontros e sessões de natureza formativa e informativa, bem como contactos bilaterais entre empresários e dirigentes de empresas de Espanha, Portugal, Itália e França, que tiveram lugar nestes diferentes países e também em Bruxelas.

Algumas complementaridades de interesses então despoletadas têm contribuído para animar e institucionalizar a rede.

CRIAR UMA REDE EUROPEIA DE CENTROS DE FORMAÇÃO ESPECIALIZADOS NO DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIAS ESPECÍFICAS PARA AS PME

As quatro organizações promotoras do EURO-IN têm vindo a aproximar-se, através de um processo contínuo de reconhecimento recíproco em torno de um núcleo de interesses e características comuns, que podem sintetizar-se no seguinte:

- Ligação institucional e real com os empresários e o meio envolvente das empresas;
- Visão global e integrada dos serviços necessários ao desenvolvimento técnico-económico do tecido empresarial;

- Focalização nas PME das actividades de Formação e Consultoria;
- Apoio às empresas, tendo em vista a realização do Mercado Único Europeu;
- Interesse na experimentação e melhoria contínua de uma metodologia eficaz de intervenção (formação-ação-consulta), para o desenvolvimento técnico-económico das PME.

Acresce, ainda, o propósito de, em cada acção de formação, se procurar de forma diferenciada, mas coordenada e global, **atenuar as barreiras estruturais** que limitam a **europeização**, facilitando o confronto de experiências e das diferentes **culturas empresariais** das regiões envolvidas.

Este processo interliga os coordenadores e técnicos das organizações promotoras, os formandos, os formadores e os tutores das empresas-hospedeiras, por forma a ultrapassarem-se os aspectos críticos mais significativos:

- Conhecimento das diferentes línguas;
- Conhecimento das diversas situações institucionais e nacionais;
- Compreensão das características empresariais e socioeconómicas dos países envolvidos;
- Consciência das instituições e dos programas comunitários.

¹ Os Directores de Projecto do EUROMARKETING, EUROGESTÃO e EUROTECNOLOGIA são, respectivamente: Engº Luís Pessoa, Dr. Carlos Barros e Engº Sérgio d'Espiney.

*Director do Programa EURO-IN.

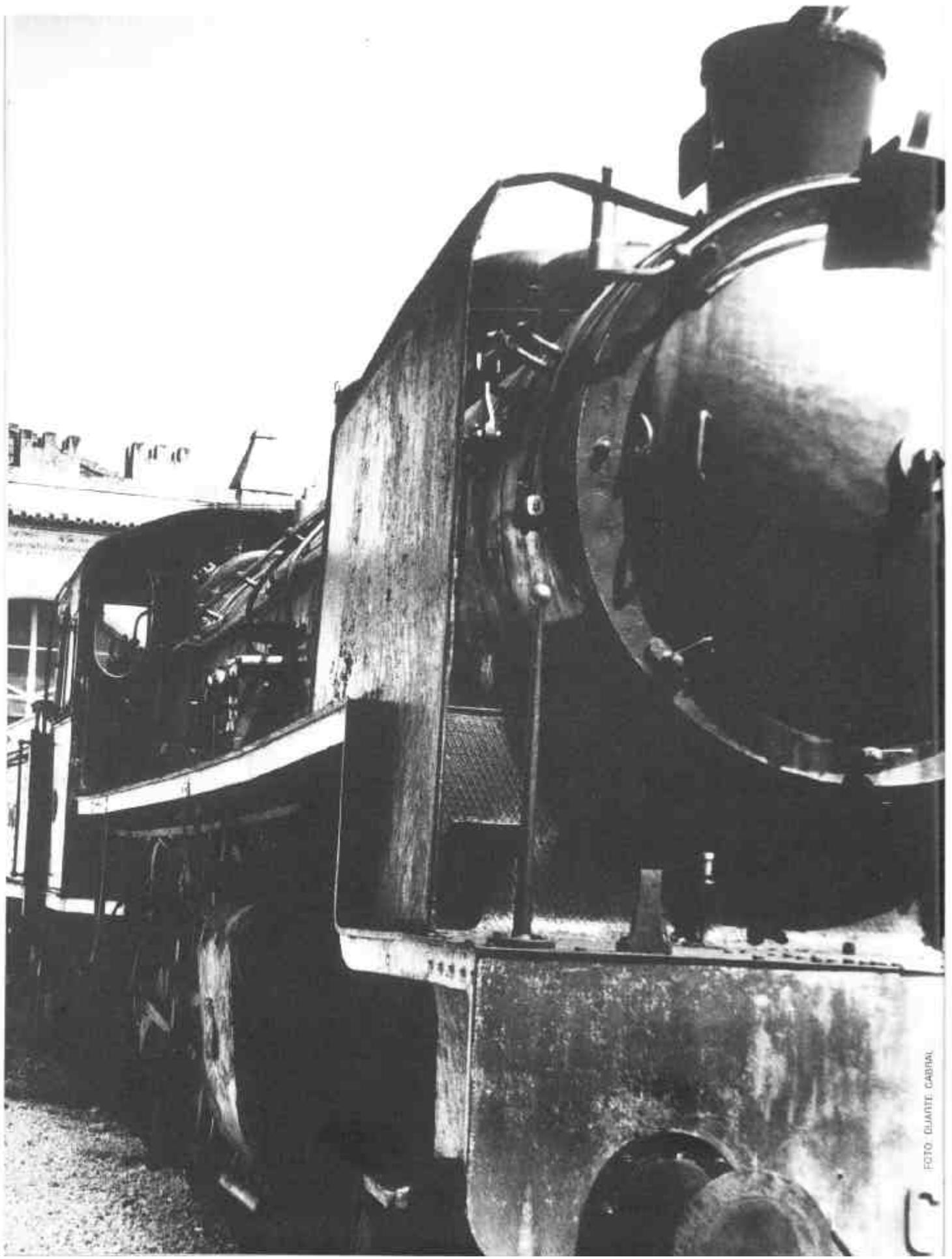


FOTO: CLAUDIO GABRIEL

JOSÉ PEREIRA DOS REIS*

MEMÓRIAS DE OFICINAS, COMBOIOS, CAMINHOS-DE-FERRO E ÁFRICA



FOTO: JUANITA CABRAL

Um escrito feito "ao sabor da pena, da memória e do coração", que nos transporta para o tempo das locomotivas a vapor e nos relata as agruras dum engenheiro, preocupado em reorganizar e racionalizar o trabalho nas oficinas...

Quem já foi ferroviário, ou já bebeu água do Urubeluzi (Moçambique) ou do Quanza (Angola) nunca mais esquece os comboios ou a África das noites tropicais e da Lua que não mente (note-se: só a sul do Equador).

Em especial a velha locomotiva a vapor, quente e como que humana, com o calor da sua caldeira e a sua força heróica, o seu apito que parecia dizer: "Cá vou eu, vinde cá que eu levo-os a tempo e horas ao vosso destino, com o meu cantarolar pouca-terra, pouca-terra."

Até há alguns anos atrás ser-se ferroviário era mais do que um emprego, era uma vocação em que as pessoas procuravam não tanto o vil metal mas o orgulho de pertencer a actividade dos transportes e, dentro desta, aos comboios.

Acabei o meu curso de Engenharia Mecânica, licenciado pelo Instituto Superior Técnico, em 1949. Nesse tempo, o curso durava seis anos e quem perdesse uma cadeira tinha de marcar passo no ano seguinte, pois não se passava "coco". Felizmente ou infelizmente não perdi nenhum ano. Houve colegas nessas condições que aproveitaram a oportunidade para... se casarem.

Em 1950 inscrevi-me no Ministério do Ultramar como engenheiro dos Caminhos-de-Ferro de Moçambique, sendo colocado, ao tempo, em Lourenço Marques, nas Oficinas de Grande Reparação.

Julgo ser oportuno lembrar agora um pormenor do meu curso.

No fim do quinto ano do Técnico fiz um estágio na CP, nas velhas oficinas desta Companhia de Caminhos-de-Ferro, situadas em frente à Igreja da Madre de Deus. Aproveitei o estágio para tirar o máximo de elementos sobre aquelas oficinas, com as suas máquinas-ferramentas, a disposição destas, os princípios da sua organização, e principalmente, um gráfico de Gantt com a programação da reparação de uma locomotiva a vapor. Soube também que os trabalhos com esta máquina, desde a data em que entrava nas oficinas até que saia, duravam um período de dois meses. Estava em estudo uma reprogramação para baixar aquele período para 45 dias.

Ao apresentar-me nas oficinas de Lourenço Marques vi que estavam duas ou três locomotivas em reparação.

DIRETOR

Perguntei ao engenheiro-chefe do Serviço e Tracção e Oficinas quanto tempo levava a aprontar uma locomotiva. Respondeu-me que seis a oito meses, conforme o tipo de locomotiva. Recordei-me dos apontamentos colhidos nas oficinas da CP e disse-lhe, sem pensar: "Ah, sim! Mas nas oficinas da CP só levam dois meses!"

Aprendi à minha custa que não se devem dizer verdades que os chefes não gostam de ouvir. Felizmente que esse chefe, passado um mês, foi para a América do Norte acompanhar o fabrico e os ensaios de uma série de novas locomotivas a vapor, que foram as últimas construídas nas Baldwin Works. Devo dizer que eram umas belas locomotivas do tipo *Montanha*.

Para os leitores pouco versados em comboios a vapor informo que o tipo *Montanha* tem os rodados distribuídos como se segue: um *bogie* à frente, quatro rodados motores e um bisel atrás.

A bitola geral dos CFM era a chamada bitola de África — 3 pés e 3 polegadas — portanto superior à bitola de um metro, mas inferior à bitola europeia de 1,47m e ainda mais à bitola ibérica de 1,67m, ou seja o espaçamento dos carris na CP. Apesar desta diferença de bitolas, muitas locomotivas dos CFM eram tão potentes como algumas da CP.

Por isso não é exagero comparar as locomotivas e a sua reparação entre si.

Como chefe das oficinas tive logo três tarefas principais:

- a primeira, tratar das múltiplas tarefas do dia-a-dia que aparecem em qualquer oficina, mas que se multiplicam quando se está sozinho (o mestre da oficina tinha ido às ilhas de S. Tomé e Príncipe buscar material ferroviário de via muito estreita mas adaptável à linha isolada de Inhambane a João Belo);

- a segunda, era a tarefa de principiante: conhecer a arquitectura das oficinas, o seu equipamento, as funções de cada secção, os seus contramestres, as suas técnicas, algumas das quais eu conhecia mal e tive de aprender o melhor e mais rapidamente possível;

- por último, e por ser o mais importante, conhecer o pessoal, uns 700 homens com as suas qualidades e defeitos, os seus vícios, as suas manhas e as dos seus chefes.

- a terceira ocupação, que me agradava muito especialmente, era a da programação, da melhoria da produtividade e das técnicas;

- havia ainda uma quarta tarefa, muito importante também — a parte administrativa — com os seus orçamentos, as suas contas, os seus relatórios, os seus custos. Este serviço deu-me uma certa preocupação, ao princípio, porque quase não tinha pessoal de escritório. Este era constituído apenas por um auxiliar de escritório, vindo de operário, antigo casapiano, tuberculoso curado,

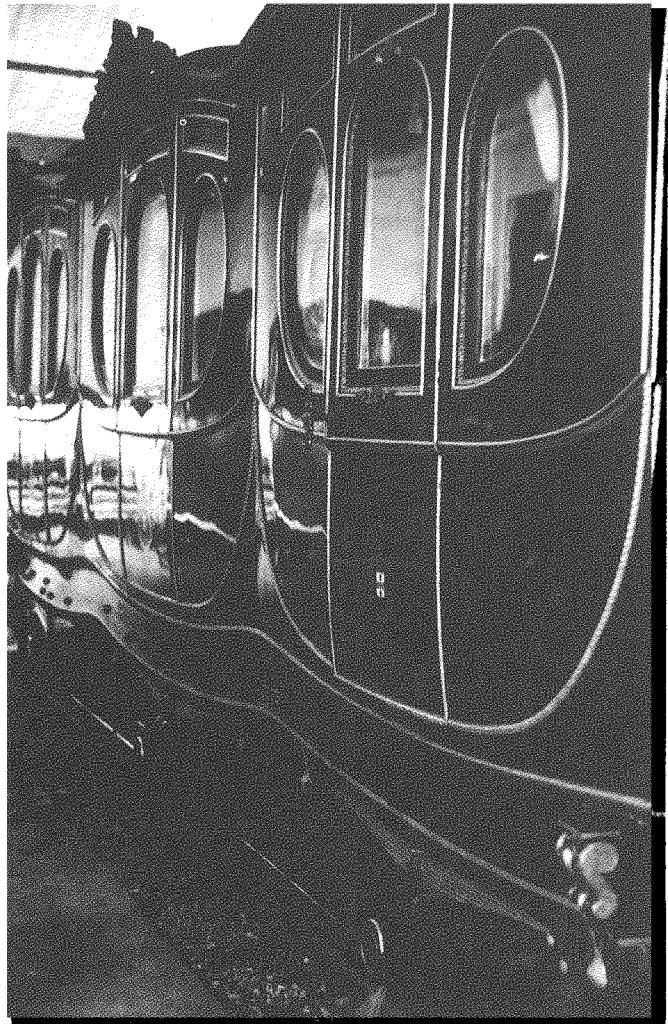


FOTO: DUARTE CABRAL

e um landim, de orelhas rasgadas, que sabia ler, escrever e fazer contas, e passava a escrita à máquina.

Devo-lhes um bom auxílio.

A contabilidade era curiosa, porque o director-geral e o director da Contabilidade Geral tinham conseguido o jeito de adaptar a Contabilidade Pública Geral, com a sua divisão em Despesas, Pessoal e Diversos, à Contabilidade Oficial. Seja como for, ao fim de alguns meses entendia-me bastante bem com o Orçamento e os Duo-décimos.

Inicialmente fazia-me uma certa confusão a existência de pessoal que "existia" no papel, mas que eu nunca via nos trabalhos oficiais.

Soube depois que era um pequeno truque, para se pagar a jogadores do Clube Ferroviário. Deste clube foi técnico durante vários anos o saudoso treinador e jornalista de *A Bola* Severiano Correia.

Desculpe-me o leitor que se tem dignado acompanhar a minha despretensiosa prosa, que, de vez em quando,

faça uns desvios ao fio do discurso, escrito ao sabor da pena, da memória e do coração.

Feita esta nota, justa, voltamos ao princípio, ou seja, ao tempo de reparação de uma locomotiva e ao meu esforço de reorganização, para diminuir o seu período de imobilização na oficina.

Como ferramenta foi-me precioso o uso do gráfico de Gantt. Nesse tempo ainda não se falava em PERT, nem em CPM, mas tenho a satisfação de que apliquei correctamente os seus princípios, embora empregando o gráfico de Gantt.

Quando comecei a trabalhar na oficina, estava em conclusão a reparação de uma máquina muito potente, do tipo *Mallet*, com quatro cilindros, dois de alta e dois de baixa pressão. Este tipo de locomotiva tinha a seguinte particularidade: podia dirigir-se o vapor vivo vindo da caldeira directamente para os cilindros de baixa pressão, o que dava a esta máquina uma força de tracção considerável. No entanto, esta vantagem tinha de ser aplicada com muito discernimento para não provocar patinagens.

Esta locomotiva, depois de pronta e ensaiada, pesando mais de 80 toneladas, foi carregada num navio que dispunha de um pau de carga de 100 toneladas, com destino ao caminho-de-ferro do Niassa, o mesmo que passava por Nampula.

O estudo da programação tinha duas finalidades: primeiro, o estudo detalhado das fases de reparação da locomotiva; posteriormente, a conjugação do primeiro programa aplicado a várias locomotivas a reparar simultaneamente. Ambos os programas eram fundamentais, porque tinham de ser muito bem conjugados, visto haver certos trabalhos que não podiam ser feitos ao mesmo tempo, como, por exemplo, o torneamento das rodas motoras, por se dispor apenas de um único torno da capacidade necessária.

Outro trabalho, relacionado com a programação era a determinação do que se chamaria o "caminho crítico" em PERT/CPM. No caso em estudo havia dois trabalhos críticos: um, já citado, ou seja o torneamento dos rodados motores, e o outro a reparação da *caixa de fogo*.

Como se sabe, em caldeiras é fundamental o bom estado da caixa de fogo, assim como do seu escoramento, por razões técnicas e de segurança.

O escoramento era constituído por largas centenas de escoras de várias dimensões.

Quando cheguei às oficinas de Lourenço Marques, o método usado era o de desmontar o conjunto da caldeira com a caixa de fogo e examinar as escoras uma por uma. Depois retiravam-se as escoras a substituir, uma a uma, só então sendo fabricadas e torneadas, também uma a uma e por medida.

Este método de proceder causava grandes demoras, tanto mais que os torneiros, pessoal escolhido e qualificado, tinham que trabalhar, por vezes, para duas ou mais locomotivas em simultâneo.

Era esta a causa dos seis a oito meses necessários para concluir uma reparação geral.

Um estudo da normalização das medidas das escoras, e o seu fabrico em série para armazém, permitiu reduzir o tempo da reparação da caixa de fogo e da caldeira para cerca de um quarto. Mais tarde, a existência de uma caldeira completa de reserva permitiu encurtar ainda mais aquele período.

A existência de grandes órgãos em reserva, como este caso da caldeira, levanta alguns problemas que, ainda hoje, não estão completamente resolvidos e esclarecidos. Mas este assunto fica para outro artigo.

Apesar das melhorias obtidas com a normalização e ordenação das reparações, é curioso notar que nem toda a gente ficou satisfeita. A inércia, o despeito, a inveja, a intriga e até a sabotagem, de tudo apareceu. **Ao tratar com os homens temos que contar também com as reacções humanas.**

Em Janeiro de 1990 assisti no Fórum Picoas a um seminário sobre processos modernos, tais como "Just-in-Time", Círculos de Qualidade, Qualidade Total, Deseño Assistido por Computador, Produção Assistida por Computador e outros temas afins.

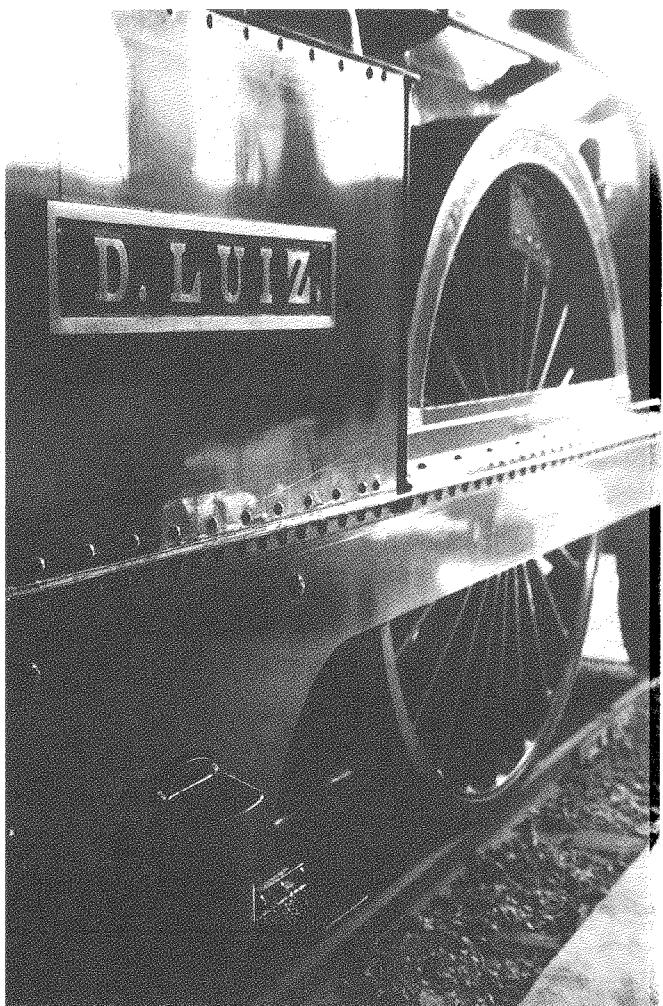


FOTO: DUARTE CABRAL

DIRIGIR

Um dos oradores contou o caso de uma multinacional que comprou uma fábrica já existente, ficando com o seu pessoal. Era necessário, por isso, fazer uma reconversão dos trabalhadores; adaptá-los a novos trabalhos e a novos métodos operacionais, em especial o *just-in-time* e a qualidade total.

Os peritos estrangeiros daquela multinacional levaram mais de seis meses somente a mentalizar as pessoas. Quando, finalmente, o processo entrou em funcionamento pleno, o pessoal estava tão mentalizado e entusiasmado com os novos métodos que se desinteressaram quase completamente de sindicatos, embora anteriormente tivessem sido bastante activistas.

Em África, além dos problemas de trabalho e psicológicos em geral, punham-se também problemas específicos, tanto com os elementos de raça branca como os de raça negra. Em relação a estes havia, por vezes, conflitos étnicos. Apresentavam-se também casos de doenças crónicas e mortais, questões e desgostos familiares. A temperatura quente e húmida era desgastante para os europeus.

Outro problema era a bebida.

Nesse tempo, em Lourenço Marques, havia o hábito de grandes petisqueiras.

Tudo isto não facilitava a motivação e o envolvimento dos trabalhadores, nem ajudava estes esforços de racionalização do trabalho.

Este artigo já vai um tanto longo. Porém, antes de o terminar gostava de referir que o Caminho-de-Ferro de Moçambique e o Caminho-de-Ferro da Beira davam lucro. Ligavam os portos de Lourenço Marques e da Beira com o *hinterland*-África do Sul e, ao tempo, as Rodésias. Com a experiência africana adquiri uma sensibilidade muito viva para estes problemas. Por isso, há coisas aqui, neste velho cantinho, que me custam a compreender.

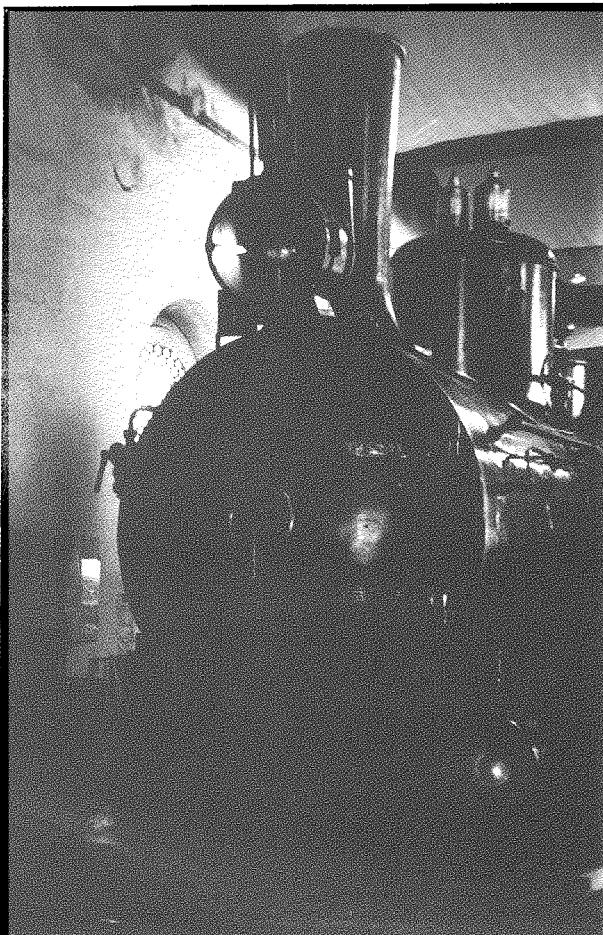


FOTO: DUARTE CABRAL

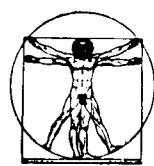
O ano passado, li numa revista francesa de caminhos-de-ferro um artigo muito actual sobre o TGV espanhol, o Ave, ligando Madrid a Sevilha e a inaugurar por ocasião da grande Exposição Universal de 1992. Relacionado com aquela linha, referia-se o artigo à ligação do ramal de Badajoz, salvo erro em Brasa-Tortas. Este ramal não seria para TGV mas para 180/200 Km/h, e com esta particularidade: teria duas bitolas, a europeia (bitola do TGV) e a ibérica.

A certa altura do artigo com várias páginas, numa caixa, perguntavam ao representante espanhol (não esquecer que a revista é francesa) o que havia com as autoridades portuguesas quanto ao prolongamento daquele ramal de Badajoz até aos portos portugueses de Lisboa, Setúbal e Sines, *terminus* evidente daquela linha. O representante espanhol respondeu que o assunto estava suspenso porque os responsáveis portugueses ainda não tinham tomado qualquer decisão.

Ao ler estas linhas do artigo, a impressão com que se ficava era a de que tanto os franceses como os espanhóis achavam muito estranha a atitude dos responsáveis portugueses pelos caminhos-de-ferro sobre esta questão.

Com a experiência africana não tenho qualquer dúvida de que os estrangeiros têm razão: o *hinterland* dos portos de Lisboa, Setúbal e Sines é a Espanha. A orografia a sul do Tejo é favorável. A região é plana e, por isso, não se compreendem as hesitações das nossas autoridades. Compare-se a facilidade do terreno a sul do Tejo com as dificuldades do leito ao longo do Tejo, da linha da Beira Baixa, da linha de Castelo de Vide e da linha da Beira Alta!

*Engenheiro Mecânico (IST).
Consultor da APCS



MANPOWER®
SERVIÇOS



SOLUÇÕES CONCRETAS
QUANDO A GESTÃO EXIGE
DECISÕES IMEDIATAS:

**TRABALHO TEMPORÁRIO
MANPOWER SELEÇÃO
MANPOWER FORMAÇÃO**

CONSULTE-NOS
ESTAMOS À DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA
(Alvará n.º 1 de 90/07/27 D.L. 358/89, art.º 3 n.ºs 1 e 2)



SÓCIO
FUNDADOR



LISBOA (01) 352 54 55 PORTO (02) 200 24 26 ALBUFEIRA (089) 58 81 13 PONTA DELGADA (096) 62 98 30

O AMBIE



NTE EM NOTÍCIA



FOTO: DUARTE CAFFANI

Dia a dia, cresce a preocupação de todos com o ambiente em que vivemos. Com a terra, o ar, a água, a deterioração dos meios naturais de sobrevivência da raça humana. Portanto, com a qualidade de vida que será a nossa herança para as gerações futuras.

A CAUSA "VERDE" EXIGE COMPROMETIMENTO

Ao contrário do que muitos pensam, a ideia essencial do movimento "verde" é conseguir que grande quantidade de pessoas façam pequenas coisas. Ter ideias fenomenais é bom, mas as pequenas mudanças na vida diária de cada um é que são realmente necessárias. Há gente a dizer à Indústria e ao Governo o que deveriam e o que não deveriam fazer. E não há gente suficiente a fazer as pequenas coisas. Quantos são os que se preocupam em juntar as garrafas usadas para colocá-las nos "vidrões"? E quantos os que amontoam os jornais velhos com o mesmo propósito? Qualquer um pode fazer essas pequenas coisas e elas são muito importantes.

O comprometimento das pessoas com a causa "verde" leva, necessariamente, ao comprometimento dos governos e das empresas. Por todo o mundo, actualmente mais do que nunca, aparecem novas associações "verdes" e pequenas iniciativas são tomadas para proteger o ambiente. Recentemente, o Leicester City Football Club decidiu aderir ao movimento ambiental. O campo de futebol é agora adubado com fertilizantes orgânicos e publicou-se uma carta de princípios a ser seguida por todos os membros e funcionários do clube. Isto significa economizar energia apagando as luzes, fazer cópias xerox nos dois lados do papel e não sobreaquecer os ambientes no Inverno. As casas de banho do estádio foram adaptadas para economizar mais água, colocaram-se recipientes nos parques de estacionamento para recolher materiais recicláveis e a relva é agora regada com a água da chuva recolhida do tecto do edifício principal.

DIRIGIR

OS AUTOMÓVEIS NOSSOS DE CADA DIA

O automóvel faz parte integrante da vida do homem moderno.

Inventado no início deste século, o seu uso generalizado transformou-o num bem, hoje, praticamente ao alcance de todos. Só em Portugal, 500 novos veículos entram em circulação a cada dia.

Os carros de empresa tornaram-se muito populares em toda a Europa na década de setenta como uma forma de contornar as restrições fiscais impostas pelos governos. As empresas costumam pagar os carros dos executivos e substituí-los dois ou três anos depois. Também pagam a substituição de peças e de pneus, substituem o veículo se não funcionar e pagam o seguro e serviços de manutenção. Por isso mesmo, até há poucos anos atrás, não havia a preocupação de adquirir carros económicos, mesmo que não alcançassem grande velocidades. De um modo geral, os carros que as empresas fornecem aos seus executivos são potentes e pouco eficientes do ponto de vista dos combustíveis.

Tudo estaria muito bem se isso não acarretasse consideráveis prejuízos para o ambiente: os congestionamentos de trânsito pioram a cada dia, aumenta o consumo de combustível e, portanto, a emissão de gases nocivos à saúde.

O Mercado Comum Europeu estabeleceu que a partir de 1992 todos os veículos em circulação na Europa deverão estar equipados com aparelhos de controlo de emissão de gases. A tecnologia é relativamente barata e acarreta pouca diferença no desempenho do motor ou no consumo de gasolina. Em alguns países, entretanto, tais aparelhos começaram a ser instalados nos veículos distribuídos ao mercado já em Agosto de 1988. Nos Estados Unidos da América, os aparelhos de controlo de emissão de gases são obrigatórios desde 1981.

Automóveis bem assistidos e com motores bem afinados consomem menos combustível, duram mais e causam menos poluição.

Na Inglaterra, desde Dezembro de 1991 que se exige um teste de emissão de gases para a renovação da matrícula dos carros. Os novos testes limitam os níveis de emissão do monóxido de carbono a 4,5 por cento para os carros em circulação a partir de Agosto de 1983 e a seis por cento para os que entraram em circulação entre 1978 e Julho de 1983. Os carros mais antigos são submetidos também a testes de emissão de gases.

Como se estima que aproximadamente metade dos automóveis em circulação no país foram anteriormente carros de empresas, o RAC — organização do tipo Automóvel Clube — que tem uma equipa a realizar testes por todo o país, estima que até seis milhões de carros ficarão fora de circulação e não terão as suas licenças renovadas. A não ser que os seus proprietários corrijam esses problemas, claro.

E se as emissões de gases poluentes por automóveis já se tornaram tão graves, que dizer, então, dos aviões? Os seus motores lançam para a atmosfera dióxido de carbono, vapor da água e óxido de nitrogénio. Um

relatório sobre poluição causada por aviões, publicado recentemente pelo WWF-World Wildlife Fund for Nature, declara que esses gases estão, provavelmente, a aumentar a temperatura global do Planeta e prevê um aumento de 50 por cento de óxido de nitrogénio na atmosfera no ano 2020.

Por outro lado, na Holanda, começarão a circular ainda este ano autocarros movidos a combustível derivado do açúcar de beterraba e trigo. O bioetanol é um combustível renovável e menos poluente do que o óleo diesel.

RECIPIENTES EM CADA ESQUINA: É TEMPO DE RECICLAGEM

Já se tornou prática comum, em alguns países europeus, a distribuição gratuita de jornais de âmbito local. Entretanto, em algumas áreas, já começam a aparecer autocolantes a exibir os dizeres: "Não queremos jornais gratuitos - gostamos de árvores." Alguns destes autocolantes são produzidos comercialmente mas, na maior parte dos casos, são distribuídos por indivíduos comprometidos com a causa "verde". Em certos bairros da cidade de Oxford, na Inglaterra, as objecções foram tantas que houve quem parasse de distribuí-los em toda uma zona postal, diminuindo a tiragem em 4000 exemplares.

A reciclagem de materiais está na ordem do dia. Em alguns países, a recolha de papel porta-a-porta é patrocinada pela indústria. Há, por toda a parte, grupos a defender a reciclagem do papel e de outros materiais reaproveitáveis. São sintomas de que existe uma preocupação crescente em relação à defesa do ambiente e com a recuperação de materiais cuja matéria-prima leva anos e anos para ser reposta.



FOTO: DUARTE CABRAL

Em praticamente toda a parte se encontram pelas ruas os "vidrões", que já se tornaram parte da paisagem urbana, para recolha de materiais, em geral garrafas.

DIRIGIR





FOTO: DUARTE CABRAL

Para permitir que cada um possa contribuir para a causa "verde", chega-se à sofisticação de colocar, um ao lado do outro, um "vidrão" para garrafas transparentes, outro para as garrafas verdes, outro para as castanhas. Às vezes, encontram-se também recipientes para latas, embora haja métodos alternativos para separá-las do resto do lixo. Na cidade inglesa de Manchester estão a ser usados ímanes gigantescos para retirá-las do lixo doméstico e separá-las para reciclagem. Só na Grande Manchester, mais de 60 milhões de latas são recicladas em cada ano.

Se pensarmos que uma família média de quatro pessoas produz uma tonelada de lixo por ano e que pelo menos metade desse lixo é potencialmente reutilizável ou reciclável, vê-se logo que há um desperdício a ser evitado. Foi por isso que foi criada a Punchbowl, uma empresa de reciclagem de lixo doméstico que funciona no condado de Devon, em Inglaterra.

A Punchbowl possui a tecnologia para reprocessar, reparar ou reutilizar cerca de 50 por cento do lixo doméstico e fornece a uma rede de clientes uma boa

quantidade de peças eléctricas e mecânicas para utilizar em consertos ou substituir outras peças. Num vilarejo próximo, um mecânico compra todas as bicicletas da Punchbowl, por preços que vão dos 1000\$00 a 2500\$00, conserta-as ou restaura-as e revende-as por preços em média 50 por cento inferiores aos do mercado de bicicletas novas.

Dúzias de televisões, fogões e máquinas de lavar roupa são revendidas semanalmente a electricistas ou mecânicos para reparação e revenda a baixo preço.

Uma artista visita semanalmente a empresa para encontrar materiais, como jarras de metal e bandejas, que redecora com minuciosos desenhos, expõe e revende.

O lixo orgânico serve para a produção de adubo: há um monte de nove toneladas, cobertos por tapetes multicoloridos, no pátio da empresa, para venda aos interessados.

PROTEGENDO A CAMADA DE OZONO

A camada de ozono que envolve a Terra está a ser prejudicada pela enorme quantidade de gases que são emitidos pelas máquinas e aparelhos que o homem criou. À medida que se abrem "buracos" na camada de ozono, os raios do Sol não são mais filtrados e todo o Planeta aquece, causando o que os cientistas chamam de "efeito estufa". Com o correr do tempo, se nada for feito para evitar a catástrofe, a Terra ficará tão quente que será impossível a sobrevivência dos seres humanos.

Uma das pequenas medidas que podem ser tomadas por cada um de nós é evitar a utilização de aerossóis em cuja composição entre o clorofluorcarboneto (CFC) que é o elemento químico mais prejudicial à camada de ozono. Muitas empresas europeias dedicaram-se, nos últimos anos, à pesquisa de alternativas para o CFC e em praticamente todos os países europeus determinados produtos trazem, na embalagem, uma indicação do tipo "Não prejudica a camada de ozono".

A Dinamarca proibiu o uso de aerossóis contendo CFC já em Janeiro de 1987. Na Alemanha, um ano depois, o Governo entrou em acordo com a indústria para reduzir o seu uso em 90-95 por cento até 1990. A Holanda seguiu o exemplo naquele mesmo ano, enquanto que na Suíça foi dado à indústria um prazo de dois anos, até 1990, para que efectuasse um corte de 92 por cento no uso do CFC.

Em 1987, embora não houvesse nenhuma obrigatoriedade legal, as empresas inglesas Johnson Wax e Talbex, modificaram as etiquetas dos seus produtos mostrando aos consumidores que aqueles não continham CFC. Naquela época, foi uma atitude pioneira.

As empresas de produtos químicos apresentam, pelo próprio tipo de produtos que utilizam, um potencial de risco para a comunidade maior do que as outras. Por isso mesmo, são vigiadas mais de perto pelos governos



DIRIGIR

e pelo público e muitas delas já tomaram medidas de segurança para evitar acidentes.

Já em 1978, o Governo francês abriu um longo processo contra a Anoco após um desastre ecológico nas costas da Bretanha, quando um petroleiro derramou no mar mais de 200 mil toneladas de *crude* poluindo mais de 160 quilómetros de costa e matando 30 mil aves marinhas e 230 mil toneladas de peixe e marisco. A

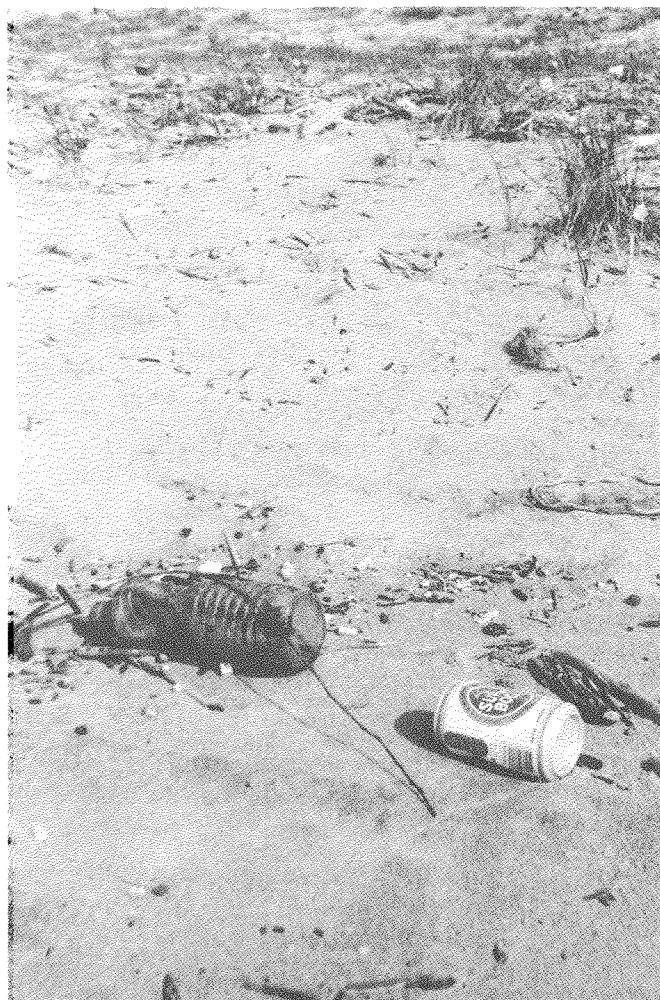


FOTO: DUARTE CABRAL

pesca foi suspensa por quatro meses, os viveiros de ostras só recuperaram três anos depois e o comércio turístico local sofreu prejuízos pelo menos durante dois anos.

Há alguns anos, um derramamento de produtos químicos no Reno fez com que a Sandoz Products, empresa de produtos químicos, instalasse uma série de aparelhos destinados a proteger os rios, ao mesmo tempo que implementou um novo conceito de armazenagem, para evitar acidentes.

BP – UM EXEMPLO A SER SEGUIDO

A BP-British Petroleum, multinacional que opera em praticamente todo o Mundo, tem demonstrado, ao longo do tempo, preocupação com a saúde, segurança e ambiente porque reconhece o impacte que as suas actividades podem ter sobre tudo o que cerca as empresas do grupo. Criou um Departamento do Ambiente e uma política ambiental corporativa que deve ser seguida por todas as empresas do grupo ou a ele ligadas. Em linhas gerais, essa política resume-se a quatro grandes pontos:

- Conseguir que as suas operações sejam seguras e saudáveis, criando um ambiente de trabalho onde não ocorram acidentes e em que a saúde dos seus empregados, clientes, empresas contratadas e o público em geral não seja exposta a qualquer risco.
- Produzir e colocar no mercado produtos que possam ser usados com segurança, avaliando cada um de maneira a ter a certeza de que, a despeito dos riscos a eles inerentes, possam ser armazenados, manuseados, transportados e usados sem causar problemas. Oferecem aos seus clientes recomendações sobre o uso desses produtos e de como deitá-los fora sem que ocorra qualquer impacte adverso ao ambiente.
- Melhorar progressivamente o seu desempenho ambiental, procurando minimizar o impacte das suas actividades, reduzir as emissões de gases e o desperdício na utilização de energia. Nas novas fábricas que vierem a ser construídas serão utilizadas as melhores técnicas de controlo da poluição comercialmente viáveis.
- Respeitar os interesses dos seus vizinhos e da comunidade mundial, mantendo contactos com aqueles que vivem ou trabalham nas proximidades das suas fábricas para assegurar de que compreendem as operações em curso, e de que a empresa compreende as suas preocupações. Devem procurar trabalhar activamente em colaboração com os governos, o público e outros organismos relevantes em busca de soluções para problemas referentes à saúde, segurança e ambiente associados com as suas operações e produtos.

O desempenho desta política é medido continuamente e comparado a objectivos estabelecidos para a BP como um todo e para cada uma de suas empresas. Para isso criou grupos de "auditores" encarregados de verificar se a política ambiental de cada empresa é consistente com a política do grupo e com a legislação local.

E dada grande ênfase ao conhecimento da filosofia e da política ambiental da empresa pelos diferentes níveis de administração e cada uma das empresas do grupo deve estar preparada para responder à questão de como incorpora as questões ambientais no seu plano estratégico.

A BP foi galardoada, em 1988, com uma medalha de ouro — a International Corporate Environmental Achievement —, prémio conferido pelo World Environment Center dos Estados Unidos. O WEC é uma instituição, patrocinada pela indústria, que promove a protecção do meio ambiente pelo sector industrial e a medalha é oferecida anualmente à empresa com melhor desempenho. Entre outras empresas já premiadas, encontram-se a 3M, a Exxon e a DuPont.

NÃO ÀS FRALDAS DESCARTÁVEIS

Infelizmente, porém, nem todos se preocupam com políticas ambientais.

No Norte da Escandinávia, todo um povo — os Sami — está a ser dizimado por três empresas: a Stora, líder sueca de produtos florestais; a Korsnas, de que a Stora também é accionista; e a MoDo.

As três em conjunto instauraram um processo judicial para tentar desalojar os Sami das terras cobertas de florestas onde vivem do pastoreio de renas desde há séculos. Alegam que obtiveram legalmente o direito de acesso às florestas escandinavas e, portanto, podem transformar as árvores em toros, mobiliário e matéria-prima para fraldas descartáveis para bebés. Se o processo tiver sucesso, os Sami assistirão ao fim das renas que representam seu meio de vida. O Norte da Suécia, onde vivem, é um dos últimos lugares, à excepção dos jardins zoológicos, onde se podem encontrar renas.

A Stora já utiliza enormes áreas das florestas suecas para fornecer à Procter & Gamble a maior parte da matéria-prima necessária para a fabricação de um dos seus produtos mais populares: as fraldas de papel descartáveis. Só na Inglaterra são consumidos nove milhões dessas fraldas por dia e três biliões por ano, usando no processo sete milhões de árvores.

As terras dos Sami estendem-se da Lapónia às montanhas da península nórdica. A área ficou fraccionada com a criação da Noruega, Finlândia e Suécia, mas é aí que o último povo indígena da Europa desenvolveu o seu estilo de vida nómada, baseado na migração sazonal das suas renas semidomesticadas. Nos meses de Verão, as renas deslocam-se para as montanhas à procura de alimentos frescos e temperaturas mais amenas, e no Inverno são conduzidas para o abrigo das florestas das terras baixas.

O pasto desses animais são as florestas, onde encontram líquenes em abundância no solo, ao redor das pedras e pendendo das árvores. As renas possuem olfacto sensível e podem detectar líquenes sob mais de um metro de neve. Também se alimentam de erva, mas não conseguem comê-la no Inverno porque não conseguem cheirá-la sob a neve.

Os Sami acreditam que a natureza pode ser usada e aproveitada pelas pessoas durante a sua vida, mas

é preciso deixá-la no seu estado original para as gerações futuras. Os lugares sagrados fazem parte da natureza; pedras e colinas que só eles próprios conseguem reconhecer como sagrados.

Entretanto, a Stora declara que os direitos históricos dos Sami para que as suas renas pastem não são compatíveis com os conceitos modernos de propriedade da terra e que se eles quiserem usar a terra então deverão pagar renda aos proprietários. O argumento contrasta severamente com a velha ideia Sami de fazer uso da terra e não possuí-la.

Os ecologistas suecos, por sua vez, dizem que duzentas e nove espécies de plantas e animais estão ameaçadas pelas empresas florestais suecas, que são um perigo não só para os Sami, mas para o equilíbrio ecológico de toda a região.

Pouco a pouco, ao longo dos anos, a área dos Sami foi sendo invadida pelos suecos que aí se estabeleceram principalmente nas regiões do Sul. Hoje, os únicos fragmentos de floresta virgem que ainda restam estão nas montanhas, enquanto que no resto do território Sami são praticamente inexistentes.

Se a Stora e as outras empresas vencerem a batalha legal, será o fim da cultura Sami no Sul da Suécia. A criação de renas é a essência do seu modo de vida.

Aos poucos, volta à tona o antigo hábito de lavar e ferver as fraldas. Criaram-se até mesmo empresas especializadas que recolhem e levam as fraldas sujas e devolvem-nas limpas, lavadas e desinfectadas, no dia seguinte.

No estado americano de Nebrasca já se decidiu que o uso de fraldas descartáveis será totalmente banido a partir de 1993. Mas a batalha para a manutenção do ambiente está apenas a começar. E as vozes mais ouvidas são sempre as dos consumidores.

AS INICIATIVAS MULTIPLICAM-SE

Entretanto, cresce a preocupação com o mundo em que vivemos, com sua manutenção, com a qualidade de



FOTO: EMÍLIA MENDES

DIRIGIR



vida. Todos os dias surgem novos grupos interessados em alguma causa ecológica.

- O grupo SAS-Surfers Against Sewage (Surfistas contra o Esgoto) foi criado há pouco mais de um ano por jovens surfistas desesperados para obter o completo tratamento dos esgotos e já conta com mais de quatro mil membros.

- A Mission Rainforest Foundation (Fundação Missão Floresta Tropical), fundada há um ano, acaba de salvar da completa destruição milhares de hectares de floresta na Argentina. Cada membro contribui com o equivalente a 7500\$00. Após a compra, a floresta pode ser utilizada para benefício das comunidades locais.

- Foram tantas as cartas de jovens dirigidas à National Anti-Vivisection Society (Sociedade Nacional contra a Viviseção) que acabou por ser criada a Animal Defenders (Defensores dos Animais), a ala jovem daquela sociedade, exclusivamente para membros entre os oito e os dezoito anos.

- A SAFE-Saving Animals from Extinction (Salvando os Animais da Extinção) empenha-se em salvar animais que correm perigo de extinção e já levou a cabo, com êxito, várias campanhas. Entre os seus programas estão em andamento a salvação das tartarugas de Madagáscar, dos iguanas das Caraíbas, dos répteis de Santa Lúcia, dos morcegos-da-fruta do oceano Índico, das aves das ilhas Maurícias.

Estes são apenas alguns exemplos de novas iniciativas, para além daquelas das grandes organizações internacionais já existentes e bastante conhecidas.

Mas não surgem apenas associações ecológicas. São, diariamente, fundadas novas empresas cujo empenho está profundamente ligado ao ambiente. Já se publicam em toda a Europa, revistas "verdes", com periodicidades diversas, como a *Green Magazine* inglesa. Até mesmo a publicidade demonstra uma preocupação ecológica: os fabricantes anunciam sapatos e botas feitos de outros materiais que não o couro, as agências de viagens excursões para a floresta tropical, os construtores aparelhos de energia solar, os produtores vegetais e adubos orgânicos, os proprietários alugam e vendem proprie-

dades "verdes" (com reciclagem de água, turbinas eólicas, energia solar etc.). Até os prémios oferecidos nas promoções anunciadas são "verdes", como uma arca para congelar que consome menor quantidade de energia eléctrica.

Já existem, também, agências de empregos especializadas em profissionais do ambiente, que mantêm bases de dados repletas de ecologistas perfeitamente qualificados à procura de trabalho na indústria ou investigação.

Surgiram também empresas de investimento que pretendem levar uma dimensão ecológica às atitudes dos investidores e investigam o desempenho das empresas que tem um compromisso com a manutenção sistemática do ambiente.

OS FUNDOS DA COMISSÃO EUROPEIA

A Comissão Europeia está a oferecer às empresas cerca de 825 milhões de contos para pesquisa e desenvolvimento do ambiente, e mais fundos deverão ser colocados à disposição no futuro.

Uma pesquisa levada a termo pelos Environmental Policy Consultants demonstrou que a maior parte das empresas europeias simplesmente desconhece a existência desses fundos.

E se a Comissão seguir adiante com seus planos de fazer incidir um "imposto de carbono" sobre combustíveis fósseis, altamente poluentes, fontes de energia "limpas" como o vento, as ondas e a energia solar, tornar-se-ão financeiramente mais viáveis.

As taxas de imposto mais altas incidirão sobre combustíveis como o carvão e a gasolina, mas as fontes de energia facilmente renováveis não sofrerão qualquer imposto. O plano da Comissão também beneficiaria a energia nuclear.

Entretanto, um relatório publicado pela organização Greenpeace sugere que o "imposto do carbono" custaria à Europa bem menos do que se pagasse os prejuízos causados pela chuva ácida — o imposto desencorajaria as pessoas a queimar combustíveis fósseis, contribuindo assim para diminuir a chuva ácida.

* Jornalista.



AS SOCIEDADES POR QUOTAS



Paulo Buchinho © '92

V

Vamos neste número abordar os aspectos mais relevantes do regime legal das denominadas sociedades comerciais por quotas. Esta forma societária foi introduzida no ordenamento jurídico português em 1901, pela então denominada Lei das Sociedades por Quotas que decalcava em vários aspectos a legislação alemã, sendo sem dúvida, aquele que maior representatividade assume no universo empresarial, uma vez que é chamada a "dar forma" às pequenas e médias empresas, realidade dominante na vida económica portuguesa.

Recorrendo de novo aos dados estatísticos disponíveis, constata-se que em 31.7.86 estavam registadas no Registo Nacional de Pessoas Colectivas cerca de 134.552

sociedades por quotas, que representavam cerca de 96,8 por cento das sociedades comerciais registadas naquele instituto público. As suas características fundamentais são duas: o capital social é representado por quotas; a responsabilidade da sociedade (e dos sócios) é limitada ao património da sociedade.

O seu regime consta, actualmente, dos artigos 197º a 270º do Código das Sociedades Comerciais (CSC).

Enquanto estrutura jurídica da empresa, veio a demonstrar uma enorme aptidão para viabilizar as pequenas e médias empresas, dotando-as dos meios necessários ao desenvolvimento da sua actividade.

Por um lado, porque permitiu o aparecimento em



DIRIGIR

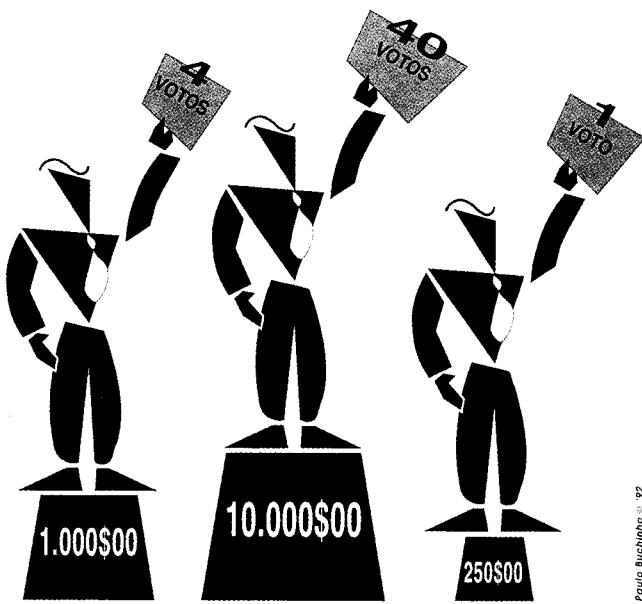
empresas de dimensão reduzida, de sócios financiadores da actividade empresarial, completamente desligados da gestão corrente da sociedade.

Por outro, porque dando a possibilidade aos sócios de confiarem o exercício das funções de gerência a terceiros levou, em muitos casos, à profissionalização da gestão da própria empresa.

Finalmente, a limitação da responsabilidade dos sócios face a terceiros levou a que estes se predispussem a correr um risco calculado no lançamento de actividades económicas.

As sociedades por quotas representam, assim, uma situação intermédia entre a típica sociedade de pessoas — sociedade em nome colectivo — e a típica sociedade de capital — sociedade anónima.

Nos termos do CSC, o contrato de uma sociedade por quotas deverá mencionar o montante de cada quota de capital e a identificação do respectivo titular, bem como o montante das entradas efectuadas por cada sócio e o montante das entradas diferidas.



Em qualquer hipótese, o capital social mínimo é de 400.000\$00, podendo as quotas que o compõem ter valores diferentes, desde que não sejam inferiores a 20.000\$00, e sejam divisíveis por 250.

Temos assim que, para a constituição de uma sociedade por quotas, bastam dois sócios e um capital social não inferior a 400.000\$00.

Da análise do seu regime, conclui-se que nesta matéria existe uma ampla faculdade de regulamentação por parte dos sócios, nomeadamente no que se refere a exigibilidade de prestações suplementares, suprimentos, regras relativas à transmissão por morte, cessão de

quotas, nomeação e remuneração de gerentes, criação de órgão de fiscalização, etc.

FORMA DE ORGANIZAÇÃO

Os órgãos que manifestam a vontade e representam as sociedades por quotas são dois: a assembleia geral e a gerência. O contrato de sociedade pode ainda determinar que a sociedade tenha um conselho fiscal, que fica sujeito às normas aplicáveis ao conselho fiscal nas sociedades anónimas.

Sendo a assembleia geral o órgão societário que institucionaliza a participação dos sócios na vida da sociedade, compete-lhe decidir sobre as questões mais importantes da vida da empresa, como, por exemplo: a exclusão de sócios, destituição de gerentes e membros do órgão de fiscalização, a aprovação do relatório da gestão e das contas do exercício, a atribuição dos lucros e tratamento dos prejuízos, a alteração do contrato de sociedade, a fusão, cisão, transformação e dissolução da sociedade e o regresso da sociedade dissolvida à actividade.

Se o contrato de sociedade não dispuser diversamente, competirá ainda à assembleia geral deliberar sobre a designação de membros do órgão de fiscalização, a alienação e oneração de bens imóveis, e a subscrição ou aquisição de participações noutras sociedades e respectiva alienação ou oneração.

Quanto às formas de deliberação pelos sócios, há que considerar, além da assembleia geral (ordinária), a possibilidade de deliberar por escrito e em assembleia geral universal, caracterizando-se esta última pela presença de todos os sócios e dispensa das formalidades relativas à convocação da assembleia.

As assembleias gerais são convocadas por qualquer um dos gerentes, através de carta registada, expedida com a antecedência mínima de quinze dias. Salvo disposição diversa do contrato de sociedade, a presidência de cada assembleia geral pertence ao sócio nela presente que possuir ou representar maior fração de capital, preferindo-se em igualdade de circunstâncias o mais velho.

Cada sócio dispõe de um voto por cada 250\$00 do valor nominal da quota, considerando-se, salvo disposição diversa da lei ou do contrato de sociedade, as deliberações tomadas quando obtiverem a maioria dos votos emitidos. As abstenções não produzem quaisquer efeitos.

Concluída a assembleia geral, é lavrada a competente acta no livro respectivo, devendo ser assinada por todos os sócios presentes. No caso de a deliberação ter sido tomada por escrito, um dos gerentes lavrará a acta em que mencionará a verificação das circunstâncias que permitem a deliberação por voto escrito, transcreverá a proposta e o voto de cada sócio, declarará a deliberação tomada e enviará cópia desta acta a todos os sócios.



À gerência compete assegurar a administração e representação da sociedade, podendo ser composta por um ou mais gerentes que deverão ser pessoas singulares.

A designação dos gerentes é feita no contrato de sociedade ou em assembleia geral, por período determinado no contrato de sociedade ou, na sua ausência, até à renúncia ou destruição.

No exercício das suas funções, os gerentes devem praticar os actos que forem necessários para a realização do objecto social, com respeito pelas deliberações dos sócios. Salvo disposição do contrato da sociedade em contrário, os gerentes têm direito a uma remuneração fixada pelos sócios.

Se a gerência for composta por vários membros, os poderes que lhe são conferidos são exercidos conjuntamente, considerando-se válidas as deliberações que reúnem os votos da maioria.

Sobre os gerentes de qualquer sociedade por quotas recai o impedimento de exercer, por conta própria ou alheia, actividade concorrente da sociedade. Este impedimento é, no entanto, removível pelo consentimento expresso dos sócios.

Além da renúncia ao cargo ou o termo do mandato, o exercício da gerência pode cessar pela destituição. De facto, os sócios podem deliberar a todo o tempo, a destituição de gerentes.

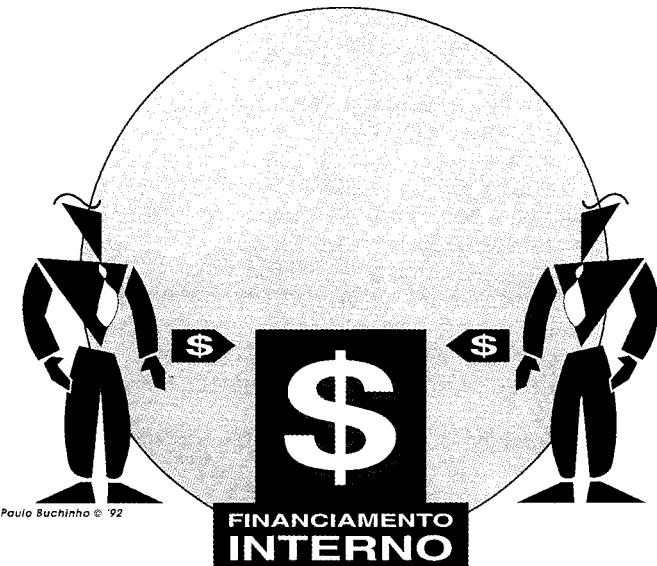
A destituição pode fundamentar-se na verificação de justa causa (violação grave dos seus deveres ou incapacidades para o exercício normal das respectivas funções) ou independentemente da existência de justa causa. Nesta última hipótese, e não havendo indemnização contratual estipulada, o gerente destituído terá direito a ser indemnizado, dentro de certos limites, pelos prejuízos sofridos.

No que se refere à fiscalização da actividade das sociedades por quotas, a lei permite que os sócios estipulem, no contrato de sociedade, a existência de um conselho fiscal. Na hipótese de estar prevista a sua existência, a sua regulamentação será igual à que a lei prevê para as sociedades anónimas.

O carácter facultativo do conselho fiscal nas sociedades por quotas não significa, porém, que estas não estejam obrigadas — quando atingidos certos limites — a proceder à revisão legal das suas contas.

Assim, as sociedades que não tiverem conselho fiscal devem designar um revisor oficial de contas para proceder à revisão legal desde que, durante dois anos consecutivos, sejam ultrapassados dois dos seguintes limites: **a)** total do balanço: 180.000 contos; **b)** total das vendas líquidas e outros proveitos: 280.000 contos; **c)** número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 50.

A revisão legal das contas deixará de ser necessária se a sociedade entretanto designar um conselho fiscal ou se dois dos três limites deixarem de se verificar em dois anos consecutivos.



FORMAS DE FINANCIAMENTO

Financiamento Interno

Analisando, agora, as formas que a lei facilita às sociedades por quotas na hipótese de estas se debarterem com problemas de subcapitalização, há que distinguir, as formas de financiamento interno e as formas de financiamento externo.

Como formas de financiamento interno temos, além do aumento de capital social, as denominadas prestações suplementares e o contrato de suprimento.

Visando um mesmo fim — superar dificuldades temporárias no financiamento da actividade empresarial — as prestações suplementares e o contrato de suprimento configuram, na perspectiva do direito, dois institutos distintos.

Integrando-se na categoria das prestações acessórias dos sócios, as prestações suplementares traduzem uma obrigação adicional dos sócios para com a sociedade. Daí que o legislador tenha sido minucioso na sua regulamentação, dispondo expressamente que as prestações suplementares só podem ter por objecto dinheiro, e que só serão exigíveis se o contrato de sociedade expressamente as previr e fixar o respectivo montante global.

Na ausência de disposições relativas à repartição das prestações suplementares, todos os sócios ficam obrigados a realizá-las na proporção em que participam no capital social. As prestações suplementares não vencem juros e são contabilizadas como integrando a situação líquida da sociedade.

A restituição só poderá ser deliberada pela assembleia geral dos sócios se a situação líquida não for inferior à soma do capital e da reserva legal. As prestações

DIRIGIR



suplementares materializam, portanto, uma aportação adicional de capital que permite à sociedade fazer face a dificuldades transitórias.

Diversamente, o contrato de suprimento ("suprimentos") consiste num "empréstimo" concedido pelos sócios, ou por qualquer um deles à sociedade. Pode ter por objecto dinheiro ou outra coisa fungível, ou pode consistir na convenção pela qual se acorde o deferimento de créditos do sócio sobre a sociedade.

A obrigação de efectuar suprimentos pode constar do contrato de sociedade ou de deliberação da assembleia geral. Nesta última hipótese, e por forma a tutelar os sócios que não tenham hipótese de os realizar, a deliberação só vincula os sócios que a votarem favoravelmente.

Os suprimentos distinguem-se do "empréstimo" comum na medida em que se caracterizam pela sua permanência, isto é, uma vez realizados terão que ter uma duração de pelo menos um ano. Esta característica, que poderia julgar-se meramente técnica, pode em certas hipóteses ter uma importância determinante. É o caso das sociedades gestoras de participações sociais que estando impedidas em geral de financiar outras sociedades, podem, nos termos do artigo 5º, número 1, alínea f) do Decreto-Lei nº 495/88, de 31 de Dezembro, realizar suprimentos em benefício de sociedades por quotas suas participadas. Ora, se nesta hipótese não se verificar a permanência do suprimento por prazo inferior a um ano, o financiamento será considerado "empréstimo", sujeitando-se a sociedade gestora de participações sociais à aplicação de uma coima entre 100.000\$00 e 3.000.000\$00.

Além da característica enunciada, os suprimentos podem ou não vencer juros conforme o estipulado, não dependendo o seu reembolso de quaisquer circunstâncias especiais. No entanto, os sócios que hajam efectuado suprimentos não podem requerer a declaração de falência da sociedade.

Do exposto, resulta também, que a contabilização dos suprimentos é diversa das prestações suplementares, integrando-se no passivo da sociedade.



Financiamento Externo

Quanto ao recurso das sociedades por quotas ao financiamento externo, far-se-á exclusivamente uma breve análise do seu acesso ao mercado de capitais.

De facto, e apesar de não estar expressamente previsto no Código das Sociedades Comerciais, a legislação vigente permite às sociedades por quotas a emissão de obrigações. Neste sentido dispõe o artigo único do Decreto-Lei nº 160/87, de Abril, dizendo que as sociedades por quotas podem emitir obrigações, devendo observar-se, na parte aplicável, as disposições legais relativas às emissões de obrigações das sociedades anónimas.

Assim, e uma vez observados os requisitos da emissão de obrigações e efectuado o registo da operação na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, as sociedades por quotas poderão oferecer à subscrição pública ou privada as obrigações emitidas.

As sociedades por quotas, se assim o entenderem, podem, desde que reunidas as condições legalmente exigíveis, requerer a admissão à cotação das obrigações emitidas.

* Jurista.



Sabia que.....

RISCOS DAS FOTOCOPIADORAS

Máquinas de fotocópia apresentam riscos, não tanto da sua utilização esporádica, mas sobretudo para os operadores de reprografia e outros que as utilizam por longos períodos do dia ou trabalham com elas em espaços confinados. As radiações ultravioletas, o ozono e o toner estão na base de alguns riscos a que será necessário prestar atenção.

Existem já diplomas portugueses que previnem o contacto e laboração com substâncias potencialmente cancerígenas. A norma especial da CE relativa ao trabalho com esses produtos, que existem de facto nas fotocopiadoras, está para ser transposta em breve para o corpo jurídico português.

Os riscos específicos das máquinas de fotocópia poem o acento tónico no toner. É formado por resinas termoplásticas e pigmentos. As resinas mais utilizadas são o poliestireno, o metacrilato e outras, que podem provocar irritações na pele, nas mucosas respiratórias e oculares e até dar origem a perturbações neuro-vegetativas.

O problema não está nas máquinas, mas na maneira como são instaladas e usadas e por quanto tempo.

O que há a fazer é tomar medidas para eliminar ou reduzir ao máximo os níveis e os períodos de exposição aos diversos contaminantes químicos, criar condições de bem-estar e conforto no espaço circundante e no posto de trabalho afecto à fotocopiadora.

No caso do toner escolher o que tiver menos impurezas associadas ao negro de fumo, pois quanto mais baixo o seu teor menor a toxicidade.

A limpeza e o bom funcionamento das máquinas constituem, por outro lado, importantes factores de redução do teor de ozono na atmosfera dos locais de trabalho. A prevenção passa ainda pela boa organização e planeamento do trabalho para reduzir o tempo de manipulação e exposição. Deve ser proibido fumar, comer ou beber nos locais, pois os alimentos podem ser contaminados. Indispensáveis são também os exames clínicos específicos a cargo do médico do trabalho, conforme anuncia a Direcção-Geral de Higiene no Trabalho no seu boletim.

in *Diário de Notícias* 21.01.92

DIRIGIR





O QUE PODEMOS FAZER...

*...é meramente uma consequência do que podemos ser.
(Max De Pree, Liderar É Uma Arte)
O ser precede o fazer e condiciona-o.*

As reconhecidas carências do sistema de ensino português e as características socioculturais do País induzem, em geral, no trabalhador português, a todos os níveis, uma forma de estar e de fazer que, comparativamente com outras realidades, se pode dizer ser pouco profissional. O profissionalismo é, no fundo, uma atitude. Uma atitude em primeiro lugar em relação a si próprio, que se estende progressivamente aos outros, à vida e obviamente — e só então — ao trabalho, porque o trabalho é apenas uma componente da vida, ainda que uma componente importante e muitas vezes mesmo determinante.

DIRIGIR



FALTA O SABER SER

Cada vez mais o tenho constatado: **está-se na empresa como na vida. O que se é condiciona o que se faz e o que se sabe.** O ser antecede o fazer como antecede o saber. O problema-base é, quanto a nós, um problema de atitude.

E é isso que a escola tem deixado de fora, como tem deixado também, frequentemente, a formação profissional. Para se chegar às atitudes, há um percurso que, demasiadas vezes, não é feito. Não foi feito na escola e não é feito também na empresa.

Após o projecto, os edifícios começam-se pelos alicerces. Insistir numa formação que privilegie em primeiro lugar o saber ou mesmo o saber fazer, é o mesmo que construir sem alicerces: com facilidade o edifício se desmorona. Isto, se se chegar a conseguir construir alguma coisa, porque sem bases sólidas, não há construções sólidas.

A falta de Saber Ser é uma constante no quotidiano de qualquer cidadão que, estando vivo e atento, tenha que sair de casa: dos transportes ao café, ao restaurante, à empresa onde trabalha, dos fornecedores aos clientes passando pelos organismos públicos, ao fim do dia exemplos não lhe faltarão.

O profissionalismo é (ainda) escasso. Talvez não tanto por falta de saber, talvez não tanto por falta de saber fazer, mas muito, por falta de Saber Ser.

É hora de mudança, diz-se! Está gasto! Os desafios que se apresentam, apregoa-se, exigem-no! Ensaiam-se mesmo algumas mudanças, que no essencial, pouco alteram. A atitude base, salvo raras exceções, mantém-se.

O QUE PODEMOS FAZER

O que podemos (então) fazer? Esta é para nós uma das grandes "descobertas" que o País e as organizações/organismos que o integram devem fazer. Este é o espaço da formação comportamental, espaço mal compreendido e mal preenchido, onde a aposta (investimento) é pouca e muitas vezes má. Pouca, porque as organizações e os organismos (essas entidades abstractas!) parecem ainda não ter entendido bem o cerne do problema. **Má, porque o agente de mudança, o formador, o que consegue fazer, é também meramente uma consequência do que consegue ser. E às vezes, é bem pouco.**

Entender hoje definitivamente a necessidade da formação comportamental, é um problema de lucidez. Apostar, investindo seriamente, na mudança de mentalidades, na alteração de atitudes, é uma questão de visão empresarial. O êxito, a excelência, na pequena como na grande empresa, do operário ao administrador, passa, enquanto organizações e enquanto trabalhadores, pelo que forem capazes de ser. O que tem tanto de saber, de técnica, como de arte. Da arte de viver, de que o profissionalismo é meramente uma consequência.

A MUDANÇA
TEM DE SER DE DENTRO PARA FORA

Mas a resistência à mudança é um facto conhecido. Mudar gera insegurança e a insegurança provoca incômodo. Mudar é, de certo modo, passar do conhecido ao desconhecido. Do sei onde estou, para o não sei para aonde vou. E é aqui que muitas vezes as coisas começam logo por falhar: a mudança é, tem de ser, um acto voluntário individual. Não há mudança de fora para dentro, não há mudanças impostas. **A mudança acontece por adesão emocional, mais do que racional, e sempre de dentro para fora.**

"Provocar" mudanças, exige uma intervenção muito especializada, exige um grande saber e experiência, ao alcance apenas de uma formação comportamental séria e competente, servida por formadores verdadeiramente profissionais. Os processos de aprendizagem/reaprendizagem são mais ou menos eficazes, de acordo com a adesão emocional do indivíduo. É assim que a formação comportamental deve, antes de mais, estar dirigida à parte emocional do indivíduo e menos à parte cognitiva. As técnicas que a formação comportamental fornece ao indivíduo são meros suportes que, mais do que aprendidas, devem ser apreendidas e vivenciadas. **O agente de mudança, o formador, não é mais, não pode ser mais, do que um catalisador, o que exige um**





profundo conhecimento do ser-pessoa e um grande saber (“de experiência feito”).

Trabalhar ao nível do Ser provoca alguma dor, implica o reconhecimento, o pôr em causa, de comportamentos e atitudes, conscientes ou inconscientes, já adquiridos e tidos muitas vezes como bons. E ninguém gosta de sofrer, ainda que de um sofrimento relativo se trate, a menos que a mudança seja entendida como útil e necessária, o que, muitas vezes, não é o caso.

A mudança é entendida, na maioria das vezes, como uma necessidade exterior ao indivíduo: uma necessidade da empresa, da direcção, da chefia, eventualmente da sociedade, mas, de qualquer modo, sempre dos outros.

A frase, frequente na formação, e em todos os níveis, de que "quem devia cá estar não era eu", é disso uma prova. A mudança é, até por defesa, uma necessidade primeira dos outros. Assim é muitas vezes entendida.

ESTAR VIVO É MUDAR

E é isto que é necessário inverter, até porque não fazem as empresas — e nós — outra coisa senão estar em constante mudança. Estar vivo, é mudar. Só que esta é normalmente uma mudança reactiva, fruto da adaptação necessária às transformações do meio. É uma questão de sobrevivência. Mas a mudança de que falamos é outra. É uma mudança pró-activa que antecipa as transformações previsíveis no meio ou, no mínimo, as acompanha concomitantemente no tempo. Falamos de gerir a mudança. E preparar o Homem para isto, é campo por excelência da formação comportamental.

é campo por excelência da formação comportamental. A uniformidade, conformismo, certeza e dependência de ontem, contrapõem-se hoje a singularidade, a liberdade, a incerteza e a independência. O monolitismo e a monovalência passaram. O definitivo é cada vez mais provisório.

O fazer diferente, o mudar actuações, o estar aberto a novas exigências e a novos trabalhos, o estar predisposto a alterar métodos e formas de organização, o encarar a qualidade como uma consequência natural e não *um meio de*, o entender o cliente como a razão de ser de qualquer organização, o interiorizar a necessidade da melhoria constante e da aprendizagem contínua, passa pelo **SER, pelo que cada um for capaz de ser.**

E as empresas, não sendo mais do que o que os indivíduos que a integram forem, serão o que os trabalhadores, todos, que dela fazem parte forem capazes de ser. De **SABER SER**.

* Director-Geral da O & D.



NÃO BASTA SER CHEFE, É PRECISO SABER SÊ-LO!

A chefia indirecta e o quadro intermédio têm, enquanto líderes, a função ingrata de serem os «bodes expiatórios» dos níveis estratégicos e operacional! Que características precisam de ter estes «actores» para desempenharem, a contento de todos, este difícil papel «intermédio»?

As chefias directas e quadros intermédios já ouvi chamar muitos nomes. Alguns, por sinal, bem feios e pouco cristãos, que o pudor me coíbe de reproduzir aqui.

Mas essa é também uma das funções de quem é líder: quando as coisas correm mal, lá no escritório ou na oficina, o chefe também funciona às vezes como bode expiatório... De resto, é sempre bom haver

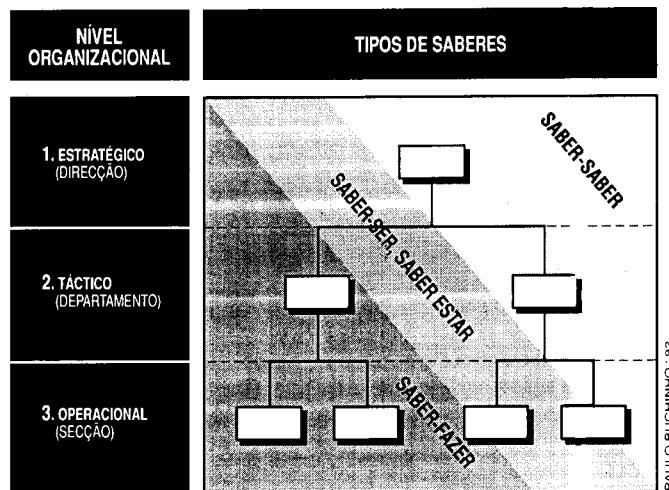
alguém que pague as favas, à semelhança do treinador de futebol.

Não sendo propriamente **estrelas** ou **primeiras figuras**, os actores que, nas nossas empresas e demais organizações, desempenham os papéis de chefia directa, enquadramento ou supervisão, não deixam de ser importantes e até mesmo susceptíveis.

DIRIGIR

Por analogia com a tropa, eles são os oficiais subalternos e os sargentos, representando o nível **táctico** da organização e fazendo a ponte entre os níveis **estratégico** (o dos oficiais generais e superiores) e **operacional** (o dos soldados e dos cabos) (Fig.1).

Figura 1: Tipos e proporção de saberes, por níveis organizacionais



(Fonte: Adaptação parcial de Hersey e Blanchard)

Para usar os palavrões dos sociólogos, às pessoas que estão neste nível intermédio, entre o topo e a base da pirâmide organizacional, chamam-se chapéus de chuva, ecrãs, tampões, comutadores, interruptores, filtros, relés, porteiros, etc., nomeadamente pelo papel fundamental que têm no sistema de comunicação interno.

De facto, são eles que recebem e tratam informações vitais para os de cima e os de baixo, os generais (a direcção) e os soldados (a produção). Ora a informação não é neutra: é um recurso político, um trunfo que se pode traduzir em poder, isto é, em controlo de uma **área de incerteza** importante para outros sectores da empresa (ou para toda a empresa).

Contrariamente ao que pensam os nossos amigos da informática, recolher e tratar informação não é uma operação estritamente técnica e, como tal, **neutra**. Numa organização, a informação não é como a corrente eléctrica, não flui de maneira racional, de acordo com as leis da física a através de circuitos predefinidos. Pelo contrário, passa por múltiplas operações, redes e relés (alguns deles **parasitas**) até chegar — se chegar! — ao seu destino final.

De facto, a informação nas organizações é como a água na montanha. Entre a fonte e o destinatário, a informação pode ser filtrada, seleccionada, destruída, arquivada, desviada, retida, reformulada, alterada, condensada, enviesada, negociada, retransmitida, etc.

De qualquer modo, não é exactamente o mesmo que **comunicar**, uma palavra que vem do latim, *communi-*

care, isto é, pôr em comum... Quando o chefe não consegue, não pode ou não quer pôr em comum algo (uma ideia, uma informação, uma emoção) que é pressuposto ser importante para o desempenho ou funcionamento do grupo, as pessoas do grupo dizem que o chefe é incompetente...

Afinal, que competências, capacidades, qualidades, conhecimentos ou saberes devem então ter estes actores de modo a desempenharem bem o seu papel e para que a gente não lhes possa chamar nomes feios ou poucos cristãos?

No fundo, o que se pede a um encarregado, a um chefe, a um supervisor, é que seja competente em três grandes áreas:

- **Saber-fazer** (capacidades técnicas ou instrumentais);
- **Saber-saber** (capacidades conceptuais ou cognitivas);
- **Saber-ser, saber-estar** (capacidades humanas, relacional, não cognitivas).

O **saber-fazer** tem a ver com a competência técnica, as qualificações, a aptidão para utilizar o conhecimento, os métodos, as técnicas, as máquinas e outros equipamentos com vista à realização de uma função específica ou conjunto de tarefas específicas (v.g., operar uma máquina de comando numérico).

O **saber-saber** comprehende as capacidades cognitivas, a cognição (a faculdade ou o acto de conhecer, o conhecimento), a teoria e a metodologia necessárias à compreensão da realidade como um todo (v.g., as relações entre a empresa e o mercado).

O **saber-ser** e o **saber-estar** dizem respeito às qualidades humanas **não cognitivas**, que não se apren-



dem tradicionalmente na escola, mas que são imprescindíveis no exercício das funções da gestão, sejam elas a nível do director-geral, do engenheiro de produção ou do simples chefe de equipa. É um outro tipo de conhecimento, retirado da experiência, que não pode ser aprendido, testado ou aplicado com rapidez, contrariamente ao conhecimento de tipo cognitivo.

Estas últimas são sobretudo competências **relacionais**, isto é, têm a ver com a relação que o gestor estabelece com os outros: comunicar, ouvir, falar, motivar, apoiar, aconselhar, punir, recompensar, delegar, cooperar, dirigir, etc. Em suma, **saber ser líder e assumir-se como líder**.

Ora é aqui, no campo das competências humanas e não tanto no das competências estritamente instrumentais ou técnicas, que precisamente muitas das nossas chefias directas ou quadros intermédios «falham», ou são «menos bons».

QUADROS

Será o caso, por exemplo, dos enfermeiros com funções de chefia, supervisão ou direcção, nos nossos hospitais e centros de saúde, de acordo com uma recente avaliação feita por alunos de uma escola superior de enfermagem (Quadro 1).

Uma grande parte desses alunos eram enfermeiros-chefes, tendo por superior hierárquico ou enfermeiro-supervisor ou director. Outros eram enfermeiros especialistas ou graduados, tendo como superior hierárquico um enfermeiro-chefe.

Na opinião dos subordinados, 35 por cento dos superiores hierárquicos avaliados (n=51) não terão conhecimentos suficientes ou actualizados em matéria de prestação de cuidados de enfermagem, 39 por cento não delegam funções, 45 por cento não são eficazes na tomada de decisões e

47 por cento não sabem motivar as pessoas da sua equipa.

A nível de saber-fazer, as críticas feitas são as de que o superior hierárquico se desactualizou, se deixou ultrapassar em termos de conhecimento e técnicas. Ou então, pelo contrário, tem dificuldade em relacionar o conhecimento técnico com o conhecimento da experiência prática.

Significativamente, mais de metade do total dos itens referidos (54,5 por cento) dizem respeito à área do **saber-ser e saber-estar**.

As críticas vão no sentido de que o supervisor hierárquico não é um verdadeiro líder, não sabe trabalhar para, com e através do grupo, não é aceite e respeitado como líder pelo grupo, e, como tal, o seu

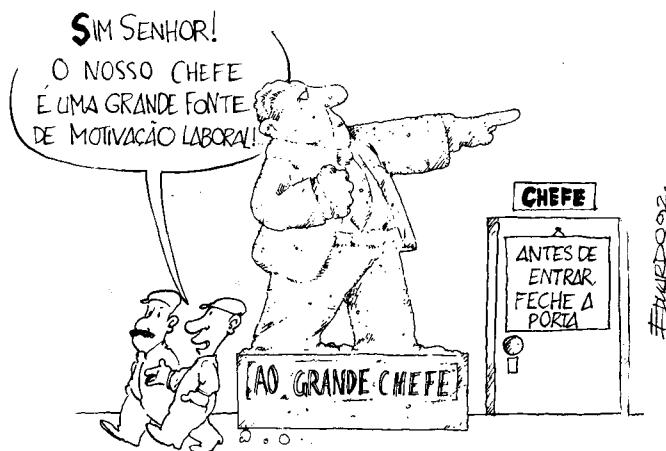
Quadro 1: Avaliação do superior hierárquico feita por alunos de administração de serviços de enfermagem (n=51)

Competências em que o superior hierárquico falha ou é menos bom	Nº (e percentagem) de superiores hierárquicos a que se reportam os itens
1. SABER FAZER:	
• Conhecer e aplicar a legislação	6 (11,8)
• Planejar e avaliar	9 (17,6)
• Prestar cuidados de enfermagem	18 (35,3)
	Nº (e % do total) de itens 33 (15,6)
2. SABER SABER:	
• Formar	1 (1,9)
• Conhecer a organização	5 (9,8)
• Organizar	6 (11,8)
• Formular objectivos	14 (27,5)
• Analisar problemas	14 (27,5)
• Tomar decisões	23 (45,1)
	Nº (e % do total) de itens 63 (29,9)
3. SABER-SER, SABER-ESTAR:	
• Tratar assuntos de pessoal	4 (7,8)
• Gerir conflitos	4 (7,8)
• Ser perseverante	6 (11,8)
• Comunicar	8 (15,6)
• Avaliar pessoal	9 (17,6)
• Liderar/Coordenar	12 (23,5)
• Assumir responsabilidades	13 (25,5)
• Cooperar/trabalhar em equipa	15 (29,4)
• Delegar	20 (39,2)
• Motivar	24 (47,1)
	Nº (e % do total) de itens 115 (54,5)
TOTAL 211 (100,0)	



desempenho não pode ser eficaz.

De acordo ainda com a Fig. 1, a área do **saber-ser** e **saber-estar** é comum aos três níveis organizacionais (estratégico, táctico e operacional). O que varia, em termos de proporção, são as duas áreas de competências, o **saber-fazer** e o **saber-saber**.



A primeira diminui à medida que sobe o nível, enquanto que a outra aumenta. Voltando à linguagem da tropa, o **saber-saber** é imprescindível ao general a quem compete definir a estratégia da guerra depois de recolher e tratar toda a informação sobre o inimigo. Para ele, que não tem de actuar na primeira linha de combate, não lhe é exigido que saiba utilizar um canhão sem recuo (**saber-fazer**).

Em contrapartida, este tipo de **saber-fazer** é necessário ao pelotão de armas pesadas que, no terreno, executa as missões que lhe são superiormente ordenadas pela cadeia de comando.

Por seu turno, o **saber-ser** e o **saber-estar** (v.g., motivação, espírito de corpo, liderança) são qualidades que são exigidas a todas as chefias, qualquer que seja o nível organizacional em que se encontram.

Tal como a vitória na guerra, o sucesso do gestor na empresa depende da perfeita conjugação destes três tipos de saberes ou competências.

À laia de conclusão, poder-se-ia dizer que não basta ser chefe, ter o título, a posição, os galões ou as divisas... É preciso merecer sê-lo, é preciso saber sê-lo...

Foi, de resto, a pensar nisso que imaginámos para si, caro leitor, o exercício de auto-avaliação («Você É Um Chefe de Equipa Eficaz?»), que vem publicado neste número (ver pág. 81).

Referências Bibliográficas:

Hersey, P.; Blanchard, K.: *Management of Organizational Behavior*, 4.ª ed., Englewood Cliffs, Nova Jérsia, Prentice Hall, 1982.

* Sociólogo





VOCÊ É UM CHEFE DE EQUIPA EFICAZ?

INSTRUÇÕES

A eficácia de uma equipa ou grupo de trabalho resulta, em grande parte, da eficácia do seu líder. Tanto uma como outra podem e devem ser avaliadas periodicamente. A percepção dessa eficácia por parte do líder e dos restantes membros do grupo nem sempre coincide, naturalmente. Até por falta de instrumentos ou grelhas de avaliação.

A presente escala, com 24 itens, ajuda-o a avaliar a sua eficácia como líder de uma equipa, de acordo com dez critérios, quatro dos quais têm a ver com as suas

competências em matéria de «saber-fazer» e as restantes seis com o «saber-ser» e o «saber-estar». (Veja o artigo «Não Basta Ser Chefe, É Preciso Saber Sê-lo!», neste número da revista.)

A escala de eficácia vai de 1 a 7, tendo a seguinte configuração¹:

Totalmente ineficaz 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente eficaz

Pense no seu actual grupo de trabalho (ou numa equipa com quem tenha trabalhado recentemente). Em qualquer dos casos, você deve ser o chefe, o coordenador, o

¹ Adaptação livre e parcial de Hall, Douglas T. et al.: *Experiences Management and Organizational Behavior*, 2.ª ed., Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1982, pp. 401-404.



responsável, o líder, em suma, dessa equipa. Se não for esse o caso e você não passar de um simples membro de uma equipa, ponha-se no papel do seu último (ou actual) chefe, coordenador ou supervisor, a pessoa, enfim, a quem reporta directamente na sua empresa. Em resposta a cada uma das 24 questões ou itens, assinale o número da escala que melhor traduz a sua opinião. Por exemplo, se você nunca — mas mesmo nunca! — delegou uma tarefa a alguém do seu grupo, marque 1 (pontuação mínima). Se não gosta de delegar, mas uma vez por outra já o tem feito, marque 2 ou 3. Se tem por hábito delegar, assinale 5 ou 6. Se por acaso você delega sempre — mas sempre! — tudo o que pode e deve ser delegado aos seus subordinados, então marque 7 (pontuação máxima).

1 Até que ponto são claros os objectivos que habitualmente defino para cada uma das pessoas que trabalham comigo?

Confusos. Muitas vezes as pessoas não sabem o que têm a fazer.

1234567

Claros. De um modo geral, as pessoas sabem o que têm a fazer.

2 Sabe-se quais são os principais objectivos a atingir pela equipa?

De modo algum. Os objectivos variam dentro do grupo.

1234567

Sim. Há objectivos comuns, conhecidos e partilhados por todos.

3 Esses objectivos estão ordenados em função do seu grau de importância ou prioridade?

Não: Os objectivos da equipa não estão hierarquizados por grau de importância ou prioridade.

1234567

Sim. Toda a gente no grupo sabe quais os objectivos definidos como mais importantes ou prioritários.

4 De um modo geral, basta-me a informação de que disponho antes de tomar decisões que afectem o grupo?

Sim, em geral presumo ter toda a informação necessária para decidir.

1234567

Não, em muitas situações procuro obter no grupo a informação necessária à decisão.

5 Costumo envolver as pessoas nas decisões que lhes dizem respeito, de modo a garantir o seu comprometimento?

Geralmente não.

1234567

Geralmente sim.

6 Face a uma dada tarefa ou problema, a minha equipa costuma começar por definir os objectivos e métodos?

Habitualmente não. Cada um executa a parte que lhe compete sem se preocupar com a metodologia de trabalho.

1234567

Habitualmente sim. A equipa discute os objectivos e os métodos antes de iniciar um novo trabalho.

7 Sei como avaliar o desempenho do grupo?

Não. Não há critérios de avaliação do desempenho do grupo.

1234567

Sim, na maior parte das situações sei como avaliar o grupo.

8 A maneira como trabalho pode ser descrita como eficiente, sistemática e metódica?

Geralmente não.

1234567

Geralmente sim.

9 Funciono melhor em estruturas estáveis? Por exemplo, quando os objectivos estão definidos, a tarefa está programada, os recursos distribuídos?

Geralmente funciona melhor.

1234567

Geralmente funciona pior.

10 As pessoas que trabalham comigo sentem-se como fazendo parte integrante de uma verdadeira equipa?

Não. A maioria não se sente como parte integrante do grupo.

1234567

Sim. A maioria sente que faz parte de uma verdadeira equipa.

11 Em que medida consigo que na minha equipa sejamos um por todos e todos por um?

Muito pouco ou nada. Ningém se preocupa com o que acontece ao grupo.

1234567

Em grande parte. Posso contar com cada um e com todos dentro do grupo.

12 Pode dizer-se que todos participam na vida do grupo?

Não. São poucos os que participam na vida do grupo.

1234567

Sim. De um modo geral, todos participam na vida do grupo.

13 Sou reconhecido e aceite como líder?

Não. As pessoas vêem-me apenas como chefe imposto ao grupo.

1234567

Sim. Sou respeitado e aceite como líder pelas pessoas do grupo.



DIRIGIR

14 A minha liderança está centrada no grupo?

Não. Geralmente é uma liderança autocrática, centrada na minha pessoa.

1234567

Sim. Geralmente é uma liderança participativa, centrada no grupo.

15 Nas reuniões da equipa, toda a gente expõe livremente os seus pontos de vista?

Não. É rara a livre expressão de opiniões.

1234567

Sim. É frequente as pessoas emitirem livremente as suas opiniões

16 Facilito frequentemente a expressão de sentimentos dentro do grupo?

Raramente as pessoas têm oportunidade de exprimir os seus sentimentos.

1234567

Quer individualmente quer em grupo procuro que as pessoas se exprimam abertamente

17 Até que ponto as pessoas do grupo cooperam e se ajudam mutuamente?

Não há cooperação ou ajuda mútua entre as pessoas do grupo.

1234567

Sempre que é necessário ajudamo-nos uns aos outros.

18 As pessoas da minha equipa são frontais umas para com as outras?

Não, não são nada frontais.

1234567

Sim, são muito frontais.

19 Reagimos mal quando fazemos críticas negativas uns aos outros?

Sim. As pessoas parecem sentirem-se ameaçadas pelas críticas negativas.

1234567

Não. Somos capazes de ouvir e de aceitar as críticas uns dos outros.

20 A comunicação é aberta, de duplo sentido? Há preocupação em dar e receber *feed-back*.

Não. Não há *feed-back*, a comunicação é fechada, num só sentido.

1234567

Sim. Toda a gente no grupo comunica entre si. Há *feed-back*.

Tipo de Saber	Critérios de eficácia	Itens	Soma da pontuação parcial	Divisão por:	Score
Saber-Saber	1. Definição de objectivos 2. Tomada de decisão 3. Análise de problemas 4. Organização	1,2,3 4,5 6,7 8,9	() + () + () = () + () = () + () = () + () =	: 3 = : 2 = : 2 = : 2 =	
	Sub-total	1 a 9	() + ... () =	: 9 =	
Saber-Ser Saber-Estar	5. Integração/coesão 6. Liderança 7. Comportamento expressivo 8. Comunicação interpessoal 9. Gestão de conflitos 10. Motivação/satisfação	10, 11, 12 13, 14 15, 16, 17 18, 19, 20 21, 22 23, 24	() + () + () = () + () = () + () + () = () + () + () = () + () = () + () =	: 3 = : 2 = : 3 = : 3 = : 2 = : 2 =	
	Sub-total	10 a 24	() + ... + () =	: 15 =	
	Total	1 a 24	() + ... + () =	: 24 =	

21

Deixo que os conflitos dentro do grupo venham ao de cima ou, pelo contrário, tento a ignorá-los ou a escamoteá-los?

Não. Raramente deixo o conflito se manifestar a nível do grupo.

1234567

Sim. Abordo com o grupo os conflitos e, juntos, procuramos resolvê-los.

22

Tenho geralmente uma perspectiva positiva acerca do conflito no grupo? Isto é, procuro que todos ganhem com a sua resolução?

Não, geralmente ganho só eu.

1234567

Sim, em geral ganhamos todos.

23

Sei como motivar os meus colaboradores, satisfazendo as suas necessidades e expectativas?

Habitualmente não.

1234567

Sim, habitualmente.

24

Procuro, na medida do possível, reconhecer e recompensar os resultados obtidos pelas pessoas do grupo?

Nunca ou raramente.

1234567

Sempre ou quase sempre.

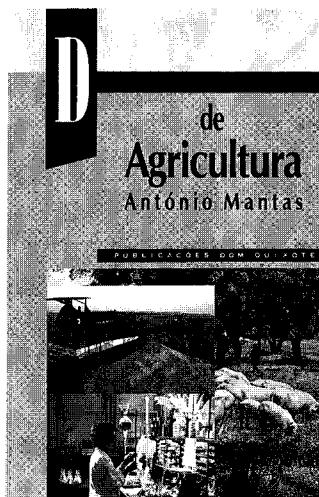
APURAMENTO DOS RESULTADOS

Calcule, a seguir, o seu *score* de eficácia como chefe de equipa. Veja em que áreas ou dimensões é que você falha ou é menos bom. Um *score* inferior a 4 num ou dois dos dez critérios não é nada de grave. Três a quatro *scores* inferiores a 4, já começa a ser preocupante... Um *score* global (a pontuação total a dividir por vinte e quatro) inferior a 4 é que seria um «desastre», obrigando-o a rever o seu papel na equipa. Uma pontuação entre 4 e 5, na escala de 1 a 7, quererá dizer que você ainda poderá vir a ser um grande chefe de equipa. Entre 6 e 7, você é o máximo e vai ser promovido.

* Sociólogo.



LIVROS A LER



DICIONÁRIO DE AGRICULTURA

O *Dicionário de Agricultura* explica o significado de termos muito diversos, que vão desde expressões regionalistas às expressões próprias da Política Agrícola Comum, de palavras simples a conceitos científicos, englobando de forma exaustiva áreas como as da Zootecnia, Botânica, Pedalogia, Arboricultura, Mecanização, entre outras.

Esta obra é um instrumento útil para estudantes, agricultores, empresários, técnicos agrícolas e todos aqueles que fazem da arboricultura um *hobby*.

FICHA TÉCNICA

Título: *Dicionário de Agricultura*
Autor: António Mantas
Editora: Publicações Dom Quixote

A VENDA NAS LIVRARIAS



E. HARLÉ
G. CHEVALIER
J. D'HCÉRAENE
**COMO ADAPTAR
A EMPRESA
À EVOLUÇÃO
DOS MERCADOS**



COMO ADAPTAR A EMPRESA À EVOLUÇÃO DOS MERCADOS

Este livro tenta apresentar o essencial de certas actuações e perspectivas cuja finalidade é ajudar as empresas a adaptar-se permanentemente ao meio envolvente.

Os autores deste livro procuram responder a questões tais como: como dar à empresa a rapidez de reacção indispensável no mundo de hoje? Como adaptar as suas estruturas às necessidades de mudança? Como garantir a obtenção de meios de previsão correctos?

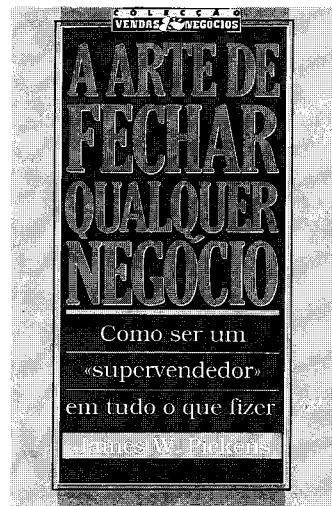
Claro e rigoroso, este volume é de leitura indispensável para qualquer gestor — de pequena, média ou grande empresa — assim como para estudantes de Gestão e para os seus professores.

FICHA TÉCNICA

Título: *Como Adaptar a Empresa à Evolução dos Mercados*
Autores: E. Harlé, G. Chevalier, J. D'Hoeraene
Editora: Publicações Dom Quixote
Coleção: Economia e Gestão

A VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



A ARTE DE FECHAR QUALQUER NEGÓCIO

Este livro ganhou a reputação de ser a «Bíblia do Supervendedor» tendo-se transformado num *best-seller* internacional.

São três as finalidades.

1º É um livro de referências sobre o fechar de vendas.

2º É um guia para os vendedores profissionais, altamente especializados e directores comerciais, explicando as novas maneiras de concretizar uma venda no actual mercado competitivo.

3º Apresenta uma fórmula para fechar uma venda (o *segredo de Sam*) cujos registos de sucesso comprovado excederam todas as outras estratégias e técnicas de vendas conhecidas.

Este livro foi concebido para ajudar os vendedores, permitindo-lhes aperfeiçoar e estudar as melhores técnicas de vendas.

FICHA TÉCNICA

Título: A Arte de Fechar Qualquer Negócio
Autor: James W. Pickens
Editora: Edições Cetop
Coleção: Vendas & Negócios

À VENDA NAS LIVRARIAS



ANÁLISE DE FUNÇÕES

A proliferação de «postos de trabalho», ou divisão do trabalho, fruto da evolução tecnológica, originou toda uma série de problemas de ordem económica, social e política, favorecendo o aparecimento das modernas ciências, teorias e técnicas ligadas ao mundo laboral: direito do trabalho, psicosociologia do trabalho, organização administrativa, medicina do trabalho, ergonomia e análise de funções, entre outras.

Esta obra fala-nos da Técnica da Análise de Funções como instrumento válido de recolha, tratamento, reformulação e aproveitamento oportunno por parte da Gestão de Pessoal dos dados relativos às funções e respectivas exigências

FICHA TÉCNICA

Título: Análise de Funções
Autor: José Jesus Faria
Editora: Plátano Editora
Coleção: Livros Plátano de Formação Profissional

À VENDA NAS LIVRARIAS

SOCIOLOGIA DE EMPRESA

mudança e conflito

LUIS ROSA



SOCIOLOGIA DE EMPRESA (MUDANÇA E CONFLITO)

Numa empresa, a mudança e o conflito são dinâmicas bem reais, decorrentes do modo como se estrutura e do jogo de relações e interesses que cria.

Para conhecer a empresa (dever de cada gestor), torna-se necessário conhecer os mecanismos que regem o viver em sociedade.

O objectivo desta obra, dedicada a todos os estudantes e profissionais de Gestão, é dar a conhecer de uma maneira simples esses mecanismos.

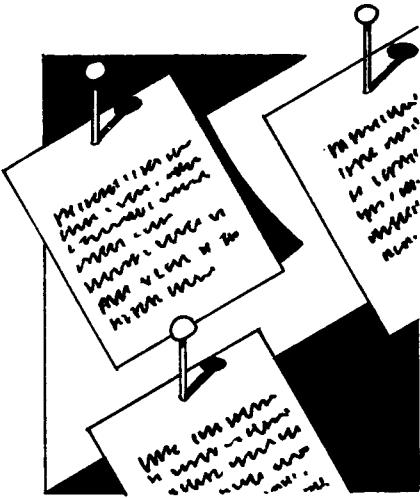
O livro está dividido em três partes: na primeira é descrita a organização da empresa, o processo social e como se processa a mudança social; a segunda parte é sobre a sociologia dos conflitos; a última parte trata da forma como se exerce o controlo social.

FICHA TÉCNICA

Título: Sociologia de Empresa
Autor: Luís Rosa
Editora: Editorial Presença
Coleção: Biblioteca de Gestão Moderna

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



BREVES

de certos alimentos que são prejudiciais e/ou aumentam os riscos já existentes.

in *Diário de Notícias*, 5.5.92



PROGRESSO PARADOXAL

Desde o início da década de oitenta, Portugal foi o país europeu que registou a redução mais acentuada de doenças cardíacas, passando a média de cem mortes por cem mil habitantes, há dez anos, para 75 actualmente, disse o cardiologista Fernando Pádua.

Para diminuir a «autêntica mortandade» — assim a classifica o cardiologista — provocada pelas doenças cardiovasculares, é necessário adoptar um «estilo de vida» mais saudável.

As doenças cardiovasculares constituem a principal causa de morte em Portugal. Em 1991 vitimaram mais de 45 mil pessoas. Os acidentes vasculares cerebrais causam por ano, entre nós, 20 mil óbitos e o enfarte do miocárdio oito mil. O curioso é que a hecatombe aumentou proporcionalmente aos índices de progresso.

Para evitar o agravamento da situação prevista para os próximos anos, de acordo com estudos do Programa CINDI-Portugal, torna-se necessário controlar os factores de risco conhecidos — a hipertensão arterial, a obesidade, o tabagismo e a diabetes. O exercício físico, a alimentação saudável e deixar de fumar constituem atitudes que a população deverá assumir para reduzir as probabilidades de sofrer um acidente cardiovascular.

O progresso económico registado em Portugal nos últimos anos contribuiu para aumentar os factores de risco conhecidos deste tipo de doenças, a exemplo do que se passou noutras países.

A publicidade televisiva, por exemplo, cria necessidades artificiais de consumo

I SIMPÓSIO EUROPEU DE ERGONOMIA

Realizou-se no Estoril o I Simpósio Europeu de Ergonomia organizado pelo Departamento de Ergonomia da Faculdade de Motricidade Humana, com o apoio da Comissão das Comunidades Europeias.

O programa apresentou a seguinte sequência:

- Recepção dos participantes
- Sessão de abertura
- Conferência inaugural
- *Ateliers de investigação*
- Aplicações ergonómicas
- Comunicações livres
- Análises ergonómicas
- Ergonomia nos contextos de trabalho
- Ergonomia na integração das pessoas deficientes
- Ergonomia no trabalho informatizado.

Os cerca de 320 participantes deste simpósio tiveram oportunidade de analisar, reflectir e constatar a pertinência da intervenção de um novo técnico com um "saber" próprio que contribui para uma melhor resolução de problemas nas mais diversas áreas de actuação das organizações.

É de salientar, também, que esta iniciativa trouxe a Portugal os mais conceituados *experts* da Comunidade Europeia nesta matéria, honrando-nos pelo nosso interesse e intervenção como pioneiros na organização deste simpósio.

Parabéns à comissão organizadora e executiva.

ISABEL FIGUEIREDO

NORPEDIP

A NORPEDIP apresentou no exercício económico de 1991 resultados líquidos de 320 mil contos, dos quais 300 mil são já afectados por um montante de provisões para cobertura dos riscos constituídos por razões de gestão prudencial.

No final de 1991, a carteira de participações da NORPEDIP quantificava dois milhões de contos, distribuída por 27 empresas, o que representa uma subida da quota de mercado dos 2 por cento obtidos em 1990 para 12,6 por cento, ou seja mais 30 por cento do que o inicialmente definido. As participações acumuladas pela NORPEDIP até ao passado dia 10 de Maio contabilizam cerca de 2,8 milhões de contos de valor realizado em 30 empresas.

Para o futuro, a estratégia da NORPEDIP vai orientar-se para operações de fusões e concentração, constituição de redes de cooperação e, sobretudo, na internacionalização de empresas portuguesas na vertente europeia ("expansão comercial") e africana ("expansão territorial").

in *Público*, 13.05.92



AUTONOMIA SINDICAL FACE AOS PARTIDOS POLÍTICOS

O sindicalismo está em crise pelo que urge repensar conceitos e romper com imobilismos. É que as questões da produtividade e da competitividade das empresas, por exemplo, já não são apenas um problema dos patrões, mas uma questão que deve preocupar e mobilizar os trabalhadores para que o factor essencial do desenvolvimento deixe de ser a mão-de-obra e matéria-prima baratas para se basear no conhecimento científico e tecnológico, [...] referiu o líder da CGTP.

in *Público*, 24.02.92

DIRIGIR



CORREIO DOS LEITORES

Apesar da capa negra
e do papel cinza
e talvez por isto também...
desta vez eu não resisto
a dar-vos os parabéns!

...Com o verde lá no fundo,
mas que agradável surpresa...
igual ao melhor do Mundo,
vale mais que quanto pesa!

FERNANDES DA SILVA

Resposta:

Mais uma vez não resistimos a publicar na íntegra uma carta, desta vez em verso e de um leitor de Ovar.

Fala-nos o leitor da revista nº 22. Outros assinantes, enviaram-nos, que não em forma de verso, testemunhos preciosos, indicadores de que alguma coisa está a mudar ao nível da consciência social dos problemas, sejam eles de formação, de produção, ou de simples actos de gestão corrente.

Aliás, se quisermos grosseiramente interpretar os resultados da nossa iniciativa, podemos dizer que se atingiu o objectivo principal: incomodar, motivar o debate e a troca de ideias acerca dum tema que está na ordem do dia. Devido ao seu conteúdo e à forma como foi apresentado, a DIRIGIR teve honras de telejornais e de rádio! Apresentada como uma fonte fidedigna e fiável, foi ponto de partida para, junto da opinião pública, se falar de ambiente e de responsabilidade social.

Os que nos lêem que desculpem o "incómodo", que esta mudança — como qualquer mudança — provocou...

Estamos certos de que, muito em breve, quando forem confrontados com a inevitabilidade da legislação comunitária sobre a protecção do ambiente, terão a atitude evoluída de alguém que há muito vem reflectindo sobre esse assunto...

A mudança é por vezes incómoda, mas não há dúvida de que provoca reflexão...



DIRIGIR



INCENTIVO S. A. FORTALEZA

SEPARATA

O desenvolvimento tecnológico a que temos assistido nos últimos anos determina novas exigências de qualificação da força de trabalho.

A formação assume, assim, actualmente, um papel de grande relevo no âmbito profissional.

Dada a importância e actualidade do tema, propomo-nos neste número, de forma sucinta, apresentar aos nossos leitores um conjunto de incentivos (nacionais e comunitários) ao ensino, e em especial, à formação profissional.

Paulo



EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 24
NAO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
MAI/JUN. - 1992

DIRIGIR



SUMÁRIO

I - INCENTIVOS AO ENSINO

1. COMETT II
2. DELTA
3. ERASMUS
4. LÍNGUA
5. PETRA
6. TEMPUS

II - INCENTIVOS + FORMAÇÃO PROFISSIONAL

II.1 - INCENTIVOS NACIONAIS

1. FUNDO SOCIAL EUROPEU
- *Programa Operacional 1:
Formação Profissional de Activos
- *Programa Operacional 2:
Programa de Desenvolvimento e Apoio às Estruturas do Emprego e Formação
- Programa 2.1.
Desenvolvimento do Emprego
- Programa 2.2.
Formação de Formadores

II.2 - INCENTIVOS COMUNITÁRIOS

1. EUROFORM
2. EURO-IN
3. EUROTECNET
4. FORCE
5. HORIZON
6. NOW

MORADAS ÚTEIS





I - INCENTIVOS AO ENSINO

1 - COMETT II

A - OBJECTIVOS

Dar uma dimensão europeia à cooperação tecnológica entre as universidades e as empresas no domínio da formação inicial e contínua.

Favorecer o desenvolvimento conjunto de programas de formação e de intercâmbio de experiências, respondendo às necessidades de formação das PME em termos de qualificações.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

* Decisão do Conselho de 16.12.88.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

* CESE

2 - DELTA

A - OBJECTIVOS

Estimular o aumento gradual da investigação e do desenvolvimento na Comunidade, de forma a permitir incorporar as novas tecnologias nos instrumentos e infra-estruturas de apoio ao ensino avançado, em especial, o ensino aberto e à distância.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

* Decisão do Conselho de 29.06.88.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

* UA



3 - ERASMUS

A. OBJECTIVOS

Promover a cooperação entre universidades de todos os Estados membros, através da mobilidade do pessoal docente, melhorando a qualidade da formação ministrada nas universidades, e da frequência, por parte dos estudantes universitários, de um período de estudos noutro Estado membro.

B. LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Decisão do Conselho, J.O. 166 de 15.06.87.
- * Decisão do Conselho, J.O. 395 de 30.12.89.

C. ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * GCACME

4 - LÍNGUA

A - OBJECTIVOS

Contribuir para o financiamento de bolsas de intercâmbio e de material didáctico para promover a formação dos professores em línguas estrangeiras, bem como a aprendizagem de línguas no âmbito do ensino superior, da formação profissional e das empresas.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Decisão do Conselho, J.O. L239 de 16.08.89.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * CNPL

DIRIGIR



5 - PETRA

A - OBJECTIVOS

Os apoios concedidos no âmbito deste programa destinam-se sobretudo a melhorar a qualidade da formação e adaptar a sua oferta em função do nível dos jovens e das mutações económicas, sociais e tecnológicas.

O programa comprehende três vertentes distintas e complementares:

- * uma rede europeia de iniciativas de formação;
- * o apoio a "projectos de iniciativa jovem";
- * cooperação no domínio da investigação.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Decisão do Conselho 87/569/CEE.
- * Decisão do Conselho 91/387/CEE.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * UCN

6 - TEMPUS

A - OBJECTIVOS

Contribuir para a melhoria da qualidade da formação nos países elegíveis (Polónia, Hungria, Checoslováquia, Bulgária, Jugoslávia, Roménia) e incentivar a sua cooperação com parceiros da Comunidade, dando a possibilidade aos estudantes dos países elegíveis de beneficiarem de um período específico de estudo numa universidade ou efectuarem estágios numa empresa dos Estados membros da Comunidade.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Decisão do Conselho 90/233/CEE, de 07.05.90.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * GCACME





II - INCENTIVOS À FORMAÇÃO PROFISSIONAL

II.1 - INCENTIVOS NACIONAIS

1 - FUNDO SOCIAL EUROPEU (FSE)

PROGRAMA OPERACIONAL 1 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ACTIVOS

A - OBJECTIVOS

- * Contribuir para a valorização pessoal e profissional dos Recursos Humanos Activos, proporcionando-lhes a aquisição de maiores competências profissionais;
- * Contribuir para o desenvolvimento e modernização das empresas e dos processos produtivos no sentido do aumento da sua produtividade e competitividade.

Este programa está estruturado em subprogramas/medidas, permitindo uma formação específica consoante o grau de qualificação da mão-de-obra:

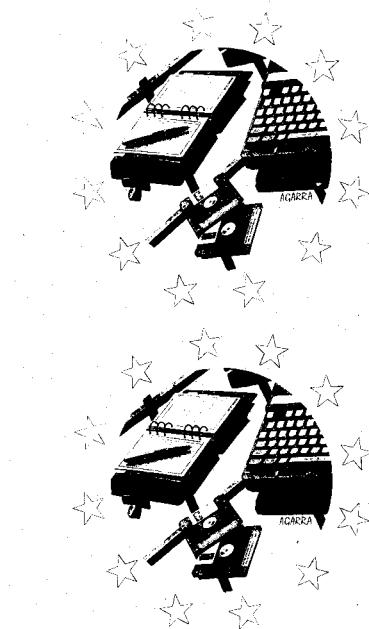
- * subprograma/medida 1: formação profissional de base para activos;
- * subprograma/medida 2: formação profissional de mão-de-obra qualificada;
- * subprograma/medida 3: formação profissional de quadros e empresários.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP



**PROGRAMA OPERACIONAL 2 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E APOIO
ÀS ESTRUTURAS DO EMPREGO E FORMAÇÃO**

PROGRAMA 2.1 - DESENVOLVIMENTO DO EMPREGO

A - OBJECTIVOS

Proporcionar apoio técnico, de formação e apoio financeiro a pessoas (ou entidades) empenhadas no desenvolvimento dos Recursos Humanos, estimulando e apoiando, nomeadamente, a criação de empregos e a formação profissional

B.- LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70 de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP

DIRIGIR



PROGRAMA 2.2 - FORMAÇÃO DE FORMADORES

A - OBJECTIVOS

Contribuir para a melhoria da qualidade da formação através da qualificação e aperfeiçoamento de formadores nos domínios pedagógico, organizativo e técnico.

Apoiar a introdução de novos modelos e métodos pedagógicos, através de acções de informação e formação.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos 87/88 e 88/89 de 12/09.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP
- * Centro Nacional de Formação de Formadores



PROGRAMA OPERACIONAL 3 - APRENDIZAGEM/FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE JOVENS EM REGIME DE ALTERNÂNCIA

A - OBJECTIVOS

Contribuir para o rejuvenescimento dos recursos humanos através da preparação, nas empresas, de jovens trabalhadores qualificados capazes de intervir, com eficácia, num contexto de desenvolvimento. Esta formação realizar-se-á em alternância entre o centro de formação e a empresa e destina-se a jovens dos 14 aos 24 anos não abrangidos pelas disposições legais relativas à escolaridade obrigatória.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Dec. Lei nº 102/84, de 29/03.
- * Dec. Lei nº 436/88, de 23/11.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP

DIRIGIR



PROGRAMA OPERACIONAL 4 - FORMAÇÃO AVANÇADA EM NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A - OBJECTIVOS

- O Programa Operacional 4 tem como principais objectivos:
- * o aumento da produtividade e competitividade das empresas;
 - * o desenvolvimento do emprego;
 - * a adequação entre a procura e a oferta de mão-de-obra qualificada;
 - * promover condições de adesão à mudança nas organizações;
 - * dinamizar os diferentes agentes de formação profissional, e os empregadores para a importância das Novas Tecnologias.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP



PROGRAMA OPERACIONAL 5 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ADULTOS DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO

A - OBJECTIVOS

Proporcionar aos desempregados de longa duração as oportunidades de formação que lhes permitem a reinserção no mercado de trabalho.

Assim pretende-se com este Programa Operacional:

- * desenvolver acções de formação profissional, com a componente de novas tecnologias;
- * valorizar as potencialidades locais e regionais de desenvolvimento socioeconómico;
- * promover a inserção profissional, através de sistemas de formação polivalentes em áreas funcionais;
- * incentivar os diferentes agentes de formação profissional e os empregadores à modernização.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * FP-FST

DIRIGIR



PROGRAMA OPERACIONAL 7 - FORMAÇÃO/EMPREGO PARA ADULTOS DEFICIENTES DESEMPREGADOS

A - OBJECTIVOS

Apoiar o desenvolvimento de acções de preparação/qualificação profissional visando dotar as pessoas deficientes de competências que lhes permitam o desempenho de uma actividade profissional no mercado de emprego.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Reg. específico de acesso aos apoios à formação profissional no âmbito dos P.O. nºs 7 e 12.
- * Dec. Lei nº 247/89, de 5/08.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP
- * Direcção dos Serviços de Reabilitação



PROGRAMA OPERACIONAL 8 E 13 - FORMAÇÃO E EMPREGO DE MULHERES (ADULTAS E JOVENS)

A - OBJECTIVOS

Estes Programas Operacionais destinam-se a financiar projectos de formação e emprego de mulheres que prossigam os seguintes objectivos:

- * inserção profissional de grupos desfavorecidos;
- * reinserção ou inserção tardia;
- * transição escola - formação profissional - emprego;
- * diversificação das escolhas profissionais;
- * criação de empresas.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos P.O.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP

DIRIGIR



PROGRAMA OPERACIONAL 10 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA A INSERÇÃO DE JOVENS NA VIDA ACTIVA

A - OBJECTIVOS

- * Desenvolver acções de Formação Profissional adequadas às necessidades do mercado, facilitando a inserção profissional de jovens;
- * Reduzir as assimetrias regionais de desenvolvimento socioeconómico;
- * Reconverter ou complementar qualificações com a utilização substancial das Novas Tecnologias.

Podem candidatar-se a este programa jovens com menos de 25 anos à procura de emprego e Centros de Formação Profissional, Empresas e Associações.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento Geral dos Programas Operacionais
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP
- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego



PROGRAMA OPERACIONAL 12 - FORMAÇÃO/EMPREGO PARA JOVENS DEFICIENTES

A - OBJECTIVOS

Facilitar o acesso à formação profissional de jovens deficientes, tendo em conta as limitações específicas de cada um, possibilitando-lhes adquirir e manter um lugar adequado no mercado de trabalho.

Este programa destina-se a jovens deficientes à procura do primeiro emprego com idade inferior a 25 anos, e a entidades privadas sem fins lucrativos, Centros de Reabilitação Profissional do IEFP, Centros de Form Profissional do IEFP e outras entidades públicas.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Reg. Específico de Acesso aos Apoios à Formação Profissional dos P.O. nºs 7 e 12.
- * Dec. Lei nº 247/89, de 05/08/89.
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69
e 70 de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP
- * Direcção de Serviços de Reabilitação

DIRIGIR



2 - FIA: FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE ADULTOS

A - OBJECTIVOS

Relativamente aos trabalhadores adultos:

- * pôr à sua disposição meios que lhes permitam o acesso a novas profissões;
- * proporcionar-lhes uma valorização profissional e social mediante a formação teórico-prática com vista à sua reintegração no mercado de trabalho.

Relativamente às entidades empregadoras:

- * proporcionar alternativas no recrutamento de trabalhadores qualificados e ajustados às suas necessidades;
- * estimulá-las a proporcionar aos trabalhadores adultos desempregados formação e experiência profissional adequadas à sua reintegração na vida activa.

Podem candidatar-se a este programa os trabalhadores desempregados há mais de 12 meses com idade igual ou superior a 25 anos, as Empresas, as Cooperativas, as Associações Profissionais e as Instituições Privadas de Solidariedade Social.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento de acesso

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP



3 - FIQ: FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE QUADROS

A - OBJECTIVOS

Relativamente aos recém-diplomados:

- * complementar a sua formação académica com formação prática em situação real de trabalho de modo a facilitar-lhes a integração nas empresas;
- * pôr à sua disposição um meio de acesso ao emprego na área de aplicação dos conhecimentos adquiridos no sistema escolar.

Relativamente às empresas:

- * facilitar-lhes o recrutamento de pessoal nos domínios tecnológico, de organização, gestão e outros;
- * sensibilizar alguns sectores de actividade para a vantagem que as empresas retiram da integração de quadros especialmente qualificados.

Podem candidatar-se ao programa FIQ indivíduos com idade inferior a 25 anos, à procura do primeiro emprego e os desempregados há mais de 12 meses, com idade até 35 anos, que possuam licenciatura, bacharelato ou equivalente ao nível de quadros superiores, ou cursos técnico-profissionais, 11º ou 12º anos de escolaridade, para acesso ao nível dos quadros médios.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Desp. 10/89 do SEEP (D.R. nº 72, II Série, de 28.03.89).
- * Desp. 1/90, de 10 de Janeiro.
- * Regulamento do programa anual.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP

DIRIGIR



4 - IJOVIP: INSERÇÃO DE JOVENS NA VIDA PROFISSIONAL

A - OBJECTIVOS

Relativamente aos jovens:

- * pôr à sua disposição meios que lhes facilitem o acesso ao mercado de trabalho;
- * proporcionar-lhes uma formação teórico-prática através de formação em sala e estágio nas entidades empregadoras.

Relativamente às entidades empregadoras:

- * incentivá-las a participar no processo de formação profissional dos jovens de modo a contribuir para a existência de trabalhadores qualificados, para melhorar os processos produtivos e a produtividade das empresas.

Podem beneficiar deste programa os jovens com idade igual ou superior a 18 anos e inferior a 25 à data do início da actividade e que tenham pelo menos a escolaridade mínima obrigatória.

C - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Desp. 37/89, do SEEFP (D.R. nº 15, II Série, de 18.01.90).
- * Desp. Normativo 150/91, de 8 de Agosto.
- * Regulamento do Programa Anual.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * Delegações Regionais do IEFP
- * Centros de Emprego do IEFP

5 - PÉDIP (Programa 2): FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A - OBJECTIVOS

Ir ao encontro das necessidades específicas de formação na indústria, elevando o nível de qualificação dos seus quadros.

Este programa subdivide-se em medidas consoante as áreas de formação:

Medida B: Formação em áreas de Gestão para Quadros Superiores e Intermédios;

Medida C: Formação em Novas Tecnologias para Quadros Superiores e Intermédios;

Medida D: Formação para Quadros Superiores, Intermédios, Técnicos Especialistas e outros trabalhadores para a reestruturação e modernização tecnológica e organizacional dos sectores industriais;

Medida E: Formação profissionalizante para Quadros Médios e Especialização de Quadros Superiores;

Medida F: Formação profissional de Investigadores;

Medida G: Formação para a Inserção na Vida Activa de Jovens Licenciados e Bacharéis - Projecto Jovens Técnicos para a Indústria;

Medida H: Formação de Formadores e Tutores;

Medida I: Preparação e apoio à Promoção e Edição de Material Didáctico;

Medida J: Avaliação das Acções de Formação do Programa 2.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Desp. Normativo 1/90, de 4 de Janeiro.
- * Desp. Normativos n^{os} 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.
- * Desp. Conj. do MIE e MESS, de 20.08.91.
- * Desp. Conj. do MIE e ME, de 05.11.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

* LNETI

DIRIGIR



II.2 - INCENTIVOS COMUNITÁRIOS

1 - EUROFORM

A. OBJECTIVOS

A iniciativa EUROFORM destina-se a promover o estabelecimento e o funcionamento de associações transnacionais, entre agentes de formação profissional, com a finalidade de adaptar a formação às transformações tecnológicas, tendo em vista a realização do mercado interno.

B. LEGISLAÇÃO BÁSICA

* J.O. C 327/3 de 29.12.90.

C. ENTIDADES RESPONSÁVEIS

*IEFP

2 - EURO-IN

A - OBJECTIVOS

O EURO-IN é um programa transnacional de desenvolvimento empresarial que tem por objectivo apoiar as PME na vertente de Recursos Humanos, através da realização de um *package* de Formação - Acção - Consultoria, tendo em vista as exigências da competitividade acrescida no quadro do Mercado Interno Europeu.

Este programa inclui três projectos de desenvolvimento empresarial: Euromarketing, Eurotecnologia e Eurogestão, e destina-se a Pequenas e Médias Empresas, e a jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados há mais de um ano que possuam licenciatura, bacharelato ou equivalente.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

* Programa do EURO-IN.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

* AIP/COPRAI



3 - EUROTECNET

A - OBJECTIVOS

Promover a inovação no domínio da formação profissional inicial e contínua, tendo em vista as mudanças tecnológicas presentes e futuras e o seu impacte no emprego, no trabalho e nas qualificações e capacidades necessárias.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Decisão do Conselho nº 89/657/CEE, de 18.12.89.
- * Decisão da Comissão (90/C34/04).

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP

4 - FORCE

A - OBJECTIVOS

O programa FORCE visa a realização de medidas transnacionais e compreende três grandes acções, cada uma delas utilizando e desenvolvendo as parcerias comunitárias para reforçar uma maior expansão e melhoria da qualidade da formação profissional contínua dos trabalhadores.

Acção 1: Apoio na Formação Profissional;

Acção 2: Cooperação entre os Estados membros na análise das necessidades de formação profissional contínua e da oferta de formação existente;

Acção 3: Ampliação da rede FORCE através de consórcios regionais e de parcerias de formação transnacionais financiados pelo FSE.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP



DIRIGIR

5 - HORIZON



A - OBJECTIVOS

A iniciativa HORIZON destina-se a pessoas deficientes e a pessoas desfavorecidas e tem os seguintes objectivos:

- * pessoas deficientes: melhorar as condições de acesso ao mercado de trabalho e melhorar a sua competitividade;
- * pessoas desfavorecidas: reforçar as capacidades locais de acção e estabelecer uma rede de troca de experiências a nível comunitário, que proporcionem a aquisição de competências sociais e profissionais e o acesso a uma situação profissional estável, mobilizadora do processo de integração social.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Regulamento de acesso do MESS.
- * Comunicação da Comissão 90/C 327/05 (J.O. C327/9, de 29.12.90).
- * Desp. Normativos nºs 67, 68, 69 e 70, de 25.03.91.

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP

6 - NOW

A - OBJECTIVOS

A iniciativa NOW destina-se a reforçar e inovar os programas de formação de mulheres e a promover a sua participação em acções de formação e no emprego.

O programa destina-se a mulheres desempregadas de longa duração e em situação de emprego precário.

B - LEGISLAÇÃO BÁSICA

- * Comunicação da Comissão (J.O. C327, de 29.12.90).

C - ENTIDADES RESPONSÁVEIS

- * IEFP



MORADAS ÚTEIS

AIP: Associação Industrial Portuguesa

Pç. das Indústrias - 1399 LISBOA

Telefone: 3620100 / Telex: 62715/COPRAI / Fax: 3639046

CESE: Conselho de Cooperação Ensino Superior/Empresa
Av. 2 de Outubro, 107-9 - 1051 LISBOA CODEX**CNPL: Comissão Nacional para o Programa LÍNGUA**

Av. 5 de Outubro, 35 - 1000 LISBOA

Telefone: 3523683 / Fax: 545590

FP-FST: Departamento de Formação Profissional para o Sector Terciário
Rua de Xabregas, 52 - 1900 LISBOA**GCACME: Gabinete Coordenador de Acções Comunitárias em Matéria Educativa**

Av. 5 de Outubro, 35 - 1000 LISBOA

Telefone: 3523685 / Fax: 542694

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Av. José Malhoa, 11 - 1100 LISBOA

Telefone: 7265904 / Telex: 63186 IEFP SC / Fax: 7265755

Rua de Xabregas, 52 - 1900 Lisboa

Telefone: 858 29 67

Fax: 858 75 05/55 62

LNETI: Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial

Azinhaga Lameiros - Estrada Paço do Lumiar - 1699 LISBOA CODEX

Telefone: 7582712 / Telex: 42486 LNETI P / Fax: 7580901

UA: Universidade Aberta

R. Escola Politécnica, 141/7 - 1200 LISBOA

Telefone: 672334 / Fax: 542694

UCN: Unidade de Coordenação Nacional do Programa PETRA

R. S. João da Praça, 90, 1º Dtº - 1100 LISBOA

Telefone: 8883828 / Fax: 8882968

DIRIGIR

DELEGAÇÃO REGIONAL DO NORTE DO IEFP

R. Eng. Ezequiel de Campos, 488 - 4100 PORTO

Telefone: 02-6102896 / Telex: 27105 / Fax: 02-6171513

CENTROS DE EMPREGO

AMARANTE

R. Cândido dos Reis, 363, 1º - 4600 AMARANTE

Telefone: 055-423036/3 / Telex: 29957/CTEAMA / Fax: 426277

BRAGA

R. 25 de Abril, 457, 1º - 4719 BRAGA CODEX

Telefone: 053-613255 / Telex: 33419/CTEGRA

BARCELOS

Av. Alcaide Faria, 333, 1º - 4750 BARCELOS

Telefone: 821212 / Telex: 33964

BRAGANÇA

R. Loreto, 123 - 5300 BRAGANÇA

Telefone: 073-23345/6 / Telex: 29637/CTEBRC

CHAVES

Largo 8 de Julho, 7, 1º - 5400 CHAVES

Telefone: 076-21229 / Telex: 29606/CTECHA

FAFE

R. José Cardoso Vieira Castro - 4820 FAFE

Telefone: 053-598775/6 / Telex: 33173/CTEFAFE

GUIMARÃES

Largo do Tournal, 27 - 4800 GUIMARÃES

Telefone: 053-514800 / Telex: 33192/CTEGUI

LAMEGO

R. do Teatro, 10 - 5100 LAMEGO

Telefone: 054-62192 / Telex: 29686/CTELAM

MACEDO DOS CAVALEIROS

Bº S. Francisco Assis, Bl. A, r/c, Dtº

5340 MACEDO CAVALEIROS

Telefone: 078-42729 / Telex: 29635/CTEMAC

MATOSINHOS

Av. Serpa Pinto, 522, 2º - 4450 MATOSINHOS

Telefone: 02-933106 / Telex: 29079/CTEMAT

MIRANDELA

Pç. 5 de Outubro - Edifício Conde Pessoa - 5370 MIRANDELA
Telefone: 078-42729 / Telex: 29631/CTEMIR

PENAFIEL

R. do Paço, 49, 1º Dtº - 4560 PENAFIEL
Telefone: 055-711083 / Telex: 29584/CTEPFN

PORTO

R. Guedes de Azevedo, 212 - 4000 PORTO
Telefone: 02-2003353 / Telex: 26034/CTEPOR /2 Fax: 2006610

NÚCLEO DE CAMPANHÃ

R. Pinto Bessa, 400, c/v - 4300 PORTO
Telefone: 02-50625 / Telex: 563522

PÓVOA DE VARZIM / V. CONDE

R. Junqueira, 74-A, 1º - 4490 PÓVOA DE VARZIM
Telefone: 621008 / Telex: 29540/CTEPVC

SÃO JOÃO DA MADEIRA

R. Visconde, 2291, 1º - 3700 SÃO JOÃO DA MADEIRA
Telefone: 056-831975 / Telex: 29586/OTSJM

SANTO TIRSO

L. Coronel Baptista Coelho, 17, 1º - 4870 SANTO TIRSO
Telefone: 052-52387 / Telex: 29527/CTEST!

TORRE DE MONCORVO

Av. Engº Duarte Pacheco - 5160 TORRE DE MONCORVO
Telefone: 079-22204 / Telex: 29634/CTETMO

VALENÇA

R. Mouzinho de Albuquerque, 19 - 4930 VALENÇA
Telefone: 015-22103

VALONGO

R. Conde Ferreira, 256 - 4440 VALONGO

VIANA DO CASTELO

R. Pedro Homem de Melo, 52-60 - 4900 VIANA DO CASTELO
Telefone: 058-29018

DIRIGIR

VILA NOVA DE FAMALICÃO

R. Augusto Correia, Bloco 3, 1º - 4760 V. N. FAMALICÃO
Telefone: 062-23526 / Telex: 29685/CTEFAM

VILA NOVA DE GAIA

Av. da República, 2307, r/c - 4400 VILA NOVA DE GAIA
Telefone: 02-393203 / Telex: 29065/CTEVNG

VILA REAL

R. dos Combatentes da Grande Guerra, 46 - 5000 VILA REAL
Telefone: 059-23026 / Telex: 29684/CTEVRE

DELEGAÇÃO REGIONAL DO CENTRO DO IEFP

R. Fernão de Magalhães, 648 - 3000 COIMBRA
Telefone: 36561 / Fax: 039-33497

CENTROS DE EMPREGO

ÁGUEDA

R. Heróis do Ultramar - Apartado 223 - 3750 ÁGUEDA
Telefone: 034-623659 / Telex: 37761 / Fax: 034-602350

ARGANIL

Largo da Feira, 9 - 3300 ARGANIL
Telefone: 035-22984 / Telex: 52876

AVEIRO

Praça Marquês de Pombal, 4, 2º - 3800 AVEIRO
Telefone: 034-29252/63/74 / Telex: 37200

CASTELO BRANCO

Av. Pedro Álvares Cabral, 6, r/c. - 6000 CASTELO BRANCO
Telefone: 072-23997 / Telex: 52700

COIMBRA

Av. Fernão de Magalhães, 660 - 3000 COIMBRA
Telefone: 039-36561/72/83 / Telex: 52653

COVILHÃ

Av. Marquês de Ávila e Bolama, 57, 1º. - 6200 COVILHÃ
Telefone: 075-23194/24097 / Telex: 52797

FIGUEIRA DA FOZ

R. 10 de Agosto, 60 - 3080 FIGUEIRA DA FOZ

Telefone: 033-24031/2 / Telex: 53335

FIGUEIRÓ DOS VINHOS

Ed. Casa da Criança - Av. das Escolas - 3260 FIGUEIRÓ DOS VINHOS

Telefone: 52150 / Telex: 53284

GUARDA

Av. Dr. Afonso Costa - 6300 GUARDA

Telefone: 071-21415 / Telex: 53384

LEIRIA

R. S. Francisco, 32, 1º - 2400 LEIRIA

Telefone: 044-24027/25462/3 / Telex: 18803

MARINHA GRANDE

R. Machado Santos, 49, 1º. - 2430 MARINHA GRANDE

Telefone: 044-567019 / Telex: 18839

SEIA

Av. 1º de Maio - 6270 SEIA

Telefone: 038-23683/22691 / Telex: 52541

SERTÃ

R. Defensores da Pátria, Lote 3, r/c. - 6100 SERTÃ

Telefone: 072-61632/3 / Telex: 52070

TONDELA

R. Dr. Abel Lacerda, 12 1º. - 3460 TONDELA

Telefone: 032-82615/82959 / Telex: 52728

VISEU

Av. Alberto Sampaio, 12 - 3500 VISEU

Telefone: 032-26121/2 / Telex: 53383

DIRIGIR

DELEGAÇÃO REGIONAL DE LISBOA E VALE DO TEJO DO IEFP

R. Almirante Barroso, 15 - 1000 LISBOA

Telefone: 3527095 / Telefax: 576881

CENTROS DE EMPREGO

ABRANTES

R. Avelar Machado, 14, 2º - 2200 ABRANTES

Telefone: 041-22534/49 / Telex: 13682

ALMADA

R. D. João IV, 18-A - 2800 ALMADA

Telefone: 2766393/57/46 / Telex: 13141

AMADORA

Parque Delfim Guimarães, 1, 1º F. - 2700 AMADORA

Telefone: 4940071

BARREIRO

R. Vasco da Gama, 43, 45-B - 2380 BARREIRO

Telefone: 2075542/3/4 / Telex: 44312

CALDAS DA RAINHA

Hemiciclo João Paulo II, 11, 1º. - 2500 CALDAS DA RAINHA

Telefone: 062-23407 / Telex: 44356

CASCAIS

Alto do Moinho Velho, 85-A - 2750 CASCAIS

Telefone: 2864181/2/3 / Telex: 62252 Telefax: 2840262

LISBOA

R. Conde Redondo, 129-A - 1000 LISBOA

Telefone: 524553 / Telex: 64533

Av. 5 de Outubro, 24 - 1000 LISBOA

Telefone: 563801

LOURES

R. de Goa (Alvogas) - 2670 LOURES

Telefone: 9832143/9835870 / Telex: 15098

MONTIJO

Praça da República, 7-A, 2º. - 2870 MONTIJO

Telefone: 2313776/7/8 / Telex: 62268

MOSCAVIDE

R. Laureano de Oliveira, 21, 1º. - 1885 MOSCAVIDE

Telefone: 2511878/1826/1901 / Telex: 62267

SALVATERRA DE MAGOS

Largo dos Combatentes, 24 - 2120 SALVATERRA DE MAGOS

Telefone: 063-584202

SANTARÉM

Praça Alves Redol - 2000

SANTARÉM

Telefone: 043-28124/64/84 / Telex: 44332

SEIXAL

R. da Cordoaria, 11-A - PAIVAS-AMORA - 2840 SEIXAL

Telefone: 2251152

SETÚBAL

Av. Combatentes da Grande Guerra, 45 - 2900 SETÚBAL

Telefone: 065-26053/4/5/6/7

TOMAR

R. Marquês de Tomar, 8 - 2300 TOMAR

Telefone: 049-32118/32198

TORRES NOVAS

Av. Manuel Figueiredo, 3, r/c. E. - Apart. 85 - 2350 TORRES NOVAS

Telefone: 049-23980/997

TORRES VEDRAS

R. Santos Bernardes, 25 r/c. - 2560 TORRES VEDRAS

Telefone: 061-311661/23801/24784

VILA FRANCA DE XIRA

R. 25 de ABRIL, 2, 1º. - 2600 VILA FRANCA DE XIRA

Telefone: 063-23611/2/3

DIRIGIR

DELEGAÇÃO REGIONAL DO ALENTEJO DO IEFP

R. Vasco da Gama, 7 - 7000 ÉVORA

Telefone: 26156/26184 / Telex: 14598 / Telefax: 066-24637

CENTROS DE EMPREGO

ALCÁCER DO SAL

R. Eng. João Soares Branco, 21 - 7580 ALCÁCER DO SAL

Telefone: 065-62806 / Telex: 44335

BEJA

R. Gomes Palma, 22, 1º - 7800 BEJA

Telefone: 084-24137/8

ELVAS

R. António Sardinha, Lote 1, r/c - 7350 ELVAS

Telefone: 068-62753

ESTREMOZ

R. 5 de Outubro, 22, 23 - 7100 ESTREMOZ

Telefone: 06822631

ÉVORA

Largo do Colégio, 1-A - 7000 ÉVORA

Telefone: 066-24091 / Telex: 16723

MONTEMOR-O-NOVO

Av. Gago Coutinho, 61 - 7050 MONTEMOR-O-NOVO

Telefone: 81517 / Telex: 28554

MOURA

Largo de Stª Clara, 28 - 7860 MOURA

Telefone: 085-23685

OURIQUE

R. Armação de Pêra, 1 - 7670 OURIQUE

Telefone: 086-52134

PORALEGRE

Av. Pio XII, Lote 10, r/c. Esq. - 7300 PORALEGRE

Telefone: 045-22373 / Telex: 18582

PONTE DE SÔR

R. Oliveira, 1 - 4700 PONTE DE SÔR
Telefone: 21005

SINES

Bairro 1º Maio, 117-A - 7520 SINES
Telefone: 069-632133 / Telex: 16131

DELEGAÇÃO REGIONAL DO ALGARVE DO IEFP

R. Baptista Lopes, 34 - 8000 FARO
Telefone: 089-803661 / Fax: 089- 82025

CENTROS DE EMPREGO

FARO

R. Brites de Almeida, 12, 2º - 8000 FARO
Telefone: 089-803656

PORTIMÃO

R. da Hortinha, 21 - 8500 PORTIMÃO
Telefone: 082-416238

VILA REAL DE SANTO ANTÓNIO

R. Oliveira Martins, 4, 1º - 8900 VILA REAL DE SANTO ANTÓNIO
Telefone: 082-43531

DIRIGIR

SIGLA

AIP: Associação Industrial Portuguesa

CESE: Conselho de Cooperação Ensino Superior-Empresa

CNPL: Comissão Nacional para o Programa LÍNGUA

FP-FST: Depart. de Formação Profissional para o Sector Terciário

GCACME: Gab. Coord. de Acções Comunitárias em Matéria Educativa

IEFP: Instituto de Emprego e Formação Profissional

LNETI: Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial

ME: Ministério da Educação

MESS: Ministério do Emprego e Segurança Social

MIE: Ministério da Indústria e Energia

PME: Pequena e Média Empresa

PO: Programa Operacional

SEEFP: Secretaria de Estado do Emprego e Formação Profissional

UA: Universidade Aberta

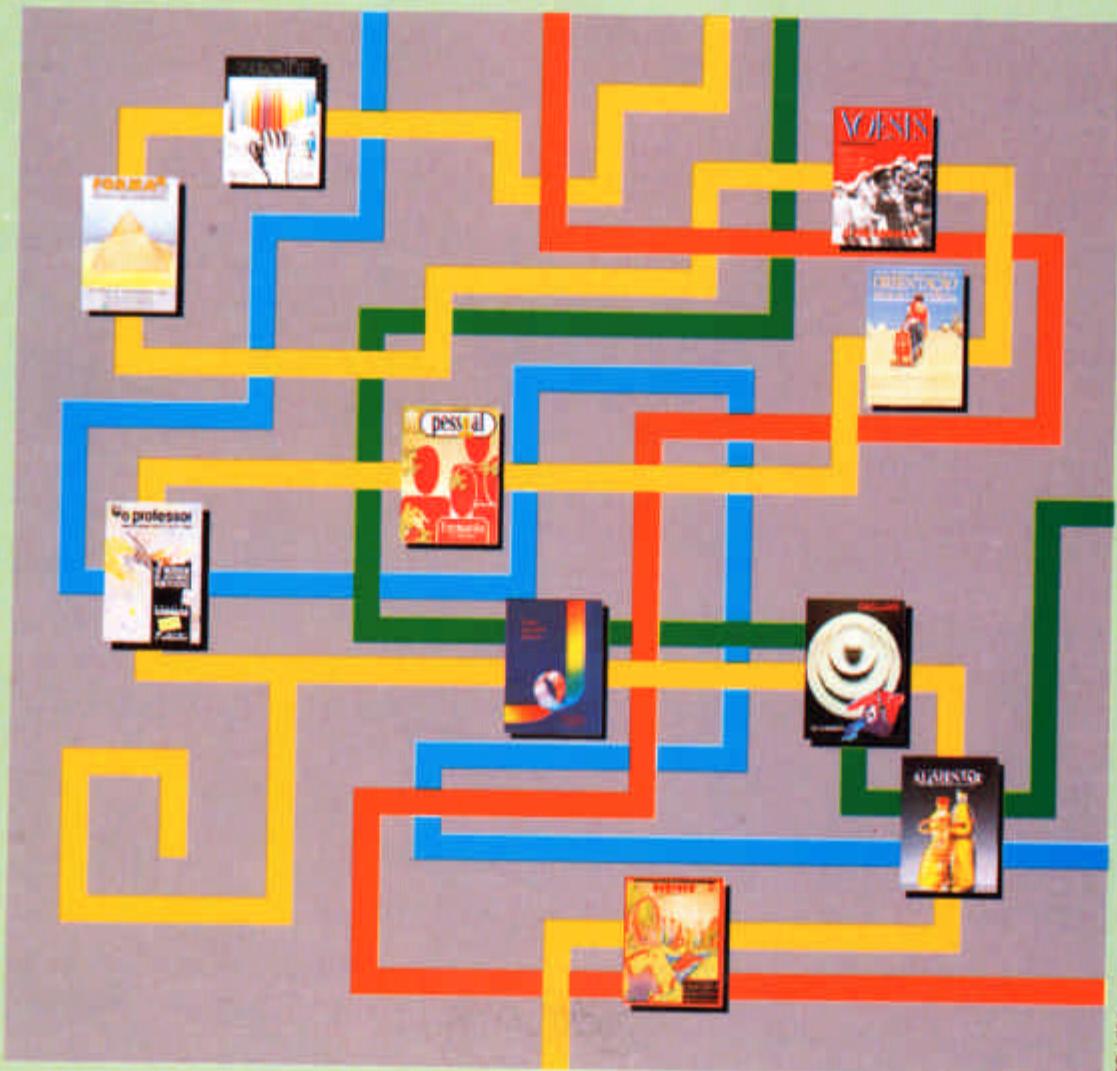
UCN: Unidade de Coordenação Nacional do Programa PETRA

Isabel Dimas

* Economista

D·E·S·C·U·B·R·A

O CAMINHO CERTO



PB 1601

EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

ASSINE LEIA ASSINE LEIA ASSINE



SOLUÇÃO

ALIMENTAR, Av. 25 de Abril, 32 B, Paredeira, 1675 Lisboa. Tel. 4780149, Fax 4796120
CERÂMICAS, CENCAL, Caobas da Raia, Tel. 062-842211, Telefax 062-842224
DIRIGIR, Rua de Azevedo, 52, 1800 Lisboa. Tel. 8582567
FORMA, Rua Alvalade, 105, 1000 Lisboa. Tel. 011076, Fax 3873462
FORMAR, Rua do Xadregas, 52, 1900 Lisboa. Tel. 8582963, Telefax 8585562
NOESIS, Travessa das Terras de S. Simão, 15, 1200 Lisboa. Tel. 8900963, Fax 890731
O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1200 Lisboa. Tel. 01 01 83, Fax 396 67 93
ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Visconde de Valmor, 41, R/C Esq., 1000 Lisboa. Tel. 762524, Fax 762494
PESSOAL, Av. da Beira, 194, 7.º Esq., 1700 Lisboa. Tel. 898786, Telefax 898346
VESTIR, Rua Prof. Renaldo Pinto Soeiro, 1, 1500 Lisboa. Tel. 741539, Telefax 784411

APRENDIZAGEM



APOSTE NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

Programa Aprendizagem.
Jovens integrados de início na sua
Empresa com apoio técnico,
pedagógico e financeiro.

Contacte os Centros de Emprego
ou de Formação Profissional.

Formação de Sucesso!

O Programa Aprendizagem é apoiado pela Comunidade Europeia.

