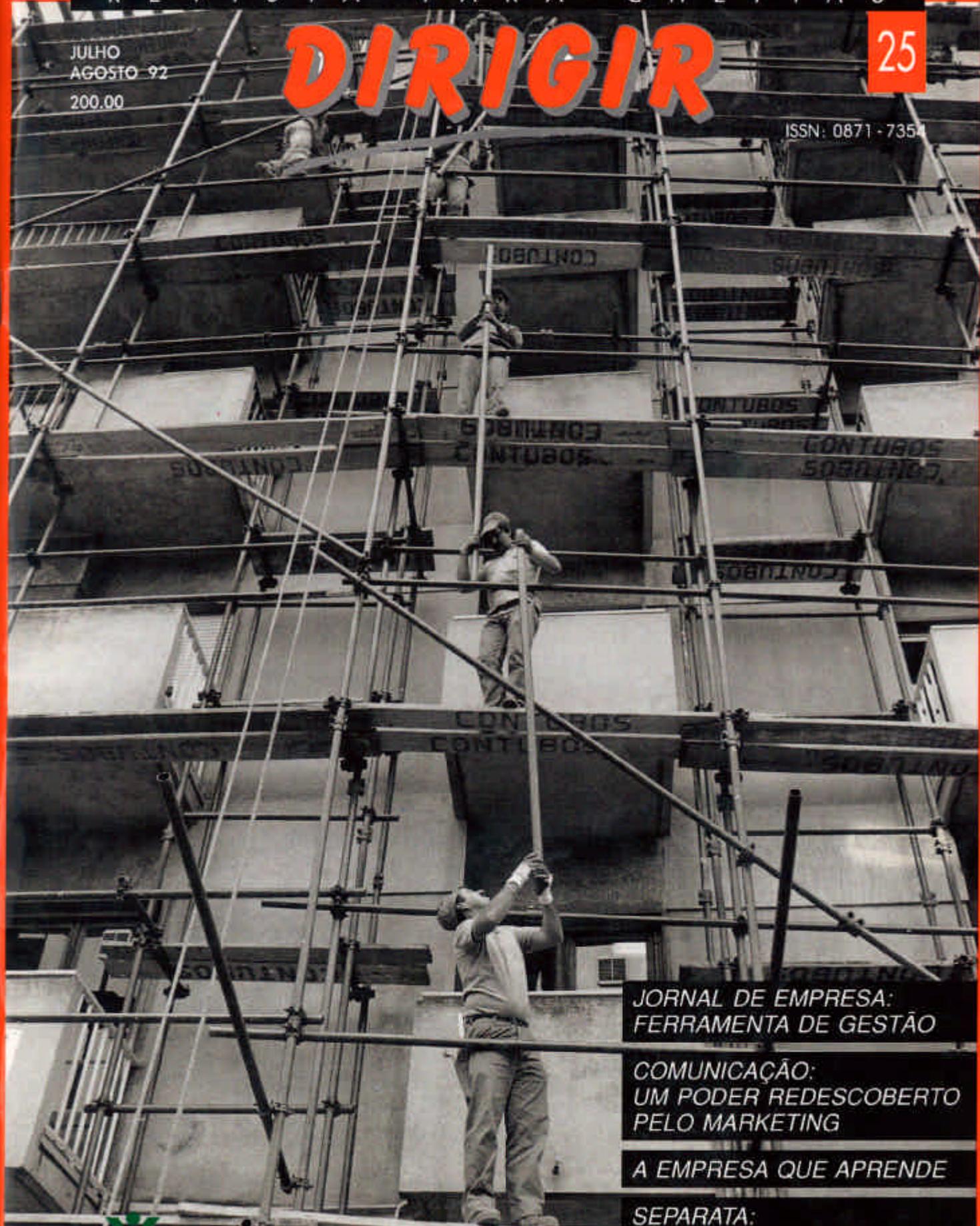


JULHO  
AGOSTO 92  
200,00

# DIRIGIR

25

ISSN: 0871 - 7354



**JORNAL DE EMPRESA:  
FERRAMENTA DE GESTÃO**

**COMUNICAÇÃO:  
UM PODER REDESCOBERTO  
PELO MARKETING**

**A EMPRESA QUE APRENDE**

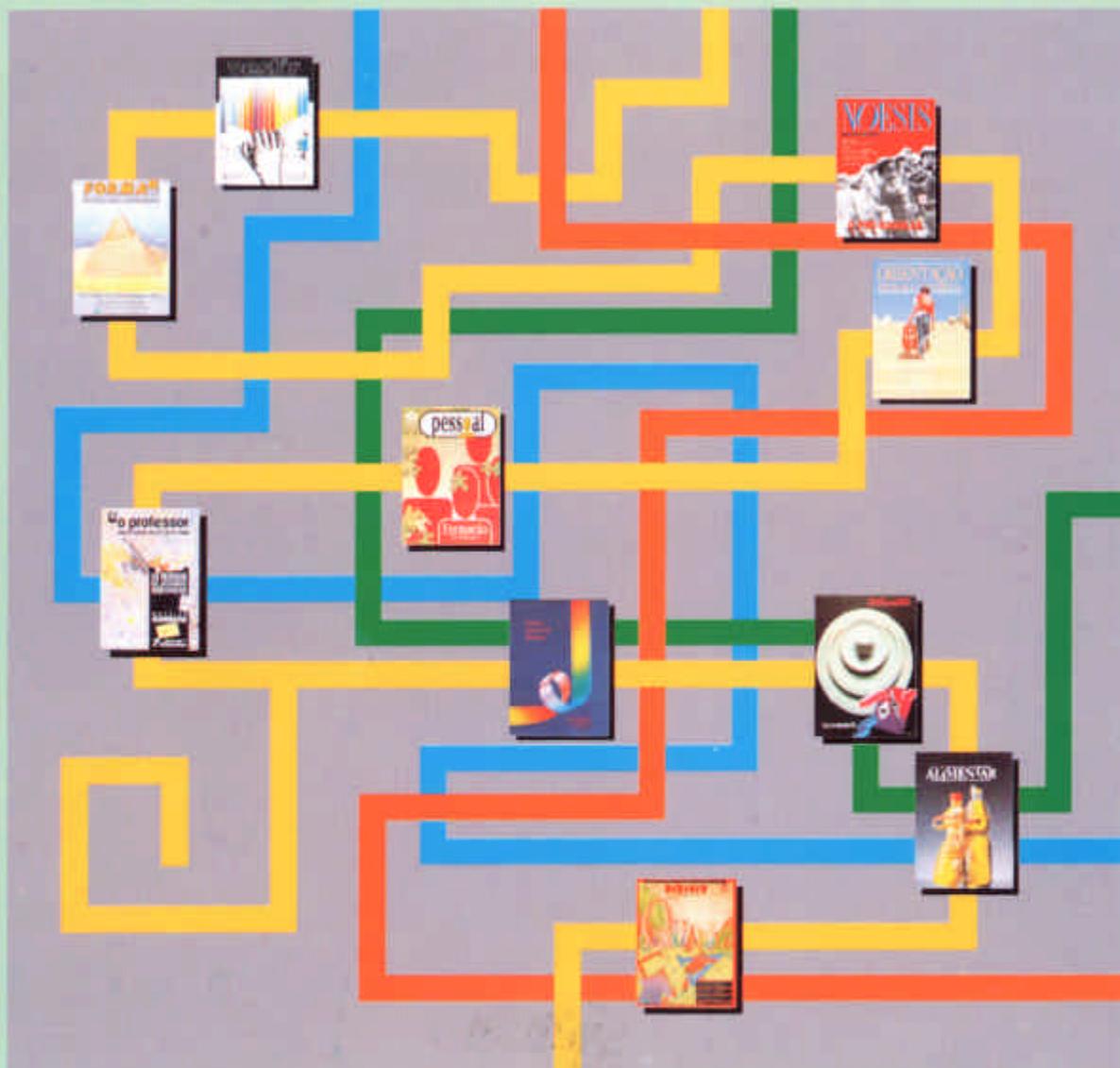
**SEPARATA:  
ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

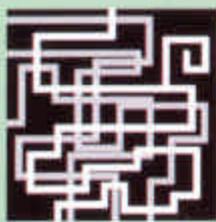
# D.E.S.C.U.B.R.A

## O CAMINHO CERTO



EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL

ASSINELEIA ASSINELEIA ASSINE



SOLUÇÃO

- ALIMENTAR, Av. 25 de Abril, 32 B. Penha: 1675 Lisboa, Tel. 4780149, Fax 4795120
- CERÁMICAS, CENCAL, Caidas da Rainha, Tel. 062-842211, Telex 062-842224
- DIRIGIR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8522967
- FORMA, Rua Amália Um, 165, 1900 Lisboa, Tel. 691076, Fax 3811462
- FORMAR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582963, Telex 8585562
- NOESIS, Travessa das Terras de Sant'ana, 15, 1200 Lisboa, Tel. 690960, Fax 690721
- O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1200 Lisboa, Tel. 47 01 52, Fax 398 87 93
- ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Visconde de Valmor, 41 B.C. Esq., 1000 Lisboa, Tel. 762524, Fax 762494
- PESSOAL, Av. do Brasil, 194, 7.º Esq., 1700 Lisboa, Tel. 899766, Telex 609340
- VESTIR, Rua Prof. Remond dos Santos, 1-1510, 1500 Lisboa, Tel. 741530, Telex 784114

## FICHA TÉCNICA

**PROPRIEDADE:** Instituto do Emprego e Formação Profissional

**DIRECTOR:** José Casqueiro Gardim

**COORDENADORA:** Madalena Avillez

**CONSELHO EDITORIAL:** Avelino Palma, José Casqueiro Gardim, José Duque, Luís Pessoa, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

**COLABORADORES:** António Maria Matos, Artur Lemos de Azevedo, Carlos Nabais, Cecília Rodrigues da Silva, Fernandes de Almeida, Fernando Meiro, Isabel Pais Figueiredo, João Adamor Dias Neves, J. M. Apolinário, Lídia Spencer Branco, Maria Angeles de Los Rios, Maria Cristina Pesce, Maria do Rosário Costa Lopes, Natália F. Chambel, Reis Santos, Renato Reis, Rogério Manuel R. C. Fernandes Ferreira, Sofia Gomes

**CAPA:** Jorge Barros

**PLANO E APOIO GRÁFICO:** Cristina Sanches da Garra

**ILUSTRAÇÃO:** Eduardo Jorge, José Valente, Paulo Buchinho, Paulo Citeza

**FOTOGRAFIA:** Emília Mendes, Duarte Cabral

**APOIO ADMINISTRATIVO:** Ana Maria Melo, Isabel Alexandra Tavares, Natália Pacheco

**REDACÇÃO E ASSINATURAS:** 003/80/EPF/CHQ - Unidade de Formação de Formadores e de Chefes e Quadros - Telefone: 858 47 01, Ext. 2376, Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX

**EDIÇÃO:** Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Flores, 14 - 5.<sup>ª</sup> — 1000 LISBOA

**COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO:** Sociedade Tipográfica, SA

**PERIODICIDADE:** 6 números/ano

**TIRAGEM:** 35 000 exemplares

**CONDIÇÕES DE ASSINATURA:** Enviar carta com nome, morada e função desempenhada ao apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX

A assinatura é gratuita

Deposito Legal n.º 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 CHEFIAS - DIRIGIR  
Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX  
Telefone: 858 47 01/2/3 - Ext. 2376

ANO IV - n.º 25 - AGOSTO 1992

ISSN - 0871 - 7354



## SUMÁRIO

**CAPA:**  
JORGE BARROS

### EDITORIAL

EDITORIAL José Gardim 2

### DESTAQUE

O JORNAL DA EMPRESA: FERRAMENTA DA GESTÃO MODERNA Madalena Avillez 3  
COMUNICAÇÃO: UM PODER REDESCOBERTO PELAS ESTRATÉGIAS DO MARKETING M. Rosário C. Lopes 9

### FORMAÇÃO

CENJOR: CENTRO PROTOCOLAR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA JORNALISTAS Isabel P. Figueiredo 14  
BRISA: NOVO S VENTOS PARA A FORMAÇÃO Madalena Avillez 17  
"FORMAR-SE COMO PESSOA" E O QUÉ? M. Angeles de Los Rios 22

### HISTÓRIA E CULTURA

A MAGIA DA COMUNICAÇÃO Lídia Spencer Branco 25  
SABIA QUE... 28

### GESTÃO

A EMPRESA QUE APRENDE Lemos de Azevedo 29  
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS (3.ª parte) QUADRO LEGAL António Maria de Matos 34  
O TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO: QUE FUTURO? Fernandes de Almeida 37  
ELEMENTOS DE CONTABILIDADE ANALÍTICA Carlos Nabais 41  
MÉTODOS DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS (2.ª parte) Reis Santos 46  
DOS (1.ª parte) Renato Reis 53  
OUTPLACEMENT: SEPARAÇÃO SUAVE Cecília R. Silva 56  
DISSE SOBRE GESTÃO 59  
O PEQUENO RETALHO E O CONCEITO DE "MARKETING" João A. Dias Neves 50  
SABIA QUE... 52

### DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O BENEFÍCIO DO CONFLITO Natália F. Chambel 63  
COMO GASTAR MENOS TEMPO AO TELEFONE Cristina Pesce 65  
SOBRE O MEDO DE FALAR EM PÚBLICO... Madalena Avillez 69

### POR FALAR EM...

... A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES Marques Apolinário 73

### EMPRESA

SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL  
ALTERAÇÕES DE TAXAS E LISTAS DO IVA Rogério M. R. F. Ferreira 77  
LIVROS A LER 82  
BREVES 86  
CLASSIFICADOS 87  
CORREIO DOS LEITORES 88

*Inf tel corpo abaixo!  
(=verdade)*

*Li em  
cartão  
J.V.*

## INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E... QUE MAIS?

Naquele conjunto de objectos pessoais que, como toda a gente, retenho perto de mim no trabalho, existe a reprodução de uma pintura em que Bruegel fixou a imagem da torre de Babel. Esta torre é uma construção imensa cuja arcaria ciclónica se encontra recheada pela multidão dos construtores e cujo cume inacabado atravessa as nuvens.

Bruegel parece ter pretendido sublinhar essencialmente o orgulho e a presunção humanos, face a Deus, que a obra efectivamente representa. Mas há, implicitamente, um outro significado fortíssimo ilustrado pelo mesmo episódio bíblico e que constitui, talvez, a mais dramática e incisiva exemplificação da importância da comunicação para o funcionamento das organizações. Sem linguagem comum, sem possibilidade de transmitir e receber informação, qualquer empresa sucumbe ao colapso e o mais gigantesco empreendimento é tão vulnerável como uma conversa acabada.

É isto que normalmente se procura fazer compreender quando se analisam em abstracto os mecanismos e a importância da comunicação. No entanto, uma análise esquemática diz pouco das barreiras que efectivamente estão em todos nós e que inibem, se não o funcionamento mínimo das organizações, pelo menos o seu rendimento óptimo ou razoável.

Quase todas as pessoas que dirigem organizações confrontam-se, mais tarde ou mais cedo, com a sensação de que é impossível transmitir o que é necessário para que o trabalho corra melhor. Objectivos, entusiasmo, apoio na execução são, muitas vezes, elementos que é necessário transmitir mas que se esmagam em

barreiras invisíveis mas nem por isso pouco reais ou eficazes.

O que inibe e extermina a possibilidade de entendimento mínimo à volta de qualquer coisa que aparentemente devia ter interesse comum numa organização: o trabalho? O que transforma comumente o nosso esforço de comunicação em pregação estéril é, talvez mais do que outra coisa qualquer, o ponto de vista profundo dos interlocutores. Os valores, as motivações, o significado real do trabalho e da própria organização para quem nela trabalha, são condicionantes invisíveis, mas reais, à adesão às orientações mais lógicas e benéficas. A comunicação só pode ser efectivamente estabelecida quando "os querereres" profundos se encontram sintonizados, predispondo as pessoas para a compreensão e aceitação.

As barreiras à comunicação "formais", a linguagem, a falta de informação são, hoje, factores inibidores ultrapassáveis, mas apesar disso resta intacto e valioso o significado profundo do episódio bíblico que citámos.

Mas os aspectos intangíveis que nos condicionam profundamente e que têm a ver com a generosidade com que somos (ou não somos) tratados e reconhecidos, que geram o sentimento profundo de adesão (ou negação) ao local onde gastamos uma parte significativa da vida, esses invisíveis condicionantes são mais pesados e definitivos do que o melhor discurso ou documento.

É dessa comunicação profunda, entre as pessoas e as organizações, que nós necessitamos, como elemento de que a "outra" comunicação se alimenta. Sem esse terreno fértil e essencial os discursos correm o risco, se não a inevitabilidade, de valer apenas o que valem em si.

*João Carlos Cardoso*

*A capacidade de comunicar faz do Dr. Vítor Baltazar, logo à partida, um especialista nesta matéria.*

*Talvez por isso tenha dedicado grande parte da sua vida ao jornalismo amador e de empresa.*

*Na EPAL desde 1957, a sua grande ligação à empresa onde fez toda a sua carreira profissional (com excepção dum curto interregno de alguns anos) fá-lo falar do jornal de empresa com um brilho nos olhos. Acredita profundamente no importante papel que este órgão de comunicação pode desempenhar no quadro duma gestão moderna, proactiva, participada, exigente e desafiadora...*

*E afirma, com segurança, que o jornal de empresa há-de sempre sobreviver à telemática e às outras formas modernas de comunicar...*



DUARTE CABRAL

# O JORNAL DE EMPRESA: FERRAMENTA DA GESTÃO MODERNA

**DIRIGIR** - Na sua qualidade de presidente da Direcção da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, conte-nos como nasceu a APCE, o que tem feito, quem são os seus associados, e quais os objectivos que prossegue?

**Dr. VÍTOR BALTAZAR** - A Associação existe oficialmente há dois anos, embora ele tenha existido como projecto há mais de vinte anos. Em 1988 alguns jornais de empresas portuguesas encontraram-se em Bolonha,

no Congresso da FEIEA (Federação Europeia de Jornais de Empresa), e eram os únicos jornais presentes que não estavam representados através duma associação nacional! Quando regressaram a Lisboa decidiram encontrar-se a 8 de Maio de 1989. No Museu da Água, fizeram uma reunião, de onde saiu uma comissão instaladora, que criou a associação.

A Associação tem sido, nestes dois anos, uma forma de discussão e de análise dos problemas ligados à comunicação empresarial, com ênfase especial na comu-

nicação interna. No entanto, sabemos que a comunicação interna é estanque e delimitada no espaço e no tempo. Ela está ligada a todos os tipos de comunicação existentes na empresa. Aliás, é por isso que chamamos à nossa associação **Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa**.

Os seus associados são as empresas que têm jornais de empresa, como a EPAL, com o *Águas Livres*, a Carris, a ANA, a RN e tantas outras.

**D.** - Quer destacar alguns aspectos da vossa actividade nestes dois anos?

**V.B.** - Já realizámos dois encontros nacionais e, antes de perfazermos três anos, promoveremos o nosso terceiro encontro. Estes encontros têm sido fortemente participados, numa progressão muito estimulante. No primeiro tivemos 100 participantes; no segundo, 140; e no terceiro, por este caminho, vamos ter 180!

Com a preocupação da descentralização, já realizámos dois seminários no Porto, cujo objectivo foi a formação, numa perspectiva de debate mais restrito. No Luso, realizámos, em Abril, o 1º Encontro de Comunicação Empresarial de Língua Oficial Portuguesa, em associação com a UCLA.

Procurámos nesse encontro debater a ideia de que uma das barreiras que surge à comunicação é o idioma. Ora os falantes de português podem ser uma realidade feita no Mundo, se souberem amar a sua língua, e não abdicarem tanta vez a favor do inglês e do francês: o português é a terceira ou quarta língua mais falada no Mundo!

Também realizámos jornadas de reflexão. Além disso, temos um grupo de investigação da própria APCE, no qual participa a Universidade Nova de Lisboa, através do seu departamento de Comunicação Social da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Este grupo de investigação tem feito alguns levantamentos que têm permitido caracterizar as novas empresas do ponto de vista da comunicação.

**D.** - Pode, então, dar-nos uma ideia de como vai a comunicação interna nas empresas portuguesas?

**V.B.** - Nas grandes empresas vai havendo a preocupação de se fazer comunicação numa forma mais organizada e estruturada.

#### ESTADO ACTUAL DA IMPRENSA DE EMPRESA EM PORTUGAL

- Das 30 empresas consideradas no inquérito da APCE, 15 são públicas, 10 são privadas e 5 não responderam. O número total de trabalhadores é de 125.956.

- É visível, na tiragem global de 130 mil exemplares, a preocupação com o público externo.
- 33,3 por cento das empresas editam um boletim; 33,3 por cento editam uma revista; e 30% editam um jornal.
- O director é um licenciado, da área da comunicação, que se desdobra por mais, que uma área de actividade (*marketing*, publicidade, relações públicas ou comunicação).

Fonte: Newsletter da APCE, nº 6, Jan/Fev 92

Hoje, essas empresas já estabelecem os seus planos de comunicação definindo uma política e uma estratégia para a área da comunicação. Actualmente, gastar dinheiro em comunicação já não é um custo de exploração, é um verdadeiro investimento.

As 35 empresas que hoje formam a APCE têm a consciência de que a Comunicação é um autêntico instrumento de gestão, que não pode ser esquecido. As administrações destas empresas sabem que a comunicação tem que ser gerida como a gestão financeira, a gestão de recursos humanos, a gestão de aprovisionamentos ou outras gestões, que ao longo da vida do *management* foram percebendo que era necessário que fossem feitas de forma cada vez mais científica.

É por isso que hoje se verifica que nas áreas da comunicação já vai havendo uma certa profissionalização. E a área de comunicação tem conquistado a sua dignidade.

**D.** - Há a ideia de que, na sua maior parte, os jornais de empresa são tolerados ou ignorados pelos trabalhadores. Porque será que as empresas desaproveitam assim o potencial que o jornal de empresa põe ao seu dispor?

**V.B.** - Sobre esta matéria não há uma verdade oficial, e se algum dia houver, a APCE está no mau caminho. Estas matérias entram no campo da subjectividade, e nos nossos encontros chegamos a tirar conclusões contraditórias, o que no meu entender indicia que estamos no bom caminho. Não há verdades feitas nesta matéria.

Em Portugal, a comunicação empresarial está mais atrasada. De qualquer forma, o facto de existir esta associação, de no seu âmbito serem promovidos encontros e seminários que trazem centenas de técnicos de dezenas de empresas a reflectir sobre esta problemática, significa que algo está a mudar. Mas, como sabe, não é em dois anos que se muda o mundo, sobretudo em Portugal onde parece que tudo tem tendência para andar mais devagar. De qualquer forma, há uma grande motivação. Um jornal tem que satisfazer o cliente a quem

se destina. Ora eu penso que muitos jornais de empresa não satisfazem o seu cliente: os trabalhadores. O investidor, o dono ou o conselho de administração da empresa devem ter assessores suficientemente informados e formados nestas áreas para lhes dizerem que um jornal de empresa só cumpre a sua função se for lido pelo público interno da empresa. Se um jornal de empresa não for lido pelo seu público interno, não vale a pena fazê-lo.

**D.** - E um jornal de empresa destina-se essencialmente ao público interno da empresa?

**V.B.** - Não lhe vou dizer, pois não é a posição da APCE, que o jornal de empresa deve ser dirigido exclusivamente ao público interno e ao pessoal na reforma, desempenhando aqui o papel de cordão umbilical.

Nem todas as empresas têm um estrato académico semelhante. Empresas como a EPAL, a EDP, os CTT, os TLP, a Carris, o Metropolitano, a Quimigal, os Estaleiros Navais de Viana do Castelo, o Serviço de Transportes Colectivos do Porto têm um conjunto de trabalhadores de diversos níveis, que vão da quarta classe à licenciatura. Ora o jornal tem de fazer a sua opção: ou a empresa arranja vários jornais, um para cada público, o que é impensável, ou faz um jornal para o grande público, sem prejuízo de o departamento de comunicação interna da empresa fazer revistas ou jornais ou folhas específicas para determinados públicos.

Por outro lado, nalgumas empresas há a tentação de fazer do jornal *a voz do dono*. É uma tentação que alguns administradores têm quando pensam: "Eu é que pago o jornal, portanto o jornal deve dizer aquilo que eu penso."

Ora quando isso acontece, é um erro tremendo. Esse jornal está destinado ao cesto dos papéis. A mensagem não atinge o receptor porque é repudiada.

Os departamentos de comunicação da empresa podem aferir a grande aceitação do jornal através dum método simples, como passar pelas secretárias no dia da distribuição do jornal, se o encontrarem no cesto do papéis: (às vezes mesmo cintado!), podem concluir que aquele jornal não está a interessar, e portanto algo está mal.

### CONCLUSÕES DO 2º ENCONTRO NACIONAL DA APCE

1. A Comunicação tem de ser um catalisador da mudança das empresas portuguesas.
2. A Comunicação Empresarial foi considerada como um precioso instrumento de gestão.
3. A Comunicação Empresarial estimula o empenhamento, a participação e a motivação na empresa.

4. A eficiência da Empresa depende muito da boa gestão da informação.

5. Os encargos inerentes de um sistema de comunicação devem ser considerados como um investimento e não como um custo.

6. Reconheceram-se as vantagens, para o desempenho de actividades na área da Comunicação Empresarial, de uma formação académica de nível superior.

9. Reconheceu-se o interesse de um "tronco comum de formação" para profissionais de comunicação.

10. O jornal de empresa é utilizado tanto para a comunicação interna como para a comunicação externa. Não deverá, contudo, deixar de ter o seu estatuto editorial, em função do qual se orientará de forma autónoma.

Fonte: Newsletter da APCE, nº 5, Nov/Dez 91

**D.** - Até que ponto é que os jornais, destinados ao público interno da empresa, não estão prejudicar a mensagem que se quer fazer chegar a este público, ao serem simultaneamente utilizados para envio a públicos externos?

**V.B.** - Esta é uma questão muito importante. "Em casa" usamos códigos e falamos de coisas, que não podem ser abordadas e faladas da mesma forma "fora de casa".

Começa a ser motivo de reflexão se não se deverá contribuir para que o jornal interno seja apenas interno. E que, se a empresa quiser enviar mensagens para os seus públicos externos, crie outro jornal para esse fim, o qual também deve ser enviado ao público interno! Infelizmente, mesmo nas grandes empresas, isso que refere ainda se constata!

**D.** - Até que ponto é que o jornal de empresa pode ser utilizado para estruturar uma cultura de empresa sólida?

**V.B.** - O jornal faz cultura, embora a cultura na sua génese não seja feita pelo jornal.

Mas o jornal, se consolida essa cultura, também pode ser usado para influenciar a opinião. Todavia eu acho que as pessoas repudiam instintivamente um jornal de empresa que lhes queira "lavar o cérebro".

Para um jornal facilitar que haja comunicação em todos os sentidos, horizontalmente e verticalmente, deve ouvir os trabalhadores e ouvir as administrações.

Um jornal é da empresa, deve servir a empresa, não deve ter a preocupação de servir nem o conselho de administração, nem os trabalhadores nas suas reivindicações, por mais legítimas que sejam.

O jornal pode e deve ser porta-voz daquilo que tanto o conselho de administração como o sindicato ou a comissão de trabalhadores têm para dizer.

Na minha óptica, o jornal também deve ter o seu estatuto editorial que estabelece as regras: desde que quem lá escreva cumpra as regras, tem ali uma tribuna. O garante dessas regras é o director do jornal, que tem que saber dizer "não".

O jornal, sem ser professor ou paizinho, pode desempenhar uma importante função pedagógica como órgão colectivo que é, permitindo que as pessoas aprendam a respeitar, na medida em que são respeitadas.

O *Águas Livres*, jornal da EPAL de que fui director muitos anos, tem sido isso.

Nunca houve ataques pessoais embora tenha havido ataques a ideias. Houve muitos debates de ideias. Um jornal assim tem mais hipóteses de ser motivo de orgulho dos seus trabalhadores. E já há alguns muito bons jornais de empresa lidos e desejados pelo seu público de trabalhadores... E daí vem a tentação dessas empresas mandarem o jornal para o exterior, ao ponto de, num inquérito que fizemos em Outubro, chegarmos à conclusão que as tiragens da amostra das 30 empresas atingiam um total de 230 mil exemplares, quando, de facto, só existiam nessas empresas 125 mil trabalhadores!... O que queria dizer que 125 mil chegavam. Ora aqui põe-se o problema: até que ponto o jornal deixa de desempenhar a sua verdadeira função, dado que quando o estamos a fazer, e sabemos que o jornal vai para o exterior, esse facto implica que sejamos mais cuidadosos com a sua redacção, com os números, etc.

**D.** - A informação é hoje um quarto poder. As administrações já se terão apercebido disso, relativamente ao jornal de empresa?

**V.B.** - Julgo que estão a descobrir isso. Há coisas que só acontecem quando se vive em regime ditatorial. A liberdade, quando se lhe toma o gosto, nunca mais se perde. Pode dizer-se que a vida nas empresas reflecte sempre o regime político em que essas empresas estão inseridas.

Hoje, um empresário moderno que queira gerir uma empresa com o "quero, posso e mando" não terá muito êxito.

Cada vez mais as empresas são comunidades vivas onde o ser humano é o agente mais importante. As empresas estão a redescobrir a importância do Homem, a necessidade de o respeitar, embora ainda se esteja no início dum longo caminho.

### CONCLUSÃO DO 1º ENCONTRO DE COMUNICAÇÃO DE PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

**1.** A Comunicação deve ser uma função estratégica da gestão. Há uma falta de definição da política

e estratégia da comunicação por parte dos Conselhos de Administração das empresas. Estes, com raras excepções, não estão sensibilizados para o problema.

Os *currícula* dos cursos de gestão devem incluir a comunicação de empresa.

**2.** Com excepções, não existe nas empresas integração entre várias áreas de comunicação, pelo que esta perde eficácia.

Vive-se hoje numa sociedade de informação e de comunicação e, por isso, estas funções têm uma importância fundamental.

**3.** Constatou-se a necessidade de incrementar a profissionalização dos responsáveis pela comunicação nas empresas.

**4.** O jornal deve ser da empresa e não da Administração ou dos trabalhadores. Ele deve prosseguir os objectivos da empresa.

**5.** Sendo o cliente interno ou o agente interno o alvo da comunicação, esta deve contribuir para a evolução das culturas da empresa.

**6.** Portugal está muito atrasado no domínio da comunicação empresarial. Está num momento de viragem, se se der como certo o despertar verificado em muitas empresas para a importância da comunicação empresarial.

Fonte: Newsletter da APCE nº 8 Mai/Jun 92

Com a comunicação é a mesma coisa. A falta de informação nas empresas provoca o rumor, o boato, a perturbação, o desgaste, a falta de credibilidade no órgão gestor e, principalmente, uma desmotivação total.

**Para a motivação**, muito mais importante do que um bom salário e um bom gabinete ou uma boa oficina, **são as outras necessidades, aquelas que fazem mover a alma**. Se uma pessoa, por não ser devidamente motivada, não sente que "faz parte" e participa de um todo mais vasto que é a sua empresa, se não conhece os objectivos da empresa, se não conhece, o seu projecto e a sua estratégia, porque não lhe são explicadas numa linguagem que ele percebe, fica cada vez mais desmotivada, arrastando outros consigo.

**Chega-se à conclusão de que as pessoas que não estão informadas não podem ser responsabilizadas.**

Qualquer hierarquia, qualquer quadro, a qualquer nível, tem que ser um elemento informado e esclarecido, senão não desempenha bem a sua função.

O capataz que recebe ordens e zela pela respectiva execução, hoje já não existe.

E agora uma crítica aos quadros médios e à chefia de topo das empresas: querem saber tudo o que vem

de cima e conhecer tudo o que vem de baixo, mas ainda não estão suficientemente permeáveis para deixar passar para baixo tudo o que vem de cima, e para cima tudo o que vem de baixo...

**Os jornais podem desempenhar um papel pedagógico. Podem contribuir para que as empresas não sejam empresas onde coexistem duas culturas, favorecendo a consolidação duma cultura única onde se interpenetram as várias culturas que lá existem.**

É um trabalho moroso, mas já está a ser feito actualmente.

A comunicação interna não se esgota no jornal de empresa, principalmente se o jornal for mau, ou se for muito bom, com um óptimo papel *couché*, umas quadricomias valentes, e custar milhares de contos, servir para mandar para os ministérios e para os amigos dos administradores, mas não cumprir a sua função: ser lido pelos trabalhadores.

**D.** - O conteúdo do jornal é um dos seus aspectos mais importantes?

**V.B.** - O jornal só é lido pelos trabalhadores se o conteúdo lhes interessar e se for escrito de forma a que eles percebam.

Veja no campo da publicidade: se não se despertar interesse, as pessoas não olham sequer para o anúncio. Portanto, a primeira coisa é despertar interesse. Razão porque um jornal deve ser tão diverso na sua paginação, que, se não captar o leitor com um artigo de fundo muito bem feito, capta por uma entrevista, pelas palavras cruzadas, ou pelas reportagens nas secções. Ninguém tem a presunção de ler um jornal de ponta a ponta.

Lê-se a manchete, gosta-se, vai-se ler a notícia e muitas vezes fica-se pelo *lead*. Estas técnicas de fazer jornalismo também são importantes: se o jornal de empresa conseguir ter uma boa manchete, mas depois não tiver *lead* nenhum, as pessoas não têm paciência para chegar ao fim.

**D.** - Um bom jornal de empresa existe numa empresa com uma gestão participada, podendo ser um importante órgão de comunicação. Já falou de várias características que deve ter para ser bom. Não falou ainda da figura do director. Não lhe parece que há um perfil ideal para o director do jornal da empresa? Pode acumular com funções de director de recursos humanos, por exemplo?

**V.B.** - A figura do director é fundamental. Penso que há, de facto, na estrutura orgânica duma empresa alguns lugares que não se compatibilizam muito com a função de director do jornal.

O director do jornal deve ser um indivíduo capaz de fazer com que a expressão de cada um e de todos seja livre.

Deve estar profissionalmente desvinculado de certas funções que o levam a ter que assumir uma determinada

postura de forma a que lhe seja permitido o exercício da livre expressão, de qualquer quadrante que ela venha.

Um director de jornal deve permitir que no jornal da sua empresa sejam expressas todas as correntes de opinião. E isto não estará nunca contra a empresa se o director do jornal conseguiu que essas opiniões sejam sempre construtivas, que surjam com a intenção de fazer uma empresa melhor.

É que, no fundo, todos querem a mesma coisa: o êxito da empresa. Hoje isto já não é utopia. Penso mesmo que estão condenados os jornais que não façam isto, que não desenvolvam a cultura da empresa de forma livre, e que, em vez disso, tentem colocar um colete de forças na cultura da empresa, impedindo que ela se desenvolva naturalmente, tentando induzir o seu desenvolvimento.

**D.** - Para além do reforço da cultura organizacional, o jornal da empresa também pode ter um importante papel na formação dos seus trabalhadores, não lhe parece?

**V.B.** - Claro, mas deve resistir à tentação de inserir longos artigos de formação.

Os vários especialistas têm revistas próprias, que lêem para fazer a sua autoformação. Portanto, o papel do jornal de empresa não deve ser só informativo, mas também formativo, devendo alargar-se ao campo profissional mas também à área da pessoa na sociedade.

**D.** - Quando fiz esta pergunta estava a pensar também que o jornal da empresa pode ter um papel importante, por exemplo, em fazer compreender aos trabalhadores como a mudança é hoje fundamental, como o gosto pelos desafios e pela criatividade são essenciais nas empresas do futuro.

**V.B.** - **O jornal deve fazer tudo o que seja para despertar, desenvolver, fazer crescer. Não deve fazer nada que tenha a ver com induzir, condicionar.** Senão passa a ter a sua própria opinião, passa a ser o portador de uma opinião. Não quer dizer que o director, de vez em quando, não se assuma, escrevendo o seu próprio editorial. Mas isso não significa que essa seja a opinião do jornal.

**D.** - Imagina-se mais facilmente um jornal de empresa numa grande empresa. Como é no caso das PME?

**V.B.** - Uma média ou mesmo pequena empresa pode não ter estrutura que prejudique um jornal, e veja que, mesmo numa grande empresa, não é hábito haver pessoas dedicadas a tempo inteiro ao jornal. Eu próprio, que durante um certo período fui administrador da EPAL, era simultaneamente o director do *Águas Livres*.

Nesse caso, essas empresas podem criar um *newsletter*, onde informem com clareza a verdade.



O *newsletter* é uma coisa barata. Pode também recorrer-se à micro-informática e fazer um *newsletter* electrónico, desde, claro, que haja a certeza que cada trabalhador tenha um terminal para ler o seu jornal electrónico...

As empresas podem não ter um grande jornal, mas podem e devem ter vários instrumentos de trabalho que utilizem a palavra. **A palavra é o *pivot* da comunicação e não deve ser subestimada. Só a palavra escrita é verdadeiramente compreendida.**

**D.** - Como é que o jornal de empresa pode contribuir para a empresa e os seus trabalhadores assumirem a sua responsabilidade social?

**V.B.** - O jornal pode cumprir essa função. As empresas que provocam má vizinhança também são necessárias.

Através dum trabalho de informação, a empresa pode, ela também, assumir uma consciência de determinadas coisas que já não pode ignorar... Não é possível as empresas portuguesas continuarem a esquecer-se de cuidar dos afluentes dos rios onde despejam os seus resíduos, sem serem tratados, até porque entrariam numa concorrência desleal com as suas congéneres estrangeiras.

Mas, claro, coloca-se esta questão: esse papel cabe ao jornal de comunicação interna, ou ao jornal de comunicação externa? Neste caso, talvez se deva ir para um jornal de comunicação externa, que deve ser distribuído a todos os trabalhadores também.

**D.** - Quais são as principais regras que se podem e devem observar para fazer um bom jornal de empresa?

**V.B.** - A partir da minha experiência de sete anos de director do *Águas Livres*, eu diria que as condições em que eu voltaria a fazer um jornal são as seguintes:

- O jornal deve ser da empresa, pago por ela, de acordo com um orçamento previamente estabelecido, ao qual o director do jornal se deve limitar.

- A qualidade dum jornal não passa tanto pela qualidade do papel mas mais pela harmonia gráfica. O jornal deve ser atraente, bonito, agradável, deve ter boas fotografias, boas ilustrações. Todos os ingredientes devem ser usados para levar a pessoa a dizer: "Apetece ler." Se a composição gráfica não for atraente, as pessoas não pegam no jornal. Uma vez conquistada, uma determinada imagem não deve ser mudada, sob risco de se perderem os leitores.

- O jornal deve defender a empresa. Devem definir-se quais são os interesses da empresa, que não são necessariamente os do conselho de administração, nem os dos trabalhadores representados nos seus órgãos. Mas, embora isto seja difícil de entender, o jornal deve

encaixar-se nisto. Por essa razão, o jornal deve ter um estatuto editorial, e deve cumpri-lo.

- O jornal deve ouvir todos, deve dar voz a todos, sempre com respeito por todos, e sempre praticando isenção e rigor. **A verdade, a verdade e só a verdade, e quando não se puder dizer a verdade, o melhor é não dizer nada. Mas nunca escamoteá-la.**

- É necessário uma equipa. Sem equipa que apreenda estes princípios, que os assimile, os alimente, os sustente e os pratique, antes e depois do jornal sair, também não há jornal.

**D.** - Há pouco disse que um jornal tem uma alma...

**V.B.** - Pessoalmente, julgo que seja o que for que a gente faça, se não for feito com um pouco de paixão, não sai bem feito. E as coisas só saem bem feitas quando têm algo de metafísico nelas. Principalmente um jornal, que é fruto, não duma fórmula ou maquete preconcebida, mas da criatividade de quem o faz. Qualquer coisa que seja diferente das anteriores e seja diferente das futuras, tem que ser feita com paixão.

Há, porém, uma questão que está em aberto e que julgo que as empresas têm que saber equacionar: até que ponto é que as empresas devem querer o "jornal perfeito", entendendo-se por um jornal perfeito aquele que obedece a todas as regras do *design*, do *lettering* da maquetagem... Face a esse jornal perfeito, devemos perguntar até que ponto é que ele vibra e faz vibrar o leitor? **Se não faz vibrar o leitor, é capaz de ser um bom jornal do ponto de vista gráfico, mas não é um bom órgão de comunicação.**

As empresas podem, nesta área, recorrer aos consultores. Um bom consultor pode ser uma ajuda preciosa para garantir uma comunicação eficaz. Todavia, no campo concreto do jornal de empresa, tem de ser um homem da casa a dirigi-lo, isto é, um homem ou uma mulher com raízes na empresa.

Se o jornal conseguiu fazer mexer as pessoas, de facto o jornal provoca nas pessoas a apetência do próximo número...

Um jornal de empresa deve ser uma coisa desejada, e não uma coisa tolerada. Aliás, neste último caso, é preferível a administração acabar com essa despesa, porque aí não há investimento nenhum, há um custo. E dentro duma política redutora de custos, o melhor é acabar com o jornal, se o jornal é apenas tolerado, ou se é apenas "para inglês ver".

\* Coordenadora da DIRIGIR.

# COMUNICAÇÃO: Um poder redescoberto pelas estratégias de *marketing*

*Embora se vá já falando da importância da comunicação, poucas são as empresas de serviços e industriais que se aperceberam do seu verdadeiro significado e da sua enorme importância. Hoje em dia para se vender é preciso existir, é preciso que o cliente saiba quem somos e acredite em nós.*



## COMUNICAR?

"Comunicar", traduz indiscutivelmente, uma noção ou conceito considerado importante, mas o que é certo é

que é um termo linguístico que traduz múltiplos conceitos. E embora alguns deles se insiram num mesmo sector temático e por isso mesmo se toquem, outros apresentam-se com significações tão díspares que nos

**DIRIGIR**

levam a pensar se realmente este termo será o mais apropriado para traduzir o que se pretende ou se, pelo contrário, será apenas o melhor possível.

Se procurarmos as origens desta palavra, encontramos o verbo latino "*communicare*" que dava conta das relações comunitárias que se estabeleciam entre os seres através da comunhão de certos bens, sejam materiais, espirituais ou afectivos. *Communicare* traduziria então uma partilha, ou seja, o dar alguma coisa a alguém e, ao mesmo tempo, receber alguma coisa desse alguém. Mais tarde, o sentido de *communicare* evoluiu no sentido de conceptualizar a acção ou atitude de "entrar em relação com alguém", realçando, sobretudo, o laço que se estabelece entre os indivíduos por intermédio da palavra, pelo que durante muito tempo o termo comunicar foi exclusivamente conotado com a expressão verbal humana.

Entretanto esta palavra adjectivou-se, dilatando o âmbito do seu significado tradicional, de tal forma que foi englobando subconceitos como, por exemplo, "expressão corporal" "expressão gestual", etc., que completam de alguma forma a expressão oral e escrita, sem provocar grandes distorções ao significado original do termo.

No entanto, esta dilatação do termo não parou e talvez rebuscando a tal noção latina do estabelecimento de um laço entre indivíduos, hoje em dia comunicação pode querer dizer apenas uma conversa ou um sinal gestual entre dois seres, ou pode querer traduzir a utilização de instrumentos comerciais como, por exemplo, a publicidade, ou pode ainda significar uma indústria sofisticada como é a das comunicações.

Discussão interessante seriam concerteza, a de tentar perceber se esta utilização da palavra *comunicar* se estendeu a estas áreas pois se entendeu que as empresas, os produtos, os serviços fazem parte do próprio homem e, como tal, com ele comunicam, ou se, por outro lado, se explorou a relação afectiva do indivíduo com as "coisas" materiais a tal ponto que se legitimou assim a sua humanização.

Bom, mas o que é certo é que hoje chamamos *comunicação* a muitas coisas... Escrever um livro é comunicar, lançar um novo produto é comunicar, promover um acontecimento é comunicar, lançar um novo produto é comunicar, patrocinar uma obra de restauro de um monumento é comunicar, proporcionar uma notícia num jornal é comunicar...

Comunicar o quê? No caso do livro, uma ideia, uma inspiração ou mesmo partilhar um sonho; no caso do lançamento de um novo produto comunica-se a disponibilidade desse novo produto e as suas vantagens em relação aos outros seus concorrentes, ou a sua inovação; No caso dos acontecimentos, dos restauros, das notícias comunica-se a pretensão do estabelecimento de uma relação afectiva entre as "coisas" e o Homem. Estas "coisas" podem ser uma empresa, um negócio, uma postura especial perante o mercado, etc.

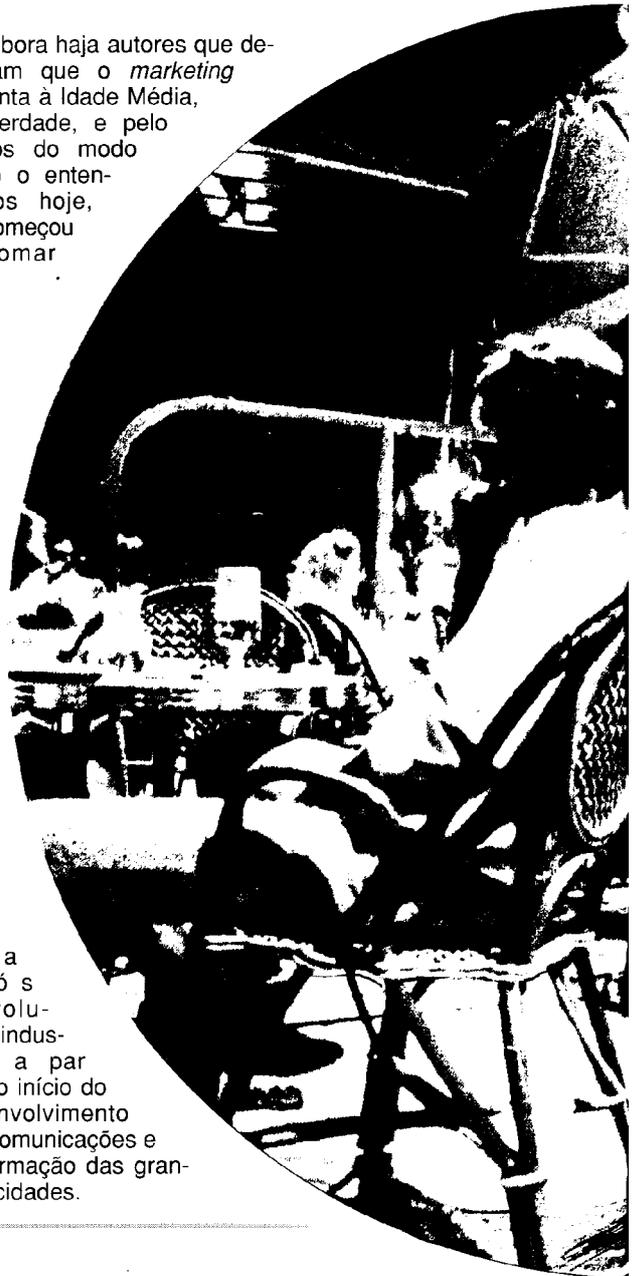
Por tudo isto, quando nos pedem para falar sobre comunicação tanto podemos cingir-nos e dissertar sobre

o seu sobejamente conhecido esquema básico "Emissor - Receptor", como podemos divagar sobre as técnicas comunicativas hoje em dia utilizadas em favor das estratégias de *marketing*, como podemos, ainda, afundar-nos em textos altamente técnicos como são os que descrevem a moderna indústria da comunicação ou mesmo os seus produtos mais conhecidos, como o telemóvel ou o *bip-bip*.

#### DO CONCEITO DE VENDA AO SOCIETAL MARKETING

Embora haja autores que defendam que o *marketing* remonta à Idade Média, na verdade, e pelo menos do modo como o entendemos hoje, ele começou a tomar

forma  
a p ó s  
a revolu-  
ção indus-  
trial, a par  
com o início do  
desenvolvimento  
das comunicações e  
da formação das gran-  
des cidades.



A sua primeira orientação foi no sentido de sobrevalorizar o conceito de produto, baseando o relacionamento das empresas com os mercados nos seguintes pressupostos: qualquer produto que possa ser produzido pode ser vendido; a empresa só deve produzir os produtos essenciais; e, por último, a função principal da administração de uma empresa é a de conseguir baixos custos de produção.

Esta filosofia foi sustentável enquanto a procura foi superior à oferta. O consumidor tinha então ao seu dispor gamas muito limitadas de produtos. A postura empresarial mais ilustrativa desta filosofia foi a imposta por Henry Ford, excelentemente exemplificada pelo anúncio "Ford sells Ford-T in any color that consumer wants, as long as it is black."

Entretanto, com o aumento da concorrência industrial



e o desenvolvimento tecnológico, o vector oferta-procura vê os seus valores invertidos, pelo que as empresas tiveram que rapidamente pensar em es-

timular a venda dos seus produtos, o que origina então um novo conceito, o de *Venda*.

O relacionamento das empresas com os mercados muda e passa a assentar basicamente num pressuposto: a tarefa fundamental passa a ser a de encontrar compradores para os seus produtos, ou seja, a função primeira é a de conseguir convencer o comprador a comprar o seu produto. As empresas passam então a dar uma atenção especial às formas de comunicação então disponíveis: a *Publicidade* e a *Promoção*.

Estamos então perante o cenário ideal para o grande desenvolvimento da publicidade, que vive nesta época a sua idade de ouro. Uma vez que as acções de promoção se baseavam quase exclusivamente em reduções de preços através de campanhas ou da compra de "Pacotes" de produtos, a publicidade era praticamente a única forma de comunicação empresarial e centrava-se sobretudo na informação.

No início desta época e tendo como primeiro objectivo o de provocar o consumo em massa, ela pretendia apenas informar o maior número possível de pessoas da existência deste ou daquele produto, das suas características, e, claro, das suas vantagens em relação aos outros.

Entretanto, o consumidor vai-se tornando mais exigente e sofisticado. Já não aceita qualquer tipo de produto, o que leva ao aparecimento do conceito global de *marketing* moderno, que traduz, em última análise, a passagem de um mercado de vendedores para o mercado de compradores.

Esta nova postura assenta em três princípios: as empresas devem produzir os produtos que os clientes querem; a administração deve integrar todas as actividades necessárias ao desenvolvimento de programas que satisfaçam os desejos dos consumidores; e os objectivos de lucro a curto prazo não devem ser entendidos como prioritários, sendo mais importante a satisfação dos consumidores e a criação de uma relação de lealdade.

É a partir deste posicionamento empresarial que podemos conceptualizar o *marketing* moderno, dizendo que este é uma actividade realizada por indivíduos, empresas organizações, países.. dirigida para a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores, através de processos de troca.

Assim e à medida que as leis do mercado passam a ser ditadas pelo consumidor e não pelo produtor, novos desafios são criados em termos de comunicação empresarial. A publicidade de consumo em massa vê-se contestada fundamentalmente pela falta de rigor que integra a sua informação, pelo que teve que se adaptar rapidamente, pela criatividade e diferenciação, às novas exigências do consumo, à segmentação do mercado, aos novos estilos de vida e às novas preocupações socio-culturais.

Assistimos também nesta época à implementação de novas formas de comunicação, como, por exemplo, a venda directa, o *marketing* directo e as relações públicas,

que pretendiam complementar a comunicação conseguida através da publicidade.

Mas será que este conceito de *marketing* e estas técnicas de comunicação ainda nos servem? Ao ignorar o conflito entre a satisfação do desejo individual e o interesse colectivo a longo prazo, ele tornou-se obsoleto, senão vejamos: atentemos, por exemplo, na indústria — automóvel americana ela preenchia o desejo individual dos seus clientes ao proporcionar-lhes carros de grandes dimensões, mas, por outro lado, concorria para um maior consumo de combustíveis e para uma maior taxa de poluição, o que prejudicava os interesses colectivos. A crise que esta indústria vive hoje em dia, se, por um lado, se deve à própria recessão económica americana, por outro lado deve-se também, e em grande parte, a este tipo de factores.

Perante a constatação deste tipo de novos dados envolventes evoluiu-se para o chamado *societal marketing* que orienta as estratégias no sentido de proporcionarem satisfação e bem estar aos consumidores individuais e ao colectivo a longo prazo, e que se rege por *quatro princípios*:

- A missão principal da empresa deve ser a de criar clientes satisfeitos e saudáveis e contribuir para a qualidade de vida;
- A empresa deve procurar sempre melhores produtos, definidos em termos de atracção e benefício para o consumidor;
- A empresa deve evitar produtos que não preencham os interesses dos consumidores e do colectivo;
- E, finalmente, na certeza de que os consumidores apoiarão aquelas empresas que demonstrem real preocupação para com a sua satisfação e bem estar.

É fundamentalmente na sequência deste último item que se tem vindo gradualmente a inovar nas formas e técnicas de comunicação, uma vez que não basta que a empresa se reja por princípios correctos, é preciso dá-los a conhecer quer aos seus clientes, quer à opinião pública em geral, quer aos seus empregados, parceiros, etc.

**Já não basta informar, já não basta recrutar e treinar a melhor força de vendas... A empresa tem que existir, tem que demonstrar vida própria e que estar em permanente ligação com o seu meio envolvente... numa palavra, tem que comunicar.**

Consequentemente, a publicidade comercial por si só veio a revelar-se de facto insuficiente para responder às necessidades de comunicação das empresas. Quer pela saturação dos suportes publicitários tradicionais, quer pela sua ineficácia face às novas necessidades empresariais, como, por exemplo, a comunicação interna e relação entre a empresa e os seus diversos públicos — uma vez que, como vimos, agora o interlocutor das empresas está longe de se esgotar no consumidor.

Cada vez mais se entende a empresa enquanto instituição social, logo, ela terá de comunicar o seu todo e não só as virtudes dos seus produtos. Ela terá de adoptar diversas linguagens ou discursos consoante o público a que se dirige — a linguagem da notoriedade quando se relaciona com instituições estatais, financeiras, etc.; a linguagem do mecenas quando interage com as suas populações vizinhas; enfim, a empresa, a marca ou marcas e os produtos por ela produzidos ou comercializados terão de ser identificados, reconhecidos e portadores de uma imagem de prestígio homogénea e duradoura.

Enfim, lembrem-se certamente que quando se falava do *marketing mix* referiamo-nos aos quatro elementos fundamentais das estratégias de *marketing*, mais conhecidos pelos quatro "P's": Produto (*Product*), Preço (*Price*), Promoção (*Promotion*) e Distribuição (*Physical Distribution*). Cada vez mais observamos a substituição do termo Promoção pelo de Comunicação.

**Infelizmente em Portugal este conceito de *societal marketing* ainda é praticamente inexistente**, excluindo alguns bons exemplos de multinacionais e de grandes empresas portuguesas. **As nossas PME, na sua grande maioria, ainda aplicam o simples conceito de venda; no entanto, a integração na CEE e a conseqüente liberalização real dos mercados terá forçosamente que modificar o actual cenário.**

## A COMUNICAÇÃO DE EMPRESA TAL COMO É DESEJADA NOS ANOS 90

No seu sentido lato, a comunicação empresarial obedece, assim, à vinculação de *quatro níveis* de discursos distintos:

- O *discurso identificador* (cartão de identidade), que expressa a tão falada *corporate image* da empresa;
- O *discurso da personalidade*, ou seja, a chamada comunicação de marca que revela a expressão sociocultural da empresa;
- O *discurso factual* ou comunicação de produto que expressa a realidade física produzida pela empresa; e o *discurso cultural* ou comunicação institucional que traduz os valores e a missão da empresa enquanto instituição social.

Como vimos, os destinatários da comunicação empresarial são múltiplos e variam de sector para sector e até mesmo de empresa para empresa; no entanto, generalizando um pouco, podemos agrupá-los enquanto alvos de *três tipos básicos* de comunicação:

- a *interna*, destinada aos próprios empregados da empresa, aos accionistas, aos sindicatos, etc.;

- a *geral*, que se destina ao mercado em geral, englobando clientes, distribuidores, consumidores finais, etc.;
- e a *institucional* que se destina ao meio envolvente da empresa e que integra desde a comunicação com escolas e universidades, visando o recrutamento de pessoal, até ao mundo financeiro, político, administrativo e fundamentalmente, a opinião pública.

Obviamente que quer para os diferentes níveis de discursos, quer para os diferentes tipos de destinatários, há que encontrar a técnica de comunicação e os seus possíveis instrumentos de apoio —, mais apropriada a cada situação. Estas podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- A comunicação da *identidade da empresa* é expressada através da imagem gráfica da empresa (logotipo, cor, etc.), do *design* de produto e das suas estruturas de exposição, da sua arquitectura exterior ou interior, das fardas dos seus empregados, do arranjo gráfico das suas viaturas...
- A comunicação de *marca* e de *produto*, que recorre normalmente à comunicação publicitária, através de campanhas de imprensa, de afixação exterior, rádio e televisão;
- A comunicação *exclusiva de produto*, que pode ser complementada através das chamadas campanhas de *selling in* ou seja, pela estimulação das forças de vendas e da distribuição, e de *selling out* que usualmente se caracterizam pelas acções de promoção, de animação dos pontos de venda e de acções de *merchandising*. Cabem aqui igualmente as campanhas de *direct mail*, de *telemarketing*, de anúncios-cupão, etc.;
- E, finalmente, a comunicação *sócio-interactiva*, que concorre para a construção quer da imagem institucional da empresa — e cujas técnicas mais utilizadas são as das relações públicas —, quer na sua vertente interna, conseguida normalmente através do jornal de empresa, quer na sua vertente externa, que engloba a assessoria de imprensa, a criação

e organização de eventos, e a construção de um *lobby* favorável à empresa, e, por último, as relações institucionais de solidariedade expressas nomeadamente através de patrocínios e de donativos, normalmente ao abrigo da lei do mecenato.

## OS NOVOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Poderemos então dizer que assistimos ao nascimento de uma nova profissão. Os criativos e *copy*s de “tarimba”, que eram os verdadeiros artistas da comunicação até há pouco tempo, hoje em dia não podem continuar a trabalhar sozinhos, até porque mesmo a criatividade no seu sentido restrito não pode ser reduzida a simples exercícios de estilo ou de expressão destinados a surpreender ou a seduzir; a criatividade passou a ser um elemento central e estruturante de toda a comunicação. Por exemplo, se uma empresa constrói uma imagem baseada em princípios tradicionais, os seus produtos ou marcas não podem ser propostos, como é óbvio, de uma forma ultramoderna.

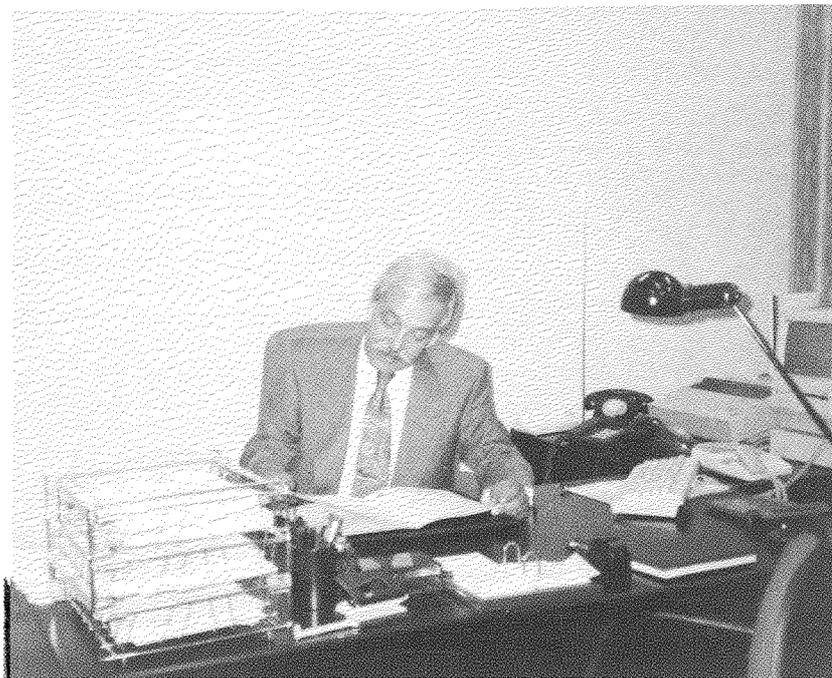
A comunicação, no seu sentido lato, necessita agora da intervenção de um conjunto de conhecimentos, quer académicos, quer práticos, que, pela sua complexidade e especificidade já não são sinónimos de “ter jeito” ou de “ter tido um grande mestre”. Hoje em dia pede-se a um profissional de comunicação que integre capacidade técnica, experiência e talento. Fundamentalmente o novo profissional de comunicação terá de ter uma grande capacidade de coordenação de talentos e de assimilação de informação.

*Coordenação de talentos*, pois não é normal que a mesma pessoa tenha jeito para criar um anúncio comercial e ao mesmo tempo consiga imaginar a melhor maneira de se estabelecer boas relações institucionais com a população vizinha da empresa, por exemplo.

*Assimilação de informação*, pois é esta que lhe permite ter a noção do “todo” da empresa, a partir do qual se poderá trabalhar os diversos níveis de comunicação, uma vez que estes deverão obedecer a um fio condutor comum.

---

\* Socióloga  
Secretária Geral da AAMBA.



# CENJOR

## Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas

Neste número dedicado à comunicação, o CENJOR, através do seu director, tem a palavra.

**DIRIGIR** - Porquê e como surgiu o Centro Protocolar de Formação Profissional para jornalistas?

**ADRIANO ROCHETEAU** - Em resultado da expansão que se tem verificado durante os últimos anos no sector

dos *mass media* o número de jornalistas com título profissional aumentou em mais de 50 por cento, sem que, nalguns casos, tenham sido as instituições de ensino no domínio da comunicação social a fornecer este contingente.

Coloca-se, pois, o interesse da prestação de formação permanente para estes profissionais. Por outro lado, no âmbito da Imprensa Regional, a necessidade de acções

formativas é uma constante, devido, sobretudo, à escassez e precaridade de preparação técnica e específica dos respectivos meios humanos.

O CENJOR-Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas surge de um protocolo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional, a Direcção-Geral da Comunicação Social, o Sindicato dos jornalistas, a Associação da Imprensa Diária e a Associação da Imprensa Não Diária, devidamente representados para o efeito e nos termos do Decreto Lei nº 165/85, de 16 de Maio.

**D.** - O que é o CENJOR e quais são as suas finalidades?

**A.R.** - O CENJOR é um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. As suas actividades desenvolvem-se no âmbito da educação e da formação profissional, de modo a assegurar, no sector jornalístico, a modernização e o aperfeiçoamento profissional impostos por novas exigências tecnológicas e sociais.

O sector da Comunicação Social ocupa mais de 2500 jornalistas profissionais, distribuídos pelas cerca de duas dezenas de publicações de expansão nacional, mais de 700 títulos de alcance regional, quase 400 rádios locais (mais duas regionais e duas de cobertura nacional) e ainda pelo canal televisivo de serviço público e em breve concorrente de dois canais privados já licenciados.

#### OBJECTIVOS GERAIS

No âmbito da formação e valorização profissional, o CENJOR propõe-se contribuir para a resolução de alguns problemas e questões, promovendo:

- Preparação que possibilite o reenquadramento de profissionais já existentes;
- Formação que possibilite a adaptação dos profissionais a novas áreas de comunicação social;
- Formação e integração de novos profissionais;
- Adequação às novas necessidades temáticas e tecnológicas;
- Conhecimentos básicos de todas as linguagens espe-

cíficas dos suportes dos *media*, possibilitando a intercomunicabilidade e mobilidade dentro do sector.

**D.** - Quais são as prioridades, em termos de Formação, no sector jornalístico em que o CENJOR actua?

**A.R.** - No ano de 1992 o nosso Plano de Formação comporta 9000 horas de Formação e desenvolve as suas acções em dois grandes quadrantes:

1. Cursos de formação inicial em jornalismo e de formação contínua, visando a actualização técnica, a adaptação a novos métodos de trabalho, a utilização de tecnologias avançadas, a pesquisa de novas áreas de informação, o domínio de línguas estrangeiras, o jornalismo de imprensa, de rádio e de televisão, e cursos de reportagem fotográfica, etc.

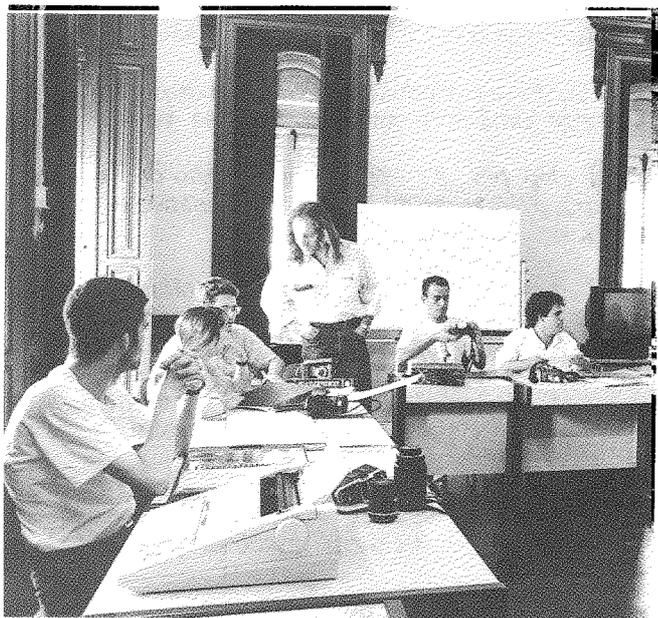
2. Cursos pontuais de resposta às necessidades específicas solicitadas pelas empresas jornalísticas.

Para além do mencionado, o CENJOR tem acções complementares de formação que incluem:

- estágios;
- visitas de estudo;
- seminários, conferências, colóquios, com a participação de profissionais nacionais e estrangeiros de reconhecido mérito;
- publicações de textos de apoio.

Neste momento, temos cursos a serem realizados de norte a sul do País e nas regiões autónomas da Madeira





e dos Açores, e estamos a desenvolver uma acção de Formação destinada a directores de informação, jornalistas e técnicos dos quatro principais órgãos de Comunicação Social da República de Angola, e temos também preparadas duas acções com Cabo Verde e Guiné-Bissau. Para além da nossa actuação a nível nacional e com os países africanos de língua oficial portuguesa, gostaria de noticiar aqui, "em primeira mão", que estamos em vias de assinar um protocolo com o Instituto de Apoio à Emigração e às Comunidades Portuguesas visando o desenvolvimento de acções para emigrantes portugueses que trabalham no domínio da Comunicação Social (imprensa, jornalismo, e rádios locais de expressão portuguesa) nos países da Comunidade Europeia e que está prevista a realização de uma acção para uma rádio de expressão portuguesa de Paris, que é a Rádio Alfa.

O Centro tem uma tradição de colaboração com entidades estrangeiras no domínio do jornalismo, como é exemplo a cooperação ao nível do intercâmbio científico de formadores e de formandos com o Centro de Formação de Jornalistas de Paris e de Marselha.

No campo de Formação Pedagógica de Formadores, estamos a realizar uma acção com o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional, de modo a podermos conceber um modelo de Formação de Formadores num sistema individualizado e de auto-formação, no sentido de os jornalistas profissionais terem menos dificuldades de frequentar estas acções de Formação de Formadores.

**D. - A quem se destina as acções de Formação Profissional do CENJOR?**

**A.R. - A frequência do Centro é facultada:**

- Aos trabalhadores inscritos no Sindicato dos Jornalistas ou nas empresas filiadas na Associação da Imprensa Não Diária e na Associação da Imprensa Diária;
- Aos colaboradores das empresas jornalísticas regionais devidamente credenciados pelas respectivas empresas;
- Aos restantes jornalistas detentores de carteira profissional;
- Aos trabalhadores provenientes de países terceiros, com os quais sejam estabelecidos acordos de colaboração nesta área específica de formação;
- Aos candidatos à profissão com perspectivas de colocação no mercado de emprego.
- Aos emigrantes das comunidades portuguesas no estrangeiro que de alguma forma exercem a actividade no domínio da Comunicação Social nos países de acolhimento.

É para o conjunto destes destinatários que o CENJOR concebe, projecta e concretiza as suas iniciativas de conteúdo pedagógico, norteado pelo princípio de que é através da formação de carácter profissional que se pode satisfazer os imperativos emergentes das alterações (jurídica, tecnológica) do sector da Comunicação Social.

De um modo geral, o conjunto de cursos/acções destina-se a jornalistas e a outros trabalhadores de empresas jornalísticas, bem como a candidatos à profissão com perspectivas de colocação e que possuam o 12º ano de escolaridade, como habilitação literária.

No final dos cursos e estágios serão entregues certificados de aproveitamento e/ou diplomas.

**Para todos os interessados o contacto é:**

**Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas**  
 Rua Júlio de Andrade, nº 5 — 1100 LISBOA  
 Telef.: 575439 - Fax: 3560834  
 Director: Adriano de Oliveira Rocheteau

\* Colaboradora da DIRIGIR.



DUARTE CABRAL

# BRISA: NOVOS VENTOS PARA A FORMAÇÃO

*No passado mês de Março, a Brisa promoveu no Luso um seminário de reflexão individual e colectiva sobre os três meses de trabalho intenso de Dezembro de 1991 a Março de 1992 de formação na área técnica.*

*A Dr<sup>a</sup> Adelaide Franco, responsável pela gestão técnica de Pessoal, na Brisa desde Fevereiro de 1990, disponibilizou-se para uma conversa sobre o antes e o depois da formação na empresa, encarada como factor determinante da mudança.*

**DIRIGIR** - Começo por lhe pedir que caracterize sumariamente a acção de formação que a Brisa desenvolveu recentemente na área técnica e que constitui o ponto de partida para esta conversa.

**ADELAIDE FRANCO** - A necessidade dessa acção de formação surgiu da recente revisão do contrato de concessão que atribui à Brisa a responsabilidade de construção, reparação e exploração das auto-estradas



em Portugal, o que inclui o lançamento de obras importantes como a CREL, Palmela-Marateca e Porto-Valença, numa extensão de cerca de 301 quilómetros.

Ora para essas obras vai ser necessário aplicar novas tecnologias de construção e daí a necessidade sentida em aperfeiçoar e reciclar as competências técnico-profissionais dos trabalhadores envolvidos.

Fundamentalmente pretendia-se que os trabalhadores com funções nas áreas de *fiscalização de obras e controlo* laboratorial aprofundassem e aumentassem os seus conhecimentos, facilitando, ao mesmo tempo, a permuta de experiências e o encontro de trabalhadores que, por estarem dispersos geograficamente, dificilmente podem partilhar saberes e experiências.

**D.** - Como é que foi estruturada esta acção? Há características que de algum modo a tornam inovadora?

**A.F.** - Esta acção permitiu pôr a trabalhar em conjunto os destinatários e os próprios organizadores da formação. O curso não surgiu como um produto acabado que se oferece aos clientes internos. Desta vez tivemos que trabalhar em conjunto, e ainda bem. Quer ao nível dos conteúdos programáticos quer ao nível da própria organização houve uma estreita colaboração entre a área técnica e a DRH. Os Recursos Humanos estiveram sempre na retaguarda, dando suporte à acção. Isto teve várias vantagens, uma das quais foi os clientes internos aperceberem-se do trabalho que dá pôr a funcionar uma acção de formação e dos benefícios que todos dela podem colher. A área técnica passou a encarar a formação com uma atitude muito mais positiva. Foi ao fim de doze anos que conseguimos fazer um trabalho de formação com esta área. Os próprios formadores acabaram por, preparando a formação, fazerem a sua autoformação.

**D.** - Os formadores eram todos internos?

**A.F.** - À excepção do módulo "Prevenção e Segurança" (onde contamos com a colaboração da AECOPS) os formadores eram Quadros da área técnica, que durante

todos estes anos, porque era preciso cumprir prazos (e às vezes antecipar esses prazos), não tinham disponibilidade para um trabalho mais profundo de actualização e reciclagem dos seus conhecimentos através, nomeadamente, da leitura e do estudo. Tinham um incrível saber acumulado, que conseguiram pôr ao dispor dos seus colegas, num valioso *dossier* técnico que a Brisa pretende publicar, pois poderá ser útil a outras entidades nacionais e aos países de língua portuguesa. Aliás consideramos extremamente positivo este aspecto da acção de formação pôr ao dispor de outras empresas, nomeadamente de países de língua oficial portuguesa, a vastíssima documentação que foi produzida e onde se podem encontrar obras únicas e importantíssimas sobre o tema das auto-estradas. É que esta documentação é essencialmente prática, é daí o seu interesse para a formação: baseia-se, toda ela, numa reflexão a partir de casos e de exemplos concretos.

**D.** - Que necessidades identificaram para concluir que era necessário um programa de formação em moldes diferentes do habitual?

**A.F.** - Por um lado, porque, como já disse, se tratava duma população que precisava dum "refrescamento" em termos de formação.

Este grupo profissional tem os seus conhecimentos técnico profissionais assentes, fundamentalmente, numa base prática, num "aprender-fazendo".

Daí ter havido a necessidade de lhes transmitir uma outra perspectiva do seu trabalho através de um enquadramento teórico.

Por outro lado, em Setembro terminou uma primeira fase de construção de auto-estradas. Até Dezembro iriam realizar-se apenas acabamentos de obras, e depois surgiriam cerca de três meses disponíveis, pois as obras só recomençariam depois de Março. Era, portanto, uma oportunidade a não perder.

**D.** - Pelo que entendi, no seminário, a avaliação que foi feita desta acção não só recorreu a métodos inovadores, como permitiu chegar a conclusões muito interessantes...

**A.F.** - Relativamente à avaliação, tivemos um problema que foi o de dar resposta às exigências do IEFP nessa matéria, já que a acção foi subsidiada. Os questionários tiveram uma enorme contestação, porque os trabalhadores sentiram que havia ali uma segunda intenção. Muitos dos formadores eram chefias dos formandos. Daí que, nos questionários, as pessoas tenham acabado por só dizer bem dos formadores e da acção: para eles, tudo correu bem, foi tudo uma maravilha.

Essa avaliação funcionou como um pró-forma e por isso sentiu-se a necessidade de criar uma avaliação paralela.

A partir da iniciativa de um dos coordenadores técnicos, optou-se por passar um questionário anónimo, já depois da acção terminar, onde se pedia às pessoas que expressassem livremente a sua opinião quanto à qualidade pedagógica dos formadores. Os resultados deste segundo questionário foram completamente diferentes do primeiro e iam ao encontro das nossas expectativas e daquilo que nos era expresso informalmente.

No Luso, as pessoas estiveram reunidas para fazerem o balanço da acção de formação e as conclusões que retiraram foram muito interessantes.

Estavam todas juntas e sentiram-se muito mais liberas, criticando o curso, mas numa atitude muito positiva. Por exemplo, foram extraordinariamente exigentes com a qualidade pedagógica dos formadores e chegaram à conclusão de que não basta ser professor universitário e/ou técnico excelente numa dada área. A formação profissional exige uma aprofundada preparação pedagógica dos formadores.



Antes desta acção, num dia, juntámos todos os formadores e transmitimos em *flash* os princípios básicos da pedagogia da formação. Mas não foi suficiente.

**D.** - Ao longo dos quinze anos de vida da Brisa, qual tem sido o papel que a formação tem desempenhado na empresa?

**A.F.** - Julgo que, apesar de tudo, a formação teve sempre uma certa importância na vida da empresa. Embora em anos anteriores não existisse uma estrutura formal que organizasse e tratasse da formação, sempre se fazia alguma coisa para os quadros técnicos e chefias, recorrendo à formação no exterior, nomeadamente no estrangeiro.

Penso que os fundos comunitários, por volta de 1985, acabaram por dar um certo "empurrão" à formação, mas 1989 foi o ano que se poderá considerar como o ano do arranque da formação.

A pouco e pouco a empresa tem vindo a adquirir consciência de que a formação é essencial ao seu desenvolvimento como organização.

Este ano estamos a tentar fazer um levantamento das dificuldades sentidas pelas pessoas no desempenho da sua função, para identificarmos as respostas que a formação lhes poderá dar. Já não se trata de organizar os cursos que as pessoas acham que precisam, mas de identificar as causas que estão por detrás dessas dificuldades e intervir sobre elas.

**D.** - Portanto, em resumo, qual é a postura da empresa face à formação?

**A.F.** - Penso que a própria empresa está a "aprender a formação"...

**D.** - Do que foi dito no seminário, apercebi-me de que começava a desenhar-se uma nova estratégia para a Brisa, na qual a formação tinha um papel importante.

**A.F.** - Está de facto a começar a emergir uma consciência de que a formação é importante para aquilo que estamos a fazer. Apesar de não termos, até aqui, desenvolvido um grande trabalho em termos de avaliação da formação, começa-se a perceber que há resultados concretos da formação. Por exemplo, ao nível do atendimento dos nossos portageiros, recebemos *feedback* dos utentes que nos permitem avaliar os bons resultados da formação que temos dado a este grupo profissional. A empresa está a tomar consciência de que a formação é importante, que está por detrás de alguns dos bons resultados alcançados em diversas áreas, e a partir daí a formação começou a ser encarada como algo muito importante, como algo de inevitável. Foi um trabalho calmo, quase subliminar, que ao longo de três anos se torna evidente através dos bons resultados alcançados. Daí que eu pense que estão criadas as

condições para que qualquer projecto de desenvolvimento que surja na empresa tenha necessariamente que passar pela formação.

**D.** - "A Brisa tem que se assumir em formação permanente/contínua", disse o Dr. Artur Mota no seminário. Isso vai ao encontro do que acaba de dizer...

**A.F.** - A área da formação tem que deixar de ser uma estrutura rígida, fechada e burocrática, como foi durante algum tempo. Tem que se instalar o "bichinho da formação" em todas as pessoas. A Brisa tem admitido muita gente nova e, curiosamente, o efeito que isso produz nos mais velhos é criar-lhes o desejo de aprenderem mais, de se actualizarem.

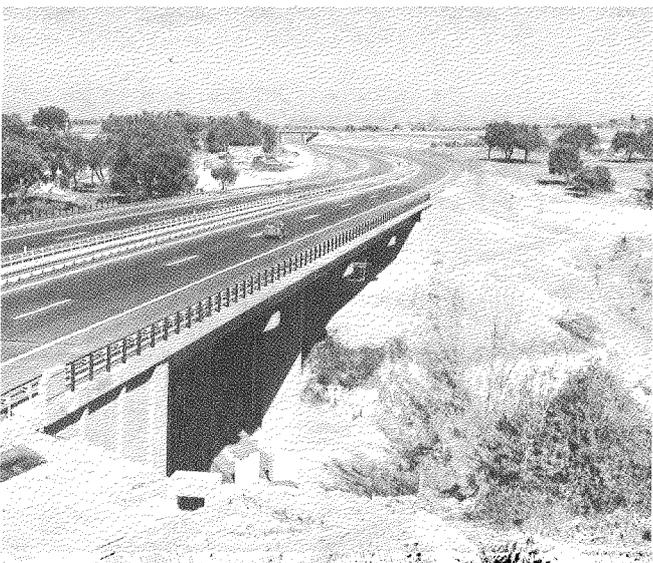
Hoje, sempre que há um projecto novo, a primeira preocupação, antes de começarem a trabalhar, é fazer passar as pessoas pela formação.

Para além da formação do dia-a-dia, e da tal formação permanente, há uma ideia que já é aceite e que é importante na óptica da gestão previsional: antes de se avançar com um projecto, vamos preparar as pessoas.

**D.** - A formação começa a estar ao serviço do crescimento e do desenvolvimento das pessoas e da empresa.

**A.F.** - O ideal é as *pessoas respirarem formação*. Diria que existem duas fases: a primeira que corresponde à fase da formação=aprender, e depois a fase da formação passar a ser tão natural e vulgar como qualquer outro procedimento no seio da empresa.

A maneira como a formação é vista pelas pessoas evoluiu: primeiro era vista como um castigo, depois como uma promoção. Actualmente faz parte do dia-a-dia normal de um trabalhador estar em formação... As



próprias chefias já não reagem negativamente quando é necessário dispensar os seus colaboradores para irem à formação.

**D.** - Os quadros intermédios, segundo disse o Dr. Artur Mota no seminário, graças à formação que receberam têm sido os principais suportes do crescimento e do desenvolvimento da Brisa. Esta questão interessa particularmente aos leitores da DIRIGIR. Quer comentar, no quadro da evolução da função das chefias intermédias?

**A.F.** - No ano passado os encarregados fizeram formação nas áreas da informática e da liderança, e há três anos fizeram um curso de gestão de Recursos Humanos.

Além disso têm participado como *formadores internos* em acções de formação, o que os predispôs a uma atitude de grande abertura à formação. Por outro lado, o esforço de sistematização a que são obrigados para organizarem e darem os diferentes cursos leva-os a tomar consciência de uma série de questões e, ajuda-os a "crescer" profissionalmente.

Este ano vamos apostar na formação deste nível de chefia.

Ao nível dos quadros, no ano passado fizemos um "ciclo de gestão", que vai ser repetido este ano com vários melhoramentos.

Sem esta formação, as chefias intermédias e os quadros terão dificuldade em encontrar as respostas exigidas pelo desenvolvimento da Brisa.

**D.** - No seminário, o vosso presidente disse que a Brisa era uma empresa preocupada com a integração ecológica e paisagística das auto-estradas no ambiente. Fale-me um pouco desta vertente da responsabilidade social da Brisa. Como fazem esta integração?

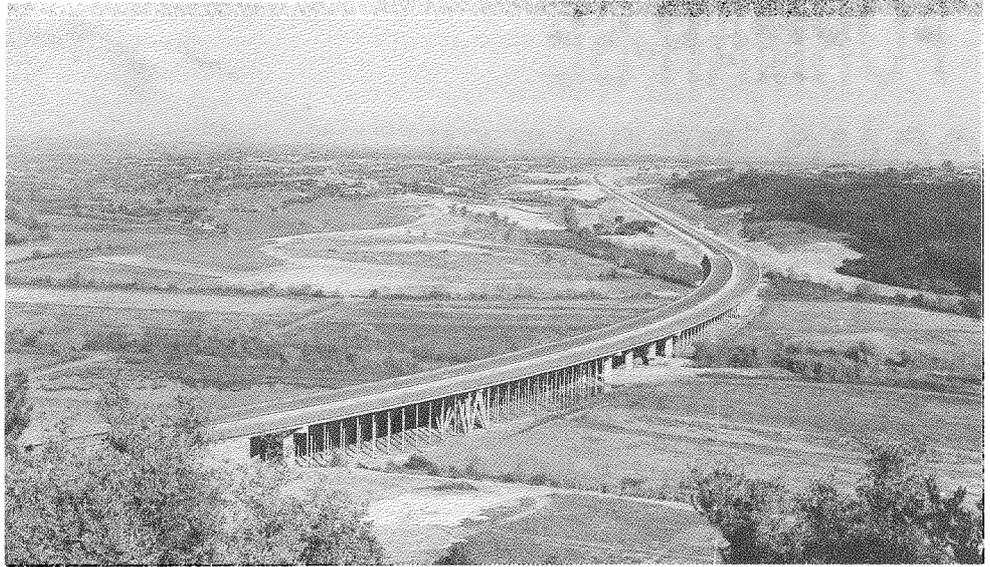
**A.F.** - Actualmente somos obrigados a fazer estudos de impacte ambiental antes de começarmos a construir as auto-estradas. Mas antes da existência dessa legislação, nós já fazíamos esses estudos.

Nomeadamente no traçado entre Fátima e Leiria, surgiram várias dificuldades ligadas a aspectos ecológicos, por exemplo, as grutas que se iam descobrindo; isso obrigou-nos a criar alternativas para construir a auto-estrada.

Na área da *construção*, há actualmente a preocupação estética da auto-estrada, o que me parece também muito importante: não se trata só de construir duas ou três faixas de cada lado, fazê-lo, mas de de forma a garantir um enquadramento paisagístico que não choque o próprio utente. A auto-estrada é assim vista não só como um melhoramento ao nível das infra-estruturas básicas, mas também como um contributo para o embelezamento duma região. Embora seja necessário destruir para fazer a auto-estrada, a seguir reconstruímos também.

**D.** - Este é o Ano Europeu da Higiene e Segurança. Em termos de formação o que é que fazem nesta área?

**A.F.** - Estamos agora a integrar módulos de higiene e segurança nos nossos cursos, sobretudo nos cursos na área da obra civil e na da assistência a utentes. Estamos actualmente a reflectir sobre o tema de forma global, a pensar qual o enquadramento ideal da prevenção e segurança na Brisa para depois, a partir das conclusões e com a participação das pessoas, passar a uma leitura mais fina ao nível das várias áreas.



**D.** - Para terminar gostaria que, em linhas gerais, me falasse do vosso programa de formação para o corrente ano.

**A.F.** - Optámos por organizar ciclos de de formação. As pessoas não vão a cursos. Elas passam por ciclos de formação onde aprendem um pouco de tudo aquilo que pode estar na origem das dificuldades identificadas no seu desempenho.

Em 1992 vamos tentar terminar alguns dos ciclos que iniciámos.

Vamos trabalhar na área da exploração ao nível da assistência aos utentes, tentando fazer um ciclo de formação que vai ter, entre outros, temas como "controlo emocional em situações de *stress*" (porque são os indivíduos que ocorrem em primeiro lugar aos acidentes e têm que ter uma atitude ajustada), atendimento de público, inglês, etc.

Como empresa de serviços que também somos, vamos dar uma atenção particular ao atendimento dos utentes. Esses trabalhadores, que são a face visível da Brisa, têm, através do seu desempenho profissional, uma grande importância para a imagem que se cria da empresa.

Na obra civil, além de prevenção e segurança, vamos aprofundar certas áreas técnicas que começaram a ser tratadas neste programa de longa duração.

A informática vai continuar a ser uma prioridade.

Para os quadros, a área comportamental vai ser a mais trabalhada.

Este ambicioso programa vai ser difícil de concretizar. A dispersão geográfica das pessoas é muito grande, e o número de empregados está reduzido ao essencial: não há margem para se poder dispensar uma pessoa por muito tempo. É sempre necessário encontrar alternativas para cobrir a falta que as pessoas fazem. Muitos dos trabalhadores acabam por fazer a formação. Na sua nas suas folgas o que, desde logo, revela a sua boa vontade e a apetência que criaram pela formação. Na sua óptica entendem que a empresa se lembrou deles, e isso agrada-lhes.

E é, por outro lado, gratificante para nós sabermos desse sentimento.

\*Coordenadora da DIRIGIR.

# “FORMAR-SE COMO PESSOA” É O QUÊ?

*“A nossa Humanidade está muito subdesenvolvida no que se refere às suas riquezas profundas... Hoje estamos num limiar: o de uma personalização acelerada e de uma humanização acelerada da Humanidade.”*

*André Rochais, Fundador da PRH*



O conceito de “formação” está hoje muito difundido: fala-se dele em todos os campos e aplica-se a todos os domínios. Este é um dos sinais positivos do nosso tempo que pode ser considerado, simultaneamente, causa e consequência do progresso.

No entanto, neste momento de mudança radical e acelerada em que vivemos, a “formação” surge às vezes sem contornos bem definidos: nem sempre se sabe quais são concretamente os seus conteúdos, nem quais os meios mais adequados, nem ainda os objectivos prioritários.

No mundo da empresa concretamente e mesmo quando se fala de “formação dos recursos humanos” e de “privilegiar a formação das pessoas”, quase sempre isso é subentendido e fica praticamente reduzido ao domínio da técnica e da competência profissional.

Mas, será só deste tipo de “formação” de que falam os autores que citávamos no nosso artigo precedente?<sup>1</sup> Afirmando que “num futuro, talvez mais próximo do que possamos imaginar, as empresas que alcançarão maior prosperidade serão as que tiverem sabido colocar o Homem no centro mesmo das suas preocupações”

<sup>1</sup> “Amanhã ... a Empresa do Homem” DIRIGIR, nº 24.

(Claude **Royer**), ou que “a capacidade para mobilizar os recursos humanos não é já apanágio de algumas empresas excepcionais mas a condição universal de êxito e até de sobrevivência” (Yves **Connac**), o que é que concretamente se pretende dizer? Em que consiste exactamente “investir no recurso humano” e “optar pela formação do Homem”?

Para responder a esta questão tentarei abordar sucintamente o que poderíamos chamar a “estrutura”, as engrenagens principais do homem que é preciso formar. Veremos, também em parte, a sua ordem normal de funcionamento. Falaremos seguidamente da necessidade dessa formação da pessoa e de alguns meios para a conseguir. Indicaremos, por fim, certas condições, dificuldades e objecções a esta formação na empresa.

Optarei voluntariamente por uma linguagem acessível e não “tecnicista”: creio que o que interessa aos gestores e responsáveis são alguns pontos de referência claros para se compreenderem e para compreenderem também os membros da sua empresa sem estarem obrigados para isso a serem psicólogos ou psicanalistas.

### ALGUMAS ENGRENAGENS DAS “MÁQUINAS HUMANAS”

Uma das mais profundas necessidades que o homem experimenta é precisamente a de conhecer-se e compreender-se: “Conhece-te a ti mesmo...” Eis aqui o velho e sempre novo conselho clássico nunca acabado de concretizar... Às vezes sentimo-nos, efectivamente, conduzidos por forças internas contraditórias e antagónicas, e ficamos desconcertados pelas nossas próprias reacções e comportamentos. Isso produz em nós uma certa sensação de incoerência e deixa-nos um sentimento frustrante de confusão.

Perante estas realidades podemos tomar dois tipos de atitudes: cruzar os braços e resignarmo-nos a ser sempre uns estranhos para nós mesmos, ou tentar aproximarmo-nos o mais possível desse “mistério humano” que nos constitui. Foi esta atitude que tomaram, entre muitos outros, investigadores como André Rochais, Carl Rogers, Janot, Nacht, Frankl, Maslow... consagrando a sua vida à observação directa do ser humano e à compreensão das suas leis de funcionamento.

Baseados na convergência das suas investigações, poderíamos diferenciar, globalmente, vários “níveis” na pessoa; vários pólos ou lugares de onde podem partir actos e comportamentos:

- Há o nível físico constituído pela dimensão biológica, pelo que é somático: o corpo com os seus sentidos, as suas leis de funcionamento, as suas necessidades.
- Há o nível que poderíamos denominar globalmente “cerebral”, constituído por tudo o que é do domínio

racional: o que se refere ao “saber”, ao “querer”, à capacidade de optar e decidir.

- Há o nível “emocional”, essa zona sensível onde se produzem no homem as vibrações agradáveis e dolorosas que estão subjacentes e condicionam — às vezes mal-grado seu — muitos dos seus modos de se comportar.
- E há, por fim, a zona mais profunda do ser humano, a base sólida e “essencialmente positiva” da personalidade (Carl Rogers, André Rochais). É daí que partem as intuições e as aspirações profundas, e os dinamismos de vida relativos à sua identidade, à sua capacidade de relação humana, às suas aptidões para a acção. Alguns autores (Hartmann, Kris e Loewenstein...) denominam esta realidade “eu autónomo”.

Estes quatro níveis da pessoa não têm todos o mesmo peso nem a mesma importância: há neles uma ordem, uma hierarquia. O homem pode descobri-la numa espécie de “ponto de unificação” ou de “lugar-síntese” da sua pessoa a partir do qual pode perceber os outros quatro níveis e decidir pelo que sinta mais construtivo para o conjunto.

### A “ORDEM DE FUNCIONAMENTO”

A ordem normal de importância destes quatro níveis, a escala de prioridades a dar-lhes na vida, se a pessoa deseja alcançar a sua plena realização e felicidade, é a seguinte:

- O primeiro lugar corresponde ao “eu autónomo”, isto é, à descoberta e à concretização das riquezas humanas que constituem, em todo o indivíduo, a zona mais profunda e positiva da sua personalidade (verdade, amor, relação, coerência, criatividade...).
- Vem, em segundo lugar, a instância “cerebral”. É a ela que corresponde conhecer, decidir, mobilizar as energias para a acção. Poderíamos dizer que esta é, no homem, a instância de “governo” que capta e marca o rumo a seguir. Mas o importante para a unificação e realização da pessoa é que o rumo descoberto e escolhido por esta instância seja, precisamente, o que melhor favoreça o rendimento dos dinamismos de vida e das riquezas profundas inscritas no núcleo da personalidade. Caso contrário, o ser humano sentir-se-á, necessariamente, dividido e em tensão.
- O corpo vem em terceiro lugar, com as suas necessidades legítimas de saúde, de satisfações normais, de descanso e descontração. Se estas necessidades biológicas não forem devidamente satisfeitas — ou se o forem de modo desordenado — o funcionamento

interno, relacional e profissional da pessoa será inevitavelmente perturbado: *mens sana in corpore sano* é uma verdade conhecida há muito tempo.

● A zona “emocional”, o nível sensível, apesar da sua riqueza, é o último em ordem de importância ainda que, frequentemente, seja o primeiro a reagir. A sua necessidade de paz e de harmonia é, no psiquismo humano, uma espécie de “radar” que capta o estado de saúde e de funcionamento do conjunto da pessoa.

**Só vivendo, de facto, segundo esta ordem de prioridades que é uma ordem natural, é que o ser humano funciona como um conjunto harmónico e entra no caminho da auto-realização, da felicidade e da eficácia profissional.**

### A FORMAÇÃO “DA PESSOA”

A pormenorização de quanto precede — vasta na sua própria concisão — pareceu-nos necessária para **compreender a escala de valores a dar na empresa à formação das pessoas**. Efectivamente, os modelos formativos desenham-se sempre em referência a uma concepção do homem e do seu desenvolvimento.

● **Se o homem é prioritariamente considerado como um elemento de produção**, a “formação” irá ser preferentemente dirigida à aquisição de conhecimentos técnicos que lhe permitam um “saber” e um “saber fazer”, e conseguir assim uma boa **“competência profissional”**. Esta formação, indispensável, claro está, para a pessoa e para a empresa, pode tornar-se, se for exclusiva, prejudicial para ambas: a competência profissional chega, às vezes, a ficar neutralizada por dificuldades pessoais e relacionais que polarizam as energias e dificultam a própria produtividade. Quem não está bem consigo e com os outros, ou não trabalha ou trabalha mal

● **Se o homem é prioritariamente considerado como pessoa**, a formação irá ser, sobretudo, encaminhada para desenvolver a sua **personalidade** em todas e cada uma das dimensões de si mesmo acima referidas e segundo a ordem em que foram hierarquizadas. Só esta formação integral do **homem** produz a verdadeira **“solidez pessoal”** que é a que está na base do equilíbrio humano e relacional e da plena eficiência social.

Porque, neste como em todos os domínios, obtemos não os resultados das nossas “intenções”, mas os resultados dos nossos métodos. Por isso, tanto na empresa como fora dela:

● **uma “formação”** — melhor “instrução” — preferentemente dirigida ao exterior, aos conhecimentos e às técnicas, mas que descuide o especificamente **humano**,

só poderá produzir seres não unificados e pessoas não plenamente satisfeitas que engendram instituições e uma sociedade tensa, dividida e até violenta — hoje estamos bem situados para o comprovar!

● **uma formação que, sem descuidar o científico e o tecnológico, se ocupe prioritariamente do humano**, criará, normalmente, seres unificados, felizes e próximos que constituirão uma **sociedade humana e convencional** — hoje já existe em determinadas células sociais: não é uma utopia!

Poder-se-ia objectar que, para nós, adultos e comprometidos hoje em absorventes afazeres profissionais, tal formação deveria ter começado na infância ou na juventude. É certo. Mas também é certo que não é lamentando as deficiências do passado que melhoraremos o presente. Como a nível técnico e profissional, também — e mais ainda! — a nível **humano** é possível e necessário a **formação contínua** que aperfeiçoe a nossa maneira de ser pessoas e que nos permita viver cada vez mais como seres sólidos, autónomos, livres e solidários ao mesmo tempo. E isto, porque:

“Não somos responsáveis” afirma Sartre, **“Pelo que fizemos de nós, mas somos responsáveis pelo que fazemos com o que fizemos de nós.”**

É aqui onde, a nível pessoal e a nível de empresa, se situa para mim a necessidade, e até a urgência, de uma **“formação do homem”**.

“A nossa Humanidade está muito subdesenvolvida no que se refere às suas riquezas profundas...” diz-nos André Rochais.

Sim; o mais grave subdesenvolvimento de que hoje sofremos não é tanto o subdesenvolvimento económico vivido por grande número de países do Planeta, mas o **subdesenvolvimento humano** — aquele é consequência deste — que vivemos nos nossos países industrializados:

- “que ultrapassaram a etapa da sobrevivência e entraram numa etapa de prosperidade,
- que desenvolveram muito a inteligência e investiram muito na acção e na transformação da natureza,
- que começam a descobrir a extraordinária mina de potencialidades e de criatividade que dorme no mais profundo do ser humano,
- e que começam a encontrar-se em becos sem saída:
  - a prosperidade económica não basta para criar a felicidade do homem,
  - a aquisição de conhecimentos cada vez mais vastos não colmata as aspirações profundas da pessoa,
  - o progresso das ciências e das técnicas levanta problemas novos diante dos quais o homem se sente desarmado.

**“Hoje estamos a atravessar um limiar: o limiar de uma personalização acelerada e de uma humaniza-**

**ção acelerada da Humanidade[...].** A passagem deste limiar é possível graças a **diversos meios de formação em profundidade** que, como as perfuradoras para os poços de petróleo, permitem chegar a essas minas de potencialidades e de criatividade de que falamos e trazer à luz as riquezas profundas sobre as quais dormimos sem suspeitar<sup>2</sup>.

Entre os “meios de formação em profundidade” hoje existentes, posso simplesmente testemunhar a eficácia daqueles que mais conheço: os criados pelo André Rochais e utilizados na escola por ele formada e à qual pertença: Personalidade e Relações Humanas - PRH<sup>3</sup>. Com eles, centenas de formadores em mais de quarenta países dos cinco continentes e milhares de participantes nas nossas acções de formação, **experimentamos** em nós mesmos que é possível crescer como pessoas e caminhar em direcção a uma realização humana mais profunda, a relações interpessoais mais harmoniosas e a uma maior eficácia profissional.

### CONDIÇÕES, OBJECÇÕES, DIFICULDADES...

É impossível determo-nos aqui. Sobre este tema “cante” da formação do homem na empresa haveria muito que dizer. Vamos limitar-nos quase a “enunciar”.

#### CONDIÇÕES

No seu texto “La formation de l’homme, chemin de l’entreprise nouvelle”, Claude Royer enumera cinco:

#### 1 - Que os responsáveis comecem por si mesmos.

Se como dirigentes e como formadores não começamos por aplicar a nós mesmos a formação que propomos aos outros, não haverá mudança significativa na empresa. Não posso pretender que os outros mudem: posso sim mudar-me a mim próprio e arrastar os outros com a minha própria mudança.

#### 2 - Que as pessoas sejam respeitadas.

A formação pessoal é exigente e toca aspectos profundos do homem. Só é eficaz com aqueles que estejam realmente motivados. A sua irradiação será contagiosa na empresa.

#### 3 - Que a formação seja programada para ter uma certa duração.

A gestação de algo importante é sempre lenta. Uma verdadeira modificação dos comportamentos requer tempo, esforço e paciência, mas é a única coisa eficaz: os benefícios, assim obtidos, são significativos e gratificantes, logo desde o início.

#### 4 - Que a formação humana se inscreva no quadro de uma transformação global.

A transformação das pessoas deve preceder — mas também ser acompanhada — pela modificação das estruturas, dos métodos de decisão e de delegação do poder: despertar para a criatividade e para a mudança requer facilitar os meios para que isso possa ser concretizado.

#### 5 - Não estar só.

A solidão pessoal que o dirigente terá de viver perante a mudança radical que se aproxima, não implica que a tenha de viver sozinho: é indispensável inventar grupos e modos de encontro onde, longe da imediatez quotidiana, possam compartilhar e avançar juntos aqueles que são movidos pela fé no homem e pela esperança de uma sociedade mais humana.

#### OBJECÇÕES, DIFICULDADES

As objecções e as dificuldades levantadas por quanto acaba de ser exposto são, sem dúvida, múltiplas e variadas. Limitar-nos-emos a resumir, em breves frases, algumas das que se ouvem com mais frequência:

- “Isso da formação pessoal pertence à vida privada: o que interessa à empresa é a formação profissional...”
- “Estamos em momento de crise; temos problemas mais urgentes, como podemos ocupar-nos da ‘realização’ das pessoas?”
- “Uma formação assim requer muito tempo; é necessário algo mais rápido.”
- “Esse tipo de formação da pessoa seria ideal, mas é muito difícil...!”

E há grande parte de verdade em tudo isto:

- A formação da pessoa é fundamental para ela mesma, mas o que a pessoa “é” não terá incidência alguma na sua vida profissional e na sua actividade dentro da empresa?
- Os problemas económicos são hoje complexos e as necessidades urgentes; mas, ocupando-nos sempre das coisas “urgentes”, não correremos o risco de ir deixando de lado as “importantes”?
- A formação “da pessoa” requer tempo e é difícil, mas, na empresa, consideramos só o “curto prazo” ou deixamos de ocupar-nos dos problemas só porque eles são “muito difíceis”?

Prefiro, deixar abertas as questões... Por minha parte, estou convencida disto: **é preciso investir na pessoa se se quiser investir eficazmente** — a curto e a longo prazo será o mais “rentável”. Hoje, mais do que nunca, **é necessário construir sobre o HOMEM se se quiser construir de modo sólido.**

<sup>2</sup> André Rochais, *Comment faciliter la croissance des personnes.*

<sup>3</sup> Rua B à Pr. Mário Azevedo Gomes, Lt. 2-2º Fr.-2775 Parede - Telefone: (01) 4574693.

<sup>4</sup> “Gestores de Rosto Humano”, DIRIGIR nº 23.

\* Doutorada em Psico-pedagogia do Crescimento Humano; Directora da PRH-Portugal.

# A MAGIA

**A** Comunicação existe desde há centenas de milhar de anos, quando já o *homo sapiens* comunicava, exteriorizava as ideias, necessidades e desejos a partir do seu próprio corpo. Usava os sentidos, sem se aperceber que os usava. Cada sentido desempenhava um papel complementar, não sabia dissociá-los. As "línguas" do corpo eram-lhe subjectivas e pessoais. Comunicava sem ter consciência da comunicação.

## Curiosidade

Para o *homo sapiens* o olfacto servia para a caça; o gosto determinava a alimentação; o tacto permitia-lhe bater-se e amar; mas para comunicar era através da vista e do ouvido que percebia melhor as mensagens dos outros homens e as do seu ambiente.

Os modos e os meios de comunicação foram evoluindo em paralelo com a história da evolução humana. Pouco a pouco, os sons que acompanham os gestos articularam-se formando palavras. Essa combinação vem dar origem à linguagem verbal.

O Homem torna-se um comunicador. Comunicar já não é uma função instintiva, como a de caçar ou de comer, mas uma função cultural. É através do som que o Homem vai passar a comunicar, a transmitir as suas sensações e emoções. A palavra substitui o gesto.

## MEIOS DE COMUNICAÇÃO

O primeiro meio de comunicação ou *media* (suporte material que torna possível a comunicação) foi o próprio homem. O homem que gesticula e que fala transmitindo ao outro a sua mensagem ou então o homem mensageiro aquele a quem se confia uma mensagem pela impossibilidade de a transmitir ao interlocutor.

Mas estes mensageiros reproduziam pelas suas próprias palavras, pelos seus próprios gestos, a mensagem que lhes era confiada, alterando-a.

## Curiosidade

O Homem sentiu a necessidade de perpetuar as suas mensagens. Foi então que apareceram os contadores, os aedos do mundo grego, os bardos das tribos celtas, o trovadores da Idade Média, os feiti-

# DA COMUNICAÇÃO

ceiros de África, os velhos contadores canadianos, e o documento: a placa de argila, os papiros, o muro das cavernas eram os primeiros documentos da Humanidade.

Então o Homem sentiu que podia inventar algo capaz de o ajudar a comunicar à distância, um mensageiro-instrumento.

E foi assim que no ano 360 a.C. surgiu o primeiro instrumento de telecomunicação, o telégrafo hidráulico óptico. Segundo a descrição de Eneas na sua obra *Poliórcetes*, era possível enviar mensagens através de uma vara a flutuar à mesma altura em cada uma das estações, desde que se abrisse e fechasse uma torneira de água nas duas estações ao mesmo tempo. Utilizavam-se tochas como sinais de início e fim de transmissão. Entretanto surge o "Políbius". Enquanto o telégrafo de Eneas só podia enviar mensagens de conteúdo limitado, o "Políbius" podia enviar mensagens usando duas tochas e um quadro de símbolos com colunas e linhas. As tochas num dos dispositivos indicavam o número de coluna, e as duas tochas colocadas no outro indicavam o número de linha.

As primeiras tentativas de transmissão da palavra à distância surgiram já nos finais no século XVII, quando apareceu em França o telégrafo visual inventado pelo abade Claude Chappe.

Mas era importante facilitar ainda mais a comunicação, encurtar ainda mais as distâncias e foi assim que o homem inventou a telegrafia eléctrica. O inventor do primeiro aparelho foi Samuel Morse. Como todos sabemos Samuel Morse também contribuiu para o desenvolvimento da telegrafia com a invenção de um código morse que é igualmente aplicável à telegrafia óptica e acústica. O código é constituído por dois sinais; ponto (sinal breve) e traço (sinal longo). Um grupo de dois elementos mais ou menos repetidos e alternados representam as letras necessárias ao entendimento da mensagem.

E os modos e meios de comunicação foram acompanhando a evolução da ciência e da técnica e as exigências da vida das sociedades.

No dia 10 de Maio de 1876 aconteceu algo de extraordinário. Algo que iria revolucionar o mundo inteiro. Alexandre Bell consegue transmitir a palavra, comunicando com o seu ajudante através de um fio, para pedir

auxílio pois entornara ácido no fato. Estava descoberto o telefone, maravilhoso invento que na altura parecia um truque de magia e que hoje já começa a estar ultrapassado, pois a sua rapidez já não satisfaz as necessidades da nossa época.

Ainda em 1876, Bell apresenta o seu telefone, na exposição de Filadélfia, a um público interessadíssimo. Entre o público estava D. Pedro II, Emperador do Brasil, que ao participar na experiência exclamou fascinado: "Santo Deus! Isto fala!" E falava mesmo, a voz humana já podia ser ouvida através de um aparelho chamado *telefone*.

## Curiosidade

O rei D. Luís foi um dos primeiros monarcas da Europa a ter o telefone ligado à rede pública.

Encontrando-se de luto, mandou instalar, em 1884, linhas especiais entre o Palácio da Ajuda e o Teatro de S. Carlos, de modo a ouvir a ópera *Laureana* de Augusto Machado.

Os meios de comunicação evoluíram de ano para ano. Do T.P.F. rapidamente se passou ao T.S.F. Então, as nossas casas foram "invadidas" pelos sistemas de comunicação audiovisual: rádio, televisão, telefone, etc.

E a comunicação foi vencendo cada vez mais as distâncias.

Durante a década de setenta e início de oitenta, deu-se o *boom*, surgiram as chamadas Novas Tecnologias. O Homem começou a poder comunicar por fax, telex, computadores, satélites, etc... Podemos dizer, sem incorrer em erro, que a comunicação passou a ter uma dimensão planetária.

Surgiu assim a nova era da comunicação, do mundo transformado em "aldeia global".

Hoje, no nosso dia-a-dia encontramos meios de comunicação tão perfeitos que até os podemos considerar extensão do próprio Homem. Mas não nos podemos esquecer é que os *media* são apenas elementos de comunicação à distância e que a melhor forma de comunicarmos com os outros é usando o "*media* Homem", o primeiro meio de comunicação a existir.

\* Curso Superior de Recursos Humanos

# Sabia que.....

## A INDÚSTRIA E O MEIO AMBIENTE

Ao consagrar-se no programa em curso (1989-1992) o princípio do Poluidor/Pagador, procura-se obrigar o industrial a desenvolver tecnologias limpas, pois só assim manterá a prazo a sua competitividade.

Em fase avançada de discussão está também a atribuição do "rótulo ecológico" a produtos que não sejam alimentos, bebidas e produtos farmacêuticos, visando incentivar, desta forma, a produção e o consumo de bens com um mínimo de impacto ambiental.

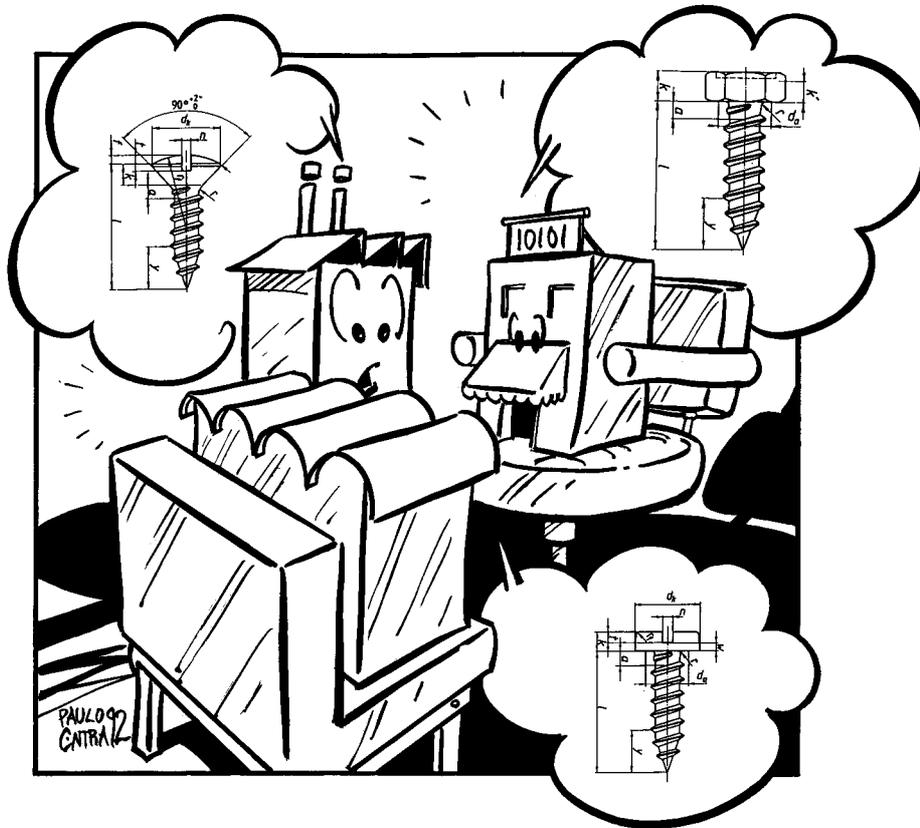
A legislação publicada em Portugal tem vindo a obrigar sobretudo os novos empreendimentos e/ou as ampliações industriais.

No que se refere às empresas existentes aguarda-se para breve regulamentação específica, o que não impede aos sectores industriais o estabelecimento de contratos com a DG Ambiente e Ambiente sobre os períodos de adaptação das empresas aos níveis de poluição fixados pela Comunidade. Além, existem já contratos com as indústrias dos curtumes e da pasta para papel.

Em síntese, as questões de meio ambiente que se põem à indústria, colocam-se, sobretudo ao nível de:

- **qualidade da água**, estando já em vigor o D.L. 70/90 de 2 de Março, e o D.L. 74/90, de 7 de Março;
- **qualidade do ar**, em vigor desde Janeiro de 1991 o D.L. 352/90 de 9 de Novembro, fixa pela primeira vez em Portugal os valores-limite de emissão dos estabelecimentos industriais, sendo o prazo de adaptação de cinco anos;
- **resíduos**, está em vigor desde 1987 a Portaria n.º 374/87, de 4 de Maio, que regulamenta o processamento dos resíduos originados na indústria transformadora, os quais, em função da sua composição, podem ser considerados poluentes, tóxicos e perigosos;
- **ruido**, em vigor desde Janeiro de 1988, o D.L. 251/87, de 4 de Maio, aprovou o regulamento geral sobre ruido na laboração industrial, a necessidade de certificação acústica do equipamento sonoro e de protecção individual (questões de higiene e segurança no trabalho).

In - A Indústria Portuguesa 21992 DEP do MTE



# A EMPRESA QUE APRENDE

## A DÉCADA DA APRENDIZAGEM

*"Aprender é a chave da sobrevivência e do progresso das empresas na década de noventa".*

MIKE PEDLER

"Organização que aprende" é a tradução literal da expressão inglesa *learning organization*.<sup>1</sup>

Só muito recentemente começou a falar-se de empresas e instituições que aprendem. Peters e Waterman, no já clássico livro *Na Senda da Excelência*, referem que "as empresas excelentes aprendem". O tema moderno da cultura de empresa tem naturalmente algo a ver com a "organização que aprende". De certa forma, a cultura

representa o aprendido que as empresas vão segregando através da sua actividade. Durante a última década prestou-se atenção ao desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações depois de se ter relevado a importância do desenvolvimento dos sistemas organizacionais. E o desenvolvimento individual trouxe naturalmente para a ribalta o tema da aprendizagem.

A "Organização que aprende" será seguramente moda na década de noventa porque os desafios com que as empresas se defrontam as obrigam a isso.

Os trabalhadores, cada trabalhador, reclamam o direito de prestar às empresas um contributo inteligente, autónomo, signficante e solidário. A qualidade de vida profissional implica essencialmente isso. Por outro lado,

o mercado, instável e planetário, exige empresas flexíveis e criativas. Aprender é seguramente um meio de responder a estas exigências.

Para vencer os desafios como a crise dos regimes do socialismo real, a ruptura dos equilíbrios mundiais, a ameaça ecológica, o mercado único, a generalização da toxicodpendência e da sida, a vertigem genética e entre outros, não há soluções no cardápio do passado. O mundo da década actual não é apenas turbulento e imprevisível, é manifestamente descontínuo. Só a procura permanente e sistemática e a experimentação ousada poderão levar-nos às melhores soluções. Na década de 90 não serão só as empresas a aprender, a sociedade no seu todo terá que optar por ser "sociedade que aprende".<sup>2</sup>

#### CRIAR OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM

*"Explora a oportunidade. O tudo da vida é oportunidade."*

DALE CARNEGIE

Utilizamos indistintamente, neste artigo, *organização e empresa que aprende*, porque, a este nível de generalidade, o que se disser sobre organizações lucrativas é igualmente válido para as que não são lucrativas.



O termo *aprender*, aqui, significa adquirir novas competências pela via da prática e implica que quem pilota o processo de aprender é quem aprende. Em certa medida opõe-se a ser ensinado ou ser formado e à transmissão pura e simples de conhecimentos porque se encara o processo mais como descoberta do que como intercâmbio entre doador e receptor.

Empresa que aprende será não só a empresa que facilitar aprendizagem aos seus membros mas também a empresa que, enquanto tal, aprende.

É relativamente fácil identificar empresas que proporcionam ensino, formação ou aprendizagem aos seus membros. Há, de resto, algumas que não fornecem nada

disto. Mas medir o coeficiente de aprendizagem da empresa enquanto tal, é bastante mais difícil. Certas falências provam que essas empresas não dispuseram de capacidade de aprender. Algumas vicissitudes por que as empresas passam podem ter a ver com o coeficiente de aprendizagem respectivo. E há empresas que prosperam seguramente graças a uma superior capacidade de aprender.

A aprendizagem faz-se, como se disse, em contacto com a actividade de produção e comercialização de produtos e serviços mas não resulta automaticamente dela. Algumas actividades, por vezes inevitáveis, podem até diminuir a inteligência de quem as exerce. É necessário, por conseguinte, criar oportunidades concretas de aprendizagem, abrindo as actividades adequadas à dimensão aprendizagem.

Pedler<sup>3</sup> agrupa as oportunidades de aprendizagem em duas categorias: as actividades que contribuem para criar um clima de aprendizagem e as actividades de auto-desenvolvimento. Contribuem para criar um clima de aprendizagem a ideia do aperfeiçoamento constante, o culto da diferença e da inovação, a auto-avaliação assistida, a permissão de errar e o aproveitamento dos erros, a recompensa da aprendizagem e o *coaching* por parte das chefias.

Há áreas ainda mais abrangentes do que o clima de aprendizagem que importa tocar para aumentar significativamente o coeficiente de aprendizagem das empresas. Referimo-nos à participação dos trabalhadores na gestão, à configuração do processo de elaboração e implementação da estratégia como processo de aprendizagem, aos modelos de comunicação interna, a estruturas organizativas dinâmicas e flexíveis, à associação de clientes e fornecedores e à escuta do contexto que envolve a empresa.

Quanto às actividades específicas de auto desenvolvimento, quer grupal quer individual, abordá-las-emos na parte final deste artigo. Note-se, entretanto, que, neste domínio como no do clima de aprendizagem, há muito para experimentar e para descobrir.

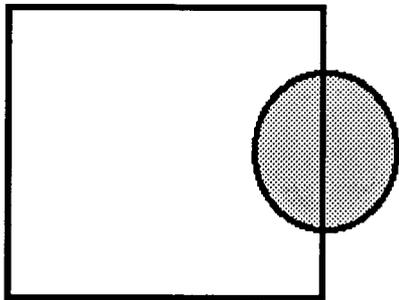
#### FACILITAR A APRENDIZAGEM

*"Empresa que aprende é o lugar onde a mudança é uma oportunidade e as pessoas crescem enquanto trabalham."*

CHARLES HANDY

Vamos caricaturar, intencionalmente, o modo como se encara a aquisição de novas competências dentro da empresa, sabendo que há empresários que entendem que as empresas devem comprar exclusivamente ao exterior os equipamentos humanos e técnicos. Na opinião ou na prática desses empresários *trabalho e aprendizagem* são realidades antagónicas, como são na perspectiva taylorista em organização.

## EMPRESA ESCOLAR



© José Valente / 92

Figura 1

## EMPRESA FORMATIVA

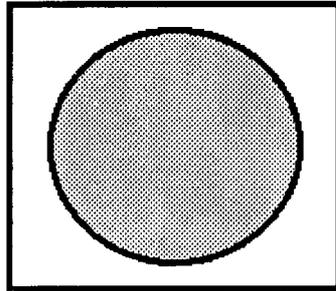


Figura 2

## EMPRESA QUE APRENDE

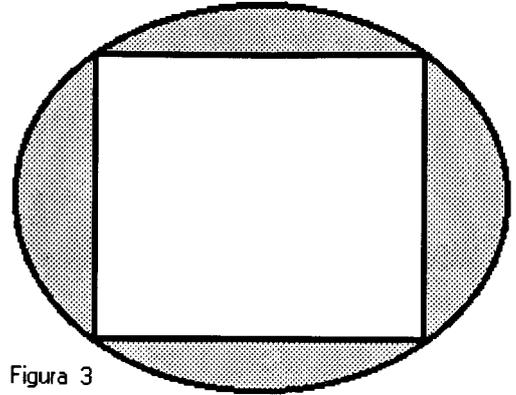


Figura 3

## Legenda

● = Formação    □ = Empresa

Na primeira caricatura, que designamos por *Empresa Escolar*, a empresa vai buscar novos conhecimentos a um reservatório (Escola externa ou Centro interno) que é alimentado directamente pela comunidade científica e profissional em geral. Os conhecimentos devem estar prontos a serem recepcionados e utilizados e, por isso, devem ser normalizados e fiáveis. Aos participantes exige-se que dominem a linguagem da matéria em apreço e que tenham as bases em que o novo módulo de conhecimentos irá assentar. Nunca será possível fazer Higiene 2 antes de Higiene 1 ou Marketing 3 antes de Marketing 2. Privilegia-se obviamente o ensino. Se o aluno não aprendeu é porque o professor não ensinou bem ou o aluno não está preparado ou não tem capacidade de aprender. O responsável de formação encomenda ou elabora cursos a partir do estado actual dos conhecimentos e recruta os participantes de acordo com os conhecimentos já adquiridos e para servir as necessidades da empresa.

A *Empresa Formativa* parte da análise do trabalho, na perspectiva individual e, por vezes, também colectiva, para daí concluir quais as competências a desenvolver. O conteúdo das acções de formação obedece, por consequência, prioritariamente, à lógica do trabalho que está a ser realizado. Para seleccionar os candidatos à formação recorre à análise objectiva da *performance* do trabalhador. Se um trabalhador não escreve bem inglês e tiver necessidade disso para o bom exercício da função, irá aprender a redigir cartas comerciais em inglês. Se o chefe for autoritário e provocar conflitos indesejáveis, irá fazer compulsivamente um curso de liderança. A empresa formativa, como é sugerido pela designação, pretende moldar e enformar a inteligência profissional

dos trabalhadores. Não há dúvida de que é mais eficaz que a anterior. Mas tem dificuldade em desenvolver a iniciativa e a criatividade dos formandos, apesar de, em termos metodológicos, procurar estreitar a ligação das matérias à prática e recorrer à intervenção frequente deles. É que o estilo prescritivo da gestão apela essencialmente para o conformismo intelectual. Outro inconveniente é, possivelmente, o de não estar suficientemente aberta para o futuro. Os trabalhadores são fundamentalmente treinados para o presente.

A *Empresa Que Aprende* parte de quem aprende, indivíduo, grupo ou colectivo da empresa. Leva os actores da empresa, empregados fornecedores e clientes a interrogar-se sobre o que querem e como querem aprender para levarem por diante os diferentes projectos profissionais em que estão envolvidos, projectos colectivos e individuais, naturalmente. O desenho da formação decorre daí. A empresa que aprende, em vez de ensinar a formar, cria oportunidades de aprendizagem, alimentando o clima de aprendizagem e implementando actividades de autodesenvolvimento, como se disse. Não selecciona formandos, acompanha, apoia e estimula todos a aprender. Não define conteúdos, abre o maior número possível de caminhos.

Será mais eficaz do que as anteriores? No médio prazo seguramente e no curto prazo cremos também que sim. É que a aprendizagem, tal como a temos vindo a expor, cria energias insuspeitadas.

De qualquer modo não ignoramos que grande número de profissionais nunca tiveram qualquer experiência significativa de auto-aprendizagem e que o ensino teórico, magistral e livresco constitui, em muitos casos, a única via para adquirir novos conhecimentos. Estamos perante

uma dificuldade de certa monta e teremos de contar com outras, nomeadamente com as novas modalidades de exercício da gestão da formação. O gestor da formação tem uma função mais dispersa e mais diversificada e, seguramente, com menos poder de autoridade mas com mais poder de influência. Exige-se-lhe também mais competência pedagógica e de natureza diferente, e mais conhecimento concreto da actividade produtiva e comercial da empresa.



#### COMO EVOLUIR PARA A EMPRESA QUE APRENDE

*“Agora sabemos como as pessoas aprendem. Sabemos que ensinar e aprender não são faces da mesma moeda.”*

PETER DRUCKER

O ponto de partida pode situar-se nas *práticas de pessoal* ou nas *práticas específicas de formação*.

Quanto às primeiras, este conceito casa-se perfeitamente com o Projecto da empresa. É possível, também, fazer evoluir qualquer sistema de avaliação de pessoal, por mais mecanicista que seja, para a apropriação, por parte dos avaliados, do processo de formação, e, a médio prazo, do próprio processo de gestão do trabalho e da carreira profissional. As bolsas de estagiários e os *assessment centers* têm também virtualidades possíveis de explorar no sentido da empresa que aprende, sobretudo no que toca à mudança de comportamentos das chefias.

As práticas específicas de formação são o ponto de partida mais óbvio e, porventura, mais fácil. Neste caso convirá introduzir, no modelo de formação vigente, quer mudanças incrementais quer mudanças transformacionais.

A empresa-escola e a empresa formativa privilegiam a formação em sala, ou formação fechada, e centram

a formação sobre quem ensina incrementa-se a quantidade da formação e, sobretudo, a qualidade, reforçando, nesse quadro, a individualização do ensino, utilizando todas as potencialidades da dinâmica do grupo, desenvolvendo as simulações (*role-play*, *business game* e simulações técnicas), multiplicando o estudo de casos e as actividades lúdicas e de manipulação física, obrigando os participantes a desempenhar os seus papéis, embora secundários, e dando-lhes o gosto da auto-avaliação. “A chamada” oral ou teste individual escrito podem ganhar eficácia, sobretudo no caso dos adultos, se lhes retirarmos a dimensão judicial condimentando-os com auto-avaliação e com a resolução de problemas do dia-a-dia profissional. Ao refinarmos o ensino conseguimos não só moldar a inteligência dos participantes como despertá-la para a aventura da aprendizagem.

E pode ir-se mais longe na formação-ensino. Em vez do *dossier* de documentação dispersa ou do manual/sebenta, porque não recorrer, por exemplo, ao roteiro individual de aprendizagem ou caderno pessoal? Passar o mesmo teste, no início e no fim do Curso, pode dar informações utilíssimas ao formador e fornece seguramente ao formando um meio de controlar a sua própria aprendizagem. A avaliação da acção de formação pode ser bem mais do que um pró-forma administrativo ou um rito de reconciliação. É fácil abri-la ao *feed-back* e à aplicação prática, por exemplo, através do contrato psicológico ou da entrevista com a chefia.

Não bastam, porém, mudanças incrementais do tipo daquelas a que acabámos de nos referir. Importa avançar com mudanças transformacionais, isto é, com iniciativas que se situem claramente no território característico da aprendizagem, isto é, que permitam experiência e autocontrolo. Eis algumas:

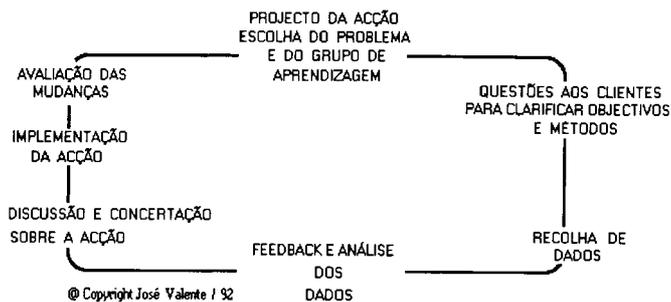
O contrato de aprendizagem é um contrato subscrito por quem quer aprender e de sua propriedade e celebrado entre ele, a chefia respectiva e o formador. Nele se definem as metas, os instrumentos de avaliação e os meios e prazos de aprendizagem.

No *Outdoor* comportamental o objecto do conhecimento é a actividade física experienciada na ocasião e quem interpreta o sentido da actividade é o próprio. Não há ninguém para lhe dar conselhos ou transmitir ideias. O animador procura tão-só facilitar o caminho da aprendizagem pessoal ou grupal. De uma mesma actividade cada qual retirará as conclusões e os estímulos que muito bem entender. Assim, o *Outdoor* comportamental proporciona aos formandos a possibilidade de cada qual aprender ou reaprender comportamentos e relações.

Aprender, como tudo ou quase tudo nos seres humanos, é uma competência adquirida, uma capacidade construída. Aprendemos a aprender. E parece que nem todos aprendemos da mesma maneira. A identificação dos estilos de aprendizagem pode ser uma pedra importante para potenciar a capacidade de aprender. Outras serão as técnicas de desenvolvimento do pensamento lógico e, sobretudo, as técnicas do pensamento

criativo. É possível aprender a pensar com criatividade, adoptando por exemplo o método do pensamento lateral do Prof. Edward de Bono.<sup>5</sup>

A *Action Learning*, do Prof. Reg Revans, toma como matéria-prima de aprendizagem a solução de problemas concretos por equipas de profissionais de diferentes especialidades de gestão. A metodologia, utilizada desde há vinte anos e com enorme sucesso, é muito simples, como se pode ver pela Figura 4.



Os círculos de qualidade provavelmente não são mais do que círculos de aprendizagem o que, na minha óptica, já não é pouco. Será que o processo da “empresa que aprende” nos poderá facilitar o caminho para a sua implementação?<sup>4</sup>

#### ALGUMAS PERGUNTAS PARA CONCLUIR

Vamos concluir com perguntas, depois de termos feito uma mão-cheia de afirmações. As perguntas são as conclusões a que, um dia, gostaríamos de poder vir a chegar com mais certeza e com mais profundidade.

“Empresa que Aprende” é o modelo de gestão verdadeiramente característico da empresa, isto é, a maneira de fazer formação mais consentânea com a actividades específica da empresa?

Estamos perante uma solução para questões de formação. Qual é o grau de influência sobre outros aspectos da gestão da empresa que ela pode exercer?

Qual a validade dos diferentes caminhos para orientar a empresa no sentido da aprendizagem?

Qual o peso dos obstáculos culturais — cultura interna e externa — à adopção desta perspectiva que parece a mais aconselhada para a década de noventa?

Quais as funções e competências do Serviço ou do Responsável de formação da “Empresa Que Aprende”?

Como articular Centros de formação ou Instituições de formação profissional inicial ou recorrente com a “Empresa Que Aprende”?

Qual o grau de eficácia, em termos de formação, da empresa que aprende?

#### NOTAS

<sup>1</sup> Azevedo, Artur: “Que Há de Novo no Mundo da Formação?” in *Pessoal*, nº48, pp. 34-37.

<sup>2</sup> Handy, Charles: *The age of unreason*, Londres, Business Books Limited, 1991. Um livro provocador sobre as mudanças necessárias para a década de noventa, nomeadamente na área da educação.

<sup>3</sup> Pedler, Mike: *The learning company*, McGraw-Hill, 1991. Uma mão-cheia de sugestões para avançar com o processo da “Empresa Que Aprende”.

Sobre aprendizagem é essencial ler:

Kolb, D., *Experiential learning*, Prentice Hall, 1984.

<sup>4</sup> Pedler, Mike: *Self-Development in organisations*, McGraw-Hill, 1990;

Mortimer, David: Formação Contínua e Aprendizagem no Local de Trabalho: a última oportunidade”, *PESSOAL*, nº54, pp. 23-28, 1992.

Repare-se que este *package* de aprendizagem no local de trabalho inclui o contrato de aprendizagem de que se fala no texto deste artigo. Apraz-me registar e aplaudir a aparição de consultores que se propõem trabalhar na óptica da empresa que aprende.

<sup>5</sup> O Professor Edward de Bono escreveu cerca de quatro dezenas de livros sobre pensamento lateral. Pode ler:

De Bono, Edward: *Masterthinker's Handbook*, Penguin Books, 1985.

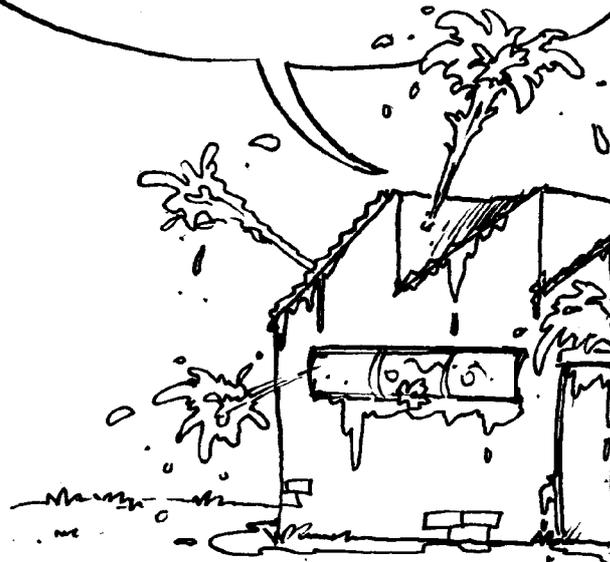
<sup>5</sup> O Professor Reg Revans apresenta a história e o conteúdo da *Action Learning* em *The origins and growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Londres, 1982.

\* Responsável de Formação da Nestlé Portugal; Docente Universitário e Editor.

# SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS

## 3ª Parte — Quadro Legal

É. PARECE QUE O  
SISTEMA CONTRA INCÊNDIOS  
FUNÇÃO!...



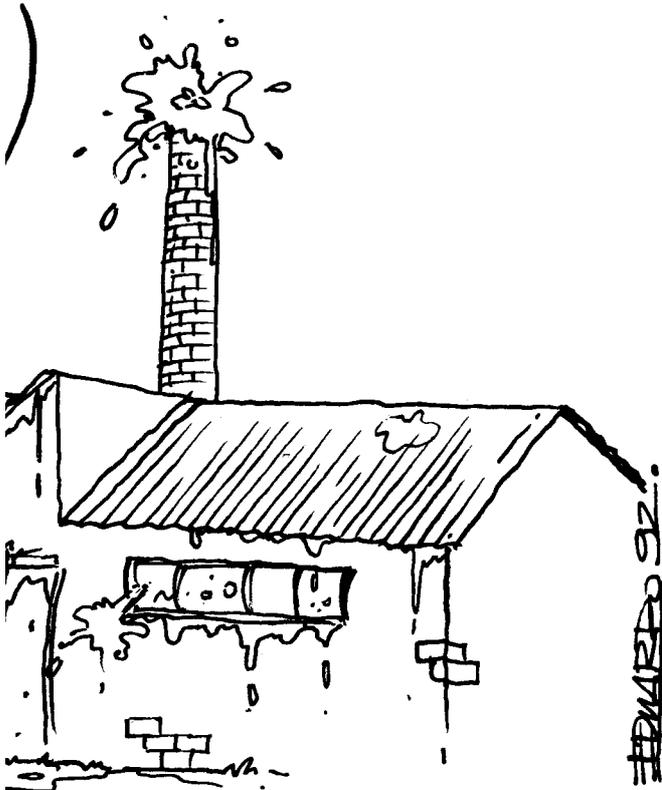
*Com este artigo continuamos o ciclo da Segurança e Prevenção contra Incêndios. Nesta terceira parte dá-se conta de parâmetros, classificações e normas que ajudarão por certo os responsáveis e dirigentes das empresas e estabelecimentos a actuarem da forma mais adequada.*

**É** doutrina universalmente aceite que a regulamentação contra o risco de incêndio em edifícios tem por objectivo principal criar as condições mínimas de segurança que garantam, em caso de sinistro, a salvaguarda da vida das pessoas, e em que a protecção dos bens cabe, em regra, à iniciativa dos próprios interessados. O conceito de segurança contra riscos de incêndio em

edifícios tem em consideração os seguintes parâmetros, a saber:

- a) a natureza da sua utilização;
- b) o tipo e número máximo de ocupantes (efectivo);
- c) a sua altura.

**DIRIGIR**



- a) 1ª categoria - Estabelecimentos com uma ocupação de mais de 1000 pessoas;
- b) 2ª categoria - Estabelecimentos com ocupação total compreendida entre 1000 pessoas e um limiar "L" definido em função das características de cada tipo de estabelecimento, existindo tabelas para o efeito;
- c) 3ª categoria - Estabelecimentos com o número de ocupantes inferior ao limiar "L".

Por último e em função da altura do edifício, tendo em consideração os limites de operacionalidade dos meios de salvamento, em particular o alcance das auto-escadas mecânicas, temos a seguinte classificação:

- a) Pequeno porte: altura inferior a 9 metros;
- b) Médio porte: altura incluída entre 9 a 28 m
- c) Alto porte: altura superior a 28 metros.

Entre nós, o quadro actual de segurança contra o incêndio em edifícios e estabelecimentos, se for a sua natureza, apresenta algumas situações, carências ou insuficiências bem evidentes e a nível, das quais se entende salientar:

- a) a deficiente e inadequada legislação em vigor e insuficiente fiscalização das normas existentes e aplicação concreta, cujo enquadramento será desenvolvido em posterior trabalho;
- b) insuficiente normalização técnica com base nas normas internacionais e europeias, e na necessidade da sua compatibilização com as emitidas por organismos internacionais e da própria CEE;

Porque frequentemente no mesmo edifício podem ser exercidas várias actividades, da responsabilidade de outras tantas entidades, há necessidade de recorrer ao termo **estabelecimento**, entendido este como **espaço independente em relação a terceiros e onde é exercido um único tipo de actividade**.

Com base naqueles parâmetros foi concebida uma **classificação de edifícios**.

Assim, em função da natureza da sua utilização temos:

- 1- Edifícios de habitação (EH);
- 2- Estabelecimentos recebendo público (ERP);
- 3- Estabelecimentos industriais (E.I.).

Por outro lado e em função do número de ocupantes e para os estabelecimentos recebendo público (ERP), temos as seguintes categorias:





c) necessidade de acreditação de entidades, inclusive laboratórios, e de certificação dos materiais e elementos construtivos (módulos) utilizados na construção e, bem assim, dos equipamentos que integram os diversos tipos de instalações, a realizar em regra por entidades públicas e que poderão delegar em entidades privadas de idoneidade reconhecida, prática, aliás adoptada em muitos países e prevista na nossa legislação;

d) deficiente informação e formação dos diferentes intervenientes na área da segurança e prevenção, incluindo do público utente dos edifícios e estabelecimentos;

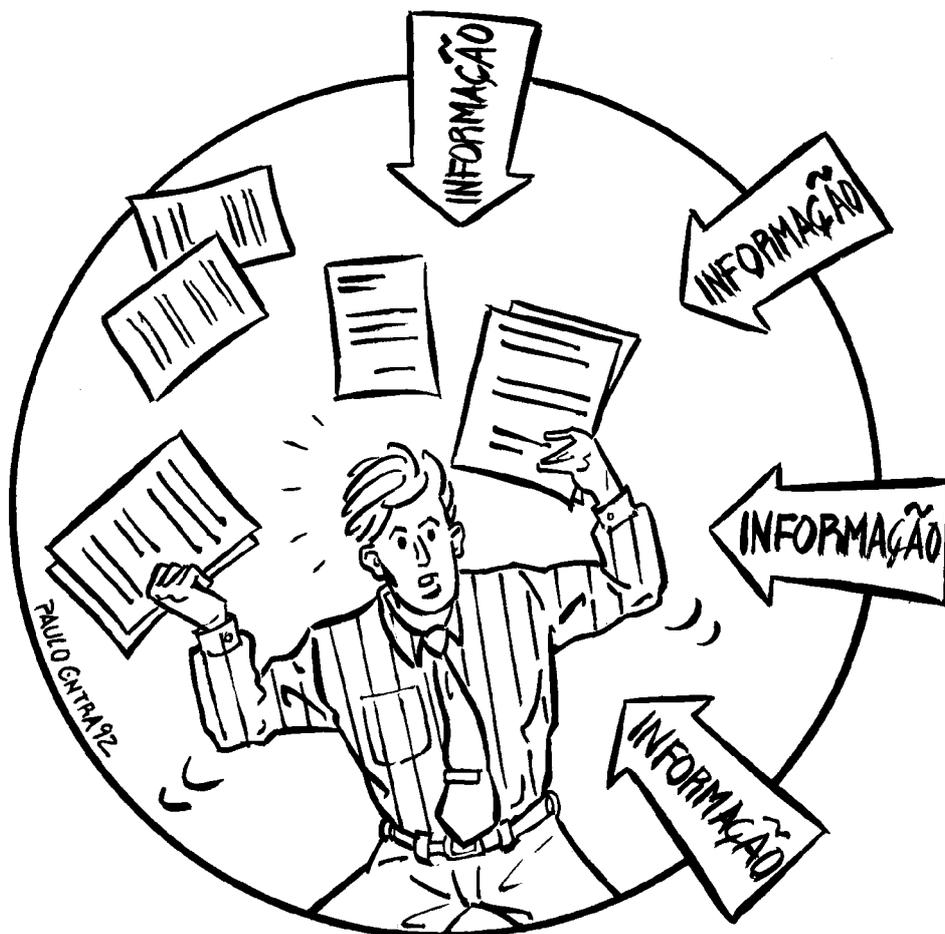
e) necessidade de uma melhor definição e caracterização das entidades licenciadoras de obras e de actividades, e da coordenação com outras entidades, a serem ouvidas obrigatoriamente nas fases do processo e face aos vários destinos a dar aos edifícios, cuja intervenção poderá ir desde a fase de elaboração do plano director local ou regional à fase de projecto de arquitectura e de execução, à abertura dos estabelecimentos e, durante o seu funcionamento, através de uma fiscalização a levar a efeito pela estrutura dos bombeiros;

f) deficiente investigação aos vários níveis, nomeadamente no que respeita a materiais e elementos construtivos e, bem assim, dos equipamentos e das causas dos incêndios, a necessitar de um apoio estatístico adequado;

g) inadequação das tabelas tarifárias adoptadas pelas seguradoras no ramo de incêndio e que devem ser compatibilizadas com os níveis de segurança exigidos pelo sector segurador (regras técnicas), e, bem assim, pelas entidades públicas que legislam nesta matéria.

Naturalmente que o quadro anteriormente traçado tende a melhorar, embora em matéria de segurança e prevenção contra o risco de incêndio o caminho seja muito árduo e longo, face aos interesses em jogo, a exigir uma actuação persistente e colaborante entre as entidades oficiais e privadas ligadas ao sector, sempre tendo em vista o bem-estar dos indivíduos, quer numa óptica personalista, quer vivendo em comunidade, no sentido de melhorar a sua qualidade de vida.

\* Director dos Serviços Técnicos do SNB.



# O TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO: QUE FUTURO?

*A informação foi, sempre, um elemento essencial à Gestão.  
Quem dispõe de Informação de boa qualidade, fidedigna e em quantitativo  
adequado, adquire vantagens competitivas sobre os seus parceiros.*

**N**um passado recente, a informação era recolhida, individual e colectivamente, em reuniões periódicas, restritas a um determinado sector de actividade e cir-

cunscritas a uma área geográfica bem delimitada, denominadas "freiras".

Associações de classe (Comércio, Indústria, etc.) re-

**DIRIGIR**

colhem Informação que difundem pelos seus associados.

A Imprensa difunde Informação numa área geográfica ampla apenas limitada pelo uso do mesmo idioma. Esta difusão ultrapassa as fronteiras geográficas originais se o idioma passa a ser conhecido por outra comunidade, ou se é traduzido para o usado por esta.

As telecomunicações, consubstanciadas cronologicamente pelo telégrafo, telefone e redes de comunicação de dados, reduzem drasticamente o intervalo de tempo necessário à percepção de um dado, acontecimento ou facto.

De um modo geral, a Informação está disponível para um indivíduo, Empresa ou Organização no momento em que o acontecimento, que ela representa, ocorreu.

A quantidade de Informação disponível num dado instante, referente a uma dada actividade, é apreciável e a sua mera percepção não é suficiente para que o gestor possa decidir e actuar sobre o acontecimento, ou acontecimentos, que lhe deram origem.

A utilização de meios para Tratamento da Informação tem sido uma actividade constante ao longo da História e o uso de computadores não é senão mais um passo na evolução daqueles meios.

Uma "revolução" silenciosa ocorre, actualmente, na indústria de processamento de dados: *a era do Computador, que se pode situar entre os anos 1960 e 1970, está a dar lugar à Era da Informação, que se pode considerar iniciada na década de 1980-1990.*

A diferença é significativa, pois a ênfase está a incidir na qualidade e valor do "output" produzido pelos Sistemas ao invés da quantidade de Informação tratada e produzida.

A tecnologia da Informação está em mudança rápida e continua: *o que é novidade hoje transforma-se em obsolescência no prório ou no próximo ano.*

O Tratamento de Dados "em massa" e a consequente produção de volumes apreciáveis de Informação continua a existir, mas limita-se, cada vez mais, à necessidade de comunicação com terceiros.

Em contrapartida, a manipulação da Informação tendo como objectivo a sua análise, a decisão e a actuação sobre os fluxos que lhe dão origem, recorre, cada vez mais, a meios para tratamento automático.

A transformação operada na Indústria fomentou o movimento no sentido do Tratamento Distribuído da Informação, colocando nas mãos dos utilizadores o conjunto físico dos computadores, quer estes estejam instalados junto ao seu posto de trabalho, quer distantes.

Um inquérito realizado pelo Dr. Jonh Rockart, do Center for Information Systems Research do MIT, a 81 utilizadores e seis grandes empresas, publicado numa comunicação intitulada "User Needs Survey: Preliminary Results" (CISR Working Paper Draft), em Setembro de 1978, apurou que 90 por cento das aplicações informáticas em exploração eram do tipo produção. Procurando avaliar tendências futuras, apurou, no mesmo inquérito, que os pedidos para desenvolvimento de novas apli-

cações informáticas incluíam 60,6 por cento do tipo produção e 39,4 por cento se referiam a sistemas do tipo consulta/análise de Informação.

A observação realizada ao longo de dez anos numa e grande empresa portuguesa, em que para o efeito, se subdividiram as Aplicações em exploração por dois tipos:

*Batch* — com obtenção de resultados em tempo diferido, isto é: os dados são introduzidos por lotes, submetidos a um mesmo algoritmo de processamento após a execução do qual são obtidos os lotes de resultados. Trata-se de um procedimento do tipo produção;

*Tempo Real* — com obtenção de resultados em tempo útil que permita a intervenção sobre os factos que deram origem aos dados, isto é: os dados são introduzidos individualmente, submetidos a um algoritmo de processamento após a execução do qual são obtidos os resultados. Trata-se de um procedimento do tipo consulta/análise de informação, usando-se para o efeito terminais (CRT + teclado) conectados, localmente ou à distância, a um computador;

Apresentou os seguintes resultados:

\*\* ANÁLISE DE EXPLORAÇÃO \*\*

Ano	Horas	QUANTITATIVO DE APLICAÇÃO		
		BATCH	TEMPO REAL	TOTAL
1980	9.571	70	2	72
1981	10.708	77	4	81
1982	9.898	88	5	93
1983	11.579	91	16	107
1984	11.030	95	26	121
1985	10.768	106	49	155
1986	11.937	101	81	182
1987	10.727	104	92	196
1988	8.060	104	104	208
1989	7.911	104	104	208
Média	10.219	94	48	142
Cresc.	-2,1 %	4,5 %	55,1 %	12,5 %

Considerou-se, para efeitos de análise, o quantitativo horário total de funcionamento dos computadores em cada ano. O tipo de computadores usado na Empresa permitia a exploração simultânea nos dois tipos de Aplicação. No entanto, o período diário compreendido entre as 20 h era reservado unicamente para a exploração em regime *Batch*.

A "composição da carteira de Aplicações em Exploração" alterou-se significativamente no período em análise. Assim, enquanto a repartição em 1980 era:

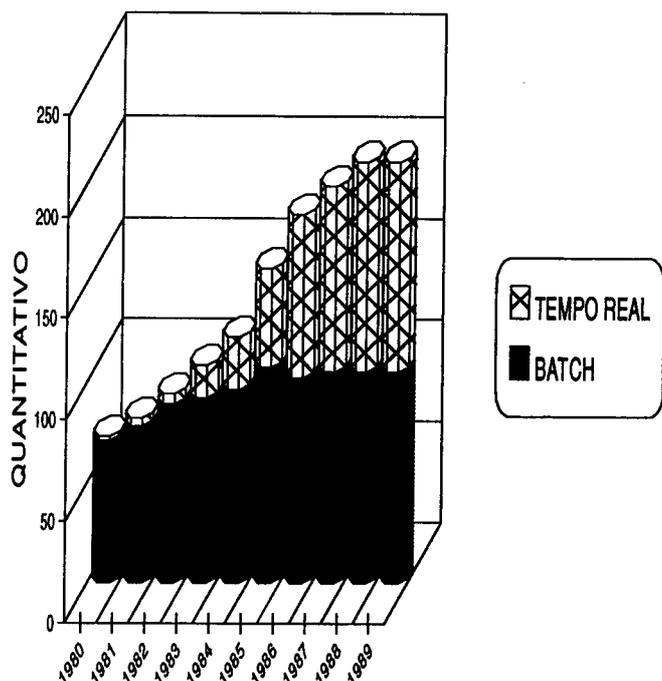
- 97% *Batch*;
- 3% Tempo Real;

em 1984 já apresentava os valores de 78,5% *Batch*

e 21,5% Tempo Real. Em 1988 a repartição por tipo de exploração era equitativa:

- 50% Batch;
- 50% Tempo Real.

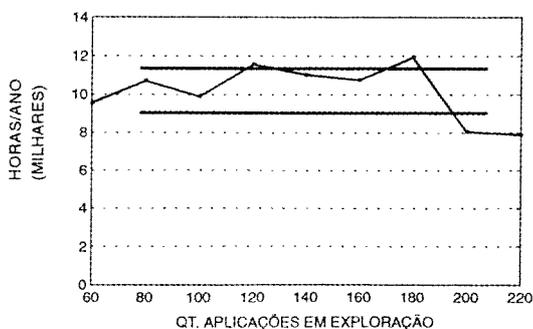
## APLICAÇÕES EM EXPLORAÇÃO



Estes resultados são semelhantes aos previstos pelo Dr. Jonh Rockart.

No entanto, o quantitativo horário anual de funcionamento dos computadores não apresentava, no mesmo período, alteração sensível. O valor médio anual cifrou-se em 10.219 horas com um desvio padrão de + 1.365 horas.

## UTILIZAÇÃO DE COMPUTADORES



Richard Nolan, no artigo "Managing the Crisis in Data Processing", publicado na *Harvard Business Revue*, no tomo de Março-Abril de 1979, enunciava seis estados para o crescimento do Tratamento Automático da Informação (EDP-Electronic Data Processing):

**Estado 1 - Iniciação** — instalação do computador na Empresa e introdução da automatização;

**Estado 2 - Expansão** — rápida proliferação e crescimento dos sistemas computadorizados na Empresa;

**Estado 3 - Controlo** — intervenção da gestão no sentido de travar o crescimento rápido dos custos e de controlar o processamento de dados;

**Estado 4 - Integração** — ponto de transição para uma fase de renovação com crescimento controlado e integração das diversas aplicações em sistemas coerentes;

**Estado 5 - Administração de dados** — conclusão do desenvolvimento e implantação de um Sistema Integrado de Base de Dados;

**Estado 6 - Maturidade** — estado final do tratamento da Informação na empresa.

A gestão dos recursos informacionais das empresas envolve a integração de várias disciplinas, tecnologias, técnicas, bases de dados e outros recursos, nomeadamente os humanos.

Um ponto de transição representa sempre uma situação de crise em que a mudança acarreta situações de conflito permanente que poderão inviabilizar a passagem à fase seguinte ou provocar, num cenário descontrolado, um retrocesso à anterior.

O sucesso da transição depende do envolvimento humano e do empenhamento de técnicos de Informática, de gestores e de utilizadores.

Existem três vectores que caracterizam o referencial onde se operará a transição:

- Planeamento;
- recursos humanos;
- tecnologia.

O planeamento deverá integrar o planeamento dos negócios e Sistemas de Informação de modo a que, em conjunto, sejam considerados os objectivos globais da Empresa.

Um planeamento deste tipo envolve a necessidade de um Plano Estratégico a longo prazo, raro na maioria das empresas.

Para os recursos humanos é imperativo que os elementos que integram as diversas equipas da Empresa sejam, futuramente, os responsáveis na gestão e con-

trolo dos recursos informacionais, em paralelo com a responsabilidade corrente na gestão da sua área específica.

A tecnologia compreenderá não só a especificidade da Função Tratamento da Informação como a integração dos diversos Sistemas que foram constituídos ao longo de vários anos, num Sistema de Informação para a gestão coerente com os objectivos globais da Empresa e utilizando de um modo racional os recursos informacionais.

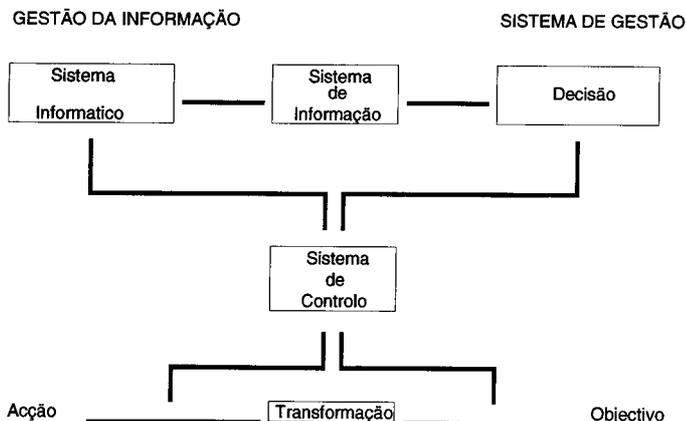
A imagem de Empresa, no futuro, estará intimamente ligada à Gestão da Informação e a transição entre a Era do Computador e a Era da Informação realizar-se-á mais rapidamente e de modo mais eficiente nas Empresas que hoje põem a ênfase na gestão dos seus recursos informacionais.

A transição exige o recurso à gestão da Função Informática em função da Informação, de acordo com os objectivos globais definidos para a Empresa.

Não existem, evidentemente, receitas aplicáveis à especificidade de cada Empresa mas um conjunto de princípios gerais que serão adoptados. As estratégias a desenvolver, tem de ser adequadas à cultura e prática da Empresa onde se irão desenvolver as acções.

O objectivo principal a fixar será a Gestão da Informação de modo eficaz, que servirá como suporte à decisão para Gestão do ou dos negócios que se integram na Empresa.

A prossecução deste objectivo garantirá uma adequação do Sistema Informático ao Sistema de Gestão, através do Sistema de Informação:



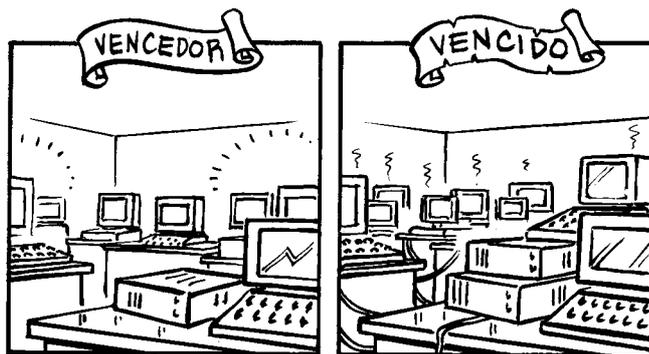
O esquema evidencia a possibilidade de a informática ser utilizada como catalisador de mudança, actuando sobre o sistema de informação e provocando a modificação da estrutura de Gestão e Decisão.

A utilização da Função Informática como instrumento estratégico para a mudança exige um Planeamento Estratégico e Operacional muito cuidado, concebido e controlado pelo mais alto nível de Gestão da Empresa.

A “revolução informacional” está em curso e, como em todas as situações de mudança, coexistirão, por determinado período, soluções do Tipo Produção pura, típicas da Era do Computador, com soluções típicas da Era da Informação.

Numa Empresa coexistirão soluções dos dois tipos, de acordo com o estado de crescimento e a estratégia adoptada para a evolução dos negócios que integra.

Como em todas as revoluções haverá vencidos e vencedores.



Os “vencedores” serão aqueles que se apercebem das vantagens competitivas que lhes confere a detenção de Informação de boa qualidade, fidedigna e em quantidade adequada.

Os “vencidos” não se terão apercebido daquelas vantagens, ou tendo-se, enveredam por acções descoordenadas e desenquadradas de qualquer estratégia e plano para sua implantação.

Soluções baseadas apenas na evolução tecnológica dos Sistemas Informáticos conduzirão a situações de instabilidade permanente, causada pela contínua e rápida inovação que se verificará nas tecnologias em que se suporta o Tratamento Automático da Informação. Neste tipo de solução, o envolvimento humano tenderá a ser, principalmente, o dos técnicos de Informática. Os utilizadores tenderão a tornar-se especialistas num dado Produto *Software*, mais em voga ou mais adaptado à sua cultura.

Este tipo de solução, temporariamente a mais actualizada sob o ponto de vista técnico ou em situação de evolução permanente, conduzirá a um colapso da Empresa, a médio prazo, por ausência de sinergia.

As células de um mesmo organismo só podem funcionar de forma coerente se existir comunicação entre elas. Uma ausência de objectivo comum, um triplo divórcio entre uma Estrutura, a Informação que nela é produzida e a Unidade de Controlo destrói o Sistema.

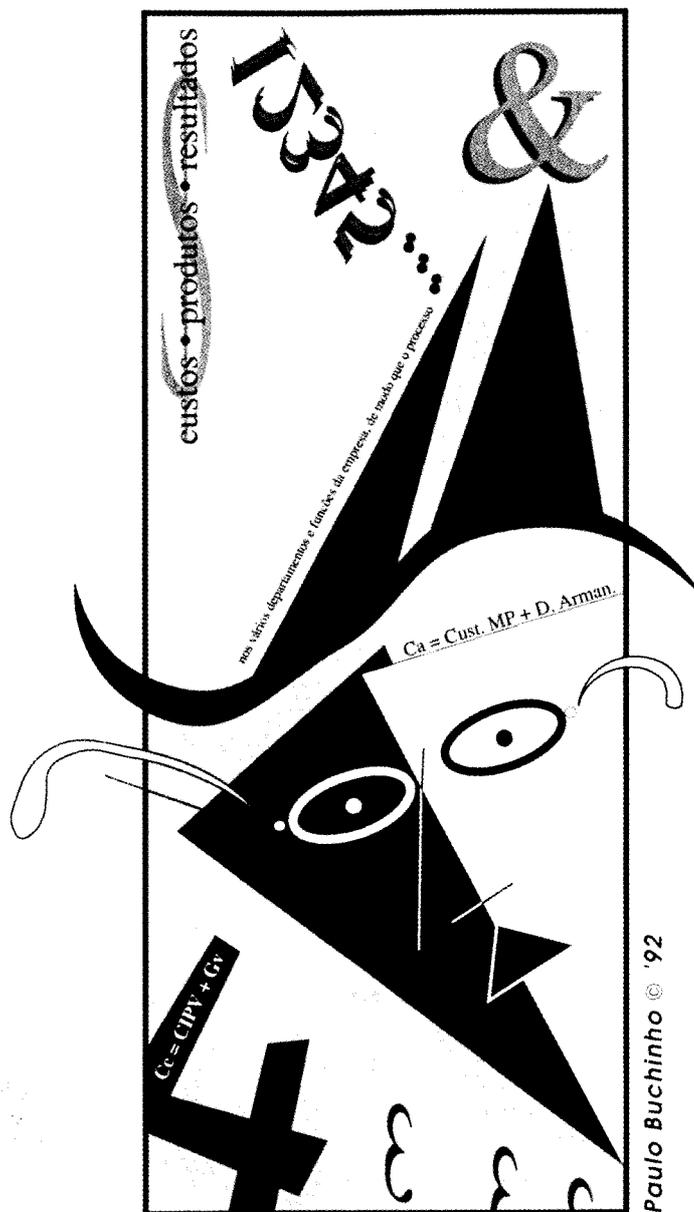
\* Professor Auxiliar do Departamento de Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

# ELEMENTOS DE CONTABILIDADE ANALÍTICA

*Os responsáveis pela gestão das empresas têm necessidade de obter informações abundantes, oportunas, claras e objectivas para poderem realizar tarefas como o planeamento, a tomada de decisões ou o controlo. Assim, terão de se apoiar nas técnicas de informação, entre as quais há a referir a Contabilidade.*

**D**e facto, os gestores terão necessidade de conhecer os custos, os proveitos e os resultados não só dos produtos que fabricam e vendem, como também os que se verificam nos vários departamentos e funções da empresa, de modo que o processo de tomada de decisões na empresa seja eficiente e contribua para o alcance dos objectivos que prossegue.

Algumas questões se colocam sobre este tema e que justificam a publicação deste artigo.



## QUESTÕES

- 1) Qual é a necessidade da Contabilidade Analítica de Exploração na empresa?
- 2) Qual é o seu âmbito de actuação?
- 3) Quais os objectivos a atingir com a Contabilidade Analítica?

- 4) Que requisitos deve seguir?  
5) Como aplicar a Contabilidade Analítica?

Passemos à resposta a estas questões:

### 1) Qual é a necessidade da Contabilidade Analítica de Exploração?

A Contabilidade Geral ou externa nem sempre fornece as informações adequadas e com a periodicidade desejável. Ela não permite:

- analisar as condições internas da exploração nem o seu controlo com base no cálculo dos custos e proveitos das várias funções, divisões, secções e postos de trabalho da empresa;
- apurar os custos e os resultados dos produtos fabricados nas várias fases do processo produtivo;
- o planeamento e controlo das actividades, uma vez que os proveitos e os custos são apurados por natureza e com base em dados históricos, isto é, *a posteriori*;
- apurar a estrutura dos custos dos produtos e a sua evolução no tempo;
- verificar se haverá necessidade de criar secções, oficinas, etc., para produzir um certo bem ou serviço ou será mais económico recorrer a serviços externos;
- etc.

### CONCLUSÃO

● Actualmente, as empresas de certa dimensão e complexidade necessitam acompanhar com maior assiduidade a evolução da gestão e de planificar e controlar a sua actividade de modo a poderem tomar medidas correctivas.

Deste modo, a empresa tem necessidade de ter uma visão tão exacta quanto possível das actividades dos vários órgãos da empresa e do seu contributo para os resultados.

● Para obter estas informações a empresa tem de recorrer a outro ramo de Contabilidade: **A CONTABILIDADE ANALÍTICA.**

### 2) Qual é o seu âmbito de actuação?

A Contabilidade Analítica é recente e está ainda em formação, tal como sucede com outras ciências e técnicas.

Ao contrário da Contabilidade Geral, que tem por

objecto as relações da empresa com o exterior, a Contabilidade Analítica estuda as operações internas e relacionadas com o processo de produção, de uma forma analítica e específica.

### ASSIM, TERÁ POR OBJECTO:

- Os custos, os proveitos e os resultados das organizações que determina e analisa, não globalmente, como na Contabilidade Geral, mas sim analítica e especificamente, de acordo com as necessidades de gestão da organização, de modo a permitir o seu planeamento e controlo.

### O ALCANCE DE DETERMINADOS OBJECTIVOS

#### 3) Quais os objectivos a atingir com a Contabilidade Analítica?

A Contabilidade Analítica visa atingir os seguintes objectivos:

- A valoração dos produtos fabricados e vendidos.
- O controlo das condições internas de exploração. Esse controlo de gestão baseia-se essencialmente:
  - sobre os encargos relativos a cada combinação dos factores produtivos;
  - na comparação dos custos reais com os potenciais tendo em vista o cálculo dos desvios.
- Proporcionar a informação básica para o estabelecimento de previsões racionais, de modo a permitir a elaboração de orçamentos e planos e a realização de estudos de viabilidade económica.
- Fornecer aos gestores as informações necessárias que contribuam para a resolução de alguns problemas:
  - Comprar ou produzir na empresa?
  - Quais os produtos que a empresa deve fabricar? Em que quantidades? Como?
  - A que preços devem os bens ser vendidos?

Estes são, em síntese, os objectivos e os problemas que se colocam à gestão, e a sua resolução passa sobretudo por um bom sistema de informação. É aí que começa o papel da **CONTABILIDADE ANALÍTICA.**

#### 4) Que requisitos deve seguir?

A Contabilidade Analítica para melhor atingir os seus objectivos e resolver os problemas empresariais deve:

- ser objectiva e reflectir com clareza a realidade empresarial;

- estar estruturada e ser utilizada de acordo com as necessidades sentidas;
- obter informações claras, precisas, suficientes e oportunas;
- obter informações rentáveis, isto é, os custos que comportam devem ser cobertos pelos proveitos que originam.

**5) Como aplicar a Contabilidade Analítica?**

São diversas as aplicações da Contabilidade Analítica. Uma delas diz respeito ao cálculo dos custos dos produtos e dos custos das funções empresariais.

Critério	Classificação	Compreensão
Espécie	Custo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidades de bens e serviços aplicados na produção e expressos em quantidades físicas ou trabalho (quantificação técnica de um custo).</li> <li>• Expressão monetária do custo tecnológico</li> </ul>
Base de cálculo	Custos reais  Custos teóricos ou básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São determinados com base nos valores aplicados e registados na Contabilidade (<i>a posteriori</i>)</li> <li>• São custos predeterminados, isto é, calculados <i>a priori</i> com base em quantidades e preços preestabelecidos.</li> </ul>
Âmbito	Custo de produtos  Custos operacionais  Custos funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqueles que se referem a um produto ou determinado grupo de produtos</li> <li>• Referem-se a uma operação determinada (fabricação, montagem)</li> <li>• Relativos às funções empresariais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Custo de aprovisionamento</li> <li>— Custo de transformação</li> <li>— Custo de distribuição</li> <li>— Custo de administração e financiamento</li> </ul> </li> </ul>

Critério	Classificação	Compreensão
Conexão (forma de imputação)	Custos directos  Custos indirectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consoante esses custos se identifiquem ou não com determinado produto ou serviço</li> </ul>
Fase de estágio de transformação ou laboração	Custo industrial ou de produção  Custo comercial  Custo completo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo dos produtos à saída fábrica</li> <li>• Custo dos produtos vendidos no momento da entrega aos clientes</li> <li>• Aquele que compreende todos os custos da empresa</li> </ul>
Grau de ligação com a actividade	Variáveis  Fixos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São os resultados da relação existente entre os custos e o nível de actividade da empresa. Os custos variáveis dependem do nível de actividade da empresa (produção ou venda). Os custos fixos ou de estrutura são os ligados à estrutura da empresa ou da secção praticamente independentes da sua actividade.</li> </ul>

**CUSTOS DOS PRODUTOS**

Relativamente ao custo dos produtos fabricados podem distinguir-se diversos estádios do custo. Assim temos:

**Aprovisionamento**

Custo de aprovis. (Ca) = C. Fac. lig. + Desp. compra + Desp. armazenagem

**Produção**

Custo de transform. (CT) = Mão-de-obra + Gastos gerais de fabrico

Custo industrial (CI) = Custo de aprovi. (Ca) + Custo transf. (CT)

No cálculo do custo do produto deve-se ter em conta o seguinte:

- Nem todos os bens ou serviços adquiridos dizem respeito ao período em análise ou aos produtos fabricados.

O custo das matérias consumidas (CMC):

$$CMC = \text{Existência inicial} + \text{compras} - \text{Existência final}$$

- O custo industrial da produção pode não corresponder ao custo industrial da produção do mês (C'I):

$$C'I = CI + EIPVF - EFPVF$$

EIPVF = Existência Final de Produtos em Via de Fabrico

- É somente no momento da venda que os custos dos produtos passam a ser custos de período:

$$CIPV = C'I + EIPA - EPPA$$

CIPV – Custo Industrial dos Produtos Vendidos

EIPA – Existência Final de Produtos Acabados

**Distribuição**

Custo Comercial (Cc) = CIPV + Gastos de Venda

- Abrange todos os custos até ao momento da sua entrega ao cliente

$$\text{Custo Completo (C)} = Cc + Ga + Gf$$

Ga – Gastos administrativos

Gf – Gastos de financiamento



**Custos Funcionais**

A Contabilidade Analítica deve, portanto determinar os custos relativos a cada um dos departamentos e funções da empresa, analisá-los e transmiti-los aos respectivos responsáveis, a fim de servir de base à gestão. Estamos em presença dos Custos Funcionais.

- Custos de aprovisionamento (custo das matérias-primas consumidas);

- Custo de transformação (mão-de-obra directa utilizada na produção e gastos gerais de fabrico);

- Custo de comercialização – compreende as despesas resultantes da venda e da distribuição dos produtos:

- ordenados de vendedores
- comissões
- fretes
- despesas de expediente
- publicidade
- etc.

- Custos de administração e financiamento — compreende:

- material de escritório
- electricidade
- rendas
- juros de financiamento
- remunerações dos corpos gerentes
- etc.

Passemos à resolução da seguinte aplicação:

A Sociedade Alves & Sousa, Lda., que se dedica à fabricação do produto Y, dispunha no mês de Novembro de 1986 os seguintes elementos (em contos):

<b>1. AQUISIÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS</b>	
a) custos de factura .....	400
b) despesas de compra .....	60
<b>2. DESPESAS COM O PESSOAL</b>	
a) salários de operários fabris .....	400
b) ordenados do pessoal fabril .....	80
c) ordenados do pessoal de escritório .....	70
d) ordenados do pessoal de administração .....	110
e) encargos sociais referentes aos	
- salários .....	40
- ordenados (2b) .....	15
- ordenados (2c) .....	8
<b>3. QUOTA MENSAL DE REINTEGRAÇÃO</b>	
a) Equipamentos fabris .....	20
b) Armazém .....	2

c) Serviços comerciais .....	6
d) Serviços administrativos .....	6
<b>4. ÁGUA E ELECTRICIDADE</b>	
a) Armazém .....	11
b) Serviços fabris .....	15
c) Serviços comerciais .....	12
d) Serviços administrativos .....	8
<b>5. SEGUROS E RENDAS</b>	
a) Armazém .....	6
b) Serviços fabris .....	12
c) Serviços comerciais .....	7
d) Serviços administrativos .....	5
<b>6. FÁBRICA</b>	
a) Energia .....	12
b) Conservação .....	8
<b>7. DISTRIBUIÇÃO</b>	
a) Vendas .....	2 580
b) Orden. comissões .....	40
<b>8. EXISTÊNCIAS INICIAIS</b>	
a) Matérias-primas .....	800
b) Produtos acabados (400 un.) .....	360
<b>9. EXISTÊNCIAS FINAIS</b>	
a) Matérias-primas .....	750
b) Produtos acabados (300 un.) .....	
<b>10. PRODUÇÃO</b>	
Produto Y .....	1 000 unidades
<b>11. DESPESAS FINANCEIRAS</b>	
a) Juros .....	25
b) Desc. de Títulos .....	8
c) Outros .....	2

**PRETENDE-SE O CÁLCULO DOS**

1. Custos Financeiros
2. Custo dos Produtos

**RESOLUÇÃO**

**1. Custos Funcionais**

a) custos de aprovisionamento

$$Ca = \text{Cust. MP} + \text{D. Arman.}$$

É necessário determinar o total das matérias consumidas:

$$C.E.C. = EI + C - EF$$

$$\text{Desp. Armazenagem} = 2f) + 3b) + 4a) + 5a)$$

O custo do aprovisionamento:

**b) custo de transformação**

$$CT = MOD + GGF$$

● Mão-de-obra directa

$$\begin{aligned} MOD &= 400 + 40 \\ &\quad 2(a) \quad 2(e) \\ &= 440 \end{aligned}$$

● Gastos gerais de fabrico

$$\begin{aligned} GGF &= 80 + 15 + 20 + 15 + 12 + 20 \\ &\quad (2b) (2e) (3a) (4b) (5b) (6) \end{aligned}$$

Finalmente temos:

$$\begin{aligned} CT &= 440 + 162 \\ &= 602 \end{aligned}$$

**c) Custo de comercialização**

Compreende todos os custos directos e indirectos suportados com a venda dos produtos.

É igual à soma dos elementos:

$$\begin{aligned} 8 + 12 + 7 + 40 &= 67 \\ (3c) (4c) (5c) (7b) \end{aligned}$$

**d) Custo de administração**

O custo de administração compreende as seguintes despesas:

$$\begin{aligned} 78 + 110 + 8 + 6 + 8 + 5 &= 215 \\ (2c) (2d) (2e) (3d) (4d) (5d) \end{aligned}$$

**e) Custo de financiamento**

$$\begin{aligned} 25 + 8 + 2 &= 35 \\ (11a) (11b) (11c) \end{aligned}$$

## 2. Custos dos Produtos

**a) Custo industrial**

$$\begin{aligned} CI &= Ca + CT \\ &= 554 + 602 \\ &= 1\,156 \text{ contos} \end{aligned}$$

Como a produção em unidades físicas foi de 1 000 unidades o custo unitário industrial será:

$$1\,156\,000\$00 : 1\,000 = 1\,155\$00$$

**b) Custo industrial dos produtos vendidos**

$$\begin{aligned} CIPV &= CI (EIPA - EFPA) \\ &= 1\,156 + (360 - 346.8) \\ &= 1\,169.2 \end{aligned}$$

**c) Custo comercial**

$$\begin{aligned} Cc &= CIPV + Gv \\ &= 1\,169.2 + 67 \\ &= 1\,236.2 \end{aligned}$$

**d) Custo completo**

$$\begin{aligned} C &= Cc + Ga + Gf \\ &= 1\,236.2 + 215 + 35 \\ &= 1\,486.2 \end{aligned}$$

**Nota:** Para melhor compreensão destes assuntos consulte o livro do autor *Contabilidade Avaliativa de Exploração*, editado pela Editorial Presença.

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



# O MÉTODO DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS

## 2ª parte

*Conforme prometido, nesta segunda parte o autor apresenta uma detalhada aplicação deste método que revela várias vantagens: não exige pessoal especializado e permite obter dados cuja recolha seria economicamente inviável por outros meios.*

**N**o primeiro artigo apresentámos os personagens da nossa história:

- O CHEFE da produção;
- JORGE, da preparação do trabalho;
- ALZIRA, administrativa;
- JOÃO, o ajudante;



assim como o problema que preocupa o chefe:

- obter dados para tomar uma posição sobre a aquisição de outra ponte rolante e sobre o recrutamento de uma ajudante para a D. Alzira. Mas não há tempo...

A conselho do Jorge decidiram fazer uma amostragem ao tempo de trabalho da ponte e da D. Alzira. Começaram, hoje, por uma pré-sondagem.

Com uns papéis na mão, o Jorge entrou no gabinete do chefe e disparou:

**JORGE** — A ponte rolante está parada cerca de 25 por cento do tempo!

**CHEFE** — O quê?

**JORGE** — Quanto à Dona Alzira, tem aí os resultados



rolante e pelo posto da D. Alzira. Foi combinado fazer, nesta pré-sondagem, duas observações por hora.

Adiante o leitor encontra uma tabela de números tirados ao acaso (com dois dígitos); desta tabela podem ser retirados os números que serão colocados em cada hora para efectuar as observações.

**TABELA DE NÚMEROS TIRADOS AO ACASO**

17 37 93 23 78	87 35 20 96 43	84 26 34 91 04
77 04 74 47 67	21 76 33 60 25	33 92 12 06 76
98 10 50 71 75	12 86 73 58 07	44 39 52 38 79
52 42 07 44 38	15 51 00 13 42	99 66 02 79 54
49 17 46 09 62	90 52 84 77 27	08 02 73 43 28
79 83 86 19 62	06 76 50 03 10	55 23 64 05 05
83 11 46 32 24	20 14 85 88 45	10 93 72 88 71
07 45 32 14 08	32 98 94 07 72	93 85 79 10 75
00 56 76 31 38	80 22 02 53 53	86 60 42 04 53
42 34 07 96 88	54 42 06 87 98	35 85 29 48 39
13 89 51 03 74	17 76 37 13 04	07 74 21 19 30
97 12 25 93 47	70 33 24 03 54	97 77 46 44 50
16 64 36 16 00	04 43 18 66 79	94 77 24 21 90
45 39 34 68 49	12 72 07 34 45	99 27 72 95 14
20 15 39 00 49	52 85 66 60 44	38 68 88 11 80
44 22 78 84 26	04 33 46 09 52	68 07 92 06 57
71 91 38 67 54	13 58 18 24 76	15 34 55 95 52
96 57 69 36 10	96 46 92 42 45	97 60 49 04 91
77 84 57 03 29	10 45 65 04 26	11 04 96 67 24
53 75 91 93 30	34 25 20 37 27	40 48 73 31 92
67 19 00 71 74	60 47 21 29 68	02 02 37 03 31
02 94 37 34 02	76 70 90 30 86	38 45 94 30 36
79 78 45 04 91	16 92 53 56 16	02 75 30 93 98
87 75 66 81 41	40 01 74 91 62	48 51 84 08 32
34 86 82 33 91	00 52 43 48 85	27 55 26 89 62
11 05 65 09 68	76 83 20 37 90	57 16 00 11 66
52 27 41 14 86	22 98 12 22 08	07 52 74 95 80
07 60 62 93 35	59 33 82 43 90	49 37 38 44 59
04 02 33 31 08	39 54 16 49 36	47 95 93 13 20
01 90 10 75 06	40 78 78 89 62	02 67 74 12 33
92 03 31 39 77	59 56 78 06 83	52 91 05 70 74
61 71 62 99 15	06 51 29 16 93	58 05 77 09 51
73 32 08 11 12	44 95 92 63 16	29 56 24 29 48
42 10 50 67 42	32 17 55 83 74	94 44 67 16 94
26 78 63 06 55	13 08 27 01 50	15 29 39 39 43
12 41 94 96 26	44 95 27 36 99	02 96 74 30 83
96 93 02 18 39	07 02 18 36 07	25 99 32 70 23
10 47 48 45 88	13 41 43 89 20	97 17 14 49 17
35 81 33 03 76	24 30 12 48 60	18 99 10 72 34
45 37 59 03 09	90 35 57 29 12	82 62 34 65 60

obtidos na pré-sondagem de ontem:

24 por cento do tempo passou a arquivar e 31 por cento a dactilografar; o mesmo ao telefone e 12 por cento do tempo não estava no seu posto de trabalho.

**CHEFE** — Ah! São os resultados da pré-sondagem. Esses 25 por cento com a ponte parada... custa a engolir! Como se trata de um investimento importante temos de ser mais cuidadosos no estudo.

**JORGE** — Quanto a D. Alzira parece que a dactilografia e o telefone são as suas principais actividades. De qualquer modo ela passa muito tempo a arquivar... é capaz de ter razão.

Expliquemos como o Jorge escolheu aquelas horas para o João iniciar a sua volta passando pela ponte

Fonte: «Introdução ao estudo do trabalho».

Há várias maneiras de retirar os números da tabela. O Jorge começou por baixo, no número 45, e foi subindo nessa coluna; como queria dois números para cada hora reteve o 45 e foi procurar o seguinte: 35. Como a diferença entre 45 e 35 é de 10 minutos e a duração da volta é também de 10 minutos, o João começará a primeira volta às 8:35 e nem se chega a sentar quando regressar desta volta. Com efeito, ele chegara às 8:45 da primeira volta e iniciará imediatamente a segunda volta. Passemos às 9 horas. Procuremos outros dois números da tabela. O primeiro que encontramos (a seguir a 35) é 10; isto é, às 9:10 o João dará a sua terceira volta. Continuando na tabela encontramos os números: 96, 12 e 26. O primeiro não serve por ser superior aos 60 minutos da hora e o segundo também não porque às 9:12 o João ainda se encontra na sua terceira volta. Logo, foi retido o número 26. Para as 10 horas retiveram os números seguintes: 42, 73, 61, 92, 01; assim teremos 10:01 e 10:42. Para as 11 horas: 04, 07, 52 e 11. Para depois de almoço: 34, 87, 79, 02, 67. Para as 14 horas o Jorge retirou os números seguintes: 53, 77, 96, 71, 44, 20; ou seja, as voltas do João iniciar-se-ão às 14:20 e 14:53. Para as 15 horas teremos o par de números seguinte: 16 e 45. Para as 16 horas: 97, 13, 42, isto é, 16:13 e 16:42.

- a arquivar, 24 por cento (12/16\*100);
- a dactilografar ou a telefonar, 31 por cento (5/16\*100);
- ausente, 12 por cento.

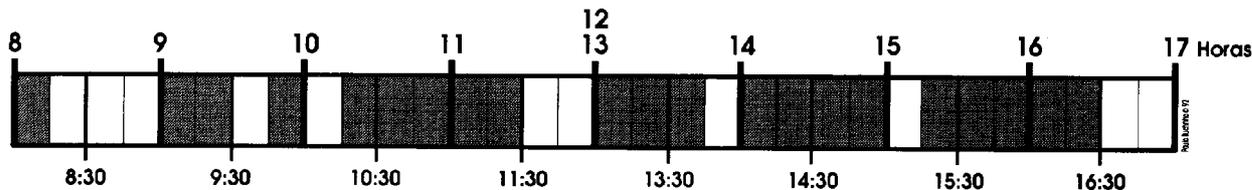
Estas conclusões foram obtidas sem acréscimo de tempo de observação!

HORAS	PONTE ROLANTE		D. ALZIRA			
	ANDAMENTO	PARADA	ARQUIVAR	DACTILOG.	TELEF.	AUSENTE
8:35		1	1			
8:45		1	1			
9:10	1		1			
9:26	1				1	
10:01		1				1
10:42	1			1		
11:04	1				1	
11:11	1				1	
13:02	1			1		
13:34	1			1		
14:20	1			1		
14:53	1					1
15:16	1				1	
15:45	1				1	
16:13	1		1			
16:42		1	1			
<b>TOTAIS</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

Paulo Rachinho e VZ

**Para o leitor:**

Suponhamos que o registo contínuo (durante as 8 horas) da ponte rolante revela os tempos de andamento/paragem seguintes:



Se o leitor verificar na Figura 1 os períodos de paragem e andamento da ponte rolante, confirmará as conclusões do Jorge. Do mesmo modo, o João foi assinalando, na coluna respectiva, a actividade da D. Alzira quando passou por ela nas suas voltas. As conclusões foram: 4 vezes a arquivar, 5 vezes a dactilografar e, também, 5 vezes a telefonar e 2 vezes não estava no seu posto de trabalho; em percentagens, o Jorge concluiu:

**Nota:** As partes sombreadas indicam que a ponte estava em andamento; considere que o diagrama indica períodos de 15 minutos.

Registe na sua folha de observações, publicada no número anterior da DIRIGIR, os resultados que obteria (utilizando os números do Totoloto!).

Dividindo o número de observações da máquina parada pelo número de observações feitas, teremos:

PONTE ROLANTE		
HORAS	ANDAMENTO	PARADA
8:35		1
8:45		1
9:10	1	
9:26	1	
10:01		1
10:42	1	
11:04	1	
11:11	1	
13:02	1	
13:34	1	
14:20	1	
14:53	1	
15:16	1	
15:45	1	
16:13		1
16:42		
<b>TOTAIS</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

Paulo Dacilino © 92

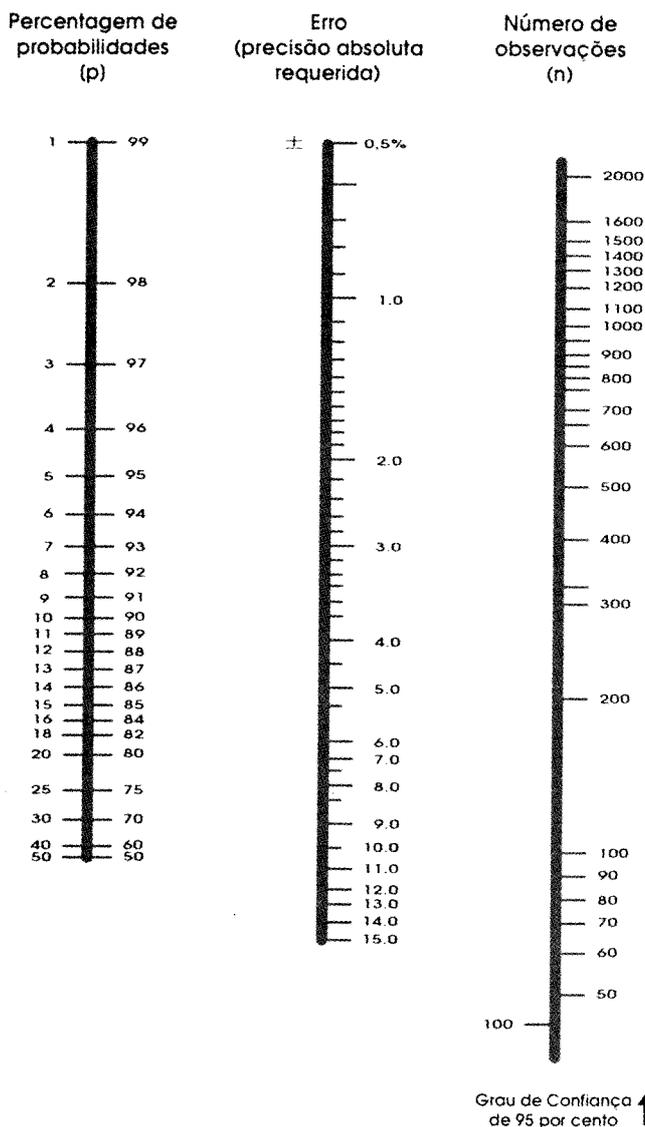
4:16=24, 9, ou seja, 25 por cento. O resultado não é, pois, muito diferente do que foi obtido pelo João! Por outras palavras "perdendo" menos de três horas nas 16 voltas dadas pelo João, chegamos a uma conclusão que se afasta 9 por cento do resultado que obteríamos se estivéssemos a observar a ponte durante as 8 horas! É caso para dizer que "o crime compensa", ou que o método das observações instantâneas compensa.

Por outro lado, poder-se-á diminuir aquela diferença fazendo mais de 16 observações; isto é, a precisão do resultado obtido pode ser a que desejarmos, desde que façamos mais observações.

Regressando ao escritório do chefe:

**JORGE** — Como você dizia, quanto mais observações fizer mais precisas se tornam as conclusões. Trouxe comigo o gráfico para decidirmos o número de observações a fazer.

E dizendo isto, apresentou ao chefe o gráfico seguinte:



**JORGE** — Portanto, se a pré-sondagem deu para a ponte rolante 75 por cento em andamento, só temos que decidir a precisão que você pretende.

**CHEFE** — Como se trata de um investimento importante temos de dispor de dados fiáveis. Digamos... 5 por cento!

**JORGE** — Então... temos de fazer... 300 observações. E para o caso da Dona Alzira?

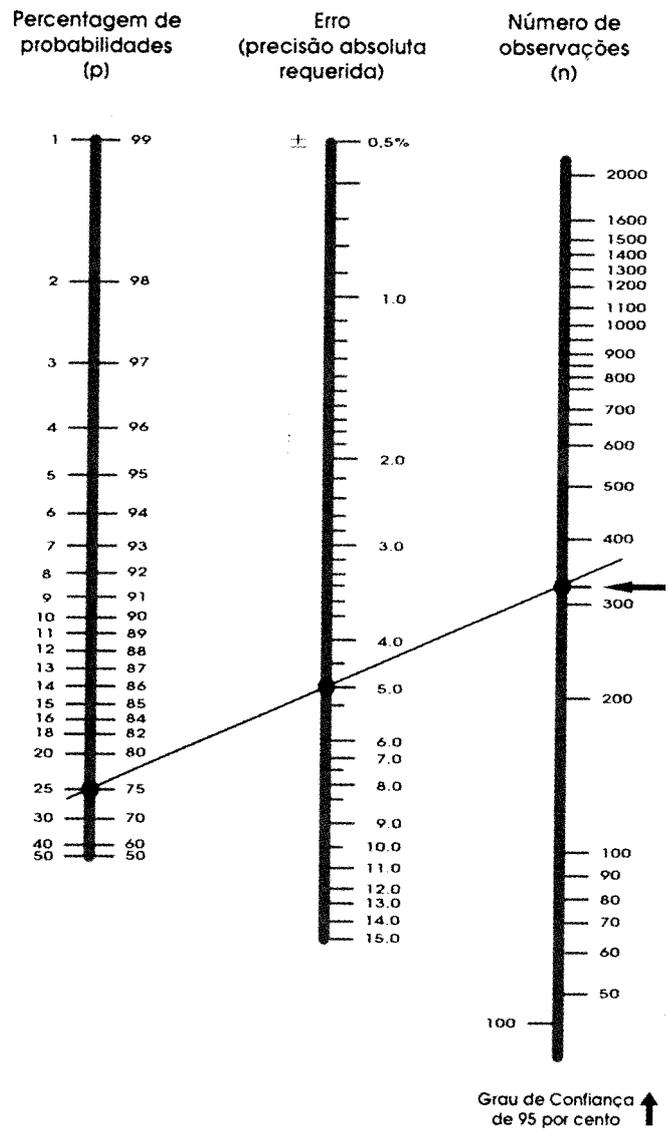
**CHEFE** — Aí o caso é menos grave... bastará... 10 por cento.

**JORGE** — Então... 70 observações serão suficientes para saber o que se passa com o arquivar...

O gráfico que o Jorge apresentou (Figura 2) é um nomograma para a determinação do número de observações a fazer, em função do resultado obtido na pré-sondagem e da precisão pretendida.

Há vários tipos de gráficos que permitem determinar o número de observações; em vez de gráficos também se podem utilizar tabelas.

Neste caso, o que o Jorge fez foi marcar o ponto 75 (P=75 por cento) na escala da esquerda, relativo a percentagem da actividade (andamento) da ponte rolante. Depois marcar o ponto 5,0 na escala do centro, que foi a precisão pretendida pelo chefe; finalmente, ligou os dois pontos e prolongou a recta até cortar a escala da direita. Como pode verificar o número de observações indicado nesta última escala é um pouco superior a 300 (com 95 por cento de grau de confiança).



Paulo Buchinho 92

**CHEFE** — A próxima reunião da Direcção é daqui a um mês, o que nos dá 4 semanas para fazermos as 300 observações.

**JORGE** — 300 a dividir por 4 semanas, dá 75 por semana, ou seja, 75 a dividir pelos 5 dias da semana, dá 15 observações por dia.

Bom, continuamos a fazer 2 por hora!

Como são apenas necessárias 70 observações para a Dona Alzira, só precisamos de uma semana de observações; a partir daí, já o João não precisa de passar pela Dona Alzira na sua volta.

**CHEFE** — Já agora, peço-lhe que prepare a folha de observações para o João.

Agora o leitor já pode preparar a folha marcando as horas de início das voltas do João nas próximas 4 semanas, utilizando a tabela de números ao acaso.

Passaram-se 4 semanas e os resultados das observações do João registadas nas folhas começavam assim:

DIA 1	PONTE ROLANTE		D. ALZIRA			
	ANDAMENTO	PARADA	ARQUIVAR	DACTILOG.	TELEF.	AUSENTE
8:04		1		1		
8:37	1	1		1		
9:10		1			1	
9:42	1				1	
10:17		1				1
10:45	1			1		
11:34	1				1	
11:56		1				
13:12		1		1		
13:22		1				
14:19	1				1	
14:57		1			1	
15:27	1				1	
15:32	1				1	
16:10	1		1			
16:41	1		1			
DIA 2						
8:37		1	1			
8:47		1				
9:33	1	1		1		
9:48	1					
10:02	1					
10:50	1					
11:08	1					

Folha N.º 17

e terminavam assim:

DIA 20	ANDAMENTO	PARADA	ARQUIVAR	DACTILOG.	TELEF.	AUSENTE
8:05		1				
8:28	1					
9:39	1					
9:53	1					
10:14	1					
10:30	1					
11:24		1				
11:57	1					
12:31		1				
13:59	1					
14:30	1					
14:51		1				
15:23	1					
15:48	1					
16:17	1					
16:34		1				
<b>TOTAIS</b>	<b>205</b>	<b>115</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>2</b>
<b>320</b>		<b>80</b>				

Folha N.º 17

**JORGE** — ... que somam 205, ou seja, 205 a dividir por 320 observações feitas à ponte, dá: 64 por cento.

**CHEFE** — Mais baixo que a pré-sondagem. Não há dúvida que não podemos pensar em comprar outra ponte quando só se trabalha 64 por cento do tempo com esta. E a Dona Alzira?

**JORGE** — Bom, aí as coisas passam-se com uma surpresa para nós: 10 por cento do tempo a arquivar!

**CHEFE** — Olá! E qual é o trabalho que a ocupa mais tempo?

**JORGE** — 39 em 80 observações... são praticamente 50 por cento ao telefone. E... 32 por cento a dactilografar!

**CHEFE** — Claro, essas são as funções dela. Por isso, vê o arquivo como uma actividade suplementar. Mas voltemos à ponte.

**JORGE** — Bem, conviria agora fazer ao contrário e ver, na realidade, qual é a precisão destes 64 por cento. Ligando os 64 por cento com as 320 observações... cruza nos... 6,5 por cento. O erro é ligeiramente superior aos 5 por cento pretendidos.

**CHEFE** — ... e se juntarmos os resultados da pré-sondagem?

**JORGE** — Daria 320 + 16 = 336 observações, o que dá 64,5 por cento... com um erro de 6,5 por cento.

**CHEFE** — Temos de ver como é utilizada a ponte. Peço-lhe que prepare um plano de alterações nos trabalhos que utilizam a ponte, de modo a melhorar a sua utilização.

Quando poderíamos analisar o plano?

.....

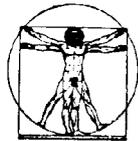
E a conversa prosseguiu: um plano para aumentar a produtividade da ponte rolante dispondo-se de um método simples e rápido para controlar o efeito.

Não exigindo pessoal especializado em medida do trabalho o método das observações instantâneas permite a obtenção de factos cuja recolha seria economicamente inviável por outros processos, com uma precisão tão elevada quanto se queira e sem afectar o trabalho normal dos operadores observados.

Nas vésperas da reunião da Direcção voltemos ao escritório do chefe quando Jorge concluía sobre o estudo feito.

\* Engenheiro.





**MANPOWER®**  
SERVIÇOS



SOLUÇÕES CONCRETAS  
QUANDO A GESTÃO EXIGE  
DECISÕES IMEDIATAS:

**TRABALHO TEMPORÁRIO**  
**MANPOWER SELECÇÃO**  
**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.º 1 e 2)



SÓCIO  
FUNDADOR

**APE7**

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



DUARTE CABRAL

# DOS

## 1ª Parte

*O grande boom surgiu ainda não há uma dezena de anos. Foi, praticamente, na década de oitenta que a "grande invasão" teve início. Os computadores, a "maior invenção do século", começaram a penetrar nos lares, a instalar-se ao nível do doméstico, mostrando, assim, a quem quer que duvidasse, as suas reais potencialidades e virtualidades, capazes, por si só, de modificar profundamente o nosso planeta azul.*

**F**azedores de milagres ou do impossível, a verdade é que eles vieram, de facto, para ficar. Não há mais retrocessos, não há mais retornos ao passado, não há mais regressos à confusão e ao caos. O caminho é o futuro e ele está, certamente, pejado destas "máquinas diabólicas" que tudo são capazes de fazer (?). Porém, o curioso em tudo isto é que estas máquinas parece

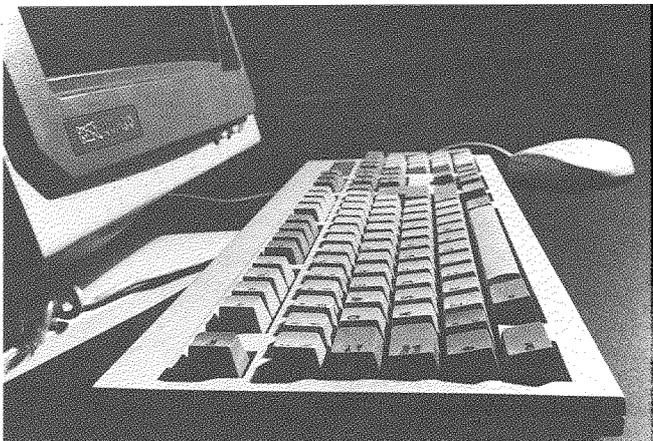
pretenderem ultrapassar-se a si próprias, pois o que agora foi "gerado", neste mesmo momento é já obsoleto, pertence ao ontem. A capacidade de revitalização e reformulação do *hardware* é assombrosa, pelo que a caminhada é sempre a passo de gigante, à velocidade da luz...

Há, por conseguinte, que estar preparado para esta

viagem ao desconhecido. A menos que não se queira entender este novo tipo de linguagens que muitos já apelidam de linguagens de sobrevivência. A menos que não se queira acreditar que no ano 2000 quem não souber de computadores, não será detentor de grande lastrer cultural...

Muito embora os computadores se encontrem disseminados por todo o Globo, há que reconhecer, no entanto, que eles são, ainda, utilizados de uma forma rudimentar por uma grande maioria, senão a grande maioria. Quer isto significar que essas potencialidades e virtualidades que atrás referimos não foram "exploradas", de uma maneira eficiente, em toda a sua extensão, por nem sequer imaginadas.

Há que inverter esta situação, pois só um conhecimento intrínseco das máquinas poderá conduzir-nos ao seu domínio total. É óbvio que eles, os computadores, estão entre nós como nossos fiéis servidores, para serem utilizados e manipulados sem necessidade de grandes "mergulhos" nas suas entranhas mais ocultas. Não há que ser visceral, é um facto. Mal de nós se assim fosse. Porém, o que também é óbvio e por demais evidente, é que saber de computadores não pode significar, de nenhum modo, qualquer tipo de actuação ao nível do teclado e das aplicações em uso. Saber de computadores terá de ser muito mais do que isso. Quanto muito entender os "comos" e "porquês" de toda a fenomenologia produzida...



DUARTE CABRAL

A velocidade executiva destas máquinas, no processamento da informação e na execução rigorosa das instruções solicitadas pelo Homem — ou melhor, nas ordens que ele lhes transmite! — confunde, por vezes, os que não estão por dentro destas coisas. Elas, as Máquinas, sem um queixume, sempre servis, estão sempre prontas a repetir, vezes sem conta, aquilo que aos humanos se afigura, *a priori*, tedioso, se não impraticável. Isso convida-nos, certamente, a reflectir sobre estas maravilhas saídas do génio criativo e a admirá-las, ou, pelo menos, a tentar entendê-las melhor...

Não é difícil trabalhar com computadores, quando nos perspectivamos como simples utilizadores, isto é, quando nos abeiramos das máquinas e accionamos os seus teclados, do modo que nos é solicitado pelas aplicações em uso. O que acontece é que estas aplicações, ou programas específicos, direccionados, portanto, a um objectivo predefinido, estão construídos de maneira a facilitar tremendamente a vida do utilizador, propondo-lhe diversos *menus* e opções, os quais, por sua vez, podem ser activados, facilmente, mercê de um cursor deslizante que os "ilumina". Em certa medida, digamos, é como um condutor que conduz o seu carro a um determinado ponto, sem necessidade de ter conhecimentos de mecânica, mas tão, somente, saber pô-lo a trabalhar e dirigi-lo, obedecendo, porém, a um conjunto de semáforos e regras de trânsito, de modo a precaver-se contra qualquer acidente de percurso.

Olhando a grande maioria de utilizadores de computadores pessoais, verificamos que o **DOS**, ou, mais concretamente, o **Sistema Operativo de Disco**, é ignorado, simplesmente conhecido, ou louvado pela sua presença.

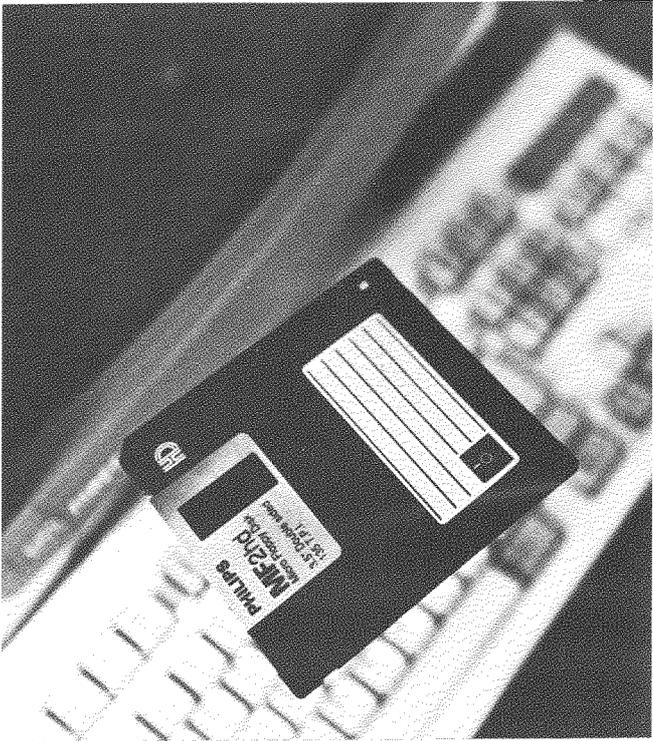
Não é possível "viver" sem o DOS, mesmo que toda a fenomenologia se desenrole nos bastidores. Ele é o cordão umbilical que nos mantém em contacto com a Máquina. Ele é o elo de ligação necessário para que os recursos inimaginados do *hardware* convertam as nossas pretensões em objectivos plenamente concretizáveis. Ele é o conjunto de programas, altamente especializados, que possibilitam gerir e manipular, da melhor maneira, a informação gravada.

Se, para muitos, os computadores representam "adamaiores" inultrapassáveis, negar a existência do DOS, é tornar a viagem completamente impraticável e inatingível. Se ele não existisse, à partida, teríamos nós de estabelecer o contacto que ele permite, o que, sem quaisquer conhecimentos prévios sobre como tudo se processa dentro da máquina, não seria viabilizado.

Entretanto, alguém construiu o DOS para nós. Tudo assim é mais fácil, tudo mais disponível e ao alcance das mãos. E se alguém construiu o que não somos capazes de fazer, por complexo, então, lidar com computadores pode ser igualmente difícil, quando situados a esse nível. Se não difícil, pelo menos de uma complexidade impressionante. Para quem duvide, aqui está o convite para um "mergulho" na linguagem-máquina, a única que os computadores entendem, para um "passeio" pelas linguagens de alto nível, estruturadas, como o PASCAL e o C, para um "contacto" com a mui recente "linguagem orientada para os objectos", e para tudo o que se relacione com as interrupções e serviços do DOS, os seus registos, as suas *flags*, e como se acede a tudo isso, etc., etc., etc.

Mas valerá a pena!?

Como atrás referimos, podemos ser utilizadores de computadores, sem nunca chegar a entender o DOS, o que significa que não entenderemos, igualmente, o



DUARTE CABRAL

“íntimo” das máquinas. Quando um computador é activado, processa-se um conjunto de tarefas cujo objectivo é saber se tudo está a funcionar plenamente, isto é, se as memórias da máquina e tudo o que a ela está ligado estão operacionais. O mesmo é dizer que as máquinas despoletam um conjunto de testes através dos quais se autodiagnosticam. Se algum incidente inesperado acontecer, por exemplo, com a RAM (a memória dos utilizadores, por disponível), com a ROM (a memória que não é partilhada), o teclado, o monitor, o disco rígido, as unidades de disquete e outros periféricos, será devolvida uma mensagem de erro, ou de alerta, chamando a atenção do utilizador para algo que está mal...

Depois dos testes iniciais podemos observar no monitor uma série de caracteres maiúsculos, tal como a seguir se mostra:

```
C>_ ou A>_
```

São os chamados PROMPT de Sistemas, indicadores de que as máquinas estão em situação de disponibilidade total, isto é, só nesse preciso instante é possível accionar quaisquer comandos. O **C>** é o designativo habitual do disco rígido, um dos suportes de massa com maior capacidade de armazenamento. O **A>**, por sua vez, refere a *drive*, ou unidade de disquete. Esta disquete é, também, um suporte de informação, porém, com capacidades de armazenamento muito diminutas, quando comparadas com os discos rígidos. A existência de

dois dispositivos ou periféricos, designados por **A:** e **C:** faz pressupor a presença de um terceiro designado por **B:**. Embora essa presença possa ser um facto, não é uma realidade incontroversa. Na verdade, numa configuração-base, podem admitir-se várias hipóteses:

A: e B:  
ou A: e C:  
ou A: B: e C:

A primeira referirá uma configuração comportando duas *drives*, ou duas unidades de disquetes, **A:** e **B:**; a segunda, uma configuração comportando uma só *drive* e um disco rígido, respectivamente **A:** e **C:**, e a última, uma configuração comportando duas *drives* (**A:** e **B:**) e um disco rígido (**C:**).

A existência de uma segunda *drive* (**B:**) não implica num possível “arranque” do Sistema em **B:**. Isso não sucede nunca, pois o Sistema arranca sempre em **A:** — se a *drive* contiver uma disquete com Sistema Operativo (DOS)! Caso isso não se verifique, o Sistema procurará arrancar em **C:**, o disco rígido, se ele efectivamente contiver o DOS. Por outras palavras, o Sistema procura sempre o DOS em **A:** e devolve o respectivo PROMPT caso isso aconteça. Se assim não for, irá então a **C:** procurar o DOS, arrancando de seguida. Há que considerar, no entanto, que a simples existência de uma disquete em **A:**, sem o DOS, impede a procura em **C:**, já que o Sistema devolverá uma mensagem alertando o utilizador para o facto de a disquete em **A:** não conter o DOS. Daí em diante, só há que seguir dois caminhos: trocar a disquete em **A:** por uma de Sistema, ou retirá-la, pura e simplesmente, e tentar o arranque em **C:**.

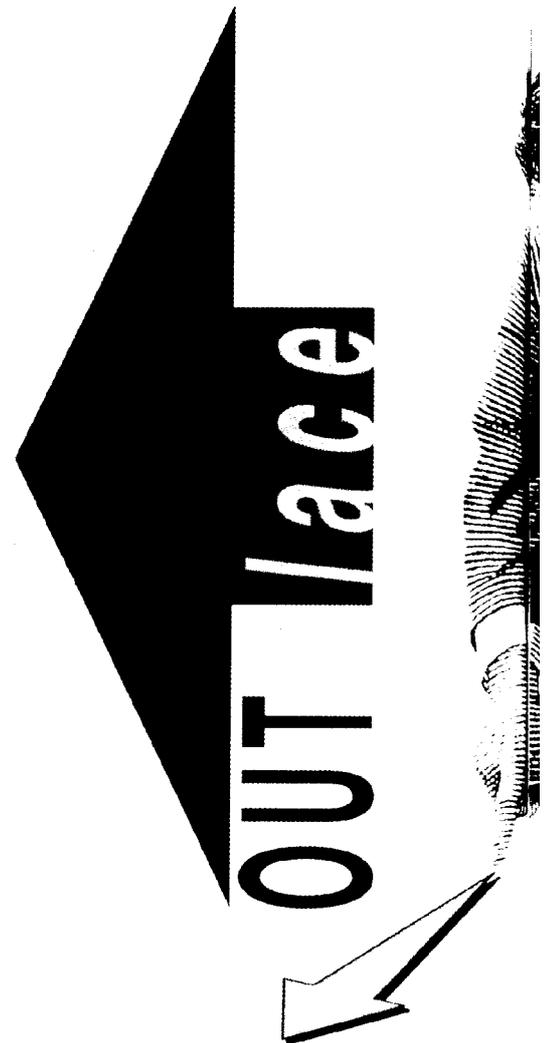
A possibilidade de arrancar em **B:** só é viável através de *software* que modifique o registo de arranque na disquete. Como isso exige do utilizador um conhecimento intrínseco do Sistema que, à partida, certamente não possui, é melhor não se pensar nunca em tentar resolver essa situação, porquanto o arranque em **B:** não trará grandes *benesses*.

O cenário descrito é o cenário comum a todo o sistema de computadores pessoais, que utilizam invariavelmente o DOS como suporte. Há, evidentemente, outros Sistemas Operativos, com maiores potencialidades. Porém, o DOS instalou-se praticamente desde os primeiros dias. E tem permanecido, sem vontade de desaparecer, prestando serviços inestimáveis ao utilizador. Tem sabido evoluir ao longo dos anos. Uma nova versão, a 5.0, acaba de surgir, oferecendo mais e melhores serviços. Ela representa, *de per se*, a **versão** com que o utilizador sonhava desde há muito. Embora não revolucionária, é, no entanto, a consequência de uma evolução...

Conhecer o DOS, ainda que seja à superfície, paga sempre dividendos. Disso não restam quaisquer dúvidas...

\*Analista Programador.

# “OUTPLACEMENT” Separação Suave



**A** vida das Empresas é de vez em quando perturbada por fenómenos que, como trabalhadores, nos inquietam e, como especialistas de Recursos Humanos, nos lançam desafios. É a mecanização e a informatização a requererem novas competências e talvez menos pessoas, são as reorganizações ditadas pelas economias de escala, são as alterações de mercado a imporem medidas de gestão e redifinições de objectivos. E isso recai sobre pessoas que, apesar de tudo, é preciso manter motivadas, activas, colaborantes, empenhadas.

É este tipo de desafio que tem levado os especialistas de Recursos Humanos a desenvolverem novos “produtos” que ajudem a gestão a fazer face e resolver estas situações com um mínimo de custo para todos os intervenientes.

Surge assim uma metodologia designada internacionalmente por *Outplacement* e que tem tido larga aplicação em situações em que as Empresas necessitam de dispensar Quadros Superiores.

### Em Que Consiste então o “Outplacement”?

De uma forma muito sucinta, diríamos que é uma forma de suavizar a separação.

Confrontada com a situação de ter que dispensar Quadros Superiores, a Empresa desencadeia um processo de apoio na procura de nova ocupação profissional, pondo à disposição do Quadro Superior um Conselheiro de *Outplacement*.



Este Conselheiro fará com o Quadro Superior:

1º - A avaliação realista da situação — análise de competências adquiridas, de motivações, de expectativas, etc. — um verdadeiro balanço profissional.

2º - Apoiá-lo-á na pesquisa do mercado em que as suas competências poderão encontrar colocação.

3º - Ajudá-lo-á a clarificar o seu projecto profissional: procurar novo emprego? Em que área de actividade? Trabalhar como independente, montar a sua própria Empresa, etc.?

Todas as hipóteses são analisadas, cabendo sempre ao Quadro Superior a decisão.

4º - A partir daqui trata-se de definir e operacionalizar a estratégia que mais se adegue à consecução do objectivo definido — elaboração do CV, preparação de respostas a anúncios ou de contactos com possíveis empregadores, de entrevistas, de negociação de condições de trabalho, etc.

5º - Simultaneamente e de acordo com as necessidades do Quadro Superior, o Conselheiro proporcionará o apoio psicológico adequado. São situações sempre geradoras de ansiedade com reflexos nas várias componentes de vida dos indivíduos (família, amigos, etc.) e que podem provocar alterações comportamentais de que o próprio nem sempre se apercebe e que sem apoio especializado terá mais dificuldade em ultrapassar.

#### Entretanto Qual é o Papel da Empresa?

Para além de assumir os encargos com a colaboração do Conselheiro, proporcionará ao Quadro Superior todo o apoio logístico que ele necessite: secretariado, telefone, local para onde os contactos possam ser encaminhados.

E este apoio só terminará no dia em que o Quadro Superior inicie a sua nova actividade profissional.

No fundo, trata-se de partilhar com o indivíduo uma situação desagradável, não o fazendo "pagar" todos os custos duma decisão necessária em termos de gestão, mas de que ele individualmente não é responsável.

É deste espírito de partilha, desta perspectiva de que o problema é também da Empresa, que decorre toda a possível eficácia do processo.

#### Quais as Vantagens?

Para além das vantagens a nível individual — o Quadro Superior sentir-se apoiado num momento difícil, não sair em conflito com a Empresa, perceber o porquê duma decisão e ter a quem recorrer na procura de nova ocupação —, para a Empresa os benefícios também são óbvios:

1º - As repercussões e consequências a nível do clima interno: quando um quadro é convidado a abandonar a Empresa, quem fica questiona-se sobre o que lhe poderá acontecer; se verificar que a "sorte" dos que saem não é indiferente à Empresa, que, pelo contrário, se empenha em ajudá-los a resolver os problemas individuais, sentir-se-á menos ameaçado e a imagem positiva da Empresa é reforçada, contribui assim para manter a motivação e o empenho.

2º - A imagem de mercado da Empresa também sai reforçada ou, pelo menos, não é abalada — a imagem que é transmitida é duma gestão, firme e com objectivos

mas de rosto humano: a "sorte" dos seus colaboradores não lhe é indiferente mesmo no momento em que já não necessita do seu contributo.

3º - As relações com as organizações representativas dos trabalhadores também não são prejudicadas, não se agravando assim os índices de conflituosidade.

É evidente que este tipo de processo só tem sentido e é exequível num contexto de transparência de informação e em que a comunicação clara e objectiva é a prática corrente da gestão.

### Quem São os Conselheiros de "Outplacement"?

A experiência internacional aponta para a vantagem de serem profissionais seniores, cuja carreira profissional tenha passado pelo recrutamento e selecção; parece ser vantajoso que a sua origem académica seja a Psicologia e que o gosto por ajudar os outros seja uma componente forte da sua personalidade. Talvez de preferência psicólogos com motivação clínica, que após terem percorridos os caminhos do recrutamento e selecção (o que lhes terá dado um bom conhecimento dos postos de trabalho e do mercado) se "reconvertam" em Conselheiros. De certeza especialistas que, tendo feito uma boa gestão individual da sua carreira, estejam disponíveis para ajudar outros a fazerem o mesmo em relação às suas vidas profissionais.

Sendo uma actividade de ajuda, complexa, que faz apelo a experiência de trabalho com organizações e a experiência de trabalho a nível individual e comportamental, parece um "ponto de encontro" adequado a quem, fazendo o seu balanço individual de carreira, conclua que, sem deixar de actuar a nível organizacional quer ter, junto dos indivíduos, uma actuação de ajuda na dimensão profissional.

A ajuda de que falamos é exactamente, e só, isso — ajuda. Não se trata de substituir em nada o indivíduo que procura nova situação profissional, mas apenas de com ele analisar todas as variáveis em jogo, as várias saídas possíveis, os meios disponíveis para alcançar o objectivo definido e a forma dos utilizar. Nunca o Conselheiro se deverá encarregar de fazer o que quer que seja que o "aconselhado" possa fazer, sob pena de lhe estar a retirar uma oportunidade de pôr à prova as suas capacidades e reforçar a sua auto-estima. Deverá, sim, preparar com o Quadro Superior (treinar, se for caso disso) a resposta à situação por forma a potenciar as probabilidades de êxito (o que contribui também para reassegurar e dar confiança a quem está a viver uma situação sempre traumatizante).

Nalguns países existem já associações de Conselheiros, com códigos de conduta bem estabelecidos por forma a que, quando uma Empresa recorre aos serviços destes profissionais, saiba exactamente com o que conta e que apoio está a disponibilizar ao seu colaborador.

Em Portugal é um tipo de actividade ainda sem expressão significativa. Condicionantes legais, culturais e outras, têm determinado diferentes formas de resolver o problema dos "excedentes" - prateleiras mais ou menos douradas, indemnizações mais ou menos chorudas, reformas mais ou menos antecipadas; no geral, opções em que o futuro profissional do trabalhador não é assumido como preocupação da Empresa. Ao **Outplacement** podemos ir buscar, senão o modelo operacional na sua totalidade, os princípios inspiradores — a cessação do contrato de trabalho é, naquela circunstância, do interesse da Empresa que deverá, com vantagem, assumir a sua responsabilidade também na vertente individual do problema dando ao individuo meios para encontrar uma nova ocupação profissional.

### UMA EXPERIÊNCIA-PILOTO

A metodologia atrás apresentada tem sido utilizada sobretudo com Quadros Superiores e pelas suas características de tratamento individual da situação não é facilmente aplicável quando se trata de recolocar um número mais significativo de trabalhadores. No entanto, as preocupações a que dá resposta podem encontrar outras saídas.

A título de exemplo, vamos referir um processo que teve como objectivo encontrar ocupação para trabalhadores excedentes na sequência da automatização do Serviço Telefónico das Telecomunicações dos CTT<sup>1</sup>.

Esgotadas as capacidades de recolocação da Empresa na área de residência desses trabalhadores (que por várias razões não pretendiam abandoná-la) e face a uma situação de clara desocupação profissional, entendeu a gestão ser mais adequado e mais saudável para os próprios trabalhadores ceder o seu trabalho a organismos públicos que, tendo carência de colaboradores, os não podiam contactar por imperativos legais e orçamentais.

Depois de negociações aprofundadas, envolvendo o Ministério da Administração Interna e a gestão da Empresa acerca das condições de cedência e dos possíveis locais de colocação, foi desencadeado um processo faseado da forma seguinte:

- \* Clarificação da situação e das condições de cedência com a gestão local do organismo público (no caso, um Gabinete Técnico de Apoio a Câmaras Municipais) onde os trabalhadores excedentes iriam dar colaboração.

- \* Levantamento das necessidades concretas do GAT; foram identificadas tarefas compatíveis com as habilitações das trabalhadoras, embora, nalguns casos, exigindo novas aprendizagens: apoio aos desenhadores, apoio aos topógrafos no tratamento dos dados recolhidos no terreno, secretariado geral, atendimento directo e telefónico.

- Informação dos trabalhadores excedentes e das organizações representativas dos trabalhadores sobre as condições de cedência e as tarefas que poderiam ir desempenhar.

- Avaliação psicológica dos trabalhadores que manifestaram interesse na situação, com vista a fazer a sua orientação para as tarefas disponíveis.

- Informação individual dos resultados da avaliação e negociação das possíveis tarefas a desempenhar.

- Informação aos trabalhadores do GAT sobre todo o processo, condições da colaboração dos trabalhadores dos CTT, tarefas em que iam colaborar, etc., no sentido de facilitar o acolhimento e reduzir algumas resistências que tivessem sido levantadas.

- Acompanhamento da integração dos trabalhadores excedentes nas novas tarefas.

### Balanco do Processo:

Sendo um projecto-piloto, o número de trabalhadores envolvidos foi pouco significativo. Portanto, só uma análise qualitativa pode ser feita.

A avaliação feita pela chefia do GAT foi sempre positiva: as pessoas integraram-se sem problemas no ambiente de trabalho, adaptaram-se às novas tarefas com facilidade, deram um contributo muito positivo para os objectivos do Serviço.

Para as trabalhadoras que participaram, foi uma oportunidade de valorização profissional, que lhes proporcionou uma ocupação produtiva do tempo, para além de novas aprendizagens, sem perda de vínculo contratual aos CTT.

Para a Telecom Portugal o processo representou uma redução do número de pessoas desocupadas, dando-lhes oportunidade de se valorizarem; para as trabalhadoras que não quiseram ou não puderam participar no projecto, foi ainda um sinal de que o seu problema era sentido pela gestão, que dentro das condicionantes da situação procurava as alternativas possíveis.

Condicionantes de vária ordem impediram que o projecto tivesse maior desenvolvimento. Ele ficou, no entanto, para todos os que tivemos oportunidade de nele participar, como um sinal do que é possível fazer quando as situações se encaram de forma positiva e criativa, e a gestão assume a sua responsabilidade na minimização dos efeitos negativos de decisões inadiáveis e necessárias ao desenvolvimento da Empresa.

Todas as empresas têm direito a ocupar, em cada um de nós, um espaçozinho que podemos baptizar de território da imagem. Todas as empresas, repito, mesmo aquelas que o não querem. Mesmo aquelas que julgam nada fazer por isso.

As empresas resta apenas escolher uma das maneiras de gerirem o território de imagem: ou deixam que ele se movimente à mercê das pressões dos seus concorrentes ou do livre arbítrio dos *lobbies*, ou, então, tomam a iniciativa de nele investir, criando os estímulos para uma definição que julgam adequada à sua identidade.

Quando pergunto aos meus clientes como vão de comunicação interna, não raramente dão-me repostas do género: "Temos um boletim que sai quatro vezes por ano e uma revista semestral." Ora isto não é comunicação interna, é burocracia.

LUÍS PAIXÃO MARTINS  
in *Dn Empresas*



**O INDEPENDENTE:** A publicidade é para todas as idades?

**DAVID OGILVY:** Não. Ninguém devia ir para a publicidade antes dos trinta e cinco anos. Deve fazer-se outras coisas antes. Eu fiz várias. Fui chefe, trabalhei em investigação na Gallup e, finalmente, quando tinha cerca de trinta e oito, comecei com a minha agência de publicidade. Muito tarde. Mas ainda lá estou, com cento e setenta e sete anos.

Todas as grandes ideias vêm do subconsciente. Não se pode chegar racionalmente a uma grande ideia. Tem de vir do inconsciente. Mas o inconsciente tem de estar bem informado, ou terá ideias irrelevantes.

**O INDEPENDENTE:** Qual é o lado pior de dirigir uma multinacional?

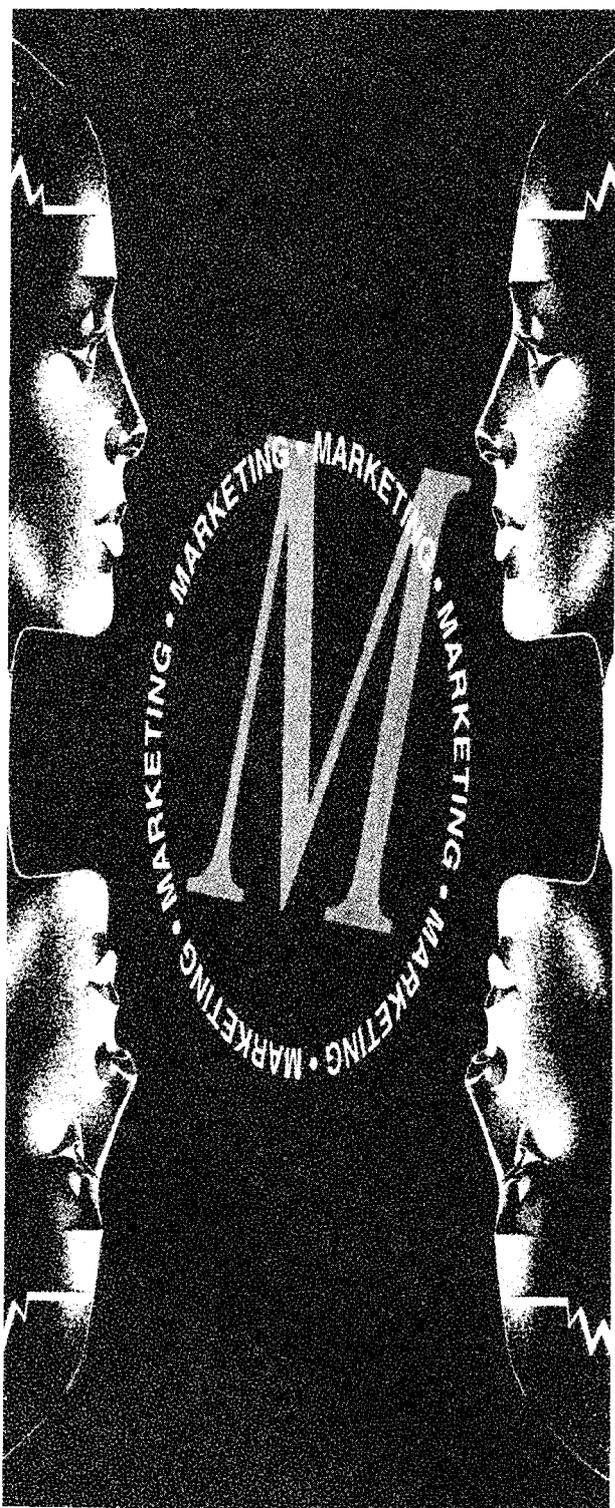
**DAVID OGILVY:** "O lado pior? [Pensa]. Cada pessoa é um estranho. Hoje entrei num restaurante e havia lá dezassete pessoas que trabalham para uma companhia chamada Ogilvy. Eu sou o Ogilvy, e nunca tinha visto nenhum deles. Voltarei a vê-los outra vez?"

Com os clientes passa-se o mesmo. Quando eu tinha só um escritório, conhecia intimamente os meus vinte clientes. Hoje temos três mil clientes, a maioria dos quais não sei quem são. Gostava mais quando éramos pequenos, quando eu conhecia os problemas de toda a gente. Sabia quem dormia com quem, sabia toda a bisbilhotice, todos os escândalos. Agora é tudo impessoal.

in *O Independente*

<sup>1</sup> Actualmente, Telecom Portugal.

\* Psicóloga, área de Recursos Humanos da Telecom.



# O PEQUE E O CON DE “MAR

*Uma coisa é certa:  
o consumidor só volta à loja  
se for bem atendido.  
Uma orientação de marketing  
tem como finalidade  
satisfazer os desejos do cliente...  
Mas para isso é necessário descobrir,  
adivinhar os desejos do cliente ...  
O comerciante deve, por isso,  
estar voltado para o mercado  
e não para o produto.*

O marketing é tão básico hoje que não pode ser considerado uma função separada dentro da empresa. É o negócio global, o resultado final visto pelo consumidor.

O comércio retalhista, para ter sucesso, precisa ficar perto do consumidor, atender bem o mercado onde opera e saber motivar os vendedores a oferecer serviços de bom atendimento e qualidade aos seus consumidores, por forma a manter os consumidores “presos” à loja. Para o marketing não interessa vender apenas pela primeira vez: o consumidor só volta à loja se for bem atendido.

Tudo isso significa pôr em prática o conceito de marketing: produzir satisfação ao cliente, considerado o fator-chave de toda actividade comercial. E a razão é simples: consumidor satisfeito repete a compra, fala bem da loja, dos vendedores, e divulga isso aos amigos e conhecidos, de forma positiva.

O conceito de marketing é uma orientação para o cliente, que tem como finalidade satisfazer-lhe os desejos e as necessidades em todos os níveis e, em consequên-

# NO RETALHO CEITO “MARKETING”

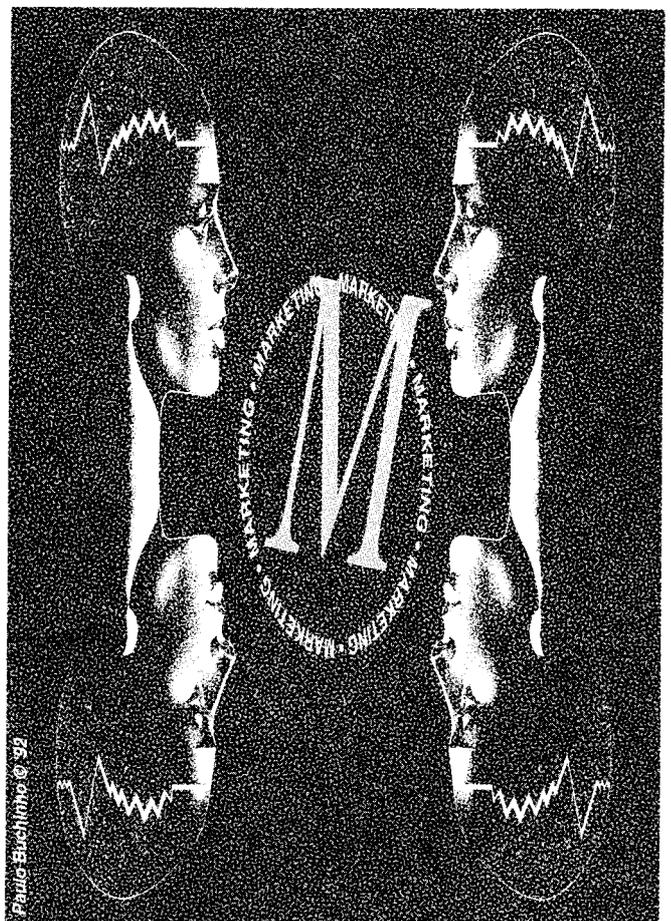
cia, realizar o objectivo da empresa, em termos de lucro. Isto é feito por meio do produto e por todo o conjunto de coisas relacionadas com a criação, a entrega e o consumo desse produto. Mas muito mais importante do que tentar vender (o que, para o retalhista, a princípio, é mais fácil), é descobrir o que o consumidor está querendo comprar. Ou seja, é necessário preocupar-se antes de mais nada com as pessoas e seus desejos, ao invés de se preocupar apenas em vender produtos.

O comerciante deve estar voltado para o mercado e não para o produto. Deve procurar identificar e analisar as necessidades dos clientes e oferecer-lhes soluções, produtos ou serviços que vão de encontro a essas necessidades.

E como a actividade retalhista tem uma concorrência bem acirrada, é preciso que o lojista adote a chamada estratégia da **vantagem diferencial** para poder pôr em prática o conceito de *marketing*. Isto significa que, para conseguir mais clientes e atendê-los bem, é necessário que o comerciante retalhista procure vantagens reais para oferecer e não apenas diferenças triviais.

E não basta, também, vender ao cliente apenas aquilo que ele pede. É preciso resolver o seu problema, que muitas vezes está para além do simples acto de compra. Por exemplo, o cliente de um banco pede um livro de cheques ou um extracto. Mas o banco deve oferecer mais. Os seus “caixas” e demais funcionários devem ser cordiais, devem sorrir mais, o que faria com que o banco fosse mais querido pelos clientes. É claro que isso pressupõe conhecer as necessidades financeiras dos clientes e as inovações e adaptações adequadas de produtos e serviços para atender a essas necessidades.

Finalmente, o conceito de *marketing* liga as acções das empresas retalhistas aos interesses dos consumidores, criando o bem-estar do consumidor a longo prazo. Por isso, o comerciante tem que incluir considerações sociais



e ecológicas em suas acções quanto a produtos e *marketing*, a fim de atender, de modo responsável, os interesses dos clientes visados e da sociedade como um todo.

\* Professor da Universidade Católica Portuguesa.

**DIRIGIR**

# Sabia que.....

## AVALIAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

A avaliação do local de trabalho é essencial para identificar as situações de risco e os problemas enfrentados pela empresa e os seus trabalhadores. Os resultados da avaliação devem ser tomados em consideração durante a concepção dos postos de trabalho e do ambiente físico dos trabalhadores. As avaliações com êxito, cujos resultados foram utilizados na concepção de locais de trabalho, conduzem não apenas à melhoria do bem-estar e da saúde, mas também a um processo de produção mais eficaz.

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho está presentemente a realizar um estudo que procura realçar:

- **O processo** que as empresas podem utilizar para avaliação do local de trabalho: a metodologia, os objetivos, a avaliação e interpretação dos resultados; e sua transição para um programa de acção explícito de modo a obter melhorias.

- **Métodos e indicadores de avaliação:** muitos avaliadores, sejam eles da própria empresa ou consultores externos, utilizam diferentes listas de controlo, indicadores, questionários e medidas. O estudo fornecerá um apêndice geral desses métodos e indicadores e indicará como utilizá-los na prática.

► Para mais informações consulte o Boletim da Rede Europeia para a Segurança, Programa Europeu no Local de Trabalho.

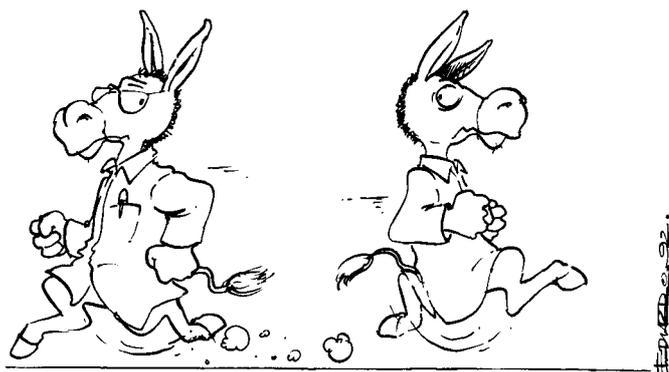
**DIRIGIR**

NATÁLIA F. CHAMBEL \*

# O BENEFÍCIO DO CONFLITO

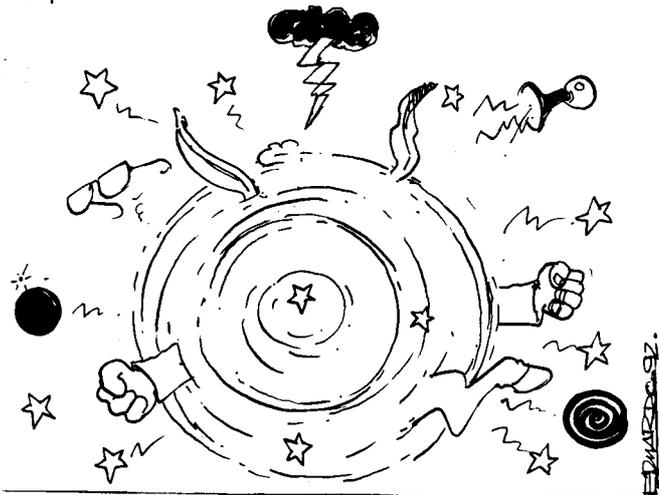
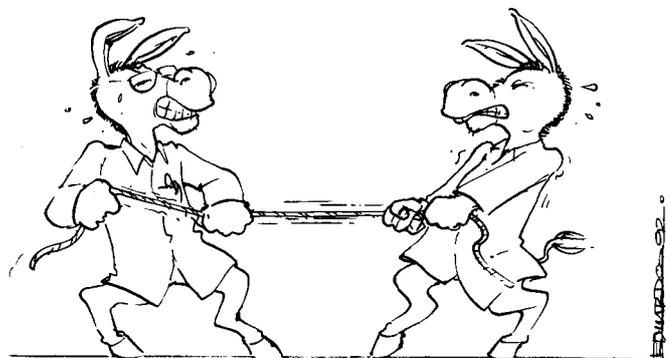
**E**ra uma vez dois burros, que se chamavam *D* e *S*... Ambos trabalhavam num hospital. O *D* era enfermeiro-director e o *S* enfermeiro-supervisor. Tinham formas diferentes de estar na organização, de olhar as situações e de resolver os problemas. Vejamos o que se passou entre eles.

Mas ... essa corrida colidia com os interesses um do outro. Havia um impasse, a relação entre ambos tornou-se muito crítica e ... mediram forças ... Quem vencerá?



Não houve vencedor e o ambiente entre ambos era de desconfiança. *D* tentou tirar partido do poder formal que tinha sobre *S*. Este, por sua vez, estava de pé atrás, pois sabia que *D* lhe ia "pregar a partida", e tinha que se precaver.

*D* e *S* tinham objectivos opostos dentro do hospital. Cada um corria no sentido que melhor pensava poder alcançá-los.



O ambiente era cada vez mais tenso e após alguns dias a discussão "estalou". Agrediram-se verbalmente ... ambos se excederam ...



Após a exaltação, *D* e *S* acalmaram e reflectiram seriamente sobre o sucedido ...

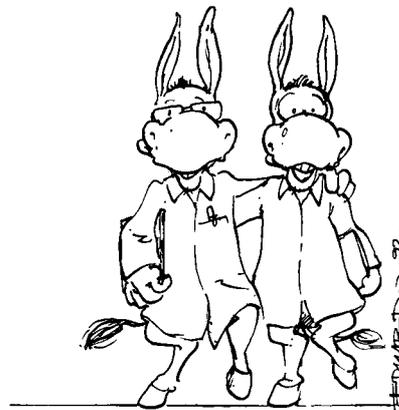


*D* e *S* sentiram necessidade de se entenderem e foram a um frente a frente. Resolveram dialogar. Pesava-lhes a responsabilidade do caos nos serviços, devido às ordens e contra-ordens.

Comprometeram-se a ultrapassar as divergências entre ambos, respeitando, no entanto, o espaço de intervenção de cada um.



*D* e *S* passaram a analisar os problemas olhando para os dois lados e tentaram juntos encontrar soluções para esses problemas.



A melhoria das relações profissionais conduz à perspectiva global dos problemas, permitindo uma tomada de decisão mais equilibrada e, conseqüentemente, a eficácia das acções.

#### Lição a tirar ...

O conflito faz parte das organizações. Embora ele origine períodos de instabilidade, quando detectado a tempo e bem gerido, pode produzir benefícios, como, por exemplo, o crescimento dos intervenientes. No entanto, há condições que são essenciais e que devem estar presentes no comportamento das pessoas, como: liberdade, diálogo, negociação e cooperação.

Nesta história, o conflito ocasionou o entendimento de dois dirigentes que desempenhavam um papel importante na gestão de um sector profissional: a **enfermagem**.

Assim, contribuíram para o fortalecimento da classe na Organização.

\* Enfermeira, Hospital de Santa Cruz

CRISTINA PESCE \*

# COMO GASTAR MENOS TEMPO AO TELEFONE

*Utilizar correctamente o telefone, pode ajudá-lo a aumentar a sua eficácia, a economizar esforço, e a poupar tempo, esse bem cada vez mais raro e precioso...*

## EMPRESA



O uso apropriado do telefone é factor importante para a empresa. Por meio dele milhares de negócios são realizados. Contudo, é necessário saber utilizá-lo correctamente, de maneira a gastar o mínimo de tempo possível e obter os melhores resultados. Existem algumas técnicas que podem ser aplicadas quando se utiliza o telefone, que o fazem poupar esforço e tempo.



2 . Não confie na memória. Ao aproximar-se do telefone tenha sempre à mão o material necessário às anotações e recados. Frequentemente, o gestor pode preparar-se para realizar ou atender uma chamada telefónica munindo-se anteriormente de documentos ou informações que farão com que a conversação não sofra interrupções desnecessárias.

1 . Agrupe as ligações para efectivação conjunta em períodos de tempo predefinidos. Tente reunir, sempre que possível, as chamadas por assunto (fornecedores, credores, clientes, etc...).



3 . A secretária deve actuar como seleccionadora das chamadas recebidas, para que o gestor possa decidir se poderá atendê-las ou não. Determine que a secretária faça as suas ligações e só o chame quando o interessado estiver para atender.



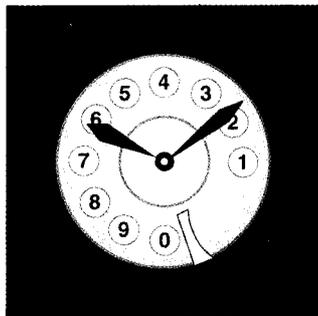
KHHHDT HE-DEKA HKSHE KS  
 HHEHE VHHH2200VY 01301  
 KARNON ANR7W EYF92348V I  
 IL WHEHEE HEE HHEE234E HE  
 C ERHE 23988V RI 011941,PEK  
 LNDI JOW E 110423JHRAVLE I  
 H99W 5M H424 I JV WYVNC 518  
 C DF0238 R0R 4505 E1 F0W E JK  
 C JH90V E JH00V5 JH005 388E I  
 JH90V E JH00V5 JH00V5 388E I  
 KHHHDT HE-DEKA HKSHE KS  
 HHEHE VHHH2200VY 01301  
 KARNON ANR7W EYF92348V I  
 IL WHEHEE HEE HHEE234E HE  
 C ERHE 23988V RI 011941,PEK  
 LNDI JOW E 110423JHRAVLE I  
 H99W 5M H424 I JV WYVNC 518  
 C DF0238 R0R 4505 E1 F0W E JK  
 C JH90V E JH00V5 JH00V5 388E I  
 JH90V E JH00V5 JH00V5 388E I  
 KHHHDT HE-DEKA HKSHE KS  
 HHEHE VHHH2200VY 01301  
 KARNON ANR7W EYF92348V I  
 IL WHEHEE HEE HHEE234E HE  
 C ERHE 23988V RI 011941,PEK  
 LNDI JOW E 110423JHRAVLE I  
 H99W 5M H424 I JV WYVNC 518  
 C DF0238 R0R 4505 E1 F0W E JK  
 C JH90V E JH00V5 JH00V5 388E I  
 JH90V E JH00V5 JH00V5 388E I



Paulo Buchinho - '92

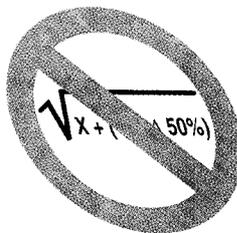
4 . Instrua a secretária para solicitar que as ligações de retorno sejam efectivadas dentro de um horário de sua conveniência. O ideal seria reservar trinta minutos, em cada período do dia, para receber e fazer ligações.

5 . Se estiver impossibilitado de atender quaisquer ligações externas, tome a iniciativa de responder num horário de sua conveniência. Evite que a mesma pessoa volte a repetir a chamada externa em horário também inadequado.



Paulo Buchinho - '92

6 . Fale somente o necessário. Vá directo ao assunto. Racionalizar o uso do telefone não significa deixar de falar, mas sim fazê-lo clara e objectivamente, utilizando termos de fácil compreensão. Lembre-se de que as palavras e os termos técnicos devem ser evitados. Eles podem ser comuns entre os colaboradores de uma mesma empresa, mas, desconhecidos para outras pessoas.



Paulo Buchinho - '92



Paulo Buchinho - '92

7 . Evite deixar esperando quem o chamou. Quando não for possível fornecer a informação rapidamente, consulte quem está na linha para saber se a pessoa prefere aguardar ou chamar novamente. Não perca tempo. Se as duas alternativas forem impossíveis, anote todos os dados necessários e diga que dará um retorno mais tarde.



Paulo Buchinho - '92

8 . Recorde-se de que ao falar com pessoas ao telefone a regra básica é objectividade e educação. Lembre-se de que o telefone comercial deve ser utilizado para recados e assuntos urgentes, e que o seu uso requer disciplina e respeito pelo tempo dos outros.

9 . Considere o telex ou o fax como uma alternativa ao telefone. Além da vantagem de serem mais baratos e eliminarem as interrupções, poderão proporcionar-lhe mais tempo para as respostas e perguntas imprevistas e registrar tudo o que for combinado.



Paulo Buchinho - '92

## REFLEXÃO

Algumas pessoas, devido a falhas de comportamento, comprometem o entendimento e, conseqüentemente, o aproveitamento dos assuntos tratados durante a conversação telefónica.

Os gestores eficientes devem estar atentos a isto.

1. Ao conversar com pessoas que não param de falar, uma maneira de se evitar o problema é iniciar a ligação declarando qual o tempo de que dispõe e encurtar a chamada com respostas lacónicas como "sim" ou "não".

2. Quando se fala ao telefone com pessoas distraídas, a melhor atitude é dizer ao interlocutor que repita o que lhe disse, para poder verificar se tudo ficou claro.

3. Ao falar com pessoas que descrevem situações sem objectividade, procure fazer perguntas objectivas, quantitativas, e declare imediatamente que não entende, quando for o caso. Peça à outra pessoa que seja directa.

QUANDO UTILIZAR O TELEFONE  
LEMBRE-SE DISTO:

1. Agrupe as ligações para efectivá-las conjuntamente em períodos predefinidos.
2. Não confie na memória. Faça anotações.
3. Peça à secretária que actue como "filtro", isto é, selecione as chamadas recebidas.
4. Responda às ligações externas em horário de sua conveniência.
5. Fale somente o necessário. Seja objectivo e directo.
6. Evite deixar quem o chamou à espera.
7. Considere o telex ou fax como uma alternativa ao telefone.

PENSE NISTO:

Transforme o telefone num poderoso auxiliar do seu desempenho como gestor.

**REFLEXÃO**

1. Preocupa-se em poupar tempo quando está ao telefone?
2. Numa ligação telefónica como procede quando se depara com pessoas que apresentam comportamentos que dificultam o bom entendimento?
3. Acha importante manter um registo de telefonemas realizados, com a data, pessoas, a chamada, assunto e tempo gasto?
4. Estabelece horários para as suas chamadas, agrupando-as sempre que possível por assuntos?
5. Antes de fazer uma chamada telefónica ou de atender, prepara-se convenientemente de maneira a evitar que a conversação sofra interrupções?
6. Já pensou em, sempre que for possível, substituir o telefone por telex ou fax?

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

# 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 NUMERO DE CÓDIGO. Isso facilita a vida a todos nós.

Obrigado.

DIRIGIR

**DIRIGIR**



# PRÉMIOS

- 1** no valor de 340 contos
- 2** no valor de 150 contos
- 3** 50 contos + uma semana numa Pousada de Juventude

FOTOGRAFIA A PRETO E BRANCO  
 FOTOGRAFIA A CORES  
 VÍDEO  
 JOGOS DE COMPUTADOR

CONCURSO  
 PARA JOVENS

# O AMBIENTE E EU

"O MUNDO NAS TUAS MÃOS"  
 ECO 92 

COM O ALTO PATROCÍNIO DE SUA EXCELÊNCIA O SENHOR PRESIDENTE DA REPÚBLICA

FOTOGRAFIA A PRETO E BRANCO - 1.º - 300 mil escudos; 2.º - Uma Pentax de 150 mil escudos; 3.º - 50 mil escudos + uma semana numa Pousada de Juventude • FOTOGRAFIA A CORES - 1.º - 300 mil escudos; 2.º - Uma Pentax de 150 mil escudos; 3.º - 50 mil escudos + uma semana numa Pousada de Juventude • VÍDEO - 1.º - 300 mil escudos; 2.º - Uma câmara Sony de 150 mil escudos; 3.º - 50 mil escudos + uma semana numa Pousada de Juventude • COMPUTADOR - 1.º - Uma Schneider de 340 mil escudos; 2.º - 150 mil escudos; 3.º - 50 mil escudos + uma semana numa Pousada de Juventude

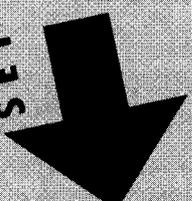
## ORGANIZAÇÃO

• Instituto Nacional do Ambiente (INAMB) • Instituto da Juventude • Jornal do Sindicato da função Pública (JFP) • Revista ALIMENTAR • Revista CERÁMICAS • Revista DIRIGIR • Revista FORMA • Revista FORMAR • Revista NOESIS • Revista O PROFESSOR • Revista ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL • Revista PESSOAL • Revista VESTIR • em associação com a RADIO ENERGIA

## APOIOS

BELTRÃO COELHO • INFORJOVEM • MOVJOVEM • SOCTIP • SEMANÁRIO EXPRESSO • RÁDIO ENERGIA • SONY

PRAZO PARA ENTREGA

15 SET  
  
 30 OUT

PATROCÍNIO EXCLUSIVO



Banco Comercial Português

# SOBRE O MEDO DE FALAR EM PÚBLICO...

*Nos tempos que correm, a "arte" ou a capacidade de comunicar eficazmente é meio caminho andado para se alcançar sucesso e renome... Se é dos que sofrem desta síndrome, este artigo interessa-lhe.*



**N**ão pense que é o único a ficar com taquicardia antes de uma apresentação pública...! Poucas são as pessoas que não sentem um nó na garganta no momento em que se encontram perante um grupo de clientes, de formandos, de superiores hierárquicos ou de colegas da mesma área...

Vamos ver se no fim deste texto sai convencido de que falar em público pode não ser "doloroso", pode até ser gratificante. Para conseguir vencer esse medo que a/o paralisa terá que aprender a:

- criar um estilo quando está "em sala";
- sentir-se confortável nessa situação;
- permitir-se ter sucesso;
- treinar novos comportamentos.

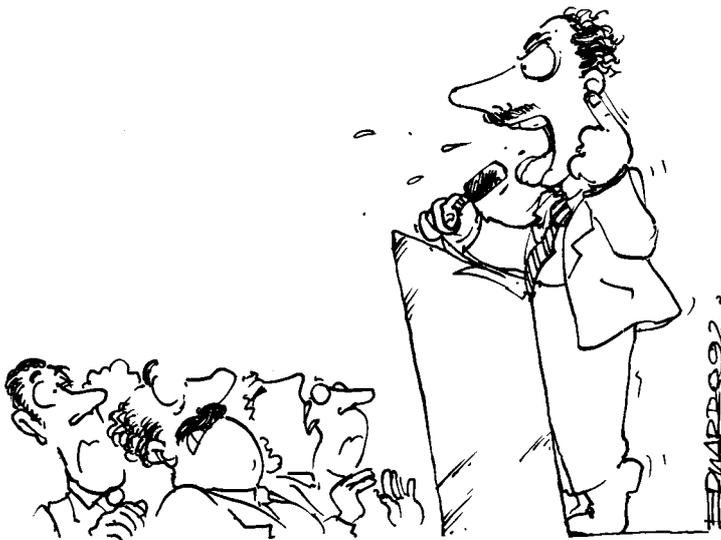
Para facilitar, agrupámos as várias dificuldades que vai encontrar ao tentar atingir esses objectivos, em quatro obstáculos que terá que ultrapassar:

- 1ª Incapacidade em conseguir uma presença entusiasta e entusiasmante.
- 2ª Convicção de que a audiência não o vai ouvir porque discorda das suas posições/opiniões.
- 3ª O medo de ser avaliado pelo grupo.
- 4ª O medo de cometer erros.

Porém, o medo de falar em público não tem só aspectos negativos.

Tem uma faceta que está relacionada com uma certa exigência de perfeição que pode ser altamente estimulante e levar-nos a atingir níveis que não imaginávamos ser capazes...

Numa personalidade persistente, a dúvida e a incerteza quanto às nossas capacidades podem levar-nos muito longe.



## COMO ULTRAPASSAR AS DIFICULDADES

Vejamos agora, o que pode fazer para ultrapassar estas barreiras:

**1ª Incapacidade em conseguir uma presença entusiasta e entusiasmante**

Não esconda os seus sentimentos em relação ao assunto sobre o qual vai falar. Isto parece-me muito importante. Nestas situações, inevitavelmente com algum formalismo, há sempre a tentação de "abafar o nosso sentir", de transmitir informação, emitir opiniões, mas de não deixar transparecer qualquer emoção mais entusiasta, com medo de cair no ridículo, de não parecer suficientemente profissional.

E o resultado são umas sessões chatérrimas, arrastadas, animadas aqui e ali com as famosas ajudas à formação, mas sem calor, sem afecto.

Nunca pensou que as pessoas aprendem quando aderem, mas só aderem quando gostam?

Deixe as pessoas gostarem de si e daquilo que tem para lhes dizer. Todos temos um lado expressivo que facilita imenso a comunicação com os outros. E não pense que fica com um ar menos profissional se passar a explorar mais esse seu lado expressivo...!

Deixe os discursos monótonos para os grandes especialistas, para os "craques"! Mesmo esses, correm o risco de, na audiência, alguém pensar. "Esta senhora pode ser um génio, mas é tão aborrecida! A comunicação dela não tem vida..."

É isso, vida!

Ponha vida nas suas comunicações, inunde-as de entusiasmo e de expressividade.

Imagine-se na audiência, a bocejar, e ponha-se no lugar deles. Quando o orador não consegue "passar a mensagem", as pessoas "desligam".

Ora, para conseguir "passar a mensagem", **tem que**

**começar por sentir prazer** em comunicar com os outros.

Eu sei que não é fácil.

Mesmo nas relações a dois, precisamos muitas vezes de sentir o reconhecimento do outro, para sermos mais transparentes, para deixar fluir entusiasmo e afecto... Se queremos comunicar qualquer coisa importante a um amigo, não nos limitamos a telefonar-lhe, a dizer o que queremos oralmente... Precisamos de o **ver**, de o "sentir" através da **comunicação não verbal**.

Com o grupo que tem à sua frente acontece precisamente o mesmo.

**Se mostrar apreço por eles e por aquilo que lhes quer transmitir**, vai ver que pode contar com a adesão deles.

Para isso não basta falar.

**2ª Convicção de que a audiência não o vai ouvir porque discorda das suas posições**

E depois?!

Da discussão nasce a luz. Porque teriam que estar todos de acordo?! Uma coisa é certa: **você tem que acreditar profundamente** naquilo que vai transmitir!

E ser flexível!

Encare a eventualidade de surgirem opiniões diferentes como um enriquecimento àquilo que tem para transmitir às pessoas.

E depois, quem sabe, se for suficientemente convincente, talvez as pessoas mudem de opinião. Mas, para mudarem, têm que o desejar, e têm que acreditar em si.

Por isso, motive-os, entusiasme-os, conquiste-os.

**3ª Medo de ser avaliado pelo grupo**

Porque será que, de um modo geral, as pessoas com sucesso reconhecido publicamente nos intimidam?

Se calhar já viveu isso: até nem tem dificuldade em falar em público, mas se a audiência é constituída por gestores ou políticos de sucesso, fica a tremer, tem suores, as palavras não saem...

O medo é tanto que nem se lembra que antes de serem figuras públicas, elas são **pessoas**: que sentem, que vibram, que se apaixonam, que se emocionam...

Comunique com **as pessoas** que tem à sua frente, vibre, emocione-se...

Vai ver como a sua mensagem é recebida, e tem retorno!

**4ª Medo de cometer erros**

"Errare humanum est".

Ora aqui está uma verdade velha como a História da humanidade.

É com os erros que se aprende.

Quantos avanços não foram alcançados na História a partir de erros...

Os erros não são mais do que bloqueios de um processo, e chamam a atenção para insuficiências que, uma vez ultrapassados, conduzem finalmente ao desejado objectivo.

E, já agora, alguma vez assistiu a uma comunicação perfeita?

Aposto que não.

Errar é próprio do Homem.

Se pensar na sua comunicação com a preocupação de ser perfeito, **está a centrar-se na eventualidade de cometer erros e não na forma de os corrigir.**

O bom conferencista é aquele que sabe emendar a tempo e airoso os erros que comete e não aquele que nunca comete erros.

### E AGORA, SEM BARREIRAS, ONDE ME ESCONDO?

Enquanto andou distraído a construir barreiras, ou desculpas para justificar o mal que corriam os seus discursos, você não se centrava no verdadeiro problema — a sua dificuldade em **comunicar** com um grupo.

Uma vez identificadas e isoladas, chega à conclusão que as barreiras que o assustavam tanto eram, afinal, álbis ou “escudos invisíveis”. Porém, sem elas, sente-se ainda mais infeliz e perdido.

**Todos sabemos, hoje, que só se aprende fazendo.**

Por isso o que tenho para lhe propor é uma abordagem muito pragmática desta questão. A única via é mesmo **mudar de comportamento em sala.**

A medida que vai experimentando os resultados dos seus novos comportamentos, apercebe-se que, afinal, é **gratificante comunicar com um grupo.**

Lentamente vai tomando consciência de que é capaz deste e daquele novo comportamento e que, por isso, o grupo reage de forma diferente...

**Mas tem que treinar... e muito!**

**Falar em público aprende-se fazendo, como tudo na vida!**

### ALGUMAS TÉCNICAS

Para neutralizar a ansiedade legítima que vai sentir nas primeiras vezes que estiver à frente de um grupo, depois de ter “desfeito” as barreiras de que falámos atrás, sugerimos-lhe algumas técnicas muito pragmáticas.

#### Antes do grande dia

##### • **Prepare-se com antecedência**

Isso representa para si várias vantagens:

- fica com tempo para aprofundar um ou outro aspecto que estava menos bem preparado;

- pode preparar melhores e mais eficazes meios audio visuais de suporte;

- permite que o seu subconsciente tenha tempo para integrar e elaborar o que tem para dizer. Durante o sono, o subconsciente continua a trabalhar e é uma altura ótima para consolidar a memorização de toda aquela informação.

##### • **Converta-se às novas tecnologias**

Filme-se a si próprio, ou grave, simplesmente a sua voz. A possibilidade de nos vermos ou ouvirmos como os outros nos vêem e ouvem, permite corrigir os pontos fracos e realçar os pontos fortes.

Este “ensaio” tem a vantagem de lhe permitir aperceber-se do impacte da sua comunicação:

- se o seu estilo é suficientemente apelativo, e capaz de captar a atenção do auditório, se a sua postura



física é descontraída e apela à comunicação, se tem tiques ou expressões menos adequadas, se o seu olhar não exprime medo fugindo dos olhares do seu público... Tomar consciência de si, deste modo, ajuda mesmo muito...

##### • **Acção psicológica sobre si próprio**

Lembre-se das barreiras que já identificou e já percebeu que não tinham razão de ser.

Objectivamente pode-se deixar convencer que não há razões para ter medo, porque não há razões para nada correr mal: você preparou-se, já viu no vídeo quais são os seus pontos fracos, sabe que pode emendar os erros, que os “craques” que vão estar sentados na cadeira são pessoas como você, etc, etc...

- **A visualização positiva**

Trata-se de uma técnica oriunda da programação neurolinguística. Faz apelo às nossas capacidades de **imaginação e de autopersuasão**, e combina-as.

É assim: visualise-se na conferência ou na sessão que vai fazer, mas incorporando na situação imaginada as noções de **sucesso** e de **êxito**. Imagine o olhar encantado do público durante a sua comunicação, imagine-se e no fim, a receber os parabéns de uns quantos colegas conceituados.

Esta técnica permite combater sentimentos negativos muito interiorizados do tipo: "Eu sei que não sou capaz."

Permite também que você se centre na realidade que está a viver e não no "medo de falar em público": em vez de pensar nesse medo (que, em si mesmo, não é real, pois remete para uma enorme variedade de situações e experiências vividas), pense naquilo que sente no seu corpo: "Tenho um nó na garganta"; "Olha, o meu coração parece que quer sair"; "Cá está outra vez esta sensação de asfixia"... e por aí fora.

Se seguir este caminho, vai tomando consciência da forma como você deixa avançar e crescer essas sensações. Só assim pode começar um verdadeiro trabalho de autotransformação, separando o medo dessas reacções físicas, e não as deixando aumentar, controlando-as até as neutralizar.

- **Prepare um resumo fácil de ler, daquilo que vai dizer**

Só não deve resumir a **introdução** e a **conclusão**, pelas seguintes razões:

- São dois momentos essenciais da exposição e, por isso, não podem correr mal. O primeiro desperta a audiência para o tema; o segundo deve deixar boa impressão.

- No início da conferência está-se sempre mais nervoso e ansioso. O facto de a introdução estar escrita, ajuda a suprimir o medo de perder a memória e, portanto,

evita também a perda de memória que este medo origina...

### Na véspera

- Deite-se cedo. Nada como uma boa noite de sono para se sentir bem.

- Cuide da sua aparência física. Mas não estreie uma "fatiota"! Use uma roupa agradável mas familiar, confortável e que tenha a ver consigo, com o local e com o evento.

### No dia

- Chegue uma hora antes, para se familiarizar com a sala. Conhecer bem o espaço reduz a margem de desconhecido e fá-lo sentir-se mais seguro.

- Antes de as pessoas chegarem, é indispensável mexer o corpo, para não se deixar paralisar pelo medo. Para isso:

- contraia primeiro os músculos com força e descontraia-os de seguida;
- respire lentamente, e tome consciência disso;
- ao expirar, faça-o usando a voz
- do local onde irá falar, faça vários percursos até junto dos "ouvintes", para se familiarizar com o caminho.

À medida que vai vendo as pessoas entrar, continue a respirar sempre. O medo bloqueia a respiração, lembre-se. Por isso respire, devagar, profundamente... Depois comece... e boa sorte!

---

\* Coordenadora da DIRIGIR





POR FALAR EM...

# ...A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



*Diz-nos Marques Apolinário que a comunicação está para a empresa como a corrente sanguínea está para o nosso organismo: no primeiro caso, alimentando a organização com informação, e no segundo caso alimentando as nossas células com oxigénio. Daí ser tão importante conhecer as regras essenciais de uma comunicação boa e eficaz.*

## MEMORANDO

Para: Sr. João Vivaço - Delegação Comercial Sul  
De: Torcato Tintas - Chefe de Vendas

Assunto: Orçamento Anual

Estamos já no dia vinte e estranho muito o facto de não ter ainda recebido, como lhe pedi, as previsões da

**DIRIGIR**



sua Delegação para o orçamento das vendas do próximo ano. É de suma importância que me envie esses elementos com a máxima urgência, sob pena de o Departamento não apresentar o orçamento dentro do prazo estipulado, o que seria de facto muito lamentável.

No entanto, sei que você e os seus colaboradores devem andar muito ocupados com a campanha de promoção do final do ano. Se não puder enviar as previsões, poderá pedir uma prorrogação. Teremos que explicar ao Gabinete de Planeamento a razão do atraso.

Aproveito para lhe dizer que as previsões de vendas deverão vir desagregadas por produtos e por meses, além de que, este ano, deverá também apresentar um orçamento dos custos da sua Delegação no qual é preciso separar bem os gastos fixos e os gastos variáveis.

O Chefe das Vendas  
a) *Torcato Tintas*

## MEMORANDO

*Para:* Sr. Torcato Tintas - Departamento de Vendas  
*De:* João Vivaço - Delegação Comercial Sul

Assunto: Orçamento Anual

O seu memorando sobre as previsões orçamentais deixou-me completamente perplexo. Realmente há nele uma série de coisas que eu não entendo.

Em primeiro lugar, quando você me solicitou esses elementos disse que precisaria deles no "fim do mês"; por isso, como é que eu poderia saber que queria recebê-los até ao dia vinte?

Outra coisa que não entendo é esta: se se trata de assunto tão urgente e importante por que razão é que só agora me diz que são necessárias previsões desagregadas, quer das Vendas quer dos Custos? Sabe muito bem que nos anos anteriores nunca se elaboraram as coisas dessa forma e que isso iria implicar uma sobrecarga importante de trabalho. Por isso, deveria ter-me avisado atempadamente e com rigor do que precisava para eu poder programar devidamente as tarefas da Delegação.

Francamente, você parece não dar valor ao esforço que estamos fazendo, nesta ponta final do ano, para cumprir as metas comerciais.

Mas, enfim, se o orçamento é importante, tomarei todas as providências para que tenha aí as previsões o mais rápido possível.

Só espero é que não pense que, quer o orçamento, quer a campanha, serão realizados tão bem quanto deveriam ser. Mas sobre isso declino já qualquer responsabilidade.

O Responsável da  
Delegação Comercial Sul  
a) *João Vivaço*

Os memorandos anteriores são um bom exemplo de má comunicação. O Sr. Torcato Tintas não tinha obviamente uma ideia clara do que queria alcançar com o seu memorando. Por um lado, pretendia que as Previsões Orçamentais da Delegação lhe fossem entregues a tempo. Mas por outro lado, ele sabia que João Vivaço andava muito ocupado com o lançamento da campanha comercial do final do ano e via a necessidade de lhe possibilitar uma prorrogação. Esta indefinição resultou numa mensagem confusa que acabou por frustrar o seu destinatário. Na resposta, João Vivaço expressa a sua reacção irritada e propõe-se satisfazer os dois compromissos, embora sacrificando a qualidade do trabalho. O resultado foi que nem um nem outro, e muito menos a organização, conseguiram aquilo que queriam. Manifestamente, porque a comunicação não foi eficaz.

## QUANDO É QUE A COMUNICAÇÃO É EFICAZ?

A comunicação é eficaz quando o interlocutor (receptor) compreende a informação que o emissor lhe quis transmitir e actua em consequência.

Isto pressupõe duas coisas: primeiro, que o emissor consiga exprimir exactamente o que deseja dizer; segundo, que o receptor compreenda exactamente o que ele pretendia dizer-lhe e que o demonstre pelas suas reacções.

Reza a História (seja verdade ou não) que Napoleão Bonaparte, em plena guerra no Médio Oriente, no ano de 1799, quando pensava em libertar 1200 prisioneiros turcos, terá tido um acesso de tosse e disse para o seu ajudante "*Ma sacree toux*" (maldita tosse). O ajudante entendeu "*massacrez tous*" (massacrar todos) e os 1200 prisioneiros foram executados!

Uma simples distorção entre a ideia expressa e a ideia interpretada e o resultado foi aquele que se viu. Um desastre!

Isto leva-nos a examinar **as condições duma comunicação eficaz.**

Para transmitir a mensagem que tem a intenção de comunicar, o emissor deve:

a) Ter uma ideia clara do que deseja dizer ao seu interlocutor;

b) Utilizar uma linguagem clara, não somente para ele, mas também, e sobretudo, compreensível para o outro.

**Portanto, se queremos comunicar algo, em primeiro lugar, há que ter ideias claras daquilo que queremos comunicar.**

Voltemos ao memorando do Sr. Torcato Tintas.

É patente a falta de ideias claras. Por um lado, ele queria, claramente, que as previsões da Delegação Comercial Sul lhe fossem entregues a tempo. Mas, por outro, sabia que o pessoal andava nessa altura muito





atarefado com a campanha promocional de fim de ano e sentia que lhe devia conceder uma prorrogação.

Este conflito não solucionado resultou num memorando rígido e confuso que terá deixado o seu interlocutor frustrado em vez de o ter mobilizado para o objectivo que era preciso realizar. Quase diríamos que melhor fora não dizer nada. Talvez as previsões não fossem fornecidas a tempo mas, pelo menos, desse modo não haveria motivo para a campanha não ser realizada como deveria ser.

Na verdade, em muitas situações:

### **Uma má comunicação é pior do que uma ausência de comunicação**

Os 1200 turcos que o digam.

Outra regra de ouro da boa comunicação é o emissor utilizar uma linguagem clara, não apenas para si próprio, mas também, e sobretudo, para o seu interlocutor.

Dizer, como fez o Sr. Torcato Tintas, que as previsões deverão ser entregues “no final do mês”, poderá ser claro para ele mas para os outros certamente que não o é. Pior do que tudo: ninguém detecta nesta mensagem nenhum sinal de urgência.

Escrever simplesmente “Preciso de ter esses elementos no dia vinte” diz pouco, mas aquilo que diz não pode ser mal interpretado. E, por outro lado, quanto mais específico for, mais provável será que o prazo seja respeitado.

## DA BOA COMUNICAÇÃO À COMUNICAÇÃO EFICAZ

A comunicação é “eficaz” quando o emissor obtém do seu interlocutor os resultados que pretende. O objectivo da comunicação eficaz é levar o destinatário da mensagem a reagir em consequência e de acordo com determinada finalidade. No caso do memorando do Sr. Torcato Tintas essa finalidade era obter atempadamente as previsões orçamentais sem prejudicar a campanha de vendas.

A “boa” comunicação ocorre quando o receptor compreende bem a mensagem que o emissor lhe quis transmitir. Na boa comunicação, o alvo a ser atingido é a correcta compreensão da mensagem pelo destinatário.

Claro que o destinatário pode compreender a mensagem e não actuar em consequência. Em tal caso, a comunicação é “boa” porque permite uma compreensão correcta, mas não é “eficaz” porque o objectivo que o emissor desejava não é alcançado.

Porém, **a comunicação eficaz depende muito da boa comunicação.** Como é evidente, se o receptor não puder compreender correctamente a mensagem, menor probabilidade haverá de esse mesmo receptor actuar como se deseja.

Muito embora nas organizações as pessoas possam,

por vezes, ter a preocupação de alcançar uma “comunicação eficaz”, nem sempre acontece o mesmo quanto à preocupação de conseguir uma “boa comunicação”. No entanto, um pouco de cuidado com os factores que interferem com a boa comunicação e provocam mal-entendidos pode ser decisivo para um processo de comunicação bem sucedido.

Com bastante frequência as diferenças entre uma comunicação bem sucedida e uma comunicação desastrosa são tão ténues que nem chegam a ser detectadas. As únicas pessoas que reparam nessas diferenças são os destinatários da mensagem — e nessa altura já o mal está feito.

Considere-se a passagem do memorando em que o Sr. Torcato Tintas diz: “Aproveito para lhe dizer...”, e, zás, toca a exigir uma série de coisas novas e trabalhosas, que não só não era habitual fazerem-se como só à ultima hora o Sr. Torcato Tintas se lembrou que faziam falta.

Mas sobre a razão desse pedido tardio não teve o Chefe do Departamento de Vendas nem uma só palavra. Por simples inabilidade de comunicação? Tentativa subreptícia de ocultar o seu esquecimento? Ou sentido de superioridade perante um subordinado a quem não se devem explicações?

Fosse lá porque fosse, o certo é que, naturalmente, esse foi um dos mal-entendidos focados pelo João Vivaço e, certamente, também um dos motivos da sua irritação.

### **Se falhar reconheça que falhou.**

As pessoas que estão menos seguras daquilo que fazem são exactamente aquelas que têm maiores dificuldades em reconhecerem os seus erros. Os bons profissionais actuam correctamente a maior parte do tempo, mas sabem quando e por que razão é que se enganam, e não têm receio de o reconhecer.

As consequências mais gravosas, muitas vezes, não estão no erro em si mas na forma como ele é gerido.

Voltando ao caso Torcato Tintas: como se pode suscitar simpatia e desejo de colaboração em alguém através de uma mensagem que se lhe pode revelar confusa, insincera ou mesmo sobranceira?

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

**A comunicação eficaz é importante para as organizações por duas razões principais.** Em primeiro lugar, porque é o processo através do qual as próprias funções de gestão — planeamento, organização, liderança e controlo — são exercidas. Em segundo lugar, porque a comunicação é a actividade à qual os gestores destinam a maior parte do seu tempo.

Efectivamente, é através do “processo de comunicação” que as pessoas que trabalham nas organizações transmitem informações entre si e actuam em

**DIRIGIR**





conformidade. Assim, o que a comunicação representa para uma empresa pode comparar-se ao que a corrente sanguínea representa para o organismo. A corrente sanguínea alimenta as células com oxigénio; a comunicação alimenta os sectores da organização — departamentos, pessoas, etc. - com informação. Privadas de oxigénio, as células funcionam mal e morrem; sem informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que prejudica a eficiência da empresa no seu todo.

No caso concreto dos dirigentes, é através do “processo de comunicação” que eles adquirem as informações necessárias para o “planeamento” das actividades; os planos têm que ser comunicados às pessoas para poderem ser levados a cabo; a “organização” requer comunicação com as pessoas sobre as tarefas que têm que executar. A “liderança” exige que os gestores comuniquem com os seus subordinados para que os objectivos do grupo possam ser atingidos. Em suma, a comunicação que os gestores assentem a sua actividade.

No entanto, a comunicação não é só a base em que os gestores assentam o seu trabalho, senão também aquilo a que dedicam a grande maioria do seu tempo.

A ideia do dirigente, tipo pensador, qual estátua de Rodin, cogitando sobre o futuro para tomar as suas decisões, não passa de uma ilusão. Com efeito, raramente os dirigentes estão sozinhos pensando, planeando ou imaginando alternativas. Na realidade o tempo do dirigente é gasto, em grande parte e quanto mais elevado é o nível de direcção mais notório isso é em comunicações pessoais ou telefónicas com os subordinados, os chefes, os colegas, os clientes ou os fornecedores. Quando não estão em conversação com outras pessoas, directamente ou pelo telefone, os gestores podem estar redigindo relatórios, cartas ou ordens internas — ou, talvez, lendo relatórios, cartas ou ordens internas que lhes tenham sido dirigidos por outros.

#### DOIS TIPOS DE COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO FORMAL E COMUNICAÇÃO INFORMAL

A “comunicação formal” é aquela que ocorre dentro da cadeia de comando. Quanto àquela que ocorre à margem da cadeia de comando diz-se “comunicação informal”. E tanto uma quanto a outra são importantes nas organizações.

Ao architectar a estrutura organizacional da empresa ou de um determinado departamento, o dirigente está de algum modo sendo também o architecto da respectiva estrutura de comunicações formais. A comunicação formal dá-se tanto em sentido “ascendente” como em sentido “descendente” na cadeia hierárquica, colocando-se em cada um deles problemas específicos de comunicação.

A “comunicação informal” pode revestir o carácter de:

- Comunicação lateral; ou
- Comunicação de bastidores.

A “comunicação lateral” refere-se à comunicação entre pessoas de diferentes departamentos de igual nível hierárquico (“comunicação horizontal”) ou de nível hierárquico diferente (“comunicação diagonal”). A comunicação lateral geralmente segue o fluxo de trabalho. Através dela pode dar-se e receber-se informações mais rapidamente do que se todos comunicassem entre si através das respectivas cadeias formais de comando.

Outro tipo de comunicação informal é a chamada “comunicação de bastidores”. Os bastidores das organizações compõem-se de várias redes de comunicação que se sobrepõem e se entrecruzam em muitos pontos — isto é, algumas pessoas “bem informadas” pertencem a mais de uma dessas redes. Os bastidores desprezam totalmente os escalões hierárquicos e podem ligar pessoas em qualquer direcção — horizontal, vertical ou diagonal.

Além de funções de comunicação social e informal, os bastidores também têm funções relacionadas com o trabalho e podem mesmo ser intencionalmente usados como tal. Muitas vezes funcionam até mais rapidamente do que os canais formais de comunicação. De que maneira? É simples. Basta, antes da revelação, utilizar a expressão mágica “Isto fica aqui entre nós, ouviu?”

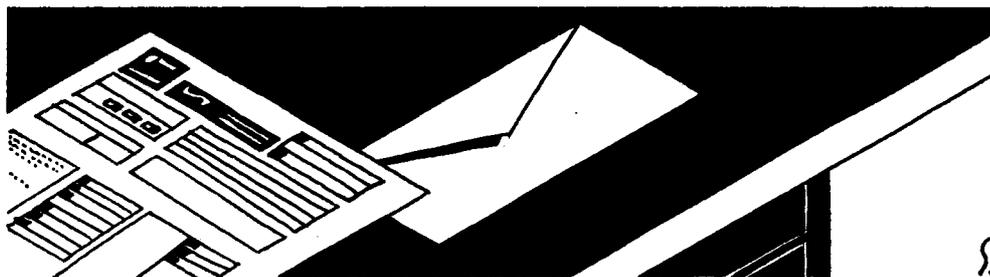
#### Referências Bibliográficas:

*A Contemporânea*, David R. Hampton, Macgraw-Hill.  
*Administração*, James Stoner, Prentice/Hall.

\*Economista

**DIRIGIR**

# SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL ALTERAÇÕES DE TAXAS E LISTAS DO IVA



S.

**1** Aprovada pela Assembleia da República no passado dia 25 de Fevereiro, a Lei do Orçamento do Estado para este ano veio a ser publicada, em Suplemento da série I-A do Diário da República, em 9 de Março de 1992.

A respectiva proposta de lei, apresentada pelo Governo à Assembleia da República, continha uma disposição onde, cautelosamente, se previa a entrada em vigor do Orçamento no primeiro dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Tendo este preceito sido suprimido na Lei entretanto publicada houve que aplicar regras supletivas (estabelecidas pelo legislador e desenvolvidas pela doutrina e jurisprudência) sobre aplicação de leis no tempo.

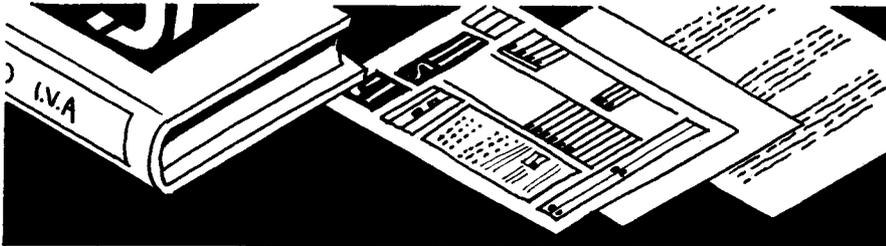
Assim, tendo o referido o Suplemento sido posto à venda, pela Imprensa Nacional — Casa da Moeda, só no dia 19 de Março a Administração Fiscal veio esclarecer o público no sentido de que a Lei do Orçamento do Estado teria entrado em vigor, cinco dias depois, em 24 de Março (3 de Abril, nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira).

Acontece, porém, que esse Suplemento foi distribuído aos assinantes do Diário da República, ao que sabemos, já a partir desse mesmo dia (24 de Março) em que a Lei do Orçamento terá entrado em vigor, o que provocou surpresa à generalidade dos contribuintes.

Ora, isto foi particularmente preocupante para as empresas que se viram confrontadas com a impossibilidade de procederem, em tão curto espaço de tempo, à modificação dos seus sistemas informáticos de faturação, dado que a Lei do Orçamento do Estado para o ano corrente previu alterações diversas no Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Daí que, ciente deste problema, a Administração Fiscal, segundo noticiou a comunicação social, tenha dado instruções aos seus funcionários dos serviços de fiscalização no sentido de informarem os contribuintes sobre aquelas alterações, designadamente das novas taxas, e para procederem com rigor apenas a partir do passado dia 1 de Abril (precisamente cinco dias após a distribuição pelos assinantes do Diário da República).

Apesar da receita adicional gerada pela supressão do referido preceito contido na proposta de lei do orçamento, que antecipou a sua entrada em vigor, não vemos vantagens neste procedimento, gerador de incerteza e de insegurança.



**2** A alteração ao IVA mais importante, contida na Lei do Orçamento do Estado para 1992, foi, sem dúvida, a relativa às taxas: a taxa normal desceu de 17 para 16 por cento, a taxa reduzida de 8 para 5 por cento e a taxa "zero" foi abolida, mantendo-se a taxa agravada em 30 por cento.

Simultaneamente a esta modificação, o legislador procedeu à eliminação da lista II anexa ao Código do IVA — relativa aos bens e serviços anteriormente tributados à taxa reduzida de 8 por cento — passando a antiga lista III — relativa aos bens e serviços tributados à taxa agravada de 30 por cento — a designar-se por "lista II — bens e serviços sujeitos a taxa agravada".

Por seu turno, a lista I — relativa aos bens e serviços anteriormente tributados à taxa "zero" (conferindo direito ao reembolso do imposto suportado nas aquisições em operações isentas)—, apesar de continuar a designar-se pelo mesmo número, passou a referir os bens e serviços tributados à taxa (reduzida) de 5 por cento.

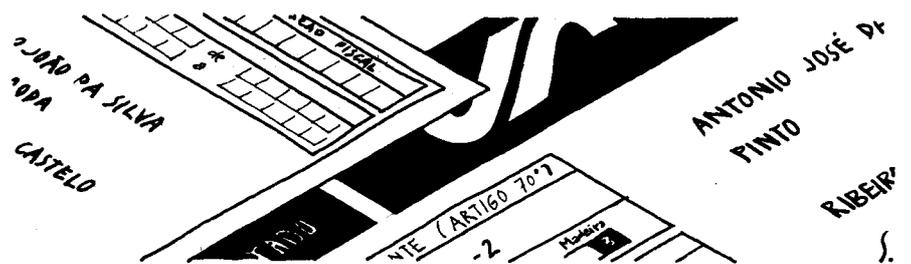
Os bens e serviços hoje tributados a esta taxa são, assim, aqueles que estavam incluídos na anterior lista I, mas também outros, que lhe foram aditados, anteriormente tributados à taxa de 8 por cento (porque constantes da antiga lista III).

Estes últimos passaram, consequentemente, a ser tributados à taxa de 5 por cento. São, designadamente, os seguintes: vinhos comuns, electricidade, utensílios e outros equipamentos destinados ao combate e detecção de incêndios, aparelhos e outros equipamentos destinados a captar e aproveitar formas alternativas de energia, transporte de passageiros, espectáculos, manifestações desportivas e outros divertimentos públicos, gasóleo, fuelóleo e respectivas misturas, alojamento em estabelecimentos de tipo hoteleiro, empreitadas de construção de imóveis em que sejam donos da obra

cooperativas de habitação e construção ou autarquias locais, e utensílios, alfaías agrícolas e outras máquinas e aparelhos destinados à agricultura, silvicultura ou pecuária.

Nota-se que a maioria dos bens e serviços incluídos na anterior lista II (tributados, portanto, à taxa de 8 por cento) não são previstos pela actual lista I (taxa de 5 por cento) pelo que passaram a ser tributados à taxa normal de 16 por cento e não à taxa reduzida de 5 por cento. São exemplos: a gasolina, os serviços conexos com o fornecimento de gás e electricidade, incluindo a taxa de potência e outras com esta relacionadas, os serviços de assistência médico-sanitária efectuados em hospitais, clínicas, etc., as empreitadas de obras públicas, os serviços de telecomunicações e, mesmo, os produtos próprios para a alimentação humana não descritos nas actuais listas I e II.

Tendo em conta que estes últimos artigos, anteriormente tributados à taxa de 8 por cento, passaram a sê-lo à taxa de 16 por cento, que os demais artigos próprios para a alimentação humana, antes sujeitos à taxa "zero", passaram a tributar-se à taxa de 5 por cento e que as famílias mais pobres gastam grande parte do seu rendimento em alimentação, em conjugação com o facto de os rendimentos disponíveis gastos em consumo destas famílias constituírem elevada percentagem do consumo nacional, facilmente constatamos uma das causas do acréscimo de receita proporcionado pelo Orçamento do Estado e da dificuldade em manter a inflação deste ano nos níveis anunciados.



**3** As novas taxas do IVA a aplicar em transmissões de bens, prestações de serviços e importações efectuadas nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira são actualmente, também por força do disposto na Lei do Orçamento para 1992, de 4 por cento (taxa reduzida, a aplicar aos bens e serviços constantes da actual lista I), de 21 por cento (taxa agravada, para os bens e serviços constantes da lista II), e de 12 por cento (taxa normal, para os restantes bens e serviços).

4

Além das apontadas modificações e de outras, que entraram imediatamente em vigor (no passado dia 24 de Março), estão contidas na Lei do Orçamento do Estado para 1992 diversas autorizações legislativas, de alteração do código do IVA e de legislação acessória ou complementar que o Governo, provavelmente, virá a utilizar durante o ano em curso.

## LISTA I BENS E SERVIÇOS SUJEITOS A TAXA REDUZIDA

### PRODUTOS ALIMENTARES

#### Cereais e preparados à base de cereais:

- Cereais.
- Arroz (em película, branqueado, polido, glaciado, estufado convertido em trincas).
- Farinhas, incluindo as lácteas e não lácteas.
- Massas alimentícias e pastas secas similares. Excluem-se as massas recheadas, embora prontas para utilização imediata, e as massas dos tipos *Ravioli*, *Cannelloni*, *Tortellini* e semelhantes).
- Pão e produtos de idêntica natureza, tais como gresinos, pães de leite, regueifas e tostas.

#### Carnes e miudezas comestíveis, frescas ou congeladas de:

- Espécie bovina;
- Espécie suína;
- Espécie ovina ou caprina;
- Espécie equídea;
- Aves de capoeira;
- Coelhos domésticos.

#### Peixes e moluscos:

- Peixe fresco (vivo ou morto), refrigerado ou congelado, seco, salgado ou em salmoura, com exclusão do peixe fumado e dos referidos na lista III.
- Moluscos, com excepção das ostras, ainda que secos ou congelados.

#### Leite e lacticínios; ovos de aves:

- Leite em natureza, concentrado ou esterilizado, evaporado, pasteurizado, ultrapasteurizado, condensado, em blocos, em pó ou granulado, e natas.
- Leites dietéticos.
- Ovos de aves, frescos, secos ou conservados.

#### Gorduras e óleos gordos:

- Azeite.
- Banha e outras gorduras de porco.

#### Frutas frescas, legumes e produtos hortícolas:

- Legumes e produtos hortícolas, frescos ou refrigerados, secos ou desidratados.
- Legumes e produtos hortícolas congelados, ainda que previamente cozidos.

- Legumes de vagem secos, em grão, ainda que em película, ou partidos.
- Frutas frescas.

#### Água, incluindo aluguer de contadores:

- Água, com excepção das águas minero-medicinais e de mesa, e das gaseificadas.

#### Vinhos comuns.

#### Outros:

- Jornais, revistas e outras publicações periódicas, como tais consideradas na legislação que regular a matéria, de natureza cultural, educativa, recreativa ou desportiva.
- Papel de jornal, referido na subposição 48.01.A da Pauta dos Direitos de Importação.
- Livros, folhetos e outras publicações não periódicas de natureza cultural, educativa, recreativa e desportiva, brochados ou encadernados.

#### Exceptuam-se:

- Cadernetas destinadas a coleccionar cromos, decalcomanias, estampas ou gravuras;
- Livros e folhetos de carácter pornográfico;
- Obras encadernadas em peles, tecidos de seda, veludo ou semelhante;
- Calendários, horários, agendas e cadernos de escrita;
- Folhetos ou cartazes promocionais ou publicitários, incluindo os turísticos e roteiros ou mapas de estradas e de localidades;
- Postais ilustrados.

#### Produtos farmacêuticos e similares e respectivas substâncias activas a seguir indicados:

- Medicamentos, especialidades farmacêuticas e outros produtos farmacêuticos destinados exclusivamente a fins terapêuticos e profiláticos.
- Pastas, gazes, algodão hidrófilo, tiras e pensos adesivos e outros suportes análogos, mesmo impregnados ou revestidos de quaisquer substâncias, para usos higiénicos, medicinais ou cirúrgicos;
- Plantas, raízes e tubérculos medicinais, no estado natural.

Compreende-se nesta verba os resguardos destinados a incontinentes.



- Aparelhos ortopédicos, cintas médico-cirúrgicas e meias medicinais, cadeiras de rodas e veículos semelhantes, accionados manualmente ou por motor, para deficientes, aparelhos, artefactos e demais material de prótese ou compensação destinados a substituir, no todo ou em parte, qualquer membro ou órgão do corpo humano ou a tratamento de fracturas. Exceptuam-se o calçado ortopédico e as armações de lentes para correcção da vista.

- Utensílios e quaisquer aparelhos ou objectos especificamente concebidos para utilização de invisuais.

- Utensílios e outros equipamentos exclusiva ou principalmente destinados a operações de socorro e salvamento adquiridos por associações humanitárias e corporações de bombeiros, bem como pelo Instituto de Socorros a Náufragos e pelo SANAS-Corpo Voluntário de Salvadores Náuticos.

- Prestações de serviços, efectuadas no exercício das profissões de juriconsulto, advogado e solicitador a reformados ou desempregados, identificados como tais, às pessoas que beneficiem de assistência judiciária, a trabalhadores, no âmbito dos processos judiciais de natureza laboral, e a qualquer interessado, nos processos sobre o estado das pessoas.

- Electricidade

- Utensílios e outros equipamentos exclusiva ou principalmente destinados ao combate e detecção de incêndios.

- Aparelhos, máquinas e outros equipamentos exclusiva ou principalmente destinados a:

- Captação e aproveitamento de energia solar, eólica e geotérmica;
- Captação e aproveitamento de outras formas alternativas de energia;
- Produção de energia a partir da incineração ou transformação de detritos, lixo e outros resíduos;
- Prospecção e pesquisa de petróleo e/ou desenvolvimento da descoberta de petróleo e gás natural;
- Medição e controlo para evitar ou reduzir as diversas formas de poluição.

- Transporte de passageiros, incluindo aluguer de veículos com condutor.

Compreende-se nesta verba o serviço de transporte e suplemento de preço exigido pelas bagagens e reservas de lugar.

- Espectáculos, manifestações desportivas e outros divertimentos públicos, com excepção dos referidos na verba 13-A da lista II.

Exceptuam-se os espectáculos e divertimentos de carácter pornográfico ou obsceno, como tal considerados na legislação sobre a matéria.

- Gasóleo, fuelóleo e respectivas misturas, *jet-fuel*, petróleo iluminante e carburantes e resíduos da refinaria do petróleo, de alta viscosidade.

- Alojamento em estabelecimento do tipo hoteleiro.

A taxa reduzida aplica-se exclusivamente ao preço do alojamento, incluindo o pequeno-almoço, se não for objecto de facturação separada, sendo equivalente a metade do preço da pensão completa e a três quartos do preço da meia-pensão.

- As empreitadas de construção de imóveis em que são donos da obra cooperativas de habitação e construção constituídas nos termos do Decreto-Lei nº 218/82, desde que directamente contratadas entre aquelas e o empreiteiro, e as empreitadas de construção de imóveis efectuadas por empresas que construam habitação social no âmbito de contratos de desenvolvimento.

- As empreitadas de bens imóveis em que são donos da obra as autarquias locais, desde que as referidas empreitadas sejam directamente contratadas com o empreiteiro.

#### BENS DE PRODUÇÃO DA AGRICULTURA

- Adubos, fertilizantes e correctivos de solos.

- Animais vivos, exclusiva ou principalmente destinados ao trabalho agrícola, ao abate ou à produção.

- Farinhas, resíduos e desperdícios das indústrias alimentares e quaisquer outros produtos próprios para a alimentação de gado e de outros animais, incluindo os peixes de viveiro, destinados a alimentação humana.

- Produtos fitofarmacêuticos.

- Sementes, bolbos e propágulos.

- Forragens e palha.

- Plantas vivas, de espécies florestais ou frutíferas.

- Utensílios e alfaias agrícolas, silos móveis, motocultivadores, motobombas, electrobombas, tractores e outras máquinas e aparelhos exclusiva ou principalmente destinados à agricultura, pecuária ou silvicultura.

Compreendem-se nesta verba os moinhos de mós de pedra de diâmetro igual ou inferior a um metro e os esteios de lousa exclusivamente destinados à agricultura.

Consideram-se tractores agrícolas apenas os que como tal estejam classificados no respectivo livrete.



- Bagaço de azeitona e de outras sementes oleaginosas, gráinha e folhelho de uvas.
- Sulfato cúprico, sulfato férrico e sulfato duplo de cobre e de ferro.
- Enxofre sublimado.
- Ráfia natural.

**LISTA II  
BENS E SERVIÇOS SUJEITOS  
A TAXA AGRAVADA**

- Espadarte, esturjão e salmão, fumados, secos, salgados ou em conserva e preparados de ovas (caviar).
- Perfumes, óleos essenciais e essências.
- Tecidos, em peça ou em obra, de seda natural de vigonho, de pêlo de camelo, de alpaca, de laque, de caxemira ou de cabra *mohair*.
- Peles de avestruz, de elefante, de répteis, de peixe e de mamíferos marinhos e penas de avestruz e suas obras. (Não se consideram obras aquelas em cujo valor as peles ou as penas entrem em proporção inferior a 30 por cento.)
- Peles em cabelo para adorno, abafo ou vestuário e suas obras (com exclusão das de coelho e de ovino ou caprino adultos de espécies comuns não denominadas). (Não se consideram obras aquelas em cujo valor as peles entrem em proporção inferior a 30 por cento)
- Pedras preciosas (com exclusão das que são destinadas a uso industrial) naturais, sintéticas ou reconstruídas e pérolas naturais ou de cultura e suas obras, quando destinadas a adorno pessoal ou ornamentação.
- Artefactos total ou parcialmente de metais preciosos. (Exceptuando-se os objectos de casquinha, bem como os de prata com ou sem associação de outro metal não precioso, quando neste último caso o seu peso total não exceder 30 g.)
- Moedas de ouro ou prata e de ligas em que entrem

metais preciosos, com excepção das que tiverem curso legal no país de origem ou que tenham uma cotação publicitada regularmente.

- Madrepérola, âmbar, coral, tartaruga, marfim e seus artefactos destinados a ornamentação, tocador ou adorno pessoal.

- Jogos e acessórios de jogos (dados, fichas). Incluem-se os jogos mecânicos e electrónicos em estabelecimentos abertos ao público: máquinas, *flippers*, máquinas para jogos de fortuna e azar, jogos de tiro eléctricos, bingo e jogos de vídeo cujas características os tornem utilizáveis em estabelecimentos comerciais.

Exceptua-se o material de jogos reconhecidos como desportivos e de jogos com características de brinquedos.

- Prestações de serviços que consistam em proporcionar a utilização dos jogos mencionados na verba 13 da presente lista, que não sejam isentas de imposto nos termos do número 32 do artigo 9º do CIVA.

- Armas de fogo de qualquer natureza e suas partes, peças e acessórios, com excepção das armas de guerra.

- Aviões, aeronaves e seus acessórios. (Exceptuam-se aqueles cujas características os tornem utilizáveis em serviços públicos de transporte de pessoas ou mercadorias ou em fins militares.)

- Objectos em porcelana e faiança artística, pintados inteiramente à mão.

- *Karts*.

- Motociclos de cilindrada igual ou superior a 125 cm<sup>3</sup>.

- Filmes, vídeos, livros ou folhetos de carácter pornográfico ou obsceno, como tal considerados na legislação sobre a matéria, bem como as prestações de serviços que consistam em proporcionar a utilização dos referidos bens.

---

\* Jurista.





# LIVROS A LER

## A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

MICHAEL BLAND  
PETER JACKSON



### A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Porquê comunicar? Quem são os responsáveis pela comunicação? Onde colocar a informação? O que deve ser comunicado e quando? Eis as questões que se colocam ao gestor empenhado no sucesso da sua empresa e na motivação dos seus empregados.

Questões a que este livro vem dar resposta ao apresentar, de forma acessível, os vários métodos actualmente disponíveis para implementar e avaliar a eficácia de um programa de comunicação.

É assim que o leitor vai encontrar, ao longo do livro, descritas as vantagens e desvantagens de diferentes meios de comunicação escrita, oral, e audiovisual, e como adaptá-los às suas necessidades específicas com um mínimo de tempo e dinheiro.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *A Comunicação na Empresa*

**Autores:** Michael Bland, Peter Jackson

**Colecção:** Biblioteca de Gestão Moderna

**Editora:** Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



### DO ESTUDO DE MERCADO AO PLANO DE "MARKETING"

Este livro foi inspirado pela constatação do confronto diário dos responsáveis de empresa com as realidades provocadas pelas modificações ou mutações do seu meio económico e industrial.

Por não se ter sabido adaptar, nem antecipar, um grande número de empresas foi radicalmente erradicado do mundo industrial.

O autor, depois de conhecer o terreno, soube de uma maneira prática dar respostas às preocupações quotidianas dos que actuam na empresa. Descreve as etapas, as técnicas a aplicar e a metodologia a respeitar para lhes permitir dotarem-se do instrumento indispensável de gestão que é um Plano de Marketing.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*

**Autor:** Pierre Thuillier

**Colecção:** Gestão

**Editora:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



**DIRIGIR**



## COMO FORMAR UMA EQUIPA DE VENDAS

MIKE WILSON



### COMO FORMAR UMA EQUIPA DE VENDAS

Formar uma equipa de vendas dinâmica e eficaz é uma tarefa difícil que exige sólidos conhecimentos, que só um especialista pode dar.

Ciente deste facto, Mike Wilson, reuniu neste livro a sua vasta experiência, produzindo um valioso instrumento de trabalho dedicado ao gestor de vendas.

Esta obra de consulta, feita para acompanhar o gestor de vendas no seu exigente quotidiano, fornece uma descrição das técnicas mais eficazes, ilustradas por exemplos e sugestões para a sua aplicação prática.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Como Formar uma Equipa de Vendas*

**Autor:** Mike Wilson

**Colecção:** Biblioteca de Gestão Moderna

**Editora:** Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



UM GUIA COMPLETO  
PARA OS PROFISSIONAIS  
DE MARKETING

EDIÇÕES CETOP

### A FÓRMULA PARA UM "MARKETING" DE SUCESSO

A finalidade deste livro é descrever todos os elementos que se encontram interligados no âmbito do *marketing*, colocando-os ao mesmo tempo numa estrutura que torne evidente as relações entre esses diversos elementos.

Este guia ajudá-lo-á a definir, articular, organizar e executar planos de *marketing*. A obra enumera todas as actividades e explica o que cada uma delas envolve. Cobre as situações estratégicas e táticas e descreve cada uma das suas fases: compreender, prever, criar e promover.

#### FICHA TÉCNICA

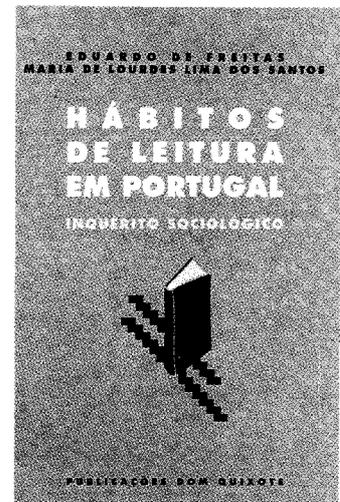
**Título:** *A Fórmula para Um Marketing de Sucesso*

**Autor:** Ralph Mroz

**Colecção:** Gestão

**Editora:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



### HÁBITOS DE LEITURA EM PORTUGAL

Neste pequeno livro pode o leitor encontrar nos vários gráficos e quadros apresentados respostas a questões como, quem lê em Portugal? Que tipo de leitura fazem os Portugueses? Quem compra livros?, etc. Estas e outras perguntas encontram respostas neste estudo sociológico, levado a cabo através de um inquérito patrocinado pelo Instituto Português do Livro e da Leitura e efectuado por Eduardo de Freitas e Maria de Lourdes Lima dos Santos, que pretende divulgar um conjunto de dados interessantes para todos os que de, uma forma ou de outra, têm alguma ligação ao mundo dos livros ou da leitura.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Hábitos de Leitura em Portugal*

**Autores:** Eduardo de Freitas e Maria de Lourdes Lima dos Santos

**Editora:** Publicações D. Quixote

À VENDA NAS LIVRARIAS



**DIRIGIR**



### IGUALDADE/DEMOCRACIA E DIREITOS HUMANOS

No número 33 dos Cadernos da Condição Feminina encontramos um conjunto de textos, de importante personalidades ligadas à problemática dos direitos humanos e da igualdade para as mulheres, que constituem algumas das intervenções levadas a cabo durante o seminário "Igualdade, Democracia e Direitos humanos", que se realizou em Lisboa sob o alto patrocínio de Catherine Lalumière, Secretária-Geral do Conselho da Europa.

O seminário teve por objectivo a sensibilização para a importância política das questões da igualdade dos direitos e oportunidades para as mulheres e homens, como direito humano fundamental, e o reconhecimento da igualdade como elemento essencial para a construção, manutenção e aprofundamento da democracia.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Igualdade, Democracia e Direitos Humanos*

**Colecção:** Caderno Condição Feminina, nº 33

**Edição:** Comissão para a igualdade e para os Direitos das mulheres  
Av. da República, 32-1º - 1093 LISBOA CODEX



### MANUAL DA SECRETÁRIA

Vera e Christina Hughes, conseguem, com este bem estruturado manual através de uma apresentação bem compartimentada por assuntos, transmitir as informações úteis e necessárias ao bom desempenho de qualquer secretária ou estudante desta área.

De fácil consulta, pela sua bem estruturada organização, é um guia indispensável e prático a qualquer profissional do secretariado.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Manual da Secretária*

**Autores:** Vera e Christina Hughes

**Colecção:** Gestão

**Editora:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



### SEGREDOS DOS GRANDES VENDEDORES

Dedicado especialmente aos vendedores mas com interesse para todos os que se dedicam aos negócios, dá-nos a conhecer um conjunto de conselhos e segredos básicos para tirar o máximo rendimento das técnicas e estratégias de *marketing* ao serviço das vendas e dos vendedores.

Escrito de uma forma simples e eminentemente prática, este livro de Jean-Pierre Lehnisch é um ótimo auxiliar para todos os que querem dedicar-se ao mundo das vendas.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Segredos dos Grandes Vendedores*

**Autor:** Jean-Pierre Lehnisch

**Colecção:** Arte de Viver

**Editora:** Publicações Europa-América

À VENDA NAS LIVRARIAS





### “MARKETING” PARA A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

Este livro trata de questões específicas como os estudos de mercado, consumidores, serviços profissionais de *marketing*, sistemas de informação, o plano de *marketing*, as vendas efectivas, a identificação corporativa, publicidade, relações públicas e apresentações especiais para vendas.

Este manual foi especialmente escrito para ajudar todos os profissionais ligados à indústria de construção e que pretendem que as suas empresas realizem negócios rentáveis e em contínuo crescimento.

#### FICHA TÉCNICA

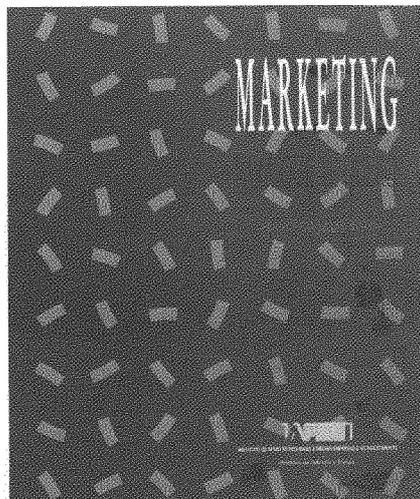
**Título:** *Marketing para a Indústria da Construção*

**Autor:** Norman Fisher

**Colecção:** Gestão

**Editores:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



### “MARKETING” PARA QUE TE QUERO

Os objectivos e metodologias seguidos neste livro procuram ser o mais possível ajustados a gestores de PME, Quadros Médios e Superiores de Empresas com formação não especializada no tema e todos os que, nas empresas, em geral, e nas PME, em especial, queiram dar os primeiros passos para desenvolver a óptica e as práticas de *marketing*, adoptando uma linguagem comum.

O autor, Francisco Velez Roxo, licenciado em Organização e Gestão de Empresas pela Universidade Técnica de Lisboa (ISE) é actualmente coordenador da cadeira de Gestão Comercial II (Marketing Industrial e de Serviços) do ISEG, professor visitante do CFC da escola francesa Hautes Études Commerciales (HEC), onde trabalha com o Prof. Bernard Dubois, e responsável pelo Departamento de Marketing da Iberconsul-Formação e Consultoria. Fez uma abordagem, para não especialistas, dos Princípios, Métodos e Técnicas de trabalho utilizados (ou a utilizar...) pelas empresas, no desenvolvimento das suas acções comerciais/*marketing*.

Este livro funciona prioritariamente como um veículo para o estabelecimento de uma linguagem comum de *marketing*, etapa que o autor consi-

dera ser a primeira para a real adopção de tudo o que esta perspectiva de gestão encerra, em termos de acção comercial de qualquer empresa no mercado.

Esta obra está dividida em quatro capítulos:

- 1 Marketing : Porquê e para quê;
- 1 Marketing : como e quando;
- 1 Marketing nas PME : Os desafios
- 1 Exemplos de Aplicação dos Princípios, Métodos e Técnicas do Marketing nas PME.

Através de dois questionários/diagnósticos simples, Francisco Velez Roxo procurou, logo no início, colocar o leitor perante um referencial que o ajudará na tomada de notas que a leitura do texto seguramente irá proporcionar e, assim, no final, mais facilmente controlar se os objectivos e a metodologia utilizados foram adequados.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Marketing para Que Te Quero*

**Autor:** Francisco Velez Roxo

**Editores:** Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.



# BREVES

## JAPÃO AFUNDA-SE EM RESÍDUOS

Transformado nos anos setenta e oitenta num dos países modelo em matéria de luta antipoluição, o Japão afunda-se actualmente nos seus próprios resíduos domésticos e industriais, o preço a pagar pelo seu sucesso económico, revela o Livro Branco sobre o Ambiente, editado pelo Governo Nipónico. "O tempo pressiona, e a situação deteriora-se", refere o relatório anual sobre o estado do ambiente, num texto de 690 páginas, apresentado pelo Governo japonês a apenas alguns dias da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, que teve lugar, de 3 a 14 de Junho, no Rio de Janeiro. Para além dos resíduos, o ambiente japonês está também ameaçado, segundo o Livro Branco, por um "agravamento constante" do problema do ruído, dos cheiros e das chuvas ácidas, assim como por uma utilização intensiva dos lagos e dos rios, que se traduz pelo desaparecimento de numerosas espécies de peixes.

## CONDUÇÃO AO TELEFONE

Conduzir um automóvel e telefonar ao mesmo tempo é uma "situação incompatível" com a segurança rodoviária, considera a Brigada de Trânsito (BT) da GNR, "preocupada" com as consequências das novas tecnologias de comunicação. A legislação portuguesa não prevê ainda esta situação, mas a BT lembra que o Código da Estrada estatui que "é proibido tudo o que possa impedir ou embaraçar o trânsito e comprometer a segurança e comodidade dos utentes das vias". A multa para os prevaricadores varia

entre os 1500 e os 7500 escudos. "Às vezes, as duas mãos são poucas para conduzir, quanto mais para telefonar ao mesmo tempo", disse à Lusa o capitão Maia, da BT.

in Público

## FOME GENERALIZADA EM 2025?

A Food and Agriculture Organization (FAO), agência das Nações Unidas que se preocupa com as questões da alimentação e da agricultura, revelou nesta semana que "a deterioração do ambiente está a acontecer tão rapidamente que poderão existir muito poucos recursos no ano 2025 para alimentar a população mundial". A agência, com sede em Roma, advertiu os países participantes na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento da necessidade de resolver os problemas de pobreza e de fome do Terceiro Mundo: "Como é que se pode esperar que as pessoas esfomeadas protejam os recursos naturais e o ambiente e se preocupem com o bem-estar das gerações futuras, se é a sua sobrevivência imediata que está em jogo?", perguntou o director-geral da Food and Agriculture Organization, Edouard Saouma.

in Público

## 80 POR CENTO DOS MÁRMORES SÃO ILEGAIS MAS EXPORTAM 30 MILHÕES

Apesar da conjuntura internacional influenciar o mercado em Portugal, a exportação de rochas ornamentais, englobando mármore, granitos, ardó-

sias, pedras de calçada e outras afins, atingiu, em 1991, 33,8 milhões de contos. No entanto a Direcção-Geral de Geologia e Minas confirma que, no ano passado, oitenta por cento das pedreiras, geralmente localizadas em Borba, Vila Viçosa e Pêro Pinheiro, laboravam em situações de ilegalidade.

"Talvez por estar associada a uma ideia de indústria pesada e suja, os jovens desinteressaram-se por esta actividade. A verdade, entretanto, é que já não se movimentam as pedras à força de braços ou com alavancas. Hoje os métodos são sofisticados e os equipamentos com serra de diamante já fazem parte de qualquer pedreira", sublinha o nosso interlocutor.

A introdução do diamante industrial e sintético veio substituir o fio helicoidal, com areia siliciosa, "revolucionando os métodos de corte e transformação da pedra", acrescenta.

"É uma indústria explorada por pequenas e médias empresas de mão de obra intensiva."

Jesus Fernandes refere ainda que "a exportação corresponde aproximadamente a metade da produção nacional, mas a qualidade do produto é inferior, e por isso menos dispendioso". Com esta avaliação, o director da Assimagra revela-nos dados ainda não analisados: "Uma produção interna que deverá ter atingido no ano passado cerca de 30 milhões de contos."

Para o desenvolvimento do estudo, formação profissional e inovação tecnológica dos mármore e rochas ornamentais, o Cevalor — Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Industriais, sediado em Borba, prepara-se para iniciar a sua actividade ainda no decorrer deste ano.

in O Jornal

**DIRIGIR**



# CLASSIFICADOS

## XXV ENCONTRO SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em 11, 12 e 13 de Novembro próximo, a APG promove o seu XXV Encontro Nacional, nas instalações da FIL (Feira Internacional de Lisboa).

Virado para a **educação** e para o **desenvolvimento**, este encontro vai ser um marco na reflexão das questões cruciais que se colocam já hoje às **empresas**.

- estratégia empresarial e estratégia de recursos humanos
- desenvolvimento empresarial e desenvolvimento pessoal
- qualidade total e gestão de recursos humanos

Para informações e inscrição (que tem desconto se for feita até 30.09.92!) contactar:

### APG

Av. Brasil, 194, 7.º Esq.  
1700 Lisboa  
Tel. 899766 Fax 809340

## 3<sup>as</sup> JORNADAS DA INDÚSTRIA DA ÁGUA

A EPAL vai realizar nos dias 29 e 30 de Outubro, no Centro de Congressos da Feira Internacional de Lisboa, as 3<sup>as</sup> Jornadas da Indústria da Água, subordinadas ao tema "A Indústria Portuguesa da Água no Contexto Europeu".

Pretende-se proporcionar aos participantes uma ampla visão dos principais problemas da Indústria da Água na Europa, confrontá-los com a situação portuguesa e abordar, ainda, temas como o uso de novas técnicas de instrumentação, controlo e automação, e a capacidade e intervenção em projectos de cooperação internacional.

Simultaneamente realizar-se-ão dois *workshops* sobre "Cooperação Internacional" e "Tecnologias de Informação e Automação", além da 2<sup>a</sup> Mostra das Actividades e Serviços da Indústria da Água.

Esta mostra, que ocupará 1.200 metros quadrados da área de exposição do Centro de Congressos da Feira Internacional de Lisboa, está aberta a municípios, empresas e organismos do Estado. Através dela pretende-se expor materiais, equipamentos e serviços de aplicação diversas na gestão da água, constituindo assim um certame de grande interesse para empresários, gestores e técnicos ligados à indústria da água.

## V ENCONTRO DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

A intensificação das mudanças que se adivinham, com o aprofundamento da integração europeia e a evolução dos modos de vida, abalam as antigas certezas e suscitam novas interrogações, particularmente no que diz respeito ao universo do trabalho e das organizações.

A Associação Portuguesa de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT) vai realizar, nos próximos dias 26 e 27 de Novembro, nas instalações da Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, o V Encontro, subordinado ao tema «Organizações, Emprego e Condições de Trabalho».

Para a discussão do tema a APSIOT conta com a participação de investigadores e técnicos, portugueses e de outros países da Comunidade Europeia, de reconhecido mérito e competência.

A Associação Portuguesa de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho tem a sua sede na Av. Guerra Junqueiro, 19-5º Esq.

1000 Lisboa — telef.: 809628.

# CORREIO DOS LEITORES

Estudante de Geotecnia, venho por este meio felicitar a revista DIRIGIR pela temática escolhida [no número 22] e que foi sobre o Ambiente, e informo-vos que já teve efeitos positivos em mim e nos meus colegas de curso.

Alguns colegas meus (e eu próprio) pensamos vir a criar uma empresa [...]. Em todos os projectos que eu pude observar, não mencionavam a vertente ambientalista.

Nesses mesmos projectos pude constatar alguns erros de elaboração. Foi então que surgiu a ideia de emprestar-lhes a revista DIRIGIR, e é aqui que surgem os efeitos positivos da mesma. Depois da sua leitura, não só melhoraram a elaboração do projecto como também passaram a debruçar-se sobre o impacte ambiental que algumas possíveis empresas poderiam vir a ter.

Houve casos em que algum desistiram ou congelaram os seus projectos. Alguns porque não se encontravam preparados para vir a ter uma empresa, outros porque **não conseguiram resolver alguns problemas para que a revista DIRIGIR os tinha alertado.**

Os exemplos referidos salientam bem a necessidade que muitos jovens potenciais empresários têm de uma revista como a DIRIGIR.

JOSÉ CARLOS FREITAS

Mourisca - S. João da Madeira

## RESPOSTA

A carta deste leitor toca numa questão muito importante que é o facto de a DIRIGIR pretender ser, antes de tudo o mais, um *projecto de formação à distância*.

É nisso que temos apostado.

E penso que a leitura desta carta não só nos gratifica, demonstrando que o nosso esforço e a nossa "luta" valem a pena, como é suficientemente elucidativa do papel que uma publicação como esta pode ter a esse nível.

Além de facilitar a mudança de atitudes, dá suporte teórico e técnico para enquadrar a mudança urgente que tem que ser feita a todos os níveis.

Acreditamos que a transformação do mundo do trabalho e do mundo empresarial começa em cada um de nós.

A leitura de uma revista pode ser um momento desencadeador dessa transformação.

Foi bom saber que conseguimos.

Não deixem de nos escrever a dar o vosso *feed-back*.

Afinal, a revista só cumpre verdadeiramente o seu objectivo quando isso acontece!



COMUNICAÇÃO E ATENDIMENTO

SEPARATA

## Nota Preambular

Penso que a leitura de alguns fragmentos da obra do filósofo francês Gilles LIPOVETSKY A Era do Vazio (ed. port. 1988) ajudará a interpretar o conjunto de textos que, quase todos na secção COMUNICAÇÃO, a DIRIGIR tem vindo a publicar em torno desse tão incensado personagem que até numa das capas da revista era entronizado como Sua Majestade O CLIENTE.

Na pós-modernidade em que parece estarmos situados, as coisas realmente mudaram, esboroaram-se as ideologias, esbateram-se as referências e, como escreve o Dr. Lemos de Azevedo num dos artigos que citarei, "em serviço é mais avisado procurar ser diferente do que ser melhor".

As contribuições de vários especialistas para a reflexão sobre essa forma mais personalizada da comunicação que é o ATENDIMENTO ou a relação directa com o cliente (cada vez menos público e mais pessoa) levaram-me a desgarrar nesta Separata várias declarações que penso serem persuasoras, sugestivas, mesmo sedutoras para um eventual serviço de formação de profissionais do Atendimento (e não é dito, afinal, que toda a empresa, do embalador ao director-geral, está implicada na atenção ao cliente?).

A DIRIGIR decerto prosseguirá na debulha minuciosa do tema. O que me leva a sugerir que se traga também ao eirado a reflexão sobre o ATENDIMENTO naquelas instituições que, ingloriamente, não procuram o "sucesso do lucro" nem, mais pós-modernamente, "o lucro do sucesso".

Em quantas dessas instituições (serviços administrativos, fiscais, de saúde, etc.), cujo emblema é o guiché, não lhe acontecerá, à Sua Majestade o Cliente, como na história do príncipe que trocou de roupas com o garoto maltrapilho e, pela ausência de referências desta **era do vazio**, se vê nos trapos e na pele de mendicante!

FERNANDO MELRO



EDIÇÃO DO INSTITUTO DE EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 25  
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE  
MAY/JUN. - 1992

**DIRIGIR**



## O PROCESSO DE PERSONALIZAÇÃO\*

### O Novo Individualismo

"O ideal moderno de subordinação do individual às regras racionais colectivas foi pulverizado; o processo de personalização promoveu e incarnou maciçamente um valor fundamental, o da realização pessoal, do respeito pela singularidade subjectiva, da personalidade incomparável, sejam quais forem, sob outros aspectos, as novas formas de controlo e de homogeneização simultaneamente vigentes."

\* Gilles LIPOVETSKY, *A Era do Vazio - ensaio sobre o individualismo contemporâneo*, Lisboa, Relógio d'Água, 1988.

## A Onda Informaliva

"Negativamente, o processo de personalização remete para a fractura da socialização disciplinar; positivamente, corresponde à instalação de uma sociedade flexível assente na informação e na estimulação das necessidades, no sexo e no levar em conta os 'factores humanos', no culto da naturalidade, da cordialidade e do humor."

## A Expansão do Consumo

"Que erro foi anunciar precipitadamente o fim da sociedade de consumo quando é claro que o processo de personalização não pára de lhe alargar as fronteiras. A recessão presente, a crise energética, a consciência ecológica não são o toque a finados da sociedade de consumo: *estamos destinados a consumir, ainda que de outro modo, cada vez mais objectos e informações*, desportos e viagens, formação e relações, música e cuidados médicos. É isto a sociedade pós-moderna: não o para além do consumo, mas a sua apoteose, a sua extensão à esfera privada [...]. Consumo da sua própria existência através dos *media* desmultiplicados [...]"

## As Novas Culturas

"A época moderna foi assombrada pela produção e pela revolução; a época pós-moderna, pela informação e pela expressão. Os indivíduos, ao que se diz, exprimem-se no trabalho, por meio dos "contactos", do desporto, dos tempos livres, de tal modo que em breve já não haverá uma única actividade que não passe a exibir o rótulo de "cultura".

## Serviço e Sedução

"A sociedade pós-industrial foi definida como sendo uma sociedade de *serviços*, mas, mais directamente ainda, é o *auto-serviço* que pulveriza por inteiro o antigo quadriculado disciplinar, fazendo-o, não através das forças da Revolução, mas das ondas radiosas da sedução. Longe de se circunscrever às relações interpessoais, a sedução tornou-se o processo geral que tende a regularizar o consumo, as organizações, a informação, a educação, os costumes. Toda a vida das sociedades contemporâneas é doravante governada por uma nova estratégia que destrona o primado das relações de produção em proveito de uma apoteose das relações de sedução."

**Do Produto ao Serviço...**

**... até à QUALIDADE TOTAL!**

**DIRIGIR**



"O produtor pára frequentemente na produção e na venda, desinteressando-se da utilidade do serviço que prestará ao comprador, razão essencial que o levou a comprar" (LA-13/3)

"Os clientes são encarados essencialmente como instrumento para gerar proveitos, a par de outros, como a bolsa ou os câmbios. No limite, algumas gostariam até de passar sem os clientes (LA-13/5)

"... enquanto sociedade de consumo, temos vivido sob a tirania dos produtores e vendedores" (LG-13/77)

**As actuais condições de mercado, porém, exigem outra coisa...**

"As empresas produtoras têm necessariamente que propor razões preferenciais de compra que vençam a indecisão dos compradores e lhes dêem a elas vantagens sobre os concorrentes. *A publicidade, as promoções e o merchandising já não bastam*" (LA-13/3)

"[...] há que *comunicar* para fazer com que os consumidores experimentem a loja. Esta comunicação faz-se sobretudo através da publicidade e das promoções. [...] Mais importante do que a imagem que o comerciante quer transmitir da loja, *é o que os consumidores na verdade pensam*, qual a imagem que eles têm da loja" (PD-18/9)

"O consumidor escolhe qualidade, isto é, satisfação máxima das suas necessidades e expectativas. Essa satisfação resulta tanto do acesso como do gozo do produto [...]. *A qualidade total é, por conseguinte, tanto qualidade do produto como qualidade do serviço, que nele tem de estar incluído*" (LA-13/4)

"Qualidade tem ainda a ver com o nível de comunicação na Empresa, com a capacidade de os seus colaboradores terem voz, de você, senhor dirigente, *ter tempo para informar e sobretudo para saber ouvir*" (PSM-16/44)



## COMUNICAR É...

"Nós no fundo, existimos porque os clientes precisam de nós"

"A primeira vertente da nossa estratégia passa por *ouvir o cliente* e satisfazê-lo na medida do possível"  
(IM-14/64)

"Se não ouvir o cliente, eu não posso ir ao encontro das suas necessidades" (TB-21/70)

"Comunicar é falar, ler, escrever, mas não só. *É também ouvir*, saber ouvir, perceber que existem sempre pelo menos duas maneiras de encarar uma situação, e que o monólogo é certamente o pior processo de os resolver" (APL-18/64)

**Eu falo...**

**Tu ouves...**

**Ele cala-se...**

"O *contacto pessoal* é o meio de comunicação humana por excelência. Trata-se, com efeito, de um diálogo aberto para o qual é necessário uma preparação cuidada [...]. É igualmente fundamental *saber escutar*" (JNS-19/45)

**Nós falamos...**

**Nós ouvimos...**

**Nós comunicamos!**

# **DIRIGIR**

"Em serviço, é essencial escutar os clientes, compreender as suas necessidades e expectativas. O *marketing* vulgarizou os estudos de mercado como instrumento de escuta do cliente. São ferramentas imprescindíveis. Mas não é a sua comprovada falibilidade que torna necessário o recurso à *escuta directa, pessoal e permanente* dos clientes. Estes dois instrumentos não se substituem, completam-se [...]. Os estudos de mercado descobrem as *semelhanças* e o contacto pessoal identifica as diferenças" (LA-13/4)

"A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL É UM PROCESSO TRANSACCIONAL E ACTIVO, QUE ORIGINA NOVOS TIPOS DE COMPORTAMENTOS E DESENCADEIA POSSIBILIDADES DE ACTUAÇÃO [...]"

CARL ROGERS AFIRMA QUE A COMUNICAÇÃO ATINGE O SEU MÁXIMO QUANDO O EMISSOR É O RECEPTOR PARTILHAM UMA RELAÇÃO QUE SE CARACTERIZA POR UMA AUTENTICIDADE E TRANSPARÊNCIA TAIS, QUE A CADA UM É POSSÍVEL VIVER OS SEUS VERDADEIROS SENTIMENTOS, POR UMA ACEITAÇÃO E VALORIZAÇÃO PLENA DO OUTRO [...]"

[...] É IMPORTANTE QUE O EMISSOR E O RECEPTOR SEJAM PESSOAS 'VERDADEIRAS' CAPAZES DE POREM DE LADO AS MÁSCARAS, VIVEREM SENTIMENTOS, DESCOBRIREM EXPERIÊNCIAS E UTILIZAREM UMA VERDADEIRA LINGUAGEM DE ACEITAÇÃO [...]. O IMPORTANTE É CADA UM OUVIR-SE A SI PRÓPRIO, PARA ESTAR EM CONDIÇÕES DE OUVIR OS OUTROS" (PTF-14/69)

Persuadir...  
seduzir...  
**FIDELIZAR!**



[...] esta loja é um pouco 'a sua mercearia'. Quando, de manhã, dá ordem para se abrirem as portas, e fica à porta a receber os clientes, ela sente-se um pouco como o velho merceeiro, que conhecia os clientes pelo nome [...]" (MA-14/63)

"No futuro eu penso que um serviço de vendas só conquista o cliente, se ele confiar... E para confiar há que ser honesto com o cliente" (TB-21/72)

**"O CONSUMIDOR [actual] ESTÁ MELHOR INFORMADO E MAIS CONSCIENTE DOS SEUS DIREITOS. EXIGE MAIS ATENÇÕES E QUER SER ELE A DECIDIR"** (LA-13/4)

"Se, na compra dum esquentador, o que mais me interessa for uma assistência pronta e eficaz, de nada valerá a oferta do isqueiro para me fazer optar por uma de entre várias marcas. A oferta de brindes, em muitos casos, é apenas para seduzir os incautos. *Não fideliza os compradores.*" (LA-13/4)

"A fidelidade assegura um volume de tráfego regular de clientela [...]. O segredo está em conseguir que um comprador ocasional se transforme num cliente fiel. A *fidelização* é conseguida sobretudo com a satisfação pós-compra

Para fidelizar a clientela existem vários meios habitualmente utilizados, como os descontos progressivos em função dos volumes de compra, *a forma de atendimento personalizado*, os cartões-clientes [...] e os serviços pós-venda" (MSB-18/10)

"A reclamação é uma forma de resposta do cliente que permite determinar os pontos de insatisfação. *Uma reclamação solucionada rapidamente transforma-se num aspecto positivo*, enquanto o contrário contribui para desenvolver uma imagem negativa e é sabido que um cliente insatisfeito propaga em média três a cinco vezes mais essa informação do que um cliente satisfeito" (MSB-18/10)

**"A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO QUE É FEITO AO PÚBLICO, DA IMAGEM QUE SE TRANSMITE DA EMPRESA QUANDO SE ESTABELECE UMA RELAÇÃO PROFISSIONAL, SÃO, ENTRE OUTROS, COMPONENTES DUMA MESMA CONVICÇÃO: A DE QUE O CLIENTE SÓ VOLTA SE FOR CATIVADO"** (JNS-19/43)

"VOCÊ É A EMPRESA! Consequentemente tudo quanto você faça irá influenciar a projecção da imagem da empresa" (JNS-19-44)

**DIRIGIR**



#### O PODER DA IMAGEM

"Todas as pessoas que trabalham numa instituição, desde o simples servente até ao mais alto funcionário da hierarquia *exercem poderes de representação* dessa instituição com reflexos marcantes na projecção da imagem, posto que o público em geral facilmente mistura a personalidade individual de cada empregado com a personalidade da empresa" (JNS-19/44)

"Os vendedores podem esmerar-se, os telefonistas podem respirar simpatia, os distribuidores podem apresentar-se impecavelmente limpos e a horas. Se o director-geral não tiver tempo para estar com os clientes, se a empresa não responder a reclamações, se os chefes de vendas tiverem comportamentos manipuladores, o serviço murchará. *Clientes insatisfeitos são como nódoas de azeite em pano branco. A insatisfação propaga-se imediatamente e por longe.*

Creio que reside aqui a principal dificuldade para as empresas adoptarem a *estratégia de serviço*" (LA-13/5)



## DESFUNCIONALIZAR A COMUNICAÇÃO

[...] os trabalhadores, que não têm contacto directo com os clientes, actuam exclusivamente dentro das funções que lhes estão atribuídas, funções onde se fala de tarefas mas não de vendas nem de clientes. Canalizam todas as suas energias para o cumprimento do dever, um dever que pode ser processar salários, embalar brindes, dactilografar cartas, conferir facturas, introduzir dados...

Todas estas e outras tarefas são inevitáveis e imprescindíveis. [...] E os que as executam não raro têm intenção de contribuir para o sucesso global da empresa. Quando solicitados, porém, a prestar um serviço extra para responder a clientes de carne e osso, respondem simplesmente: 'Não cabe nas minhas funções. É com os vendedores ou qualquer outro sector. O patrão paga-me para cumprir o meu dever, e é tudo.'

*A mobilização de que falamos implica duas coisas: que a empresa encare, realmente, os clientes como associados no negócio e que os trabalhadores desfuncionalizem e descompartimentem o trabalho respectivo. (LA-13/6)*

[...] o chefe directo treina o seu pessoal [...] na importância dos clientes do ATENDIMENTO" (IM-14/64)

## FORMAÇÃO EM ATENDIMENTO - Elementos de Apoio

"O Atendimento do Público não pode ser exercido por simples amadores, embora cheios da maior boa-vontade, ou deixado à improvisação e à intuição. Para ser bem praticado, ele tem de ser bem aprendido e apreendido. Daqui se conclui a grande importância a dar à formação dos Profissionais de Atendimento. [...] Pretende-se, com a formação em Atendimento do Público, atingir, o mais objectivamente possível, o equilíbrio entre o factor humano e a componente técnica [...]"

PAULO DA TRINDADE FERREIRA,

*A Imagem da Empresa no Atendimento do Público, 1984, CTT.*

Adaptação e resumo de Fernando Melro

# DIRIGIR

A Mediateca do IEFP tem ao dispor das empresas os seguintes audiovisuais para acções de formação em Atendimento:

#### FILMES

Título	Nº	Utilização
● <i>Se os Olhares Matassem</i>	1652	UR
● <i>Como Lidar com os Outros</i>	2126	UR
● <i>Do Não ao Sim, a via Construtiva para o Consenso</i>	2953	UR
● <i>Problemas Humanos no Trabalho: Comunicação 1</i>	1816	DP
● <i>Problemas humanos no trabalho: Comunicação 2</i>	1817	DP
● <i>Comunicação na Empresa</i>	1897	
● <i>Mão (A)</i>	1909	
● <i>Comunicação numa Empresa</i>	1916	
● <i>Comunicação Vertical</i>	2362	UR
● <i>Sinal (o)</i>	2656	
● <i>Atendimento Será Correcto (o)</i>	2128	UR
● <i>Comportamento ao Telefone (O)</i>	2131	UR

#### Legenda

**DP** - Diaporama

**UR** - Utilização restrita; só pode ser utilizado no IEFP

Restantes Títulos: Utilização livre

#### COMO TER ACESSO

##### Mediateca do IEFP

Rua de Xabregas 52, 2.º 1900 LISBOA

Telefone - 8582967 Fax - 8585562

ARTIGOS SOBRE O TEMA  
(DIRIGIR, n.º 13-23)

LEMOS DE AZEVEDO, "Sus Alteza, o Cliente"	13 p.3
LUIS GRACA, "1998 - A Débeda do Serviço"	13 p.77
MADALENA AVILLET, "Junho de Casais (entrevista com Isabel Magre)"	14 p.63
PAULO T. FERREIRA, "Para Escutar activamente"	14 p.45
MANUEL S. BALANÇO, "O Atendimento Público e a Imagem da Empresa"	15 p.43
TAVARES DOS SANTOS, "A Profissão de Vendedor"	15 p.71
PEDRO S. MENDES, "Qualidade Total e Gestão de Recursos Humanos"	16 p.44
PEDRO DIONÍSIO, "Satisfação da Clientela - A prioridade na Gestão da Loja"	18 p.7
MARIA DA GRAÇA BALARDIM, "Para Onde Foi o Cliente"	18 p.46
ANDREW PETER LANCASTRE, "A Gestão e o Marketing de Serviços"	18 p.63
J. NUNES DA SILVA, "Você é a Empresa"	19 p.43
MADALENA AVILLET, "A Obsessão do Cliente" (entrevista com Terry Beggs)	21 p.70
PAULO TRINDADE, "Os Outros e Eu"	23 p.77



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DOS GESTORES E TÉCNICOS  
DOS RECURSOS HUMANOS

# pessoal

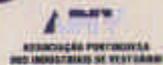
N.º 52 • 3.ª Série • Revista Bimestral

NOV./DEZ. 1991

DOSSIER ESPECIAL:

# Recrutamento

# CITAC



- ESTILISMO
- MODELAGEM
- CORTE
- COSTURA
- ORGANIZAÇÃO
- INDUSTRIAL
- MANUFATURA
- QUALIDADE
- NOVAS TECNOLOGIAS



**APOIO ÀS EMPRESAS**



LISBOA — RUA PROF. NEMALDO DOS SANTOS, 11, 1510 — CP 1500 — TELEF. 74 1520 / 42 / 68 — FAX 104141  
COVILHA — ESTRADA DO SANGRAL, 1 E 5 — CP 6000 — TELEF. 015 / 23670  
CASTELO BRANCO — ESTRADA NACIONAL 10 — CAGE DE MONTALVO — CP 3000 — TELEF. 072 / 24873  
SANTARÉM — RUA 10 DE ABRIL, N.º 6 — ALTO DA BEIRA — CP 2000 — TELEF. 043 / 29216