

SETEMBRO  
OUTUBRO 92  
200.00

# DIRIGIR

26

ISSN: 0871 - 7354

QUALIDADE, MARKETING  
E ESTRATÉGIA

NOVA CONFIGURAÇÃO  
DO MUNDO DO TRABALHO  
— CONTRIBUIÇÃO DAS  
MULHERES

PROMOVER A QUALIDADE  
DA VIDA HUMANA

SEPARATA:  
INSTRUMENTOS DA QUALIDADE TOTAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

# APRENDIZAGEM



## ESCOLHE O TEU FUTURO!

Com o Programa Aprendizagem podes entrar na vida activa e escolher o teu curso entre diversas áreas profissionais. Dos 14 aos 24 anos, o Programa Aprendizagem garante qualificação profissional e equivalência escolar.

Contacta os Centros de Emprego ou de Formação Profissional.

**Formação de Sucesso!**

O Programa Aprendizagem é apoiado pela Comunidade Europeia.



## FICHA TÉCNICA

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

**DIRECTOR:** José Casqueiro Cardim

**COORDENADORA:** Madalena Avillez

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

**COLABORADORES:** Frei Bernardo O. P., Fausto Marsol, Fernando N. Ganhão, Isabel Pais Figueiredo, Jaime de L. Rebelo Pinto, José Pereira dos Reis, Jorge Leitão, Lídia Spencer Branco, Luís Graça, Luís Pessoa, M. Angeles de Los Rios, Marques Apolinário, Maria do Carmo Nunes, Rui Moura

**FOTOGRAFIA DA CAPA:** Jorge Barros

**PLANO E APOIO GRÁFICO:** Cristina Sanchez da Gama

**ILUSTRAÇÃO:** Eduardo Jorge, José Valente, Manuel Liberdade, Paulo Buchinho, Paulo Cintra

**FOTOGRAFIA:** Emilia Mendes, Marlim Figueiredo, Duarte Cabral, Ferreira dos Reis, Isabel Figueiredo

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

**REDACÇÃO E ASSINATURAS:** 003/90/FPF/CHQ - Unidade de Formação de Formadores  
Telefone: 858 47 01, Ext. 2378, Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX

**EDIÇÃO:** Núcleo de Informação e Relações Públicas - Rua das Picotas, 14 - 9.º — 1000 LISBOA

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

**PERIODICIDADE:** 6 números-ano

**TIRAGEM:** 35 000 exemplares

**CONDIÇÕES DE ASSINATURA:** Enviar carta com nome, morada e função desimpenhada ao Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX. A assinatura é gratuita

Depósito Legal nº 17519/92

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO IV nº 26 OUTUBRO 1992

ISSN: 0871 - 7354

IEFP / FPF  
MEDIATECA



FOTOGRAFIA DA CAPA:  
JORGE BARROS

## SUMÁRIO

### EDITORIAL

EDITORIAL \_\_\_\_\_ José Cardim 2

### DESTAQUE

QUALIDADE, MARKETING E ESTRATÉGIA \_\_\_\_\_ Luís Pessoa 3

UM OLHAR PARA A LUA \_\_\_\_\_ Fausto Marsol 10

### FORMAÇÃO

O CENFIM DA MARINHA GRANDE \_\_\_\_\_ Isabel Pais Figueiredo 13

O CASO EUROAGRO, LDA. \_\_\_\_\_ Luís Graça 17

ASPIRAÇÕES E NECESSIDADES DO HOMEM

E FENÓMENOS DE EMPRESA \_\_\_\_\_ M. Angeles de Los Rios 20

### HISTÓRIA E CULTURA

MEMÓRIAS DE OFICINAS,

ÁFRICA E COMBOIOS \_\_\_\_\_ José Pereira dos Reis 25

### GESTÃO

AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL:

INSTRUMENTO DE GESTÃO (1.ª parte) \_\_\_\_\_ Rui Moura 29

PLANO DE ACÇÃO PARA A QUALIDADE \_\_\_\_\_ Fernando N. Ganhão 34

SABIA QUE... \_\_\_\_\_ 38

GEOSIS \_\_\_\_\_ Lídia S. Branco 39

DISSE SOBRE GESTÃO \_\_\_\_\_ 42

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MEDIÇÃO

DOS TEMPOS DE TRABALHO \_\_\_\_\_ Jorge Leitão 43

EMPRESA ENQUANTO SISTEMA ABERTO \_\_\_\_\_ Luís Graça 48

CONSULTÓRIO DE GESTÃO \_\_\_\_\_ Marques Apolinário 51

### SOCIEDADE

QUALIDADE E ACTIVO CULTURAL \_\_\_\_\_ Jaime de L. Rebelo 54

NOVA CONFIGURAÇÃO DO MUNDO

DO TRABALHO-CONTRIBUTO \_\_\_\_\_ Maria do Carmo Nunes 59

DAS MULHERES \_\_\_\_\_ 59

### DESENVOLVIMENTO PESSOAL

QUALIDADE DA VIDA HUMANA

A PROMOVER \_\_\_\_\_ Fr. Bernardo, O. P. 63

### POR FALAR EM...

... QUALIDADE: ONTEM OPORTUNIDADE

HOJE UM IMPERATIVO \_\_\_\_\_ Marques Apolinário 67

CORREIO DOS LEITORES \_\_\_\_\_ 71

LIVROS A LER \_\_\_\_\_ 72

BREVES \_\_\_\_\_ 75

## QUALIDADE - REFORMA OU REVOLUÇÃO?

Qualidade é a satisfação do cliente.

Esta definição de qualidade é lapidar na sua simplicidade mas nem por isso é simplista ou gratuita. Pelo contrário, nestas poucas palavras existe simultaneamente uma visão sistemática e universal do problema e, também, a sugestão de um mundo de questões que ficam por resolver — diga-se em abono da verdade que também não é para resolver problemas que servem as definições...

Quem são os nossos clientes? O que os satisfaz no nosso serviço, ou o que os desgosta? Como dar resposta a essas exigências? O que melhorar ou, simplesmente, mudar na nossa actividade?

Se foi fácil dizer e até talvez aceitar o que pode ser a qualidade, será muito, muito mais difícil obter depois uma ideia clara do que há a fazer, porque uma resposta verdadeira a estas questões implica, na maioria das nossas organizações, não uma reforma mas uma verdadeira revolução. A primeira alteração profunda, e talvez a mais radical, é exactamente o próprio objecto do trabalho que claramente se desloca (para todos: quadros, chefias, trabalhadores) da sua própria satisfação para a resposta às necessidades do "cliente" (interno ou externo). Imaginemos por um minuto que esta postura "revolucionária" era assumida hoje mesmo por cada um de nós. Se o exercício não nos ofender podemos tentar amanhã, modestamente, começar mesmo que seja pelo seu lado mais banal e simples: saber o que querem de nós os nossos clientes...

Mas há uma outra questão que é claramente revelada por este desafio: a qualidade obriga a organização no seu conjunto e vive do envolvimento e da entrega de todos e de cada um de nós... Sem

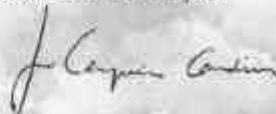
essa adesão absoluta apenas se obterá ou uma resposta parcial e limitada da organização ou, então, o reforço do controlo absoluto implicando um acréscimo de custo que deixará tudo a perder, uma vez que o preço é seguramente uma das componentes de satisfação do cliente...

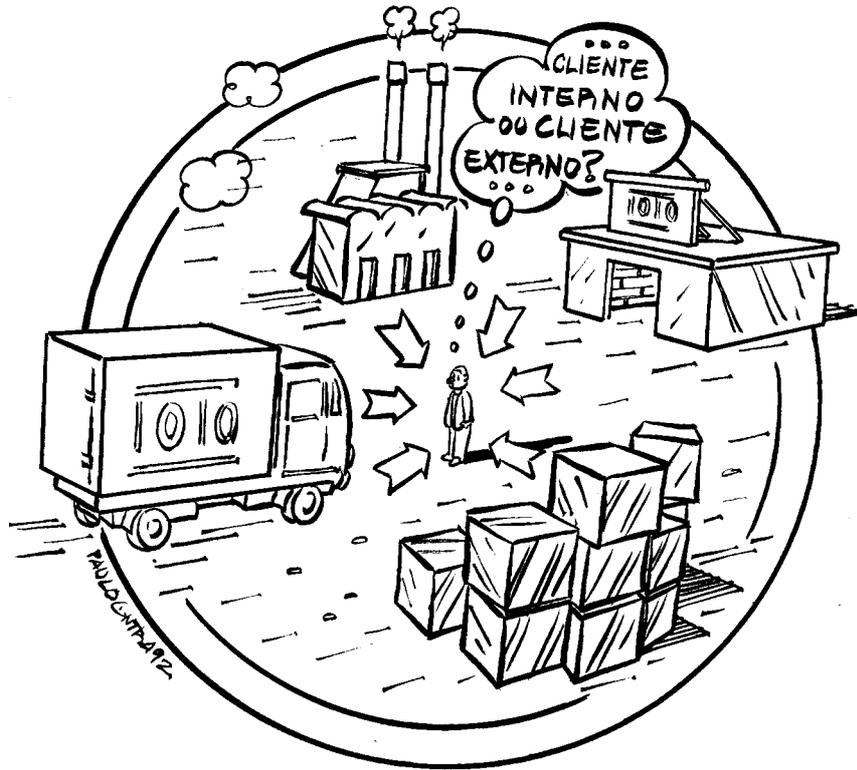
Assim, e talvez antes de qualquer outra coisa, a questão-chave da qualidade é a implicação da organização no seu todo. Só a assunção generalizada deste objectivo permitirá uma melhor satisfação das necessidades do cliente. Mas só partilhamos estes entusiasmos quando movidos por uma visão de interesse geral mobilizadora ou quando, sem essa mola "filantrópica", nos sentimos também parte beneficiada pelos resultados do nosso maior envolvimento e melhor desempenho.

A qualidade está assim dependente de uma alteração muito profunda dos nossos quadros de planeamento e práticas de gestão, particularmente ao nível da repartição dos resultados do melhor rendimento.

Esta actuação exige para além de generosidade (qualidade nem sempre abundante), o reconhecimento de que um bom desempenho de conjunto é normalmente mais o produto da acção comum que da de alguns iluminados ou dos "mais poderosos".

A qualidade será, assim, acima de tudo um desafio à qualidade de quem dirige e à sua capacidade de transformar os seus próprios colaboradores em servidores entusiastas dos seus clientes, ao preço de alguma generosidade e, também, de alguma delegação, ou abdicação de poder. Será que estamos preparados para esta revolução?





# QUALIDADE, MARKETING E ESTRATÉGIA

*"A complexidade dos anos noventa, vai ser (está a ser) muitíssimo superior à turbulência dos anos oitenta". Esta constatação leva-nos às seguintes questões: as estratégias dos anos oitenta poderão continuar a assegurar o sucesso nos anos noventa?*

*A qualidade total, tão demasiadamente falada nos finais dos anos oitenta, continuará a ser uma estratégia válida, só por si, nos anos noventa?*

**V**amos tentar neste artigo aprofundar a ligação da qualidade com o Marketing, com a óptica de mercado, com a orientação do cliente, fazendo ressaltar a necessidade, cada vez maior, de colocar o cliente (externo) no centro da organização (segundo o IQS-International Quality Study, a Qualidade está no "olhar do cliente").

Vamos por fim mostrar que a mais elevada de todas as formas de qualidade, "A Qualidade da Visão" (simultaneamente Estratégica e Organizativa), deve ser o principal motor da organização.

Só tendo uma visão estratégica de "valor acrescentado cliente (externo e interno)" se poderá assegurar o sucesso das Estratégias de Marketing e da Qualidade

## INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE QUALIDADE

Até meados dos anos setenta a Qualidade era considerada somente como uma função técnica.

Subitamente (por volta de 1976/1978), com a contínua

invasão dos mercados ocidentais pelos produtos e empresas japoneses, tomou-se consciência da importância da qualidade (total) e começou-se a integrar na prática empresarial a utilização estratégica da operação qualidade.

De facto, a Qualidade Total é na sua origem a reunião de "instrumentos" já longamente utilizados na indústria a partir da primeira metade deste século, tais como:

- As estatísticas
- A análise de valor
- A normalização
- A gestão económica da qualidade
- A garantia da qualidade

Mesmo a evolução recente de outras disciplinas (manutenção, diagnóstico da qualidade, plano de melhoria da qualidade, produção informatizada, Kanbau, etc.) que foram sendo incorporadas na bateria de "instrumentos" utilizados na qualidade, todos com base em conhecimentos de origem científica, foram sendo confrontados, na prática da gestão empresarial, na obrigação de obtenção de sucesso empresarial, com outros conhecimentos de tipo empírico (Marketing, estudos do consumidor, direcção participativa, etc.) que são absolutamente necessários à obtenção desse sucesso.

Essa síntese, essa conciliação, dentro da lógica empresarial, destes dois tipos de conhecimentos, só foi obtida nos anos setenta quando se conclui que a *performance* da empresa passava obrigatoriamente pela

mobilização das energias de todos na empresa **visando a satisfação dos seus clientes.**

O carácter técnico, as disciplinas e os métodos em torno da produção, a nova filosofia industrial, o auto-controlo pelo operador da produção, foram enriquecidos e só encontraram a sua verdadeira expressão quando integrados pela óptica de mercado, pela orientação cliente.

Esta ruptura com os conceitos técnicos, matemáticos, não foi fácil se nos lembrarmos que Denning e Juran (dois dos principais divulgadores dos conceitos de qualidade) eram discípulos de Shewart (matemático) que nos anos vinte introduziu na Western Electric a estatística como meio de domínio da qualidade.

Até finais dos anos sessenta a qualidade era da competência exclusiva dos engenheiros, e aplicava-se sobretudo ao produto e aos produtos.

Mesmo hoje, no 18º Colóquio de Qualidade (realizado recentemente), a APQ põe como objectivo a necessidade de "chamar a atenção das empresas/organizações para que não basta produzir Qualidade, é necessário que **ela seja reconhecida pelos seus clientes e utilizadores**".

Se repararmos bem nos dois quadros seguintes, um apresentando as características diferenciadoras do Controle de Qualidade (anos sessenta e setenta) e da Qualidade Total (anos noventa), e outro apresentando a Evolução dos Sistemas de Qualidade, poderemos reparar que a **ênfase principal** é sempre dada aos **processos internos da empresa e nunca ao cliente.**

### ANOS 60 E 70 CONTROLO DE QUALIDADE

- **Controlo *a posteriori*.**
- **Acção sobre os efeitos.**  
**Acção curativa.**
- **Campo de acção: o produto.**
- **O cliente e o comprador.**
- **Actuação estática.**
- **Obtenção da Qualidade sem considerar os custos.**
- **Existência de normas, tolerâncias, hábitos.**  
**O defeito é normal.**
- **O controlo é feito por alguns.**
- **Desconfiança.**
- **O cliente paga a Qualidade.**

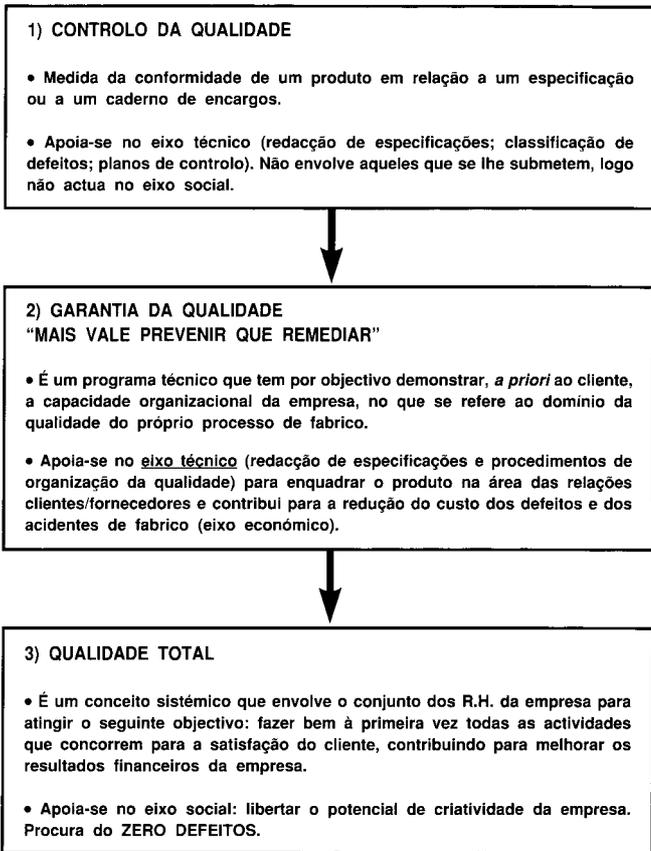
**A Qualidade custa dinheiro.**

### ANOS 90 QUALIDADE TOTAL

- **Controlo *a priori*.**
- **Identificação e eliminação das causas.**  
**Acção preventiva.**
- **Campo de acção: toda a Empresa.**
- **O cliente é o utilizador.**
- **Actuação dinâmica, evolutiva.**
- **Avaliação económica.**  
**Optimização dos custos.**
- **Recusa absoluta da Não Qualidade.**  
**Zero defeitos. Especificações evolutivas.**
- **O controlo é exercido por todos.**
- **Confiança.**

**A Qualidade paga-se a si própria.**

## EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE QUALIDADE



### COMPLEMENTARIDADE QUALIDADE E MARKETING

Se analisarmos a actual definição do conceito de Qualidade:

- Conjunto de características e funções de um produto ou serviço que lhe conferem a aptidão para preencher as expectativas, explícitas ou implícitas;

dela desapareceu o final ambíguo "dos seus utilizadores".

Isso quer dizer que o produto ou serviço deve responder (durante todo o seu ciclo de vida) a expectativas expressas e até a necessidades implícitas.

Mesmo referindo-nos a intermediários e distribuidores que não sejam verdadeiros utilizadores do produto. Foi esta ambiguidade pela ampliação da perspectiva a jusante que foi suprimida.

Esta definição diz-nos que a qualidade não tem só a ver com a qualidade de concepção, com a qualidade devida ao fabrico, mas também a qualidade assegurada pela distribuição, a qualidade devida ao serviço pós-venda, a qualidade de exposição, etc.

Se esta definição for confrontada com as inúmeras definições do Marketing, sobretudo a do Marketing Operacional, vemos de imediato a evidente complementaridade entre Qualidade e Marketing, a imediata articulação entre eles.

Desde os estudos qualitativos visando detectar os motivos e impedimentos racionais e afectivos que presidem à compra de um produto ou serviço.

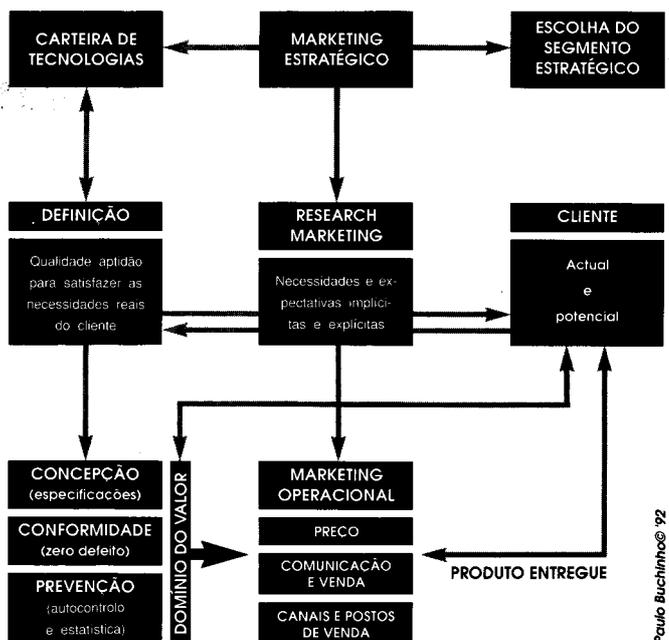
Desde o estabelecimento das listas de "funções de uso" e das "funções de estima", até às definições de serviços ou às prestações imateriais ligadas aos bens ou ao seu "acompanhamento" (empréstimos bancários, seguros, etc.), até à constatação de que os produtos são bens dotados de serviços, não apenas serviço pós-venda, como também serviço antes, durante e após venda.

Quer a definição dos segmentos visados, os posicionamentos dos produtos na mente dos clientes, e a definição do Marketing Mix mais apropriado. Quer inclusive a definição em termos de Marketing Estratégico dos segmentos estratégicos a investir (binómios produtos/clientelas homogéneas), ou daqueles que é necessário continuar a ocupar, em função da carteira de tecnologias dominadas e acessíveis à empresa.

Todas estas áreas específicas do Marketing (ver figura seguinte) nos mostram a complementaridade entre Marketing e Qualidade. Todas elas são utilizadas para identificar e compreender os valores de qualidade que os clientes reconhecem e para adequar a empresa a esses valores.

Mas ao contrário também, a maior transformação introduzida pela abordagem da Qualidade Total é a "Redescoberta do Cliente", é a maior importância (cada vez maior) dada ao cliente.

## MARKETING/QUALIDADE



Paulo Buchinho © '92

Podemos dizer que, na sua essência, a operação de Qualidade Total visa definir e pôr em prática uma "configuração interna" capaz de fazer com que a empresa tenha êxito no seu mercado, isto é, tenha êxito através da satisfação do cliente. **Tal como o Marketing, o projecto de Qualidade Total centra-se principalmente na satisfação do cliente e na adaptação permanente ao mercado.** Os instrumentos da qualidade total também permitiriam, na prática, aprofundar o conceito de Marketing Integrado tão necessário à verdadeira adopção de perspectiva de Marketing pelas empresas. Isso é possível através de um dos fundamentos da **orientação para o cliente dentro da empresa** pelo reconhecimento de que os processos são **cadeias de clientes e de fornecedores**, que cada serviço/departamento (dentro da empresa) deve ser uma dupla definição da sua missão:

- enquanto cliente dos serviços e montante;
- enquanto fornecedor dos serviços a jusante.

Isto possibilitou, de facto, que as exigências do cliente penetrem o mais profundamente possível no coração da empresa.

Assim como o Marketing ajudou e ajuda a Qualidade a evoluir, esta ajudou e ajuda o Marketing a evoluir.

Nesta perspectiva, podemos dizer que como fruto da pressão conjunta das ideias de Marketing e da Qualidade Total, neste momento **o princípio base do sucesso empresarial** passa por colocar o **"cliente no centro da Organização"**.

Servir o cliente, se possível melhor do que os concorrentes, é, sob uma pressão concorrencial acrescida, um imperativo de sobrevivência e desenvolvimento.



É o cliente que nos julga e não os nossos técnicos e especialistas.

É somente a sua satisfação que pondera o nosso valor acrescentado.

Cada serviço, cada tarefa, cada pessoa, devem contribuir para esse **valor acrescentado cliente** e ter consciência disso, ser motivado para esse fim. Só assim "a sombra do cliente paira sobre a empresa; e a Qualidade passa a ser entendida como estando no "olhar do cliente", através de valor acrescentado de satisfação ou de serviço.

A inovação e a criatividade na empresa devem centrar-se na satisfação do cliente, que só se transforma em vantagem concorrencial duradoura à custa de uma dinâmica de progressos/melhorias constantes e incessantes. Os desenvolvimentos técnicos tem que estar em contacto permanente com as realidades do cliente e dos concorrentes.

Desta complementaridade Marketing/Qualidade podemos concluir que:

*"A forma de conseguir Qualidade é fornecer valor percebido pelo cliente"* (QUALIDADE COMPETITIVA)

e que

*"O cliente é o único árbitro do valor acrescentado pela empresa."*

Será que os projectos de Qualidade só terão êxito quando aplicados numa empresa que seja uma Empresa Marketing, isto é numa empresa que tenha o cliente no centro da sua organização?

Acreditamos que sim.

Mas nesta condição, que consideramos necessária, não é suficiente, no nosso entender, para assegurar a vantagem competitiva durável da empresa no médio e longo prazo.

Se o cliente externo deve estar no centro da organização, ele não deve lá estar sozinho.

Tem que estar acompanhado por outro cliente: O CLIENTE INTERNO.

Então, no centro da organização, deverão estar os CLIENTES (Externo e Interno).

#### COMPLEMENTARIDADE ESTRATÉGIA/MARKETING/QUALIDADE

Um outro factor perturbador, para além do cliente, introduzido nos conceitos técnicos da qualidade, foi o da necessidade de participação dos homens da empresa.

O progressivo alargamento das preocupações da qualidade a todas as actividades de procedimentos da empresa, a obrigação de levar todos os intervenientes nessas actividades e procedimentos a "fazerem bem à primeira", obrigaram a uma maior participação das pessoas na empresa.



Expressões como:

"A qualidade é responsabilidade de todos";  
 "A qualidade é uma tarefa que a todos incumbe";  
 "A qualidade começa na qualidade da gestão do pessoal de uma organização"

tentam ser a expressão dessa obrigação de participação.

Mas a empresa moderna, competitiva, deve ir mais longe do que a corrente das relações humanas e a gestão participada.

Nos anos noventa, perante contextos cada vez mais complexos, perante pressões concorrenciais mais fortes e mundializadas, perante evoluções tecnológicas vertiginosas, perante clientes de exigências mais refinadas, a empresa já não pode escolher: os seus colaboradores podem bloquear (por desmotivação, por falta de entusiasmo, por não adesão à formação contínua, etc.) ou podem, pelo contrário, contribuir, através da cooperação voluntária, para o sucesso da empresa.

A relação da empresa com os seus clientes — internos e externos — está a modificar-se, está mesmo a inverter-se.

Eles já não estão dispostos a permanecerem fiéis à empresa.

Pelo contrário: eles estão a pressionar a empresa a ser-lhes fiel. É a empresa que é fiel aos seus clientes e não estes à empresa.

A empresa de Marketing com projectos de Qualidade, a empresa que pretende ser, hoje e no futuro, competitiva, tem que **permanentemente encontrar formas de manter fiéis** quer os clientes externos quer os clientes internos.

Tem de procurar formas de estabelecer uma relação de fidelização recíproca e de partilha de valores dinâmica e congregadora.

A empresa esforça-se. Os clientes tomam as opções. O cliente interno tem que ter a **visão** que só a opinião, o julgamento do cliente externo é que pode conduzir a empresa no caminho da qualidade.

**Esta visão cliente** está também instalada no interior da empresa, quando, como já se disse, as relações internas, as relações com os outros empregados devem ser encaradas sempre como **relações com clientes**.

Esta **VISÃO ESTRATÉGICA** alargada de **clientes** (internos e externos) assente numa **cultura de qualidade** é que deverá ser:

- O "guia de acção", a "orientação" para as tomadas de decisão quotidianas e para afectação de recursos sempre na perspectiva de fidelização dos "clientes";

- A "bússola" para a execução das acções e para a coerência da relação com os clientes externos e com os clientes internos, criando a necessária coesão entre todos, partilhada e comunicada.

É esta **VISÃO ESTRATÉGICA**, de que a qualidade de todas as actividades e procedimentos da empresa tem por objectivo pretender aumentar o **VALOR** que os clientes (internos e externos) estão dispostos a entregar à empresa, é que deve ser a verdadeira finalidade da empresa.

Com esta **VISÃO**, a qualidade não existe como um fim, mas unicamente como um meio.

A qualidade não é somente um produto nem uma finalidade, mas sim um meio e uma cultura organizacional (cultura de qualidade) que tem como objectivo a criação de valor para o cliente.

A qualidade não se reduz ao produto oferecido mas sim à globalidade da empresa (nas suas relações internas e externas) nos aspectos tangíveis e intangíveis (serviços, imagem etc).

Quando a empresa tem uma **VISÃO ESTRATÉGICA** colocando o **CLIENTE** interno e externo no centro de organização é que poderá, agora sim, levar todas as pessoas (externas internas) a partilhar desta visão e, num mundo cheio de incertezas e complexidades que se aproximam, a ganhar a competitividade e a coesão necessárias a esses desafios.

Possuir esta **VISÃO** que assenta na identidade da empresa (naquilo que ela e os seus homens são de facto); Criar esta cultura da qualidade de fazer bem à primeira; Orientar tudo na empresa para a **CRIAÇÃO DE VALOR** para os clientes (externos e internos); Possuir esta orientação Marketing (cliente externo no centro da organização); Aplicar todos os "**instrumentos**" da **qualidade** para fazer bem à primeira, em suma, fazer esta alteração com vista aos clientes, logo com vista à qualidade, tem de ser realizado no interior da empresa. Tem de ser realizado de **dentro para fora**.



Difícilmente, para não dizer nunca, poderá ser realizado de **fora para dentro**.

A aquisição de *packages* externos não darão à empresa uma vantagem competitiva durável e não criam a visão e a cultura necessárias.

Terão, sim, que passar a dominar (após adquirir) um processo que lhes possibilite criar, partilhar e divulgar uma VISÃO ESTRATÉGICA específica; que lhes permita pôr em prática uma **orientação cliente alargada** (externos e internos); que lhes dê um processo de reflexão e de construção de procedimentos flexível, inovador (porque os clientes são a fonte e o motor da inovação), com permanente atenção à melhoria constante e à evolução quotidiana das exigências dos clientes. Este método e processo já existem. É o Raciocínio Estratégico.

### CONCLUSÕES

Nesta procura de complementaridade da Qualidade/Marketing e Estratégia, talvez seja possível tirar algumas conclusões que nos permitam encarar o papel novo da qualidade nos anos noventa, e os ideais de modernidade e mudança que lhe estão associados.

a) A abordagem destes problemas de MUDANÇA deverá ter uma visão tridimensional:

- Qualidade
- Marketing
- Visão Estratégica

b) Como garante da Qualidade e de evolução estratégica deverá trocar-se o emblema da Qualidade pelo emblema de cliente (na perspectiva alargada).

c) Que a Qualidade só será atingida quando se consegue **criar valor percebido pelos clientes**.

d) Que esse valor é criado por Pessoas. Pessoas da empresa (clientes internos) que criam valor para pessoas externas (clientes externos).

e) Que o "emagrecimento" tão falado das empresas, deve ser guiado por esta VISÃO ESTRATÉGICA CLIENTE.

Actividades que não acrescentem valor, quer para os clientes externos quer para os clientes internos, devem ser, pura e simplesmente, suprimidas.

f) Que talvez o "percurso" mais rápido de ter êxito na aplicação de "Projectos de Qualidade Total" — ou melhor de Projectos de Empresa Excelente" — deva então começar por:

- Criação da VISÃO ESTRATÉGICA CLIENTE
- Adopção de ÓPTICA DE MARKETING GLOBAL
- Implantação do Projecto de Qualidade, a criação de tal configuração interna para a empresa ter êxito no mercado.

Só possuindo a VISÃO guiada por uma Estratégia Marketing é que as empresas criarão valor para os clientes (internos e externos) e terão as condições de aplicar todo o "instrumental" da Qualidade. Em princípio, obtendo resultados. Em princípio não criando (pelo contrário) burocracia, papelada, fichas de controlo, etc., que são as grandes críticas aos actuais Projectos de Qualidade Total.

Sei que todas as considerações feitas neste artigo estão longe de ser pacíficas, em primeiro lugar para os homens responsáveis das empresas, quer para os diferentes especialistas (de Qualidade, de Marketing, de Recursos Humanos).

É um risco assumido por mim e pela Revista.

Mas se através dele se desencadear um processo de discussão e reflexão (mesmo apaixonado) e se em última análise, as empresas portuguesas e os clientes (internos e externos) ganharem, por pouco que seja, alguma coisa, já valeu a pena.

\* Director do Departamento de Gestão e Comercial do Fórum Atlântico.

# TABELA DE PUBLICIDADE

# DIRIGIR

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

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

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

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

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

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

Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à formação ou à gestão.

Promoção de produtos e/ou serviços ligados à formação ou à gestão.

A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

## PREÇÁRIO

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

Contra-capa ..... 200 000\$00

Verso de capa ou contracapa ..... 170 000\$00

**PRETO E BRANCO**

Página (210 x 275 mm) ..... 100 000\$00

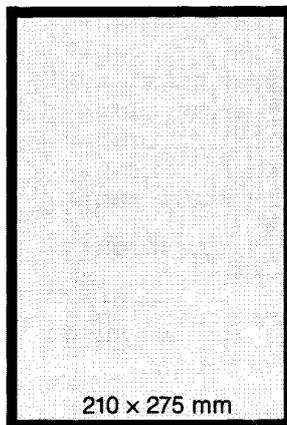
1/2 página ..... 50 000\$00

Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%

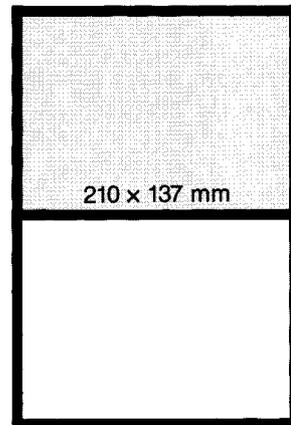
As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade. Estes preços não incluem IVA a 17%

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

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



PÁGINA



1/2 PÁGINA

# UM OLHAR PARA A LUA

*Gerir com qualidade será apenas uma questão de métodos e qualificações? Não será que, para produzir qualidade, o factor humano tem um peso decisivo?*

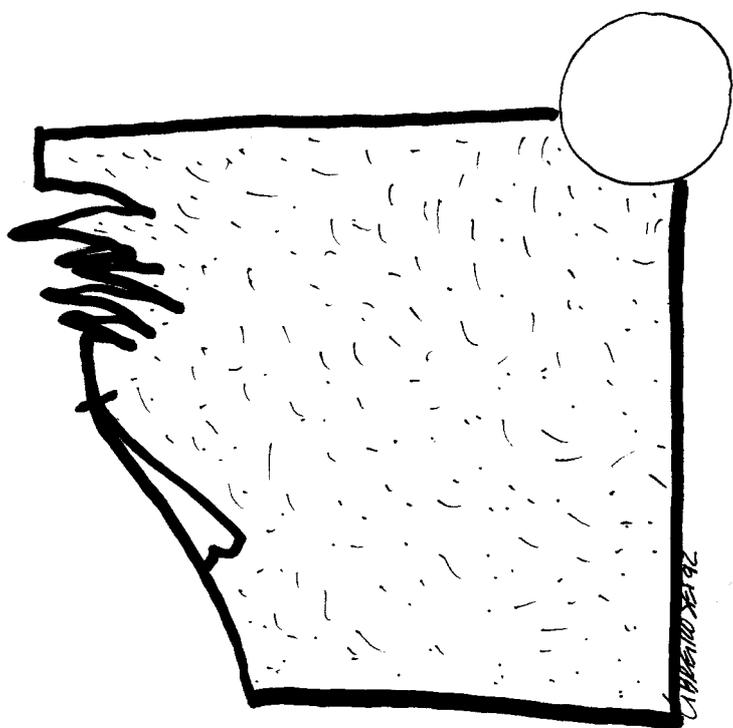
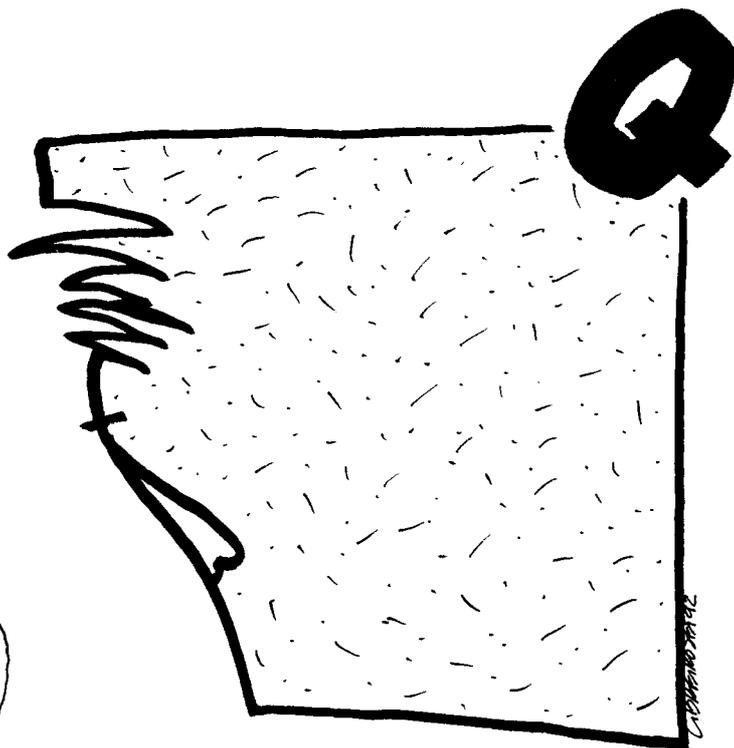
**H**á alguns anos atrás, num encontro de profissionais de Pessoal, o director de Recursos Humanos de uma das maiores e melhores empresas têxteis do País relatou aquela que foi a sua primeira intervenção.

Inesperada e inexplicavelmente a empresa vira-se confrontada, nos últimos meses, com uma anormal devolução de peças de tecidos, por estes apresentarem pequenos defeitos nos desenhos. Produzindo fazendas de elevada qualidade, essencialmente para o mercado internacional, não havia memória que tal situação tivesse ocorrido antes. Havia por isso que investigar.



**DIRIGIR**

Reunido o estado-maior da empresa, ficou claro entre todos, que algo não estava a funcionar no **controlo de qualidade**, a quem competia a aprovação dos produtos antes da sua comercialização. Assim, todo o Departamento de Controlo de Qualidade foi passado a pente fino, procurando-se afanosamente onde e porquê falhavam as coisas. Foi então que o referido director de Pessoal notou que algo se passava com as “revistadeiras”. Observando o seu trabalho, mesmo a olho nu se apercebeu de que **seria praticamente impossível àquelas mulheres cumprirem a sua função, por manifesta falta de visão**. Sentadas em frente de uma intensa fonte de luz, era suposto que controlassem o aspecto dos tecidos que faziam passar entre si e a referida fonte de luz. Procurando confirmar as suas suspeitas, o nosso director pediu à Medicina do Trabalho que submetesse



a exames oftalmológicos todas as “revistadeiras”, verificando-se que 80 por cento dessas mulheres apresentavam acentuados défices de visão, não usando qualquer delas óculos.

Na semana seguinte, quando todas as controladoras usavam já óculos, o director de Pessoal anunciou, em reunião, a chave do problema: durante anos, diariamente sujeitas à agressão de uma intensa luz, elas tinham vindo a perder acuidade visual. Estava, porém, já resolvido o problema.

Tudo está bem, quando acaba bem! O estado-maior retirou o alerta vermelho e a empresa pôde assim voltar à sua rotina.

#### A QUALIDADE NÃO SE CONTROLA, PRODUZ-SE

Mas e como diria a minha amiga Noémia Cabral — mulher a quem a vida não permitiu grandes estudos, mas senhora de uma perspicácia e um saber de experiência feito notáveis —, **A QUALIDADE NÃO SE CONTROLA, PRODUZ-SE!**

Uma análise apenas um pouco mais atenta permitenos perceber que há muito as controladoras não cumpriam a sua função. De facto, não é de crer que tenha sido de um dia para o outro que ficaram sem visão. Donde, o problema não estava ali. Mais: donde, há muito que a empresa gastava dinheiro inutilmente com um serviço que não funcionava.

Nestes casos, lembro-me sempre de um velho provérbio oriental que diz que **“quando uma mão aponta para a Lua, o palerma olha para o dedo”**.

Bem avisada estava a Noémia. Com ela aprendi, numa altura em que era suposto estar a proporcionar aprendizagens a outros, que **nestas coisas das qualidades e mesmo noutras, se calhar, como o palerma, se olha demais para o dedo**. Responsável, na altura, por um sector de produção de embalagens, na fábrica de Avanca da Nestlé (é justo que publicamente se preste homenagem, quer a quem tão profissionalmente desempenha o seu lugar — exemplo longe de ser único naquele meio — quer a uma fábrica que, no seu todo, tão elevados padrões de qualidade apresenta), a Noémia sabia-o bem: a qualidade era da sua responsabilidade, não de quem eventualmente a viesse a controlar posteriormente. **Sabia-o e fazia-o saber aos que com ela trabalhavam.**



### QUALIDADE, "COISAS DE ENGENHEIROS"?

Infelizmente, o exemplo da Noémia está longe de ser uma prática instituída. Muitas vezes a Qualidade parece (e aparece) "desligada" de quem produz, **dependendo**, isso sim, de estatísticas, normas, métodos, qualificações, **enfim, de "coisas de engenheiros"**, de coisas que quem produz, até mal entende.

Como a César o que é de César, à produção o que é da produção: produzir.

É este muitas vezes o panorama. Temos para nós que se tem dado mais atenção aos equipamentos, aos fornecedores, aos materiais, aos processos de fabrico, etc., etc., do que a quem produz.

Não retirando importância e peso ao que todos sabemos ter, talvez não fosse mau lembrar que são as **Pessoas** que fazem (ou não) a Qualidade. "Alguns", parece que se esquecem com demasiada frequência desta pequena verdade: falam da Qualidade, estudam

a Qualidade, pensam a Qualidade, concebem a Qualidade, como se organizações, empresas e fábricas não fossem essencialmente constituídas por **Pessoas**, mas por autómatos. Aborda-se a Qualidade como se apenas e só de um problema técnico, de engenharia, se tratasse.

### SÃO AS PESSOAS QUE FAZEM A QUALIDADE

A Qualidade é, antes de tudo, um problema humano. São mesmo as Pessoas que fazem a diferença!

Qualquer abordagem séria da Qualidade tem que, necessariamente, contemplar os aspectos humanos. Há algum tempo atrás, dizia-me o director do CEQUAL (Centro Protocolar de Formação para a Qualidade) que, num encontro internacional em que recentemente estivera, "as grandes novidades" tinham vindo todas dessa área. Que pena Portugal ficar tão longe! Que pena que "as novidades" tenham chegado ainda tão pouco a Portugal, pesem embora algumas boas vontades, insuficientes, contudo, para alterar práticas instituídas.

É confrangedor verificar, salvo raras e honrosas excepções, o peso e a importância que são dados ao factor humano nas abordagens, intervenções e mesmo programas de formação sobre Qualidade onde, ou não está mesmo presente, ou estando, tem um tratamento tão pouco significativo e adequado, que é quase irrelevante.

Não pode haver Qualidade sem efectivos com qualidade e não há efectivos com qualidade sem uma Gestão de qualidade que, não se esgotando embora aí, passa muito pela qualidade da Gestão de Recursos Humanos. Passa pela efectiva importância que é dada às Pessoas. Passa pelo investimento que (verdadeiramente) é feito na melhoria da qualidade das Pessoas. Passa, em última análise, pela qualidade de vida que se proporciona às Pessoas. E, como diz a Mafalda, essa, a do Quino: "Nunca repararam que a vida é como um rio? Pois é queridos amiguinhos! A chatice é que todos pensam que sabem de hidráulica!"

Como de Pessoas, acrescento eu.

Não será altura de se olhar um pouco mais para a Lua?

Obrigado, Noémia.

\*Director-geral da O&D.



FOTO: ISABEL FIGUEIREDO

Eng. António Sá, director da Cenfim da Marinha Grande

# O CENFIM DA MARINHA GRANDE

*A DIRIGIR foi à Marinha Grande entrevistar o director do Núcleo do CENFIM, Eng<sup>o</sup> António Sá. Falou-se de formação profissional, da importância da produtividade para a indústria nacional, e do papel do CENFIM nisso tudo.*

**O** Núcleo do CENFIM da Marinha Grande resultou da necessidade de formação profissional e do dinamismo declarado de indústria de moldes implantada nessa zona.

De facto, o apoio que o Núcleo tem prestado a esta indústria tem contribuído de uma forma decisiva para o seu desenvolvimento e crescimento.

Em 11 de Novembro de 1985, num espaço alugado ao Sport Operário Marinhense, o Núcleo iniciou a sua actividade numa acção de formação para activos de oito empresas de fabrico de moldes. Daí até hoje não tem

parado, com acções de formação para jovens desempregados ou à procura do primeiro emprego, acções para Quadros e Chefias Intermédias — Formação de Activos e Formação em Gestão Geral para Quadros Superiores e Gestores — tendo ainda desenvolvido contactos com entidades nacionais e internacionais de Formação Profissional nesta área de intervenção.

O crescimento nos primeiros cinco anos processou-se de uma forma harmoniosa e de acordo com os meios postos à sua disposição.

Quanto a instalações, o Núcleo possui, neste momento, bons espaços, embora com determinadas carências de infra-estruturas de apoio. Ao nível de equipamentos, tanto convencionais como baseados em novas tecnologias, o Núcleo deve apostar num reforço tendo em vista a resposta cabal às solicitações que lhe são colocadas.



FOTO: ARQUIVO CENFIM

#### PRODUTIVIDADE COMO OBJECTIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA DE MOLDES

O principal objectivo da Formação Profissional na Indústria de Moldes deverá visar o aumento de produtividade nas empresas. Esta produtividade além de estar ligada ao desenvolvimento de infra-estruturas, como vias de acesso, transportes e comunicações, sistema educativo e financeiro etc., também depende de factores internos às empresas.

Dentro da empresa, a produtividade depende:

- \* Dos equipamentos produtivos e da sua utilização;
- \* Dos processos e tecnologias de produção;
- \* Da organização e gestão do sistema produtivo;
- \* Das políticas de comercialização;
- \* Da utilização racional de energia; e sobretudo
- \* Da qualidade dos Recursos Humanos.

Todos estes factores internos têm como elemento comum as pessoas. A fraca produtividade na indústria de moldes deve-se à baixa escolaridade e formação dos

recursos humanos, à sua organização e à sua extrema mobilidade interempresas.

#### O NÚCLEO DO CENFIM DA MARINHA GRANDE APOIA AS PRIORIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA DE MOLDES

O Núcleo está sensível a este problema e desenvolve todos os esforços necessários à sua resolução, orientando a sua formação tanto na direcção dos jovens, tendo em vista a sua inserção na vida activa, como na sensibilização, reconversão, qualificação e especialização de operários, quadros, chefias intermédias e gestores.

A formação de jovens, tanto em acções de curta e média duração como em regime de alternância (Lei da Aprendizagem), assume, cada vez mais, uma importância vital se se pretender uma viragem na Indústria Portuguesa.

#### FORMAÇÃO DE JOVENS

Distinguimos duas vertentes na formação inicial de jovens. Uma baseada na Lei da Aprendizagem (D.L.102/84 e D.L. 436/88), que confere à saída uma equivalência ao sistema oficial de ensino, existindo dois cursos, um básico e outro intermédio, conferindo equivalências ao 9º ano e 12º ano de escolaridade, respectivamente.

Assim, com acesso a partir do 6º ano de escolaridade e com saída equivalente ao 9º ano e nível II da CEE estão a decorrer cursos técnicos básicos de metalomecânica com várias saídas profissionais.

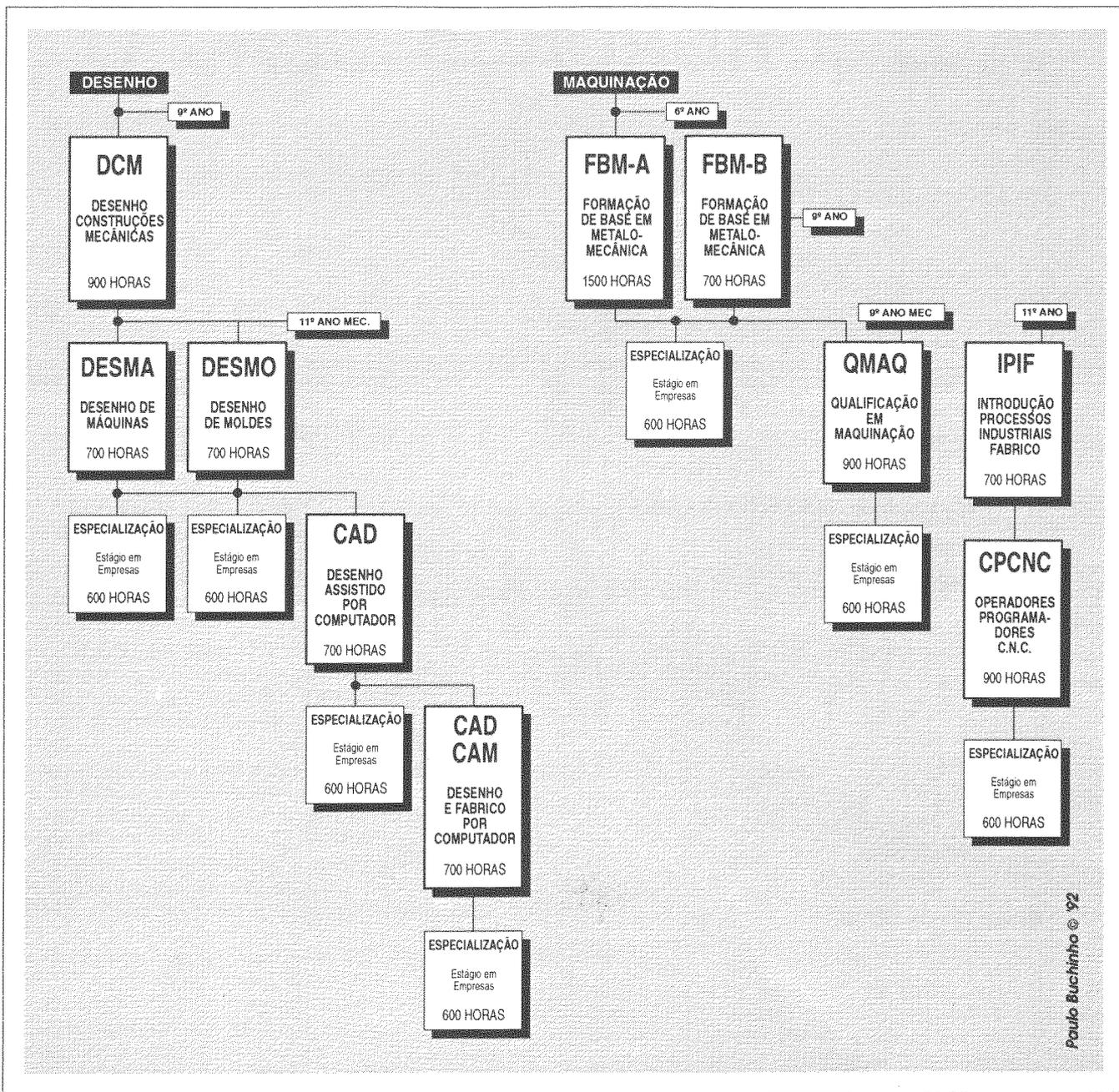
Com acesso a partir do 9º ano de escolaridade e com saída equivalente ao 12º ano e nível III da CEE estão previstos os seguintes cursos intermédios:

- \* Desenho de construções mecânicas
- \* Desenho de moldes
- \* Programação em C.N.C.-Comando Numérico Computorizado
- \* Manutenção mecânica
- \* Manutenção hidromecânica

A outra vertente assenta numa formação modular dirigida fundamentalmente a duas áreas:

- \* Desenho Convencional e Maquinação Convencional (Desenho Assistido por Computador e Comando Numérico Computorizado).

Este tipo de formação prevê várias saídas para a empresa, permitindo, no entanto, o acesso a outros módulos de formação mais avançados. Os esquemas apresentados seguidamente ilustram a organização e sequência dos módulos.



**FORMAÇÃO DE ACTIVOS**

Este tipo de formação resulta do interesse demonstrado pela indústria e é ela que destina as linhas de orientação, de acordo com as suas mais prementes necessidades de formação. Foram efectuadas até ao momento acções nas seguintes áreas:

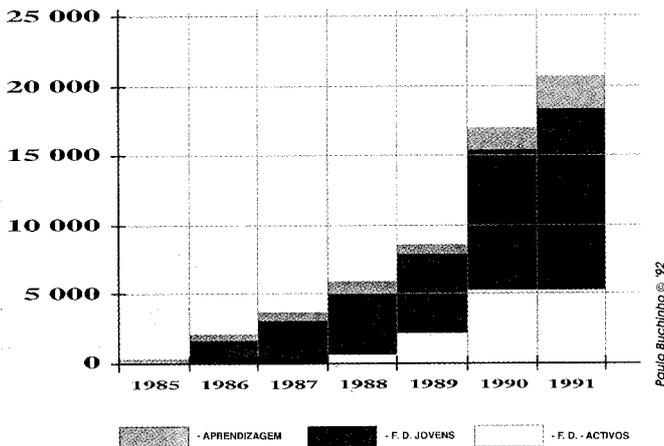
- Tecnologia de moldes metálicos para plásticos
- Desenho e projecto de moldes para plásticos
- Rectificação e afinação de ferramentas
- Leituras e interpretação de desenho técnico
- Controlo dimensional
- Manutenção electromecânica
- Operação e programação C.N.C.

- \* Comando numérico computadorizado
- \* Qualidade
- \* Gestão industrial
- \* Gestão de produção
- \* Planeamento e controlo de produção
- \* Gestão geral

**BALANÇO DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA EM 1991**

Durante o ano de 1991 o Núcleo realizou 86 acções de formação com um total de 55 964 horas de formação e para 1201 participantes. Estiveram envolvidas nesta actividade 96 empresas diferentes, com um total de 239 participações. É de referir, também, que no total das horas ministradas, 91 por cento foram dirigidas a jovens, sendo 1107 a média de horas por acção. Nos activos, a média de horas por acção cifra-se nos 125.

**HORAS DE FORMAÇÃO 1985/1991**



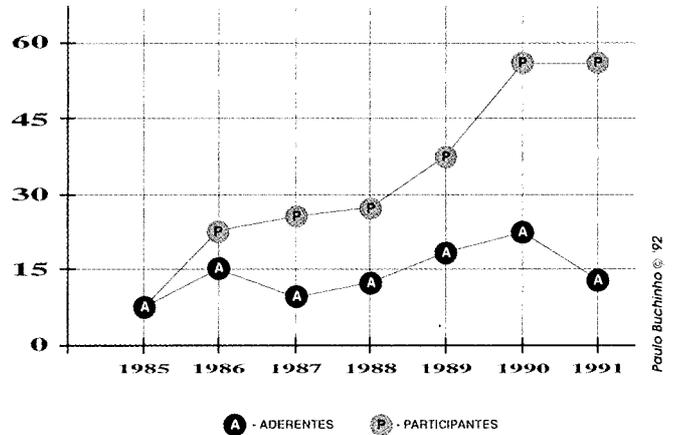
Além da necessidade de formação a ministrar aos jovens para a inserção na vida activa ser bastante superior àquele que se deve atribuir aos activos, foram detectados outros factores que contribuíram para essa diferença.

Referimos, como principais, a indisponibilidade manifestada por parte dos trabalhadores em receber formação e a necessidade das empresas recorrerem muito frequentemente ao trabalho suplementar.

Quanto à formação de activos e atendendo a que praticamente toda a formação se dirigiu à indústria de moldes, apenas 10 por cento dos activos receberam formação no Núcleo.

No entanto, relativamente ao número de empresas aderentes à formação ministrada, a percentagem já é superior, situando-se na ordem dos 60 por cento.

**EMPRESAS 1985/1991**



**PERSPECTIVAS DE FUTURO EM RELAÇÃO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DE DESENVOLVIMENTO DO NÚCLEO CENFIM DA MARINHA GRANDE**

O Núcleo pretende consolidar o tipo de formação inicial de jovens que tem desenvolvido até ao momento e apostar na formação em alternância (Lei da Aprendizagem de nível III da CEE), tanto na vertente do desenho como na da Programação C.N.C.

Quanto aos activos e depois de ouvir a indústria acerca das suas carências de formação, vai preparar os seus quadros e munir-se de um corpo de formadores que assegure uma formação de alta qualidade. Neste tipo de formação vai continuar a privilegiar a sensibilização para a utilização racional das novas tecnologias de produção, a qualificação em novos métodos e técnicas especiais de produção, e, finalmente, a especialização.

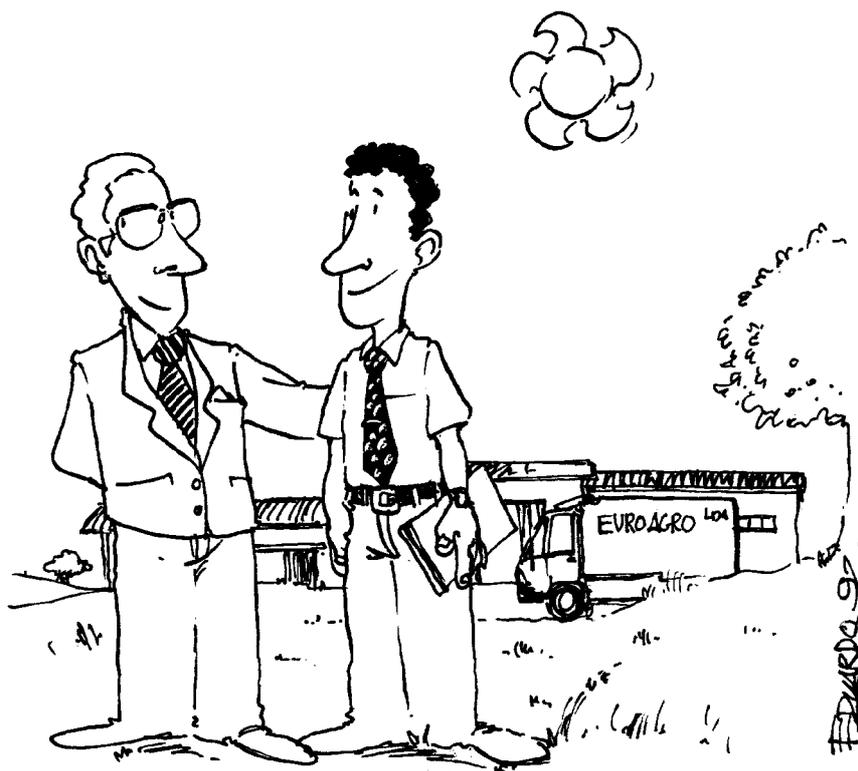
A preparação dos seus quadros de formação insere-se numa política de autoformação e investigação, tanto na metodologia pedagógica como na formação técnica.

Por último, o Núcleo vai criar uma estrutura de apoio de âmbito social, tendo em vista tanto uma correcta orientação profissional como uma assistência pós-formação eficaz, de modo a garantir bons e reais resultados.

**CENFIM-Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, Núcleo da Marinha Grande**  
 Rua Eng<sup>o</sup> André Navarro — 2430 Marinha Grande

\*Colaboradora da DIRIGIR.

# O CASO EUROAGRO, LDA.



## Leia com atenção o seguinte caso:

Você foi recentemente admitido como novo director de Pessoal da EUROAGRO-Produtos Agro-Alimentares, Lda., uma empresa que está associada a uma conhecida multinacional europeia de produção e distribuição de bens alimentares.

No entanto, você terá que "provar o que vale no prazo de um ano"... Curiosamente, foi seleccionado, através de entrevista pessoal, de entre um lote de meia dúzia de candidatos, à partida com melhor currículo profissional do que o seu.

Na verdade, este é o seu primeiro cargo como director de Recursos Humanos de uma empresa. A sua experiência anterior (bastante frustrante) tinha sido apenas como assessor do director de Pessoal de uma grande empresa metalomecânica.

No entanto, o *boss* holandês parece ter simpatizado consigo, achou piada ao seu currículo académico e ficou bem impressionado com a sua saudável irreverência de jovem quadro. E, sobretudo, apercebeu-se da sua grande sensibilidade para com os problemas empresariais e laborais a nível do sector de actividade e da região em que a empresa está inserida.

### PRINCIPAL CONCORRENTE: A SUÍÇA

A EUROAGRO, Lda., começou a laborar em 1985. Está instalada num concelho rural do Alto Alentejo. No entanto, a sua criação e localização geográfica foram pensadas em termos estratégicos, tendo em conta tanto o fácil acesso à rede rodo-ferroviária da península de Setúbal, como as vantagens comparativas (matérias-primas, mão-de-obra, clima, cultura, incentivos fiscais, etc.) que o nosso país então oferecia na perspectiva da integração europeia.

A produção da empresa, sob a forma de produtos alimentares enlatados, congelados e refrigerados, destina-se na totalidade ao exigente mercado da Europa do Norte.

O essencial da matéria-prima (produtos horto-frutícolas) é proveniente do Algarve, da região do Ribatejo Oeste e, supletivamente, da Andaluzia, no Sul de Espanha.



A maior parte das operações são automatizadas. O número de trabalhadores anda, em média, pelos 250, podendo variar sazonalmente.

A empresa labora durante cinco dias por semana, com dois turnos. A eventual criação de um terceiro turno, em certos períodos do ano, está em fase de estudo. Pretende-se atingir os 90 por cento da capacidade produtiva do complexo nos próximos dois anos.

O pessoal operário é constituído por mulheres, com uma média de idades de 35 anos, pouco ou nada qualificadas, e que executam na maior parte dos casos tarefas de vigilância/controlo de máquinas e painéis de comando ao longo das várias fases do circuito de produção. Outras trabalham a montante ou a jusante da produção, em tarefas que implicam uma maior carga física de trabalho (v.g., recepção e triagem de matéria-prima, embalagem, operações de carga e descarga em câmaras frigoríficas).

O absentismo por doença é baixo, a taxa de frequência de acidentes de trabalho é relativamente elevada (devido sobretudo a quedas e queimaduras), embora o grau de gravidade não seja preocupante.

O *turnover* (ou rotação de pessoal) é, no entanto, alto. O principal concorrente da empresa, por muito estranho que pareça, é a emigração sazonal (e, muitas vezes, clandestina) para a Suíça. Por enquanto não há problemas de recrutamento de mão-de-obra, mas as entradas e saídas de pessoal acabam por dificultar a programação e a realização de acções de formação profissional.

Os salários estão acima da média em relação ao que se pratica na região. Mais de metade do pessoal feminino é contratado a prazo. Usufruem, no entanto, de boas regalias sociais (v.g., refeitório, sala de repouso, creche e jardim de infância, serviço de saúde ocupacional, transportes privativos).

Os quadros superiores e intermédios, bem como as chefias directas, são exclusivamente do sexo masculino. As relações das operárias com os encarregados não são as melhores. Um ou outro caso de assédio sexual têm prejudicado o clima de trabalho. Os encarregados não têm formação específica em gestão ou supervisão. Alguns deles vieram da secção de manutenção/conservação, eram antigos operários, que participaram na instalação da fábrica.

Por outro lado, o prémio de produção por turno e por equipas parece desencorajar a melhoria da produtividade individual, de resto difícil de medir, devido ao elevado nível de mecanização e automatização das diversas operações.

### OS TRÊS "Q" DE QUALIDADE

O Eng<sup>o</sup> W. Grundemann é o director de Produção e um dos sócios-gerentes da firma. Conhece Portugal e os Portugueses desde 1973. Tem como lema e sigla de gestão "os três 'Q' de qualidade: Qualidade do que entra; Qualidade do que sai; Qualidade do ambiente de trabalho".

Frontal e directo, não poupa críticas nem elogios ao pessoal. Acha que os empresários portugueses ainda dão pouca importância à gestão dos Recursos Humanos. "Os nossos trabalhadores não podem ser postos ao mesmo nível dos restantes factores de produção. Temos de dar valor às pessoas. Temos de as valorizar económica, cultural e socialmente..." Critica também as associações sindicais por privilegiarem as reivindicações quantitativas. "E as pausas no trabalho, meus senhores? E o conforto e o bem-estar dos trabalhadores nos locais de trabalho? E a protecção colectiva das máquinas?... Espantosamente, os trabalhadores portugueses continuam ainda a aceitar trabalhar em condições por vezes duríssimas, que não ficam atrás das de muitos países subdesenvolvidos!"

Visivelmente orgulhoso da sua empresa, "a muitos títulos pioneira no 'casamento' entre as exigências



técnicas, os elevados padrões de produtividade e de qualidade numa indústria como esta, e os imperativos sociais e humanos da gestão, as preocupações com a saúde e a segurança no trabalho...”

#### UMA EMPRESA PARA A EUROPA DE 1993

Numa primeira e rápida visita às instalações fabris, o Eng<sup>o</sup> Grundemann explicou-lhe a si, novo director de Pessoal, que “quando planeámos esta fábrica, que esteve para ir para Almeria, no Sul de Espanha, apostámos deliberadamente na modernização da tecnologia e das condições de trabalho, com a preocupação de minimizarmos os riscos profissionais”.

E mais adiante, no meio de um ruído tecnicamente aceitável, acrescentou: “Como vê as instalações são boas, as máquinas são seguras, o ambiente é arejado, limpo e com boa luz... Criámos uma comissão paritária de higiene e segurança mas não funciona, ao que parece por falta de contencioso... Mas gostaria que você a dinamizasse. Aliás, a participação dos representantes do pessoal tem de ser revista. Não temos comissão de trabalhadores ou equivalente... Mas seria bom envolver mais as pessoas nos problemas, dar-lhes a conhecer a política da empresa, consultá-las em relação a certas decisões ou planos para o futuro...”

E depois de mostrar as instalações sociais da fábrica, já no refeitório onde os trabalhadores têm direito a uma refeição gratuita por dia ou por turno, com quatro pratos à escolha, dieteticamente equilibrados, e tendo em conta

a tradição gastronómica e os hábitos alimentares da região, o gestor holandês concluiu:

“E, contrariamente ao que certas forças políticas e sindicais insinuaram a nosso respeito no início, não temos nem nunca tivemos quaisquer propósitos imperialistas. Sentimo-nos em casa, já fizemos deste país o nosso. E a prova está à vista: implantámos a fábrica numa região economicamente desfavorecida e, até há uns anos, com uma forte conflitualidade social devido ao processo da reforma agrária; criámos duas centenas e meia de postos de trabalho directos; construímos uma rede de tratamento de esgotos industriais; continuamos a cooperar com a autarquia local numa série de iniciativas sociais, desportivas e culturais... Enfim, estamos há muito na Europa e pensamos como Europeus!”

#### 2. Questões a pôr e a resolver:

Você é um homem cheio de sorte. Veio parar a uma empresa em que aparentemente tudo vai bem, económica e socialmente. A EUROAGRO, Lda. tem uma **cultura de empresa** bem diferente da fábrica metalomecânica donde você veio, ou, pelo menos, tem um gestor com um discurso bastante diferente dos gestores portugueses que você conhece...

Colocando-se de novo na perspectiva do modelo a que se refere o artigo publicado neste número (“A Empresa enquanto Sistema Aberto”):

- diga, em traços largos, em que é que esta empresa é **diferente** de outras que conhece, tendo em conta a sua **filosofia de gestão**;
- defina, em linhas gerais, uma **proposta de política de pessoal** da empresa para os próximos cinco anos.

Não se esqueça que o seu próprio futuro como gestor nesta empresa irá depender muito da sua capacidade de diagnóstico dos problemas bem como da sua criatividade e imaginação na elaboração de uma linha de acção estratégica que permita revalorizar o “capital humano” da EUROAGRO, Lda., num contexto substancialmente diferente do da segunda metade da década de oitenta.

\* Sociólogo.

*É urgente apostar no homem, centrar a gestão da empresa em valores e necessidades humanizadas, porque se vive hoje num estado de subdesenvolvimento humano preocupante...*



# ASPIRAÇÕES E NECESSIDADES E FENÔMENOS

*"Dormimos sobre tesouros, sobre poços de energia, sobre um vulcão de criatividade..."*

ANDRÉ ROCHAIS

"Dormimos sobre tesouros, sobre poços de energia, sobre um vulcão de criatividade, sobre reservas incríveis de amor verdadeiro... Tudo está aí, nesse subsolo dos homens e das mulheres deste planeta. Tudo está aí para forjar um mundo mais humano..."

"Os males sociais que deploramos não são o fruto da desesperança instalada no coração daqueles que, não se sentindo reconhecidos nem acolhidos, não puderam ocupar um lugar na nossa humanidade... e lutam contra esta Sociedade que não lhes deu o direito a existir?"

**DIRIGIR**



FOTO: EMILIA MENDES

# DES DO HOMEM S DE EMPRESA

Eis aqui, em breves frases de André Rochais, uma síntese clara e concisa da encruzilhada social em que nos encontramos: a encruzilhada deste século XX onde o hiperdesenvolvimento científico e técnico dos nossos países industrializados contrasta com um "subdesenvolvimento humano" que desequilibra e ameaça a difícil estabilidade económica e a frágil paz mundial.

De que se trata concretamente? Quais as causas deste fenómeno inquietante? Não vamos voltar aqui a aspectos já tratados nesta revista sobre a importância central do "homem" e da "formação do homem" na empresa e

na sociedade<sup>1</sup>. Na sequência desses temas e como uma certa concretização deles, abordaremos hoje algo que pode ser considerado como uma das chaves explicativas dos nossos pequenos e grandes problemas pessoais e relacionais: o fenómeno "das aspirações e das necessidades do homem". Sim; é deste simples binómio que depende fundamentalmente o bem-estar ou o mal-estar das pessoas e, por isso, dos grupos humanos e da sociedade. Do modo como estas duas realidades são ou não são vividas pelo homem, depende o facto de que esse mesmo homem engendre à sua volta ou uma "Sociedade de relação de forças" ou uma "Sociedade convencional".

Para abordar sucintamente este assunto, apresentaremos alguns pontos de partida. Veremos depois alguns "acidentes de percurso". Deter-nos-emos um pouco nas consequências e repercussões desses acidentes e concluiremos com certas perspectivas de futuro.

## PONTOS DE PARTIDA

Como o demonstraram amplamente as investigações de Carl Rogers, Maslow, Nacht, André Rochais e de outros autores, "o futuro de todo o ser humano é positivo" o núcleo mais profundo da personalidade é constituído por um conjunto de riquezas, por um feixe de potencialidades e de dinamismos essencialmente construtivos e fundamentalmente socializados.

Estas riquezas profundas estão repletas de vida. Estes dinamismos essenciais do homem são habitados por uma irreprimível **aspiração a existir**; por uma força imperiosa que os impulsiona a desenvolver-se e a concretizar-se. Tudo isso é experimentado pela pessoa como algo que a ergue, que a impele para a frente: é o desejo de viver, de crescer, de realizar-se; é a aspiração a amar, a relacionar-se, a criar laços; é o anseio de conhecer, de actuar, de ser livre e de sentir-se responsável...

Para que todo este potencial humano possa desabrochar, a pessoa necessita encontrar, desde a infância, um meio vitalizante que estimule e favoreça o seu desenvolvimento. A criança vive assim, com grande intensidade, toda uma gama de **necessidades normais** que espera ver satisfeitas, sobretudo por parte das pessoas que são importantes para ela: é a necessidade de ser "vista", a necessidade de ser reconhecida, amada, respeitada, estimulada... Se estas necessidades forem devidamente satisfeitas, o seu desenvolvimento humano far-se-á normalmente dando origem a uma personalidade plena e equilibrada e a umas relações interpessoais fáceis e harmoniosas.

<sup>1</sup> A. Rochais: "Trouve dans le futur..."

<sup>2</sup> "Formar Gestores de Rosto Humano", *Dirigir* nº 23; "Amanhá... a Empresa do HOMEM", *Dirigir* nº 24; "Formar-se como Pessoa. É o Quê?", *Dirigir* nº 25.

## OS "ACIDENTES DE PERCURSO"

Os principais "acidentes" de crescimento produzem-se precisamente nesse longo período de vulnerabilidade que é a infância e a adolescência, já que a personalidade humana não está ainda formada nem é sólida. Se a criança não encontrar então um meio favorável capaz de responder às suas necessidades e de acolher e estimular o desenvolvimento das suas potencialidades, as consequências para ela podem ser graves: o seu crescimento será dificultado; algumas das suas riquezas profundas não conseguirão desenvolver-se e no seu psiquismo ficarão feridas profundas e persistentes que entorpecerão o seu futuro. A pessoa crescerá, mas crescerá desfigurada e em certa desarmonia interior: a desarmonia produzida pelas aspirações truncadas e pelas necessidades não satisfeitas. Uma e outras continuarão a existir sub-repticiamente, reaparecendo ao longo da vida adulta sob formas desproporcionadas e às vezes desconcertantes, que não são senão mecanismos de defesa ou de compensação da desarmonia interior que experimenta.

Entre estes mecanismos podem incluir-se comportamentos mais ou menos extremos como a violência, o recurso à droga ou ao álcool; fenómenos mais correntes como determinadas reacções agressivas ou depressivas, rejeições ou apegos exagerados, competição exasperada ou luta pelo poder, e inclusive, paixões mais "nobres" como o activismo, o afã desmedido pelo êxito, a corrida ao dinheiro, ao prazer ou mesmo aos deleites intelectuais ou artísticos... É o carácter frequentemente "exagerado" destas experiências que as torna um sinal claro de outra realidade mais profunda: a realidade de **necessidades** que ficaram em **vazio**, fruto de um passado doloroso em que as necessidades normais não foram devidamente satisfeitas. Hoje, camuflada e repetitivamente, são essas necessidades as que reaparecem sob mil e uma formas diferentes. A pessoa tenta com frequência "ignorar", "controlar", "superar" e até corrigir esses comportamentos, sem chegar, no entanto, a consegui-lo completamente: as raízes são mais profundas e não basta "cortar a árvore pelas folhas".

## CONSEQUÊNCIAS DESSES ACIDENTES

Se observarmos agora a vivência global do homem, poderemos constatar, pela nossa própria experiência, a coexistência e a mistura, nos nossos sentimentos íntimos e nos nossos actos concretos, desses três tipos de movimentos internos antes mencionados:

- a nobreza e o altruísmo das **aspirações** mais profundas que só desejam existir e concretizar-se gratuitamente;

- as **necessidades normais** que esperam ser satisfeitas e receber dos outros um *feed-back* positivo e gratificante;
- as **necessidades exageradas** (ou necessidades "em vazio") que se manifestam frequentemente arrastando-nos a atitudes e a comportamentos desajustados que nos desfiguram e que desejaríamos evitar.

É aqui, nesta tensão interior mais ou menos acentuada pela maior ou menor percentagem de cada um destes "ingredientes psicológicos", onde o ser humano — que é cada um de nós — se debate entre a riqueza essencial da sua humanidade profunda e os desajustes comportamentais produzidos por um passado traumatizante que actua em si mesmo, mal-grado seu. É precisamente nestes disfuncionamentos pessoais, que ocultam e caricaturam o verdadeiro rosto do "**homem**", e nas dificuldades relacionais geradas por eles que se encontra a raiz das tensões sociais de que padecemos. Delas todos somos, ao mesmo tempo, vítimas e causantes.

## AS SUAS REPERCUSSÕES NA EMPRESA

Esta panorâmica global que incidências particulares tem na vida da empresa? A resposta surge de forma imediata: muitas e muito acentuadas! E isto porque a empresa, como grupo humano, tem características que lhe são peculiares devido ao número, à heterogeneidade e à diversidade da escala de valores vivida pelos membros. Por isso, teremos de limitar-nos aqui a breves e esquemáticos pontos de referência relacionados com os que nos parecem ser os três fenómenos principais da empresa: a "tensão fundamental"; as tensões e os conflitos; e o fenómeno do poder e da influência.<sup>3</sup>

## A "TENSÃO FUNDAMENTAL"

O que poderia chamar-se "tensão fundamental da empresa", é a resultante da diversidade de objectivos que pretendem atingir as duas categorias de membros: os dirigentes e os trabalhadores.

- Os dirigentes estão fundamentalmente polarizados no **imperativo vital** da empresa: a **produtividade**. Sem ela, a empresa não teria viabilidade nem razão de ser: a "realização humana" do pessoal — as suas "aspirações e necessidades" — nem sempre está em primeiro lugar entre as preocupações dos dirigentes.

- Os trabalhadores, por seu lado, têm como objectivo prioritário satisfazer as suas necessidades — ganhar a vida! — e, se possível, concretizar as suas **aspirações**. O imperativo da produtividade está frequentemente, para eles, em segundo plano.

Desta disparidade de objectivos resulta inevitavelmente

<sup>3</sup> Estes pontos serão completados no próximo número desta revista, com o tema "Como Gerir Tensões e Conflitos".



uma “tensão”, ainda que com os melhores dirigentes e com o melhor pessoal. Ela não poderá ser totalmente eliminada, mas sim atenuada, se os dirigentes conseguirem, sem descuidar a produtividade, colocar em primeiro lugar a pessoa dos empregados e se estes, por sua vez, puserem ao serviço da empresa as riquezas das suas capacidades e da sua criatividade.

### AS TENSÕES E OS CONFLITOS

Existe também na empresa esse fenómeno frequente e espinhoso das **tensões e dos conflitos**. Eles aparecem, habitualmente, sob a forma de insatisfações, de críticas, de reivindicações... Bem analisados, eles são apenas a manifestação externa de uma realidade mais profunda vivida pelas pessoas, consciente ou inconscientemente: o que acontece, de facto, é que, por algum motivo, eles sentem as suas **aspirações profundas** ou as suas **necessidades não satisfeitas**.

Dada a diversidade dessas aspirações e necessidades sentidas pelos membros da empresa, a existência de tensões interpessoais é inevitável. Mas, tomando-as a sério e buscando **entre todos** soluções adequadas, seria possível evitar que essas tensões degenerassem em conflitos: são estes os que dividem as pessoas, queimam as energias e diminuem a eficácia e a produtividade.

### O PODER E A INFLUÊNCIA

Estas duas realidades: **o poder e a influência**, interferem poderosamente no funcionamento da empresa. Também aqui a chave fundamental é essa realidade de fundo das aspirações e necessidades. Efectivamente: dentro de um grupo não tem **influência** quem quer tê-la, mas aquele que responde às **aspirações** e às **necessidades** das pessoas que o constituem. São elas que lhe outorgam esse “poder” que é a influência, e que difere do “poder hierárquico” que detêm os responsáveis do grupo.

Seria ideal para a empresa que os dirigentes, pela sua solidez humana, pelo seu equilíbrio pessoal e pela sua capacidade de relação, conseguissem associar em si mesmos a influência e o poder. Isto torná-los-ia profundamente eficazes, permitiria o bem-estar das pessoas e beneficiaria a rentabilidade.

### PERSPECTIVAS DE FUTURO

A ligeira panorâmica que acaba de ser apresentada é só um pálido reflexo da realidade; dessa realidade magnífica constituída pela imensa riqueza intrínseca do ser humano no núcleo da sua personalidade e pela grande fragilidade que também o habita nessa outra zona mais perturbada e conflituosa do seu psiquismo.

Individual e colectivamente todos vivemos mais ou menos divididos entre essas duas partes de nós mesmos: a primeira, mais profunda e mais pacífica, que actua e se manifesta naturalmente quando estamos serenos e quando nos sentimos realmente “nós mesmos”, e a segunda, mais epidérmica, impulsiva e até descontrolada, que nos arrasta intempestiva e agitada quando cada um está, como é costume dizer-se, “fora de si”.

Com essa endémica miopia que nos caracteriza, corremos o risco, também aqui, de não ver mais do que as aparências — “o essencial é invisível aos olhos...” — e de reduzir a pessoa e a sociedade a esse campo de batalha onde se desenrolam os conflitos e onde “o homem é um lobo para o homem”.

Não estaremos a cair assim numa falsa noção do ser humano e da vida relacional sobrevalorizando e até cultivando, com o nosso negativismo pessoal e com a nosso exibicionismo social, o que no comportamento do homem é menos “humano” e que afirmamos querer evitar?

Não estaremos a descuidar, na prática, essa extraordinária mina de potencialidades, de riqueza e criatividade que dorme no mais profundo de cada pessoa, em vez de trabalharmos para trazê-la à luz do dia?

“Quando quebraremos”, pergunta André Rochais, “essa cadeia onde os escravos de ontem transformados em senhores de hoje encadeiam sem o querer a geração de amanhã, ainda que procurando fazer melhor do que fizeram com eles?”<sup>4</sup>

Existe um só caminho: o caminho que permitirá “**fazer crescer o Homem no homem**”. Este caminho não é outro que o da formação profunda da “**pessoa**”. Só este tipo de formação dirigida ao que o homem é, permitirá ir fazendo desaparecer os traumas e as desarmonias que o desfiguram superficialmente e facilitará a emergência e a unificação de si em torno desse núcleo essencialmente positivo da sua personalidade.

Falando desse núcleo positivo, que ele chama o “eu-autónomo”, Nacht afirma o seguinte:

“No decurso da minha experiência, pude aperceber-me nas pessoas dessa parte de si mesmas de que não eram conscientes e que não participava nos seus conflitos, mantendo-se fora do tumulto do psiquismo, como uma espécie de ponto estável num turbilhão de instabilidade[...]. Estou convicto de que este ponto é inato, que existe em todos os homens[...]. Este eu-autónomo, se o homem tomasse consciência dele, ajudá-lo-ia a resolver os seus conflitos, a ir além dos redemoinhos que o agitam sem cessar, para entrar nessa zona essencialmente pacífica e agarrar-se ao único ponto estável em si próprio.”<sup>5</sup>

Sim, hoje mais do que nunca, é preciso ajudar o

<sup>4</sup> André Rochais, ob. cit.

<sup>5</sup> Nacht, “Guérir avec Freud”.



homem a descobrir e a actualizar esse melhor de si e a deixar-se conduzir pelas forças de vida que o habitam. Hoje é urgente que o maior número possível de pessoas utilize os meios de formação humana já existentes e experimentados com êxitos notáveis em numerosas células sociais. Hoje é indispensável que todos aqueles aos quais a crise não conseguiu quebrar a esperança nem recortar o optimismo nem fazer desaparecer a criatividade e a capacidade de sonhar, se encontrem e trabalhem juntos por "humanizar" a Humanidade.

Para concluir, tomamos alguns parágrafos de André Rochais, esse homem apaixonado pelo HOMEM que soube levantar, com o seu método de formação, uma onda humanizadora que arrasta hoje nos cinco continentes milhares de pessoas, de instituições e de empresas.

"Os homens e as mulheres de hoje vivem num estado de subdesenvolvimento humano que estão longe de imaginar. E, no entanto, são tão ricos! O seu génio é inegável. A sua energia, a sua inteligência e a sua habilidade são magníficas[...].

"Quando se vê no que se tornam aqueles que se

reconstroem e a extraordinária criatividade que se liberta neles, sente-se desejo de dizer: 'Aceleremos a libertação profunda do maior número possível de pessoas... Saibamos juntos, solidariamente, todos os que o desejamos, sair desse estado de subdesenvolvimento interior e arrastemos aqueles que dormem sem saber que no fundo de si mesmos existem tesouros enterrados... As suas energias emergidas enriquecerão a Humanidade. A sua criatividade liberta permitirá encontrar soluções adequadas para os mil e um problemas com os quais se debate hoje a nossa civilização...'

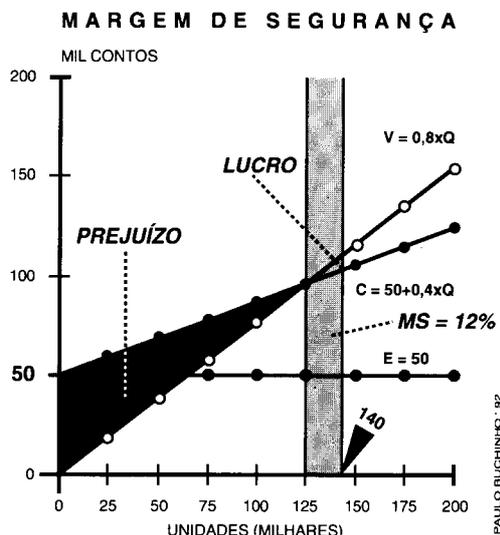
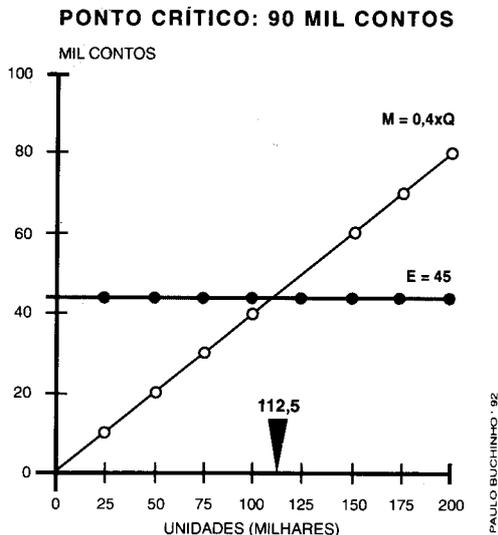
"Tudo está aí, nesse subsolo da Humanidade, nesse subsolo interior dos homens e das mulheres deste planeta. Tudo está aí para forjar um mundo mais humano, ou melhor, o elo de hoje que teremos de transmitir à geração de amanhã[...]."<sup>6</sup>

<sup>6</sup> André Rochais, ob. cit.

\* Responsável da Associação Portuguesa de Personalidade e Relações Humanas — PRH; Formadora.

## A DIRIGIR ERROU...

No n.º 23, dois dos desenhos das págs. 64 e 65, que ilustram o artigo "Análise do Ponto Crítico", apresentam gralhas. Do facto pedimos desculpa ao autor, o colaborador "veterano" Dr. Carlos Nabais, e aproveitamos para reproduzir os gráficos emendados:



No n.º 24, na pág. 67, a fotografia não é da autoria de Emília Mendes mas de Duarte Cabral. Ao fotógrafo as nossas desculpas.

No n.º 25, na pág. 3, a fotografia não é da autoria de Duarte Cabral mas de Emília Mendes. À fotógrafa as nossas desculpas.



# MEMÓRIAS DE OFICINAS, ÁFRICA E COMBOIOS



FOTO: PEREIRA DOS REIS

*A "viagem" iniciada na DIRIGIR nº 24 chega agora ao fim...  
E podemos concluir que já naquele tempo a gestão das pessoas exigia  
"bom espírito directivo, pessoal motivado e boa vontade de todos"...*

**C**omo já referi noutro artigo sobre este tema, publicado nesta revista, trabalhei nos Caminhos-de-Ferro de Moçambique, em Lourenço Marques, de 1950 a 1952, e em Janeiro de 1953 fui transferido para os Caminhos-de-Ferro da Beira, com sede na cidade do mesmo nome.

Os CFB tinham sido comprados aos ingleses dois anos antes e, sob o ponto de vista de oficinas, de equipamento e de pessoal, foi preciso começar tudo de novo.

Estava-se na situação de uma empresa que vai construir uma oficina ou fábrica numa região com poucos recursos humanos. A única vantagem da cidade da Beira estava nos transportes, visto dispor de um bom porto, de caminhos-de-ferro e de um óptimo aeroporto.

No tempo em que o CFB era inglês, a conservação e grande reparação de locomotivas e restante material circulante eram realizadas nas oficinas inglesas situadas na antiga Rodésia.

A compra dos CFB aos súbditos britânicos incluía somente umas pequenas oficinas de manutenção. Os vagões e locomotivas recebidos tinha mais de vinte a trinta anos de serviço; muitos vagões já eram praticamente sucata, mais aptos para abate do que para circulação.

Nestas condições estava-se numa situação necessitada de grande actividade e decisão. Porém, não havia falta de dinheiro e os objectivos estavam bem definidos, pelo que a tarefa estava facilitada. **Havia vontade de realizar e competência para o fazer.**

O pessoal era reduzido, apenas os portugueses que vinham do tempo dos ingleses. Assim, as actividades consideradas prioritárias foram:

- contratar pessoal fora da Beira, em Lourenço Marques, em Lisboa e até em Angola;
- encomendar locomotivas; carruagens, automotoras e vagões de vários tipos;
- construir novas oficinas e equipá-las.

Pelo que me diz respeito, fui colocado no chamado Serviço de Tracção, Revisão de Material e Oficinas. Diferentemente dos serviços similares noutros Caminhos-de-Ferro, na CP por exemplo, o nosso Serviço abrangia os maquinistas, as locomotivas e a afectação destas e daqueles aos comboios a efectuar no dia seguinte, correspondendo às respectivas escalas de serviço.

Apesar daquele departamento chegar a ultrapassar os 1000 homens, portanto equiparável a uma grande empresa a nível nacional, o quadro de pessoal superior era bastante reduzido: o engenheiro-chefe que fora contratado em Angola, nos Caminhos-de-Ferro de Benguela, a minha pessoa, ida de Lourenço Marques, do CFM, outro colega contratado em Lisboa, e mais um engenheiro-técnico que estava à frente da manutenção do material circulante, constituíamos todo o quadro superior.



FOTO: PEREIRA DOS REIS

**Tínhamos assim que ser ecléticos;** e tão depressa andávamos pelas oficinas, como estávamos a preparar processos para aquisição de máquinas-ferramentas, locomotivas ou materiais diversos, como tínhamos de ir à linha estudar um problema qualquer provocado por um acidente ou por qualquer questão com o pessoal.

O Serviço de Tracção só por si dava tanto trabalho que o meu colega ficou quase exclusivamente dedicado a essa função e, mesmo assim, várias vezes tive que ir dar apoio a casos mais urgentes.

Como se pode calcular pelo que já deixei dito, o pessoal que ia sendo admitido era muito heterogéneo.

Não havia Serviço de Pessoal, **tínhamos que aceitar como bons todos os contratados** que nos eram enviados por Lourenço Marques ou por Lisboa. Por vezes vinham com

classificações ambíguas ou discutíveis, o que dava origem a choques entre os felizardos com melhores categorias e outros tanto ou mais competentes do que os primeiros mas menos felizes nos vencimentos.

**Foi preciso muita paciência e dedicação** para harmonizar este ambiente dispar e desfavorável, e fazer deste pessoal individualizado uma **equipa unida e interessada no cumprimento da razão de ser da nossa actividade** — manter os comboios a funcionar, garantindo o transporte da carga que, para mais, estava em aumento acelerado!

Frequentemente foi indispensável improvisar soluções.

Vou recordar alguns casos que julgo interessantes e que, por vezes, tiveram aspectos divertidos ou simplesmente curiosos.

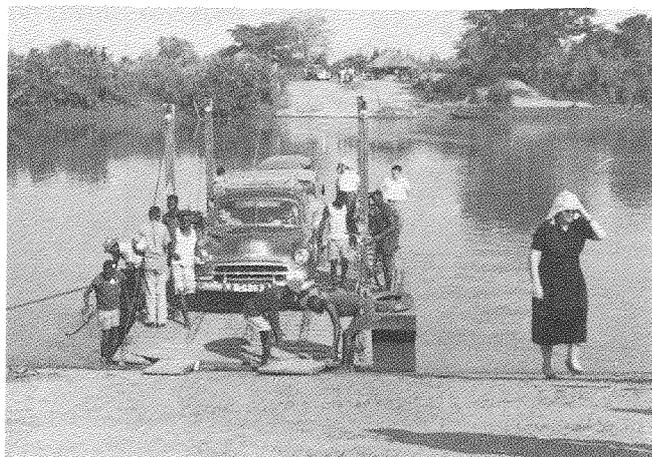


FOTO: PEREIRA DOS REIS

Cheguei à Beira ao mesmo tempo que uma série de automotoras diesel encomendadas na Alemanha à Henschel, pertencentes ao plano de novas aquisições previstas e que constituíram o primeiro Material Circulante a ser recebido. Vieram acompanhadas por um técnico alemão, cujo nome não fixei, encarregado de assistir aos ensaios e preparar o pessoal de manutenção e condução.

A propósito destas automotoras faço notar que, apesar da bitola do CFB ser de 3' e 6", portanto da ordem de grandeza da linha métrica das vias estreitas da CP, aquelas automotoras faziam 105 Km/h na parte plana da linha que atravessava a grande planície de 100 quilómetros que servia o vale de Púnguê, rio que desaguava na Beira e em cujo estuário ficava o porto.

Conquanto as Oficinas ainda estivessem no papel, ou melhor, nos desenhos e nas fundações, o engenheiro-chefe resolveu começar a fazer grandes reparações, sem esperar pela construção das novas instalações ou seja ao ar livre e com o equipamento disponível. Não havendo pontes rolantes, lembrou-se de me confiar a construção de pórticos de 15 toneladas destinados a levantar a caldeira das locomotivas a reparar.

Para se compreender melhor o que adiante se contará, há que descrever previamente as locomotivas usadas no CFM e na CP. Eram de um modelo inglês chamado *Garratt*.

Imagine o leitor duas locomotivas vulgares, com as suas grandes rodas, os seus cilindros de vapor e as suas bielas, mas sem caldeira, colocadas uma à frente da outra a uma certa distância e em posição inversa, isto é, traseira contra traseira. Então, é sobre o vão deixado entre os dois fixos que vai assentar uma estrutura semi-móvel com a caldeira e a cabina de condução. No espaço disponível em ambos os fixos são colocadas as caixas do tender. A caixa da frente transportava só água e a de trás carregava água e carvão. Esta construção bem articulada permitia a inscrição em curvas da linha muito apertadas.

Este conjunto, muito feio à vista, deve dizer-se, era muito eficiente, formando uma única locomotiva que valia por duas. Basta dizer que na última série adquirida à Henschel, construída com patente *Garratt*, cada locomotiva desenvolvia 2500 CV, o que era notável para uma bitola 3'6"!

Agora que demos esta explicação, podemos voltar à construção dos pórticos para levantar as caldeiras referidas. Como responsável pela tarefa, tive que me esforçar e bastante. Por um lado, esta tarefa não era exclusiva, tinha outros assuntos a tratar; por outro lado, **os meus conhecimentos escolares eram algo teóricos e pouco experimentais**. Assim, a minha primeira acção foi ir à gaveta buscar os meus apontamentos do IST, folhear o meu DUBBEL e consultar todos os livros afins que apanhei a jeito ou me emprestaram. Ajudou-me muito um livro com casos de aplicação, creio que editado na Argentina, o qual muito oportunamente

descrevia um pórtico de 20 toneladas e altura adequada, bastante semelhante ao que se pretendia.

De modo que, feitos alguns cálculos à mão, porque na época não existiam as calculadoras electrónicas, executei os projectos e desenhos indispensáveis, os quais, depois de discutidos e analisados pelo engenheiro-chefe foram aprovados, dando-se logo início à construção. É claro que, devido à urgência, tive que aproveitar as vigas e perfis que encontrei no local e que também condicionaram o projecto.

Entretanto ia acontecendo uma coisa curiosa, da qual não me apercebi inicialmente, mas de que vim a saber depois. Foi o caso de se terem formado dois partidos: um constituído pelos que gostavam do pórtico e o apoiavam, e outro incluindo os que não aprovavam o tipo escolhido ou o modo de construção.

Por fim, os pórticos ficaram prontos e preparou-se tudo para o ensaio. Eu, pessoalmente, preferia que se fosse

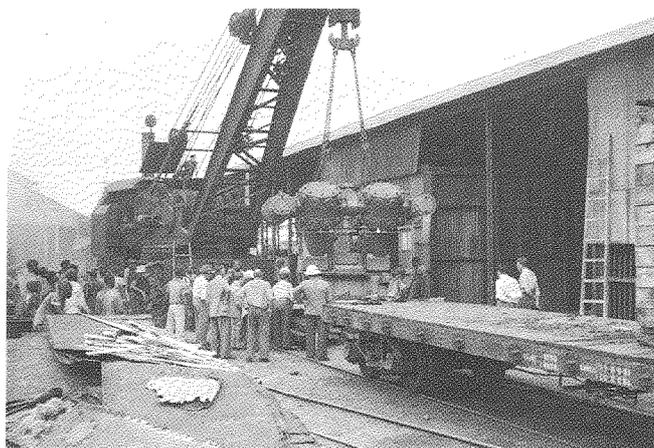


FOTO: PEREIRA DOS REIS

fazendo um ensaio gradual, começando por cargas relativamente leves e depois aumentando sucessivamente, até 20 por cento acima da carga limite das 25 toneladas previstas.

Mas o engenheiro-chefe não pensava assim. Disse que confiava nos meus cálculos e decidiu ensaiar imediatamente os dois pórticos, levantando a caldeira da primeira locomotiva a ser reparada nas "futuras" Oficinas.

E assim, na sua presença, na de quase todo o pessoal oficial e de bastantes mirões, em profundo silêncio, e com o meu coração muito apertadinho, os diferenciais começaram a trabalhar, içando muito lentamente a caldeira. Foi um alívio quando o ensaio terminou e vi os pórticos portarem-se às mil maravilhas, sem oscilarem ou darem qualquer sinal de fraqueza. Tive também a satisfação de ouvir palmas, umas palavras de louvor e ver uns sorrisos de simpatia. O cómico estava para vir.

No dia seguinte passei pelo tal técnico alemão das automotoras, de quem já falei, e ele, que usava sempre um chapéu de Verão, pára e... tira-me uma grande chapelada, e isto durante alguns dias! Fiquei intrigado,

mas soube depois que ele pertencia ao grupo que criticava o modelo de pórtico aprovado e tinha apostado que aquela construção não ia aguentar as 15 toneladas!

Modéstia à parte, foi um bom trabalho.

Passados anos, fui encontrá-los em serviço, sempre ao ar livre, já não na Beira, mas nas oficinas de Manutenção de Gondola.

Para acabar este artigo, conto outro caso interessante.

A linha férrea dos Caminhos-de-Ferro da Beira era de via única. O cruzamento dos comboios fazia-se em desvios e estações. A quem não for ferroviário explico que a diferença entre estações e desvios está em que naquelas havia pessoal, enquanto estes últimos estavam desguarnecidos. O caso é semelhante ao da Linha de Oeste da CP. Mas nos CFB era pior, porque com o tráfego crescente, os comboios eram muito pesados e compridos, levando duas locomotivas, uma à cabeça e outra a meio da composição, não cabendo em certos desvios.

Tem graça que nos passatempos dos antigos almanques o problema do cruzamento de comboios que não cabem nos desvios aparecia com frequência. Aqui, porém, no nosso caso, era uma ocorrência bem real, sendo questão de estudo para uma Investigação Operacional pelo menos empírica. Cada desvio tinha normalmente duas agulhas, às quais chamaremos 'A' e 'B', uma de entrada e outra de saída. O procedimento adoptado era, mais coisa menos coisa, o seguinte:

- O comboio que chegasse primeiro, parava à agulha 'A'; então, era "partido" de modo a que as duas partes pudessem caber no desvio.
- Feito o corte, a parte da frente manobrava para ficar resguardada no desvio; a parte de trás recuava com a intenção de dar mais espaço ao comboio esperado.
- Quando chega o segundo comboio, este encontra livre a linha directa do desvio, passa a agulha 'B', passa a agulha 'A' e continua a marcha lentamente,



FOTO: PEREIRA DOS REIS

até libertar a agulha 'B', parando então.

- Liberta a agulha 'B', a frente do primeiro comboio, que estava resguardada no desvio, pode movimentar-se, passando pela agulha 'B' e entrando na linha principal onde pára, aguardando a manobra da segunda metade da composição a uma distância conveniente da agulha.
- É a vez de o segundo comboio recuar até libertar a agulha 'A'. Agora, já a metade traseira do primeiro comboio pode manobrar e resguardar-se no desvio, libertando a agulha e deixando o caminho livre para o segundo comboio.

- Com o caminho aberto, o segundo comboio pode seguir para o seu destino.
- Finalmente, as duas partes do primeiro comboio podem de novo unir-se e a composição seguir novamente a sua marcha.

Maçador, hein? Mas o problema foi resolvido. Como se calcula, esta operação podia alongar-se por mais de uma hora. Bastava que o segundo comboio se atrasasse ou uma das partes da composição partida não coubesse no desvio, para o tempo se multiplicar.

A tripulação dos comboios é que gostava destas manobras. Pudera, para o pessoal o tempo perdido representava horas extraordinárias e prémios!

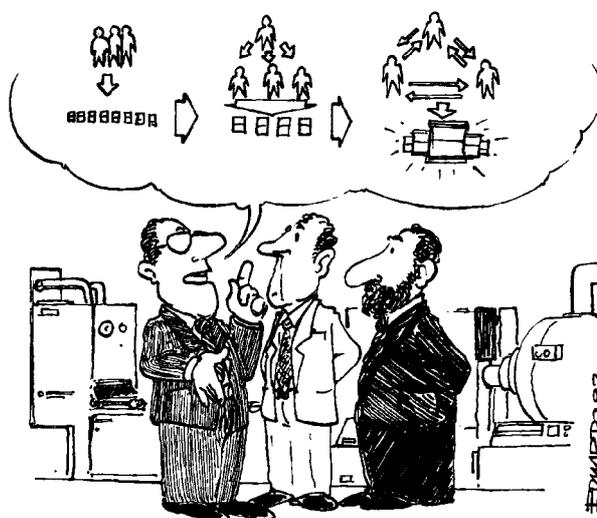
A exploração do CFB não podia tolerar mais tempo esta brincadeira, digamos assim. Com o empenhamento da Via e Obras, no fim do ano todos os desvios nas condições apontadas foram aumentados mais do que o suficiente para que todas as composições pudessem caber à vontade nos ramais.

Com um bom espírito directivo, pessoal motivado e boa vontade de todos, foi possível resolver muitos problemas e até fazer impossíveis.

\* Engenheiro.



# AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL: INSTRUMENTO DE GESTÃO (1ª Parte)



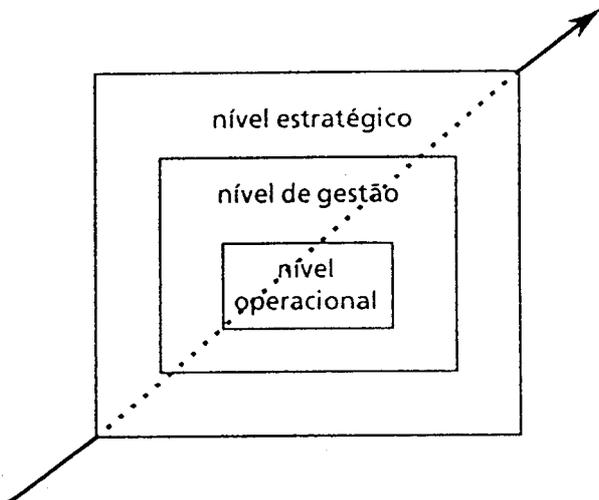
*A gestão pode definir-se como uma função orientada para a obtenção de determinados resultados, mediante os recursos organizacionais disponíveis, em face de objectivos estipulados. No entanto, no mundo moderno, a gestão tem que possuir, concomitantemente, uma forte dimensão de proactividade, antecipando-se aos acontecimentos, provocando situações favoráveis à empresa, num quadro dinâmico de construção do futuro desejado.*

**P**ara a concretização do papel do subsistema gestão, no âmbito dos recursos humanos susceptíveis de otimizar os demais recursos, torna-se necessário proceder a uma pormenorizada análise sócio-organizacional, capaz de revelar os aspectos mais importantes das dimensões social e organizacional, e indicar estratégias possíveis de optimização em concordância com um diagnóstico de pontos fortes e fracos, de potencialidades e oportunidades, de ameaças e constrangimentos.

## EMPRESA — SISTEMA ABERTO

A empresa é um sistema social complexo perspectivado enquanto comunidade de trabalho, conjunto de recursos, sistema de interações e complexo de decisões, que exige uma gestão rigorosa capaz de equacionar distintos interesses de indivíduos e de grupos e de cuja acção depende a evolução e o desenvolvimento da sociedade.

Estruturada por níveis organizacionais, a empresa pode ser vista numa relação sistemática intra e extra-organizacional do seguinte tipo:



Na base do esquema, **o meio envolvente penetra e influencia o nível estratégico**, modifica os níveis de gestão operacional, sendo a resposta estratégica o nível que influencia directamente o meio envolvente, embora muitas vezes a partir de dinâmicas operacionais e de gestão.

Nesta perspectiva, a dinâmica organização-meio carece de uma mediação estratégica adequada à compatibilização entre ambas as vertentes:

*Empresa* — objectivos a alcançar, recursos disponíveis, potencialidade e limitações.

*Meio* — ameaças, constrangimentos e oportunidades face às envolventes políticas, económicas, técnicas, sociais e culturais.

A dinâmica entre ambas as vertentes e a escolha da estratégia necessitam de uma perspectiva de contigencialidade, no sentido de que os atributos da empresa obtenham das oportunidades do meio envolvente o melhor rendimento e sejam afectados ao mínimo pelas ameaças e constrangimentos.

Do ponto de vista extra-organizacional é necessário determinar as incertezas da empresa na sua relação com o meio, designadamente as seguintes:

- *Incerteza Técnica* — equipamentos, processos, produtos, etc...
- *Incerteza Económica* — mercados, concorrência, rentabilidade, etc...

- *Incerteza Social* — meio, cultura, estrutura da população, etc...

Do ponto de vista intra-organizacional, as auditorias revelam-se fundamentais para os fins em vista, designadamente na detecção das disfuncionalidades que enfraquecem a empresa e obviam a extrair do meio envolvente os benefícios que a contigencialidade das situações permite.

#### A EMPRESA RGL

No sentido de ilustrarmos os tipos de disfunções organizacionais susceptíveis de serem diagnosticados a partir da auditoria sócio-organizacional, apresenta-se o caso de uma PME produtora de artigos de plástico da Região da Grande Lisboa (RGL — iniciais que designam o pseudónimo da empresa), indicando-se as principais disfunções a partir da situação da empresa à data da intervenção e tendo por parâmetros o modelo desejado no futuro.

A RGL apresentava-se com um sistema centralizado de produção em série, correspondendo a uma organização burocrática, caracterizada pela separação entre concepção e execução, relações formalizadas, rigidez na divisão das tarefas de organização do trabalho e conhecimentos parcelizados.

Em face das novas necessidades exigidas pela competitividade, a empresa admite ter que evoluir para um sistema informatizado de gestão da produção a caminho de uma organização mais flexível, caracterizada por descentralização do planeamento e das decisões operacionais por grupos de trabalho, relações informais e de rede, flexibilidade grupal na organização do trabalho e maior qualificação profissional, polivalência funcional e formação contínua.

Todavia, nem os equipamentos técnicos nem os recursos humanos correspondem à situação desejada no futuro, não sendo possível, quer pelos custos de investimento quer pela qualificação humana existente, passar subitamente para os tipos de sistema de produção e de organização do trabalho que se pretendem.

Por isso, assumiu-se uma situação intermédia, ainda no interior do sistema de produção centralizado, de desenvolvimento de uma organização de trabalho que, sem corresponder à "organização flexível", já não seja do tipo burocrático.

Assim, a auditoria orientou-se para a viabilização de um modelo de "organização descentralizada", cuja evolução faça a ponte para a "organização flexível" durante as etapas de modernização tecnológica e de adaptação da cultura da empresa.

Neste sentido, um dos aspectos centrais é o desenvolvimento do potencial dos indivíduos, aproveitando conhecimentos, intuição e subjectividade, para a instalação de um sistema de produção que obvies as dificuldades de adaptação das PME às novas exigências.

Assim, a RGL pretende caminhar para uma competitividade cada vez mais assente **no desenho e na qualidade dos produtos, no cumprimento dos prazos de entrega e no serviço personalizado** aos clientes.

No âmbito do processo descrito, foi possível detectar, no quadro restrito da produção, as seguintes disfunções organizacionais e as soluções subjacentes:

### ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

**Problema:** Áreas subaproveitadas em virtude de deficiente racionalização espacial, o que provoca circuitos complicados durante todo o ciclo da produção e dificuldades de arrumação dos materiais.

**Solução:** Revisão dos *lay-outs* para racionalização do espaço, designadamente a disposição das máquinas de injeção, das máquinas de recuperação da matéria-prima, dos materiais armazenados em curso de fabrico, sugerindo-se que por troca se agrupem as máquinas de recuperação da matéria-prima e as máquinas de injeção (separadas pela trituradora e pelo moinho), por forma a que estas estejam mais próximas dos semiacabados e da montagem.

**Problema:** Perdas de tempo devido, igualmente, à deficiente racionalização espacial, designadamente por virtude das máquinas de recuperação da matéria-prima (trituradora, moinho e granuladora) não estarem agrupadas e pela montagem ter que tomar o corredor central para o armazém de acabados.

**Solução:** As soluções anteriores eliminam as referidas perdas de tempo, conjugadas com a abertura de um corredor na ala leste para alimentação às máquinas de injeção e escoamento directo dos produtos montados para o armazém de acabados, mantendo-se no corredor central a alimentação às restantes máquinas e a circulação dos materiais em curso de fabrico, evitando-se simultaneamente "engarrafamentos".

**Problema:** Sistema de controlo de qualidade incipiente, sem qualquer ocorrência ao longo do ciclo produtivo.

**Solução:** Implementação de um sistema de qualidade ao longo do ciclo de produção, mediante a sensibilização, formação e qualificação do pessoal para o cumprimento das normas exigidas.

**Problema:** Incumprimento do plano de manutenção

preventiva e avarias decorrentes da pressão exercida sobre a produção.

**Solução:** Executar rigorosamente o plano de manutenção das máquinas, respeitando a sua paragem para manutenção, evitando-se muitas avarias e tempos mortos de produção.

**Problema:** Insuficiente armazenamento de peças sobressalentes para colmatar avarias.

**Solução:** Controlo rigoroso destes *stocks* através de quantidades mínimas obrigatórias.

**Problema:** Deficiente controlo de ferramentaria com "extravios" frequentes.

**Solução:** Integração da função ferramenteiro numa função polivalente.

**Problema:** Sistema de refrigeração das águas em mau funcionamento.

**Solução:** Revisão e aperfeiçoamento do sistema de refrigeração de águas.

**Problema:** Relativo envelhecimento do parque de máquinas e moldes.

**Solução:** Selecção e renovação da maquinaria e dos moldes, face à estratégia de mercado.

**Problema:** Contagens deficientes no controlo da fabricação e no armazém de semiacabados, bem como peças estragadas por queda das paletes.

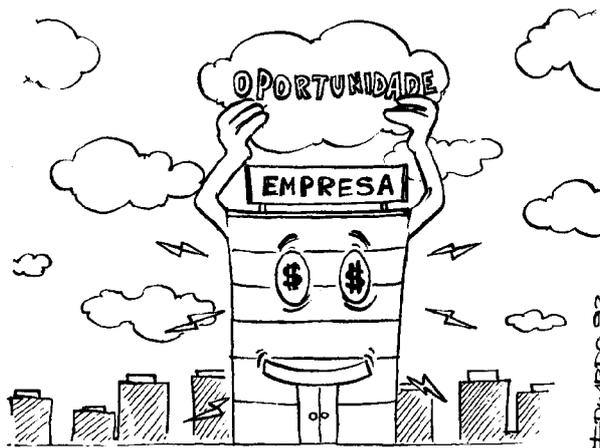
**Solução:** Aumento de contentores para evitar quedas das paletes e organização numa perspectiva vertical, o que permite uma arrumação mais adequada e, simultaneamente, a supressão de anomalias nas contagens dos produtos originadas pela arrumação deficiente.

**Problema:** Elevados custos em tempo e dinheiro resultantes do crescente recurso ao exterior para a decoração de peças.

**Solução:** Efectuar estudo de viabilidade de processo de metalização por vácuo, avaliando-se as vantagens económicas da empresa dispor de tecnologia própria.

**Problema:** Descoordenação departamental entre os sectores da produção, o que provoca equívocos, desgaste psíquico e perda de tempo e eficiência.

**Solução:** Reunião semanal dos responsáveis de produção (armazém de matérias-primas, fabricação, semiacabados, montagem, armazém de produtos acabados, expedição), a fim de concertarem tarefas.



**ORGANIZAÇÃO DO PLANEAMENTO DA PRODUÇÃO**

**Problema:** As encomendas feitas pela área comercial são recebidas pela lógica “cliente”, o que dificulta o planeamento da produção para optimização das máquinas.

**Solução:** Controlo das encomendas na área comercial, agrupando encomendas por produtos, a fim de se obter maior racionalidade no planeamento para as máquinas.

**Problema:** Excessiva diversidade de produtos para o momento, em face dos custos que comportam e das dificuldades de planeamento com muitas mudanças de moldes e de cor.

**Solução:** Estudo de rentabilidade dos produtos e revisão do esquema de planeamento, no sentido de, nesta fase, se reduzirem as mudanças de molde e de cor por aumentos de série.

**Problema:** Procedimento moroso das ordens de montagem em virtude de se realizar manualmente.

**Solução:** Informatização urgente das ordens de montagem, a fim de se obter a racionalização do processo produtivo, interligando profundamente a fabricação, os semiacabados e a montagem.

**Problema:** Rupturas de stock por deficiente organização e tratamento da informação.

**Solução:** Impressão de listagem regular para o planeamento da produção indicando matérias-primas e matérias subsidiárias necessárias aos sectores de produção.



**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

**Problema:** Inexistência de organograma e confusão e sobreposição de funções e responsabilidades.

**Solução:** Definição de funções e responsabilidades, clareza de hierarquias, criação de sistema decisório e elaboração de organograma, baseados numa gradual descentralização de tarefas e decisões.

**Problema:** Insuficiente controlo dos padrões de desempenho por objectivos mal conhecidos.

**Solução:** Estabelecimento de objectivos claros e meios de controlo das funções.

**Problema:** Sistema de comunicação confuso.

**Solução:** Estabelecimento das principais ligações funcionais e reuniões periódicas por grupos de trabalho.

**Problema:** Sistemas de informação sem critérios.

**Solução:** Criação de manual para consulta de procedimentos e tipificação das informações a prestar regularmente.

**CONDIÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO**

**Problema:** Incipiente segurança industrial, podendo causar perigos.

**Solução:** Cumprimento das normas de segurança — incluindo uma revisão às instalações eléctricas, repavimentação de algumas áreas e reparação de parte da ala oeste por infiltração de águas — e nomeação de um responsável pela segurança industrial que seja capaz de formar e aconselhar o pessoal.

**Problema:** Ventilação insuficiente em zonas nevrálgicas da fábrica, quer devido ao calor quer devido à toxicidade na zona de manipulação química para preparação de matérias-primas.

**Solução:** Instalação de exaustores mais potentes em zonas estratégicas.

**Problema:** Balneários da ala sul em más condições de utilização.

**Solução:** Reparação e conservação desses balneários.

**Problema:** Incipiente serviço de cantina.

**Solução:** Arranjar e pintar a cantina e criar um serviço de aquecimento de refeições mais adequado.

**Problema:** Acessos do pessoal à fábrica dificultados no Inverno.

**Solução:** Repavimentação dos acessos à fábrica.

**Problema:** Incipiente serviço médico.

**Solução:** Criação de um posto médico.

**Problema:** Estrutura salarial complexa e desequilibrada.

**Solução:** Revisão da estrutura salarial, tendo em conta a efectiva qualificação de funções e o desempenho.

## RECURSOS HUMANOS

**Problema:** Carência de um técnico especializado capaz de estudar os moldes e os equipamentos técnicos, bem como aspectos ligados a afinações, reparações e manutenção das máquinas.

**Solução:** Admissão de um técnico especializado na área e com características de polivalência.

**Problema:** Carência de chefias de produção e de manutenção capazes de introduzir um grau qualitativo no binómio pessoas/equipamentos.

**Solução:** Reformas antecipadas e reconversões profissionais, acompanhadas de admissão de chefias de produção e de manutenção consoante os casos estudados.

**Problema:** Bloqueios de informação dos chefes de turno aos adjuntos por receio de ultrapassagem, o que simultaneamente dificulta a libertação dos chefes de turno para tarefas de gestão que lhes competem.

**Solução:** Contida na solução anterior, com acompanhamento dos chefes de turno na passagem dos conhecimentos técnicos aos seus adjuntos.

## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**Problema:** Insuficiência de conhecimentos técnicos do chefe de fabricação, dos chefes de turno, dos adjuntos e dos operativos.

**Solução:** Numa primeira fase e após redimensionamento do quadro de pessoal, formação da população referida no âmbito do funcionamento e afinação de máquinas de injeção, insuflação e extrusão, bem como formação sobre características das matérias-primas (incluindo nesta o responsável pelo armazém de matérias-primas).

**Problema:** Insuficiência de conhecimentos no domínio da qualidade.

**Solução:** Sensibilização e formação específica sobre qualidade para todo o pessoal da produção.

**Problema:** Incumprimento das normas de segurança e higiene no trabalho.

**Solução:** Sensibilização e formação específica sobre segurança e higiene no trabalho para toda a produção.

**Problema:** Carência de liderança nas chefias e adjuntos da produção.

**Solução:** Formação comportamental específica nas áreas da comunicação, motivação, liderança, conflitos e tomada de decisão, bem como rigorosa definição de responsabilidades.

**Problema:** Dificuldades de comunicação funcional entre o pessoal.

**Solução:** Formação específica em comunicação e relações interpessoais para toda a produção.

A detecção das referidas disfunções segue uma metodologia sistemática de abordagem por áreas, mediante técnicas de recolha documental, entrevistas, questionários e observação directa, com tratamento estatístico dos dados recolhidos.

No próximo artigo incluir-se-á uma abordagem às **finalidades, níveis e domínios da auditoria**, numa perspectiva globalizante deste instrumento de gestão, assim como o quadro de acções a desencadear na RGL no âmbito dos Recursos Humanos, da sua implementação a partir das filosofias subjacentes à intervenção e dos resultados diagnosticados pela auditoria. Serão visíveis, então, todos os avanços, dificuldades e recuos que caracterizam qualquer processo de mudança organizacional apostado em agitar as águas mansas de um comodismo instalado.

Convém acrescentar, ainda, que qualquer processo de mudança tem que ser apoiado pelo topo dirigente da empresa e suportado por filosofias coerentes: na RGL, a alteração ocorrida nos corpos dirigentes permitiu essas duas condições.

\* Docente, Formador e Consultor em Sociologia e Gestão de Recursos Humanos (CIDE/ISCTE); Presidente da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT).



# PLANO DE ACÇÃO PARA A QUALIDADE

*Com base na análise de programas concretos – implementados em várias empresas –, o autor destaca alguns passos comuns e propõe um Plano de Acção para a Qualidade.*

**Q**ualquer empresa pode seguir o seu próprio caminho para a Qualidade Total e ser bem sucedida, desde que todos estejam verdadeiramente empenhados e dedicados a esse objectivo. O plano de acção que se vai apresentar é apenas uma sugestão, baseada na análise de programas concretos seguidos em várias empresas. Dessa análise identificaram-se passos comuns que se descrevem a seguir:



- Compromisso e envolvimento da Direcção;
- Estabelecer métodos de medição da qualidade;
- Determinar os custos da qualidade;
- Estabelecer um sistema de acções correctivas;
- Incremento da consciência para a qualidade;
- Definição de objectivos de melhoria;
- Diagnóstico e solução;
- Reconhecimento.



### COMPROMISSO E ENVOLVIMENTO NA DIRECÇÃO

Esta é uma condição fundamental de sucesso do programa de Qualidade Total. A experiência mostra que as empresas adquirem a personalidade da sua Direcção.

A Direcção deve aceitar a responsabilidade pessoal de certas decisões e acções que são críticas para se atingirem os níveis de qualidade compatíveis com o mer-

cado. Estas decisões e acções consistem fundamentalmente no seguinte:

- Participar na preparação dos programas da qualidade;
- Estabelecer os principais objectivos da qualidade e identificar projectos de melhoria;
- Definir e implementar as infra-estruturas necessárias, designadamente o modelo aplicável da NP EN 29 000 e a organização necessária para tal;
- Providenciar a formação e treino, e outros meios necessários;
- Acompanhar os progressos;
- Estabelecer processos de reconhecimento.

### ESTABELECEMOS MÉTODOS DE MEDIÇÃO DA QUALIDADE

A medição é fundamental para que toda a gente saiba o que se passa relativamente à qualidade. É possível medir a qualidade em qualquer área, mesmo nas áreas de serviços. Os progressos só serão visíveis se medirmos, ao longo do tempo, os resultados obtidos.

Esta medição da qualidade permite alertar para os principais problemas e lançar acções correctivas. Os indicadores usados devem ser simples e, se possível, acompanhados de informação gráfica que possibilite uma avaliação fácil das tendências reveladas pela qualidade.

Alguns exemplos de medições da qualidade:

- % de produtos defeituosos;
- nº de defeitos por unidade de produto;
- % de produtos que funcionam bem à primeira;
- nº de reclamações;
- % de discrepâncias no sistema da qualidade;
- % de facturas erradas;
- nº de alterações de desenhos e especificações devidas a erros;
- reservas não satisfeitas (recepção dum hotel);
- atrasos acumulados numa estação ferroviária;
- alterações de ordens de compra devidas a erros.

### DETERMINAR OS CUSTOS DA QUALIDADE

O custo da qualidade é o custo resultante de se fazerem as coisas mal feitas. É um tipo de medição que transforma os erros em escudos, e isso tem grande impacto junto dos empregados, principalmente da gestão. Permite determinar os benefícios resultantes das acções correctivas.

Todos os negócios da empresa são medidos em termos monetários, através de margens, lucros, valor acrescentado, etc. A importância que a qualidade tem para o negócio da empresa é um facto que procurámos justificar e ilustrar anteriormente, e que nos leva a

procurar medi-la também em termos monetários, através dos chamados custos da qualidade.

Se encararmos a qualidade como a ausência de defeitos e falhas, quanto maior ela for, menor será o custo da qualidade. Há um caso famoso passado na fábrica de televisores a cores Quasar, comprada pela sociedade japonesa Matsushita, e que mostra a importância da medição de custos na avaliação de melhorias da qualidade. Durante três anos, foram feitos investimentos em melhoria da qualidade, caracterizados por alterações várias: no projecto do televisor, de modo a torná-lo mais fiável; nos processos de fabrico, de modo a torná-los mais precisos e à prova de erros humanos; nas relações com fornecedores, de modo a melhorar a qualidade dos componentes adquiridos.

Estas alterações melhoraram não só a qualidade mas também a produtividade e os custos, como se pode ver a seguir, através de alguns indicadores, um deles sob a forma de custos:

	1974	1977
<b>TAXA DE FALHAS EM USO</b>	150%	4%
<b>NÚMERO DE PESSOAS NA REPARAÇÃO E INSPECÇÃO</b>	120	15
<b>CUSTOS DE GARANTIA</b>	22*	4*

\* valores em milhões de USD

Os benefícios foram enormes para os utilizadores (97 por cento de redução da taxa de falhas) e para o fabricante (reduziu custos e passou a vender mais). É claro que houve custos resultantes dos investimentos efectuados, mas a rentabilidade deste investimento foi largamente compensadora. As melhorias da qualidade podem, assim, ser avaliadas pela redução de custos da qualidade ou pela rentabilidade do investimento efectuado. Isto tem um impacte enorme na sensibilização e envolvimento da Direcção da empresa.

#### ESTABELECECER UM SISTEMA DE ACÇÕES CORRECTIVAS

Tem por objectivo a implementação e o controlo de acções correctivas, isto é, de eliminação das causas dos defeitos, identificados pelo sistema de medição criado. Os problemas devem ser estudados dum modo sistemático, em reuniões regulares dos departamentos relacionados e, se for necessário, entregues a equipas de diagnóstico. A prioridade deverá ir para os problemas mais vezes detectados ou que geram maiores custos.

Este tipo de acções insere-se na prevenção, uma vez

que se procura atacar as causas primeiras dos problemas.

Estas causas estão frequentemente ocultas e exigem um trabalho de análise. Por vezes, as causas teóricas não são as verdadeiras e só após uma análise mais ou menos profunda elas se revelam.

#### INCREMENTO DA CONSCIÊNCIA PARA A QUALIDADE

À medida que vão surgindo acções correctivas e que a informação chega a todos os empregados, o grau de consciência vai aumentando. A divulgação sistemática da informação sobre a qualidade é importante para este efeito. Esta informação inclui os indicadores da qualidade, a sua evolução e as acções correctivas em curso. É necessário preparar acções de formação para quadros intermédios e supervisores, que, por sua vez, deverão promover a formação do seu pessoal.

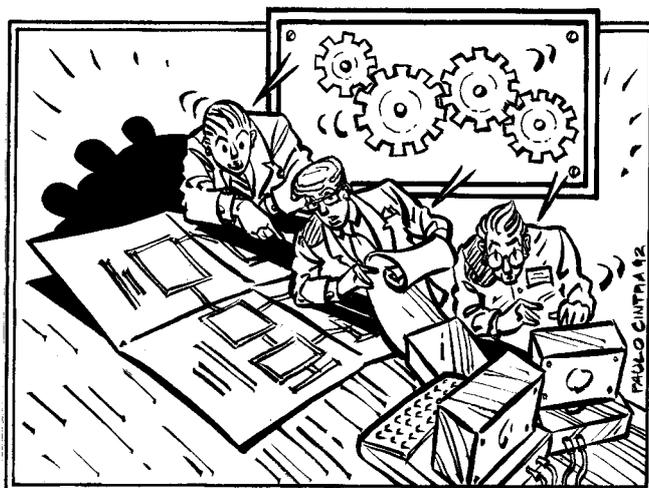
Este passo é muito importante para o envolvimento e mobilização crescente de toda a gente, condição de sucesso do sistema de Qualidade Total.

#### DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS DE MELHORIA

O envolvimento na melhoria da qualidade deverá ser ainda mais profundo e alargado a toda a empresa, possibilitando a iniciativa e participação de todos os empregados. Para isso, é necessário criar uma organização específica para a melhoria que pode ser constituída pelos seguintes órgãos: Grupo de Orientação; Grupos de Diagnóstico; Grupos de Melhoria; Círculos da Qualidade.

É necessário também proceder à definição de objectivos de melhoria e de projectos concretos.

Há objectivos de melhoria definidos por iniciativa da Direcção (Grupo de Orientação), a partir das informações



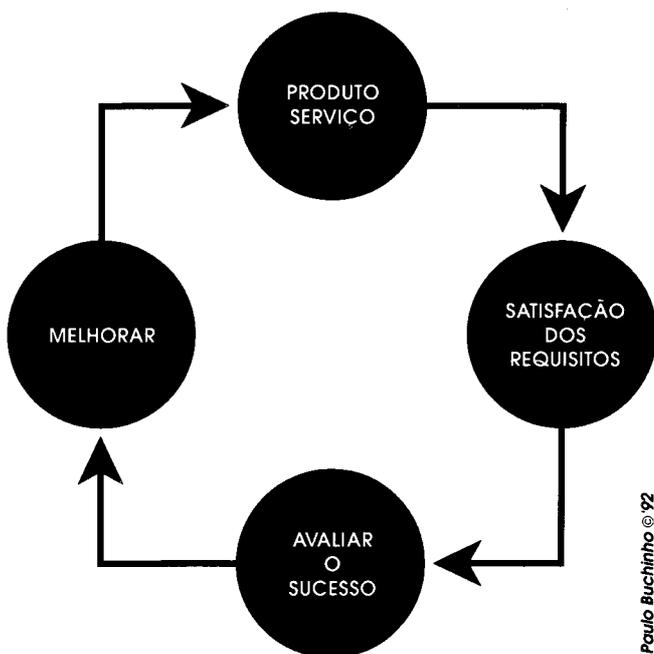
**DIRIGIR**

disponíveis sobre a qualidade e seus custos, não só do produto/serviço, mas também da organização, dos serviços e seu funcionamento. Os projectos de melhoria seleccionados são depois atribuídos a equipas pluridisciplinares (Grupos de Diagnóstico), que irão fazer o diagnóstico e propor soluções.

Há também objectivos de melhoria departamentais e individuais, que começam, normalmente, por se centrar em aspectos relacionados com a qualidade do trabalho. O responsável por cada departamento promove esse processo, constituindo Grupos de Melhoria. A pouco e pouco, vai sendo criado o hábito de pensar em termos de objectivos e de executar tarefas específicas em equipa.

Há ainda um outro tipo de objectivos de melhoria, de iniciativa dos empregados, tratados quer individualmente (sistema de recolha de sugestões), quer em trabalho de equipa, por exemplo, sob a forma de Círculos da Qualidade.

É necessário criar um ciclo contínuo de melhoria e introduzir isso nos hábitos de todos.



Paulo Buchinho © 92

Fig.1: É necessário criar um ciclo contínuo de melhoria

## DIAGNÓSTICO E SOLUÇÃO

Uma vez definidos objectivos e projectos de melhoria, há que fazer o diagnóstico (recolher e analisar dados e identificar causas) e estudar soluções.

Para isto, é necessário tempo, conhecimentos e objectividade. As ferramentas usadas são várias: *brainstorming*; análise de Pareto; análise de causa-efeito; gráficos; etc.

A implementação das soluções não é inteiramente pacífica.

A experiência mostra que as soluções técnicas necessárias afectam o *status*, os hábitos adquiridos, as crenças, etc., das pessoas envolvidas. Isto gera a chamada resistência à mudança, que deve ser vencida antes de se implementarem, com sucesso, as soluções escolhidas. Para isso, é necessário descobrir a influência que as soluções definidas têm nos padrões culturais das pessoas relacionadas, e descobrir modos de lidar com essas resistências.

## RECONHECIMENTO

Através do processo de melhoria, estamos a tentar mudar as atitudes individuais. Há duas formas básicas pelas quais podemos dar ênfase à necessidade de mudança: castigar os que não conseguem fazer o seu trabalho sempre bem, ou recompensar os indivíduos e grupos sempre que atingem uma meta estabelecida ou contribuem significativamente para o processo de melhoria. A primeira não parece ser uma boa solução, pois contribuiria para degradar o espírito de lealdade dentro da empresa. A melhor solução será reconhecer os empregados pelos êxitos obtidos e encorajá-los a prosseguirem nesse caminho. Este processo não pára aqui, deve ser recomeçado e tornado um hábito.

### Bibliografia:

- *Quality Is Free*  
P. Crosby - McGraw Hill Book Company;
- *Quality Control Handbook*  
J. Juran - McGraw Hill Book Company.

\* Director de Qualidade da SISTEL.

( Artigo reproduzido de uma publicação do Ministério da Indústria, editada com o apoio do Programa 6 do PEDIP.)

# Sabia que...

...Em Portugal, em 1990, os acidentes de trabalho foram na ordem dos 305 512? E que, destes, 203 foram mortais?

Informação do



INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

Retirado do "Portugal em números".



FOTO: DUARTE CABRAL

# GEOSIS

*A DIRIGIR foi visitar a GeoSIS empresa de serviço de transferência electrónica de documentos. Da conversa que mantivemos com o Eng<sup>o</sup> Nuno Rebelo, ficámos a saber que um sistema de correio electrónico é uma forma avançada de troca de documentos e informação, por via electrónica, que interessa a indivíduos, empresas ou outras organizações que precisem de comunicar com rapidez e eficácia.*

"QUEM NÃO ARRISCA, NÃO PETISCA"

**DIRIGIR** - Um sistema de correio electrónico é um serviço recente e muito pouco conhecido. Como começou a empresa e porquê apostar nesta área?

**NUNO REBELO** - Esta empresa tem tido um percurso um pouco acidentado: começou há alguns anos, com uma ideia de um negócio ou de uma actividade relativamente nova e inovadora, não só em Portugal como na Europa. Portanto, a empresa nasceu a partir da ideia

**DIRIGIR**



de explorar o correio electrónico em Portugal: o correio electrónico, pela sua própria natureza, exige uma rede relativamente extensa, portanto procurámos, em vez de criar uma rede do zero absoluto, operar com uma rede internacional já existente. Sabíamos (todos estamos metidos dentro do mercado da informática) que a área dos computadores pessoais e da informática teve um grande *boom* nos últimos dois, três anos; portanto, para que um correio electrónico tenha algum sucesso é necessário que exista uma grande difusão dos meios informáticos no País ou nas empresas. Aqui há dez anos talvez essa difusão fosse significativa. Por outro lado, o correio electrónico é basicamente orientado para a mensagem individual, o que quer dizer que é preciso haver uma massa crítica mínima de operadores individuais.

**D. - Mesmo assim apostaram num serviço pouco conhecido. Terá sido por isso que o percurso foi acidentado?**

**N. R.** - Penso que não, penso que foi mais uma questão de encontrar uma postura, as associações correctas, até porque os investimentos necessários, em termos iniciais, são relativamente elevados. Quanto ao facto de ser pouco conhecido, isso é verdade ao nível do grande público; já não é tão pouco conhecido nas grandes empresas. Simplesmente este serviço é basicamente orientado para a pequena empresa e aí, tem razão, há dificuldades em fazer transmitir esta mensagem. Podemos estabelecer um paralelismo entre o correio electrónico e os primeiros telefones: é basicamente a mesma coisa. Há sempre uma reacção inicial à introdução de uma nova tecnologia e só depois de ultrapassar uma certa inércia inicial as coisas começam a correr melhor.

**D. - Mesmo assim sentiu-se motivado para arriscar?**

**N. R.** - Senti-me, sim, embora tivesse consciência de que no início iria ter algumas dificuldades. No entanto não tinha grande dúvida de que a cultura informática é uma coisa que cresce naturalmente, o aumento de número de computadores era um incentivo interessante. Verdade seja dita, entrámos nisto um pouco de cabeça. Ninguém tinha maneira alguma de prever o sucesso ou o insucesso que o negócio pudesse vir a ter em termos de empresa; não havia indicadores, não havia possibilidades de fazer estudo de mercado. Fomos das primeiras empresas a começar com esta actividade, portanto o dar ou não dar resultado, o ter ou não ter sucesso, era o grande ponto de interrogação. Neste momento as perspectivas são óptimas, são excelentes. Já nos expandimos, nomeadamente para Angola, e a verdade é esta: sob o ponto de vista puramente empresarial, se fizéssemos tal e qual como vem nos livros, nós nunca nos teríamos metido nisto. Não havia maneira nenhuma

de prever a viabilidade da empresa, foi uma aposta no escuro, o que é comum numa actividade que não é conhecida, que é pioneira. Foi também um pouco por essa razão que a empresa ao longo destes três, quatro anos, sofreu diversas vicissitudes, tendo finalmente agora estabilizado.

## CORREIO ELECTRÓNICO: FORMA AVANÇADA DE COMUNICAR

**D. - Sendo o mercado deste serviço de telecomunicações um mercado recente, há muita gente que não sabe o que é o correio electrónico. Pode dizer-nos o que é?**

**N. R.** - O correio electrónico é um sistema, como o correio tradicional de troca de mensagens, basicamente orientado para a mensagem pessoal e individual. Quando digo mensagem pessoal, mensagem individual, não significa necessariamente indivíduo a indivíduo, mas poderá ser empresa a empresa ou instituição a instituição, mas é tal como o correio tradicional. No correio tradicional temos uma mensagem que é composta por um texto, documento, etc., e que é colocada num envelope e depois é entregue a um operador público para a transportar ao destinatário. No correio electrónico é rigorosamente a mesma coisa, só que o papel é composto num teclado ou num TC, o envelope é uma informação de destino e o transporte é feito através de uma rede que está apoiada nos operadores públicos de comunicações, ou seja, os CTT, TLP, Marconi, etc. Nós utilizamos as infra-estruturas de que eles já dispõem para dar um formato diferente às mensagens. Isto parece relativamente simples em termos de compreensão do conceito, mas em termos de implementação é complicado. Consideremos um correio tradicional: temos um envelope e somos relativamente livres para escrever o envelope com a cor que queremos, usar um envelope com a dimensão que entendermos, de colocarmos no envelope aquilo que quisermos, desde papel a dinheiro ou pequenos objectos, etc. Quer dizer, podemos chamar ao correio tradicional um sistema aberto. Com maiores ou menores custos os correios transportam sempre a mensagem. Com os computadores, o caso muda um pouco de figura; temos outras regras. O correio electrónico impõe uma certa forma de normalização na troca de mensagens. Tecnicamente, tem algumas dificuldades, hoje mais fáceis de ultrapassar, devido ao desenvolvimento tecnológico, do que há dez anos atrás.

**D. - Se eu quisesse, por exemplo, usufruir dos serviços do correio electrónico o que precisaria fazer?**

**N. R.** - Para pôr a funcionar um correio electrónico tudo o que precisava era de um terminal, de um

computador pessoal, de um MODEM, que é um aparelho para ligação desses computadores de terminais à linha telefónica, e de uma linha telefónica corrente. Quer isto dizer que, em termos práticos, o investimento necessário para ser assinante de um sistema de correio electrónico é praticamente nulo. Este tipo de comunicação é baseado na existência de "caixas de correio" electrónicas, para ambos os utilizadores, e fisicamente residentes no sistema informático, que é a base do serviço. Os utilizadores acedem a este sistema normalmente através (como disse há pouco) dos MODEM, sobre linha telefónica comutada convencional, ou em alternativa através da rede pública de dados.

#### D. - E quanto ao custo das assinaturas?

**N. R.** - É muito baixo, as taxas iniciais e de instalação são: MODEM de 2400 bps e correcção de erros, 65.000\$00; instalação de MODEM e SW de acesso, 25.000\$00; taxa inicial de ligação ao serviço, 5.000\$00; a assinatura mensal para particulares é de 1.300\$00 e para empresas/instituições é de 4.000\$00.

#### UTILIZADORES POTENCIAIS

**D. - Quais são os utilizadores potenciais? Dê-nos exemplos de utilização em que o serviço se revele de maior impacto.**

**N. R.** - Este tipo de serviço é necessário a qualquer indivíduo, empresa, instituição ou organização que necessite de trocas de informação frequentes com outras entidades, sendo tanto mais interessante consoante a variedade de processos necessários para atingir eficazmente os respectivos destinatários/interlocutores. Está especialmente indicado para trocas de mensagens pessoais ou entre organizações, permitindo um grau elevado de flexibilidade e independência, não exigindo que o destinatário esteja presente ou disponível no momento.

Quanto às utilizações com maior impacto, temos as redes comerciais envolvendo, por exemplo, uma marca e respectivos agentes e/ou concessionários; aplicações *telemarketing* e de difusão automática de informação;

comunicações com colaboradores deslocados do seu local habitual de trabalho, por exemplo, vendedores ou funcionários em viagem no País ou no estrangeiro. (Neste caso particular é de referir que, sendo a GeoSIS uma rede internacional, o acesso de um funcionário a partir dum país estrangeiro não tem necessariamente que ser efectuado através duma chamada internacional, mas pode ser para o ponto de acesso mais próximo do local onde se encontrar); encomendas a fornecedores; acesso a serviços de fax e/ou telex a partir de casa; sendo já frequente a existência de um PC em casa, com o pequeno investimento de um MODEM, pode enviar faxes ou telexes a partir do PC doméstico sem o dispêndio relativamente elevado de aquisição dum aparelho deste tipo.

Para finalizar a minha resposta, quero insistir no seguinte ponto: este tipo de serviço é especialmente indicado à pequena e média empresa, assim como ao profissional liberal, como um meio económico de acesso a meios sofisticados e diversificados de trocas de informação que de outra forma poderiam exigir investimentos muito superiores.

**D. - Quais são os vossos planos para o futuro?**

**N. R.** - Quanto ao futuro, esperamos conseguir ganhar a batalha da criação do hábito do uso do correio electrónico, porque a receptividade é excelente. Mas isto é muito complicado: é a habituação ao uso, não porque as pessoas

achem que não preste ou que não serve, ou por não haver cultura informática, mas, pura e simplesmente, por uma questão de habituação. É uma nova ferramenta e como qualquer nova ferramenta as pessoas têm que habituar-se a usá-la. Por outro lado, neste momento cá em Portugal, só temos um nó, ou seja, um computador de correio electrónico. Isso é um pouco limitado porque, por exemplo, os assinantes fora da área de Lisboa podem aceder ao serviço mas como teriam que aceder, como os de Lisboa, através da linha telefónica, os custos das chamadas já começam a ter algum impacto. Por conseguinte, os nossos projectos mais imediatos são a instalação de um ponto de acesso no Porto na zona norte, e ainda estão em estudo um na zona centro e



FOTO: DUARTE CABRAL

outra na zona sul. Além disso, e considerando um conjunto de circunstâncias que favoreceram esta decisão, temos já um nó em Angola. É um serviço extremamente interessante para as empresas que disponham de negócios ou de filiais, representações ou parceiros económicos em Luanda. Sabendo as dificuldades de comunicações que Angola tem, é fácil de ver que o serviço tem uma receptividade completamente diferente do que cá, porque ao passo que em Portugal o correio electrónico é mais um complemento a outros meios de comunicação já existentes, tornando-os mais práticos, em Angola, por exemplo, a comunicação com Portugal ou com a Europa em geral é muito mais facilitada com um serviço desta natureza. É muito mais económico do que o telefone e muito mais fácil. Ainda há pouco tempo estive em Angola e verifiquei que o tempo médio para o envio de um fax era elevadíssimo porque as linhas caíam, etc.; ora, com um sistema deste género o envio de um fax é praticamente instantâneo, visto que temos uma comunicação privada. Temos planos para Moçambique e Brasil, só que é um projecto a longo prazo, apesar de já termos os meios humanos e técnicos necessários para essa expansão. Temos também projectos para Espanha, porque, curiosamente, não existe nenhum operador equivalente em Espanha. O nosso único óbice é de carácter económico. Gostaríamos de poder andar mais rápido, mas, como disse, a nossa única restrição é de carácter económico.



“Será a capacidade empresarial que distinguirá as empresas eficientes e competitivas, das outras, a que não restará outra solução senão desaparecer”, afirmou o secretário de Estado da Indústria, Alves Monteiro, em Oliveira de Azeméis.



“Muitos restaurantes irão encerrar. Ficarão os que melhor qualidade e serviço tiverem”, disse Ernesto Santos à revista *Equipotel*.

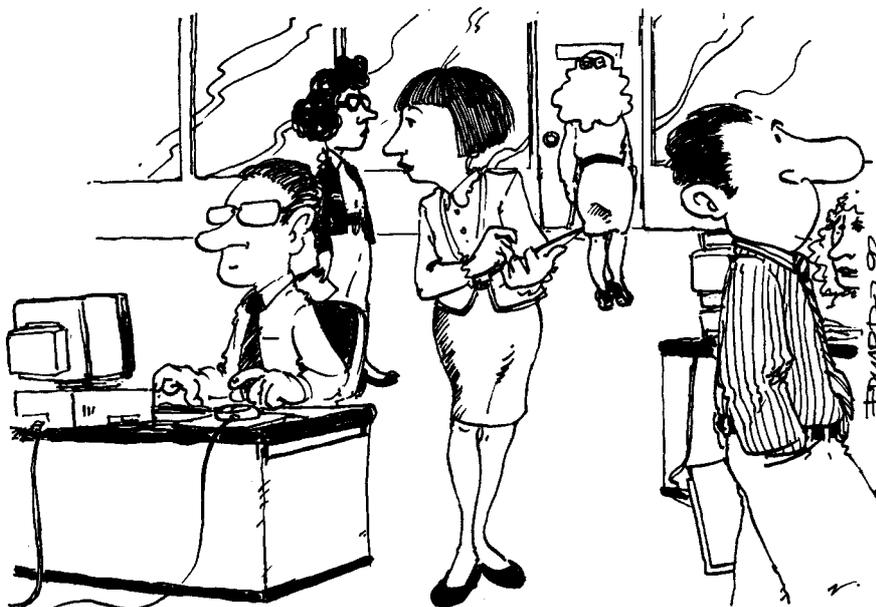


“Os trabalhadores portugueses sabem que, pela actividade que estão a desenvolver, recebem três, quatro, cinco vezes menos do que um trabalhador de um outro país da Europa que faça exactamente a mesma coisa. Isso acaba por ser desmotivador”, afirmou Rodrigo Carvajal da REFA, ao jornal *Público*.

---

\*Curso Superior de Recursos Humanos.





# MÉTODOS E TÉCNICAS DE MEDIÇÃO DOS TEMPOS DE TRABALHO

*Este tema foi já por várias vezes tratado na DIRIGIR. Desta vez, o autor explicita detalhadamente alguns dos métodos abordados de forma mais genérica em números anteriores*

## MÉTODOS DAS OBSERVAÇÕES DESCONTÍNUAS OU INSTANTÂNEAS, OU DE AMOSTRAGEM (WORK SAMPLING)

Este método de medição do trabalho consiste em substituir uma medição contínua do tempo gasto, pela medição do número de vezes que um funcionário é "surpreendido" ao efectuar uma operação que se aplica a termos intermitentes.

A amostragem do trabalho tem os mesmos fundamentos que o controlo estatístico da qualidade, isto é, se tomarmos uma amostra das actividades de um "administrativo" mediante observações instantâneas realizadas ao acaso, pode-se estimar com antecedência o seu comportamento em termos de tempo de ocupação.

Ao efectuar-se as observações em todos os instantes dum dia de trabalho, obtém-se uma leitura da ordem dos 100 por cento, ou seja, uma leitura contínua.

Por outro lado, se se observar a actividade dum funcionário num número **N** de instantes, obtém-se um resultado final, que se aproxima tanto mais da realidade, quanto maior for o número de observações e mais amplo se tornar o período de tempo estudado. A este número **N** de instantes observados chama-se **amostragem**.

Pode então dizer-se que uma amostra significativa é aquela que contém um número suficientemente elevado de observações aleatórias, efectuadas durante um período de tempo, e que inclua todos os tipos de tarefas que se pretende estudar.

### Modo de Aplicação

Para aplicar este método, convém estabelecer três fases: a Preparação; a Colheita de Dados; e o Apuramento de Resultados.

Na fase de Preparação e, como actividades preliminares, destacam-se:

- A Fixação do Objectivo (o que queremos e como queremos);
- O Estabelecimento das Tarefas a analisar;
- A Preparação de Impressos necessários;
- A Determinação dos Tempos ou Instante em que vão efectuar-se as observações, da sua frequência e do número de observações a realizar.

Após o estabelecimento das tarefas a analisar, as mesmas deverão ser codificadas mediante a atribuição dum número ou letra que as represente, devendo também obedecer às seguintes condições:

- Que contenham todas as operações que formam a tarefa;
- Que sejam claras, identificáveis e breves;
- Que sejam postas por escrito;
- Que sejam previamente definidos os espaços a percorrer, para o que se torna necessário dispor de um plano ou planta do local, assinalando nos mesmos os respectivos itinerários.

Obtém-se assim a distância a percorrer em cada observação e o tempo que esta gasta, podendo determinar-se deste modo o número de observações que cada analista poderá realizar num dia de trabalho.

Quanto à determinação dos momentos das observações, da sua frequência e do número de observações, é fundamental que as mesmas sejam imparciais, independentes e aleatórias.

A *Imparcialidade* consegue-se com a preparação prévia do pessoal.

A *Independência* garante-se com um plano de observação.

A *Aleatoriedade* obtém-se escolhendo ao acaso os momentos em que deve efectuar-se as observações.

Estes momentos podem fixar-se através de diversos meios: Tabela de Números Aleatórios; Tábuas de Logaritmos; Sorteio.

O melhor sistema é o das tabelas de números aleatórios. Perante elas, pode-se, por exemplo, fixar:

- O momento exacto em que deve efectuar-se cada observação;
- O funcionário a "observar".

A frequência das observações será condicionada pela natureza da tarefa, pelo número de observações necessárias do tempo disponível e da distância entre os postos de trabalho em observação.

A estimativa do número de observações necessárias estará em função da exactidão ou do grau de precisão que se deseja obter nos resultados, ou da tolerância que se admitir nos mesmos.

Outro dado que é necessário conhecer é um valor, mesmo que aproximado, da tarefa que vamos medir, em percentagem aproximada.

Por último, deve fixar-se o nível de confiança com que se deseja trabalhar (95 por cento).

O número de observações necessárias pode-se calcular através de três processos:

- por Fórmula;
- por Gráfico;
- por Ábaco.

#### Fórmula

$$N = \frac{K^2}{L^2} \cdot \frac{1-P}{P}$$

sendo:

**N** = número de observações

**K** = coeficiente que depende do nível de confiança  
68%, K = 1; 95%, K = 2; 99%, K = 3

**e** = exactidão, expressa em forma decimal

**p** = o elemento que se pretende medir, isto é, a percentagem da actividade expressa em forma decimal.

#### Gráfico

Conhecidos os valores de **p** e **e**, e o nível de confiança que vem expresso no gráfico, através de uma leitura rápida obtém-se **N**.

#### Ábaco

Um modo bastante mais simples de determinar o número de observações, consiste na utilização dos ábacos de Alderidge para a Eastman Kodak Corporation. Para os utilizar, é necessário também conhecer os valores de **p** e **e**. Da união destes dois valores, através duma recta, obtém-se o **N**.



MÉTODO DA CRONOMETRAGEM

Este método consiste em medir, com auxílio de cronómetros, os tempos de execução das tarefas, com vista a estabelecer padrões.

Consoante o grau de precisão que se pretenda atingir, podem ser consideradas três formas de cronometragem:

- Cronometragem global;
- Cronometragem de estudo ou diagnóstico;
- Cronometragem analítica.

**Domínio de Aplicação**

- Reduzido conteúdo intelectual;
- Grande simplicidade e repetitividade;
- Pequenos tempos de execução;
- Alto grau de standardização;
- Poucos factores aleatórios.

**Metodologia de Aplicação**

Compreende, normalmente, três fases:

- Fixação clara dos objectivos
- Racionalização das tarefas e processos de trabalho
  - standardização
  - decomposição por fases
  - análise do posto de trabalho
- Preparação de meios e instrumentos necessários
  - impresso de registo de dados
  - prancheta de trabalho
  - cronómetro

**Análise dos Tempos Medidos**

Após a medição dos tempos de execução, torna-se necessário proceder à sua análise, nomeadamente ao estudo da sua dispersão, bem como à sua ponderação pelos diversos factores a considerar, como sejam, por exemplo, o Factor de Actuação (FA) e o Factor de Correção (K)

**Formas de Cronometragem**

Entre a cronometragem global e a analítica, pois não é tão global como a primeira, nem tão precisa e detalhada como a segunda.

Como método de medição de constatação, não pretende fixar normas, embora contemple já uma determinada decomposição dos trabalhos nas principais subfases e permita, portanto, uma análise relativa dos métodos de trabalho.

Como método de medição normativo, visa, pelo seu grau de precisão, a fixação de normas, isto é, de tempos normalizados de execução por tarefa, operação, etc.

Implica por isso um maior número de medições, uma análise dos tempos bastante mais cuidada, e, conforme se disse anteriormente, faz intervir o Factor de Actuação (contempla o "ritmo"-velocidade, exactidão do executante ao realizar determinada tarefa). Serve para ponderar os tempos cronometrados, normalizando-os, e a sua amplitude normal varia entre 80 e 120.

Pode-se atribuir um FA de 100 a um executante experimentado, bem ambientado e conhecedor do seu trabalho, que realiza a sua actividade sem pressas excessivas nem perdas exageradas de tempo, e não sujeito a "pressões" nem beneficiando de incentivos especiais. Este marco 100 estabelece a fronteira entre os executantes menos rápidos e/ou aptos, e os mais capacitados.

Nestes termos, um tempo de execução de uma tarefa (já devidamente ponderado pelo factor de correcção) realizada por um funcionário com um FA de 120, deverá ser incrementado em 20 por cento para se normalizar o respectivo tempo de execução. Note-se, portanto, que o factor de actuação deve ser atribuído individualmente a cada funcionário.

Através do Factor de Actuação, poderá ser, assim, calculado o tempo normal de execução de uma tarefa ou operação, pela utilização da fórmula:

$$TN = \frac{TR.FA}{100}$$



- TN** = tempo normal
- TR** = tempo real (tempo cronometrado ponderado pelo factor correcção)
- FA** = factor de actuação.

Também pela aplicação do Factor de Actuação, poderá ser calculado o índice de eficácia ou índice de actividade, através da fórmula:

$$\text{Índice de Eficácia} = \text{Índice de Ocupação} \times \text{Factor de Actuação}$$

O Índice de Ocupação ou de Emprego obtém-se através da relação:

$$\frac{\text{Tempo de Trabalho Real}}{\text{Tempo de Presença}}$$

### Tabelas de Medição

Consoante a finalidade que se pretende atingir e tendo em conta o que atrás se referiu, existem vários tipos de tabelas criadas por diversos autores e organizações, entre as quais se salientam as tabelas MTM, UOC, QSK.

### MÉTODO DA AUTO-ANÁLISE

Este método consiste numa análise das tarefas executadas, levada a cabo pelo próprio interessado sobre o desempenho da sua actividade.

A Auto-Análise deverá ser registada em ficha adequada, na qual deverão ser relacionadas as diferentes tarefas realizadas, o seu volume, tempo dispendido em cada uma delas (em valores absolutos ou em percentagens), de modo a poder saber-se, relativamente a cada posto de trabalho:

- O que se executa;
- Quando se executa;
- Quantas vezes se executa.

**Tempo de Aplicação** — cerca de 3 a 4 semanas.

Pela aplicação deste método, visam-se essencialmente dois objectivos:

- Percepção, por parte do executante, da sua produtividade e da importância da sua actividade no contexto global dos serviços.
- Conhecimento, por parte dos serviços, das tarefas executadas por posto de trabalho, dos tempos produtivos e improdutivos, e, conseqüentemente, das respectivas cargas de trabalho, etc.

Esta distribuição das tarefas deverá ser posteriormente analisada através de um quadro de repartição de tarefas, pelo que serão facilmente detectadas duplicações ou omissões de execução de tarefas, número de unidades de trabalho que delas se ocupem, etc.

### Domínio de Aplicação

- Tarefas caracterizadas por dificuldades de normalização de processos de trabalho;
- Situações em que apenas se pretenda um levantamento pouco profundo da situação, interessando principalmente a obtenção de elementos globais, mesmo que para efeitos comparativos relativamente à execução das mesmas tarefas em áreas diferentes;
- Quando se pressupõem situações de subocupação do pessoal.



### Metodologia de Aplicação

Compreende três fases:

- **Preparação**
  - Fixação clara dos objectivos
  - Identificação das áreas e postos de trabalho a analisar
  - Cuidada mentalização dos executantes e chefes
- **Recolha de Dados**
  - Recolha periódica das fichas preenchidas
  - Rectificação oportuna dos erros e desvios verificados
- **Análise e Tratamento dos Dados Colhidos**
  - Confirmação dos dados colhidos
  - Estudo do peso relativo das tarefas
  - Detecção de anomalias
  - Completamento dos dados colhidos
  - Análise das cargas de trabalho por posto

### Tipos de Auto-Análise

- Auto-Análise Fechada — utiliza questionários que relacionam as diversas cargas, obrigando o executante a referenciar, na relação, as relativas à sua actividade;
- Auto-Análise Aberta — neste tipo de auto-análise é deixada ao executante a liberdade para a relação das tarefas por ele realizadas, o que implica a necessidade de um maior esclarecimento do mesmo e a utilização de uma linguagem uniforme relativamente a outros executantes, com vista à sua correcta identificação pelo analista.

### MÉTODO DOS TEMPOS-PADRÃO

Este método consiste na determinação de tempos normalizados de execução de diversas tarefas, movimentos, etc., que servirão de padrão para comparação com tempos de execução real das tarefas em causa.

Inclui-se nos métodos normativos, em virtude do seu carácter científico.

Na sua aplicação são utilizados os diversos métodos de medição atrás referidos, nomeadamente o método da cronometragem analítica, pois os tempos-padrão determinados deverão já ser devidamente ponderados pelos diversos coeficientes considerados anteriormente

### Domínio de Aplicação

É apenas aplicável a tarefas absolutamente normalizadas, não só no respeitante a métodos de trabalho, como equipamentos utilizados, etc., o que leva a reco-

mendá-lo como o mais adequado para trabalhos de tipo industrial.

### Metodologia

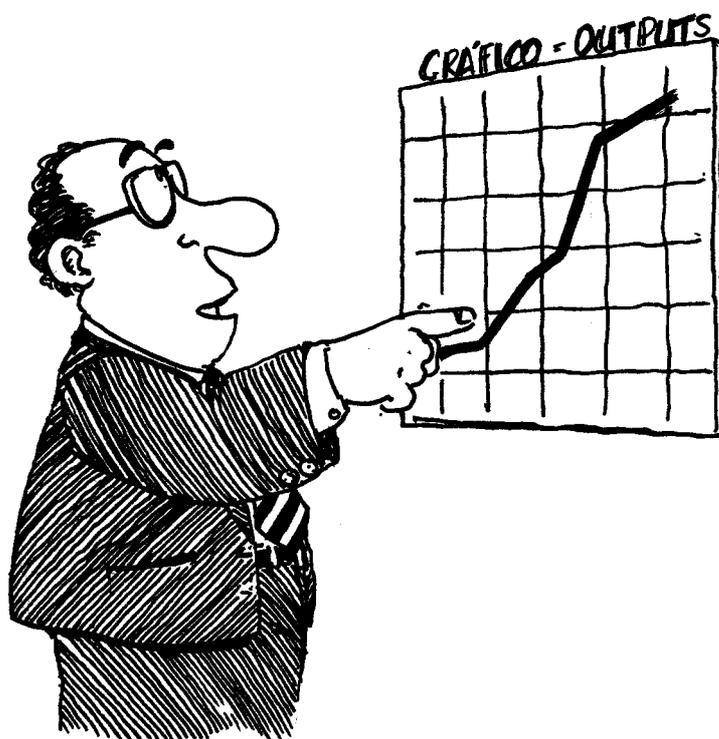
A determinação do tempo prático de execução de determinada tarefa deve obedecer ao seguinte faseamento metodológico:

- Selecção da tarefa a padronizar (de acordo com o seu grau de repetitividade, de normalização, de ocupação, de unidade de trabalho, de peso no contexto global da actividade do serviço, etc.);
- Análise dos postos de trabalho onde a mesma é executada (meios humanos e materiais);
- Decomposição da tarefa nos seus diversos componentes;
- Agregação dos componentes em dois grandes grupos (componentes constantes, componentes variáveis);
- Determinação do tempo-padrão para os componentes constantes (por cálculo matemático) e para os elementos variáveis (estimativa);
- Determinação do tempo-padrão da tarefa, através do somatório dos tempos atrás determinados;
- Ponderação do tempo-padrão da tarefa pelos diversos coeficientes (nomeadamente factor de actuação e factor de correcção).

---

\*Técnico da Direcção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional, do Instituto de Informática.

# A EMPRESA ENQUANTO SISTEMA ABERTO



#PAUKIS 92.

## O MODELO DE SISTEMA ABERTO

Utilizamos o termo **sistema** para significar coisas bastante diferentes. Por exemplo, falamos do sistema genético, do sistema de ar condicionado, do sistema político, etc.

De um modo geral, utilizamos o termo numa acepção mais **organicista** do que **mecanicista**. Por oposição a conglomerado (v.g., um mineral), a ideia de **sistema** refere-se a um **todo complexo e organizado** dotado de meios de auto-regulação (v.g., o corpo humano).

Para observar e analisar as organizações, a sua estrutura e os seus processos, as suas relações internas

e externas, foram as ciências sociais buscar as noções de **sistema** e de **sistema aberto** às ciências da vida, como a biologia, e da informação, como a cibernética (que curiosamente, e tal como a palavra "governo", vem do grego *gubernetes*, a arte de pilotar sistemas complexos, a arte do timoneiro).

Segundo a teoria geral dos sistemas, haveria características comuns a todos os "seres vivos", da célula à empresa, da colmeia das abelhas a uma associação sindical:

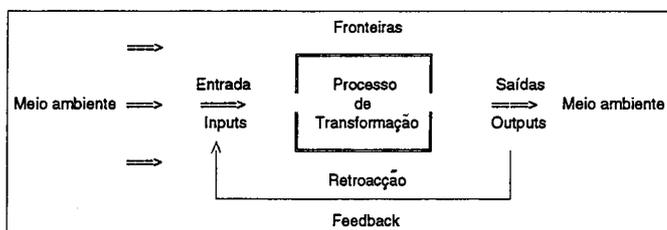
- São sistemas **complexos** (compostos por diferentes

subsistemas ou funções especializadas) e sobretudo abertos ao exterior.

- Do exterior (**meio ambiente**) recebem **inputs** sob a forma de matéria/energia e informação.
- **Transformam** esses **inputs** de uma maneira sistemática.
- Desenvolvem-nos sob a forma de **outputs** (matéria/energia e informação).
- Têm **mecanismos de retorno** dos **outputs** (retroacção ou *feedback*) que permitem a sua auto-regulação.
- Sem esses mecanismos, que lhes permitem manter um **equilíbrio dinâmico**, tenderiam rapidamente para a entropia, a desorganização máxima, a morte.

Trata-se, pois, de um modelo simples para compreender sobretudo o processo de inter-relação das partes com todo o vice-versa. E portanto útil ao gestor, a quem compete justamente não só **compreender e prever** os comportamentos da sua organização como, sobretudo, **controlar, influenciar e mudar** esses comportamentos.

Esse modelo pode ser ilustrado pelo seguinte esquema:



Segundo este modelo, a empresa recebe do exterior, do seu meio ambiente (físico, demográfico, social, económico, político, etc.) **inputs** (ou entradas) de diversa natureza, sob a forma de matéria/energia (*v.g.*, matérias-primas, electricidade, recursos humanos, técnicos e financeiros) e informação (*v.g.*, dados económicos sobre o mercado, legislação, notícias de jornal).

Alguns desses **inputs** (ou entradas) são relativamente **previsíveis e controláveis** (*v.g.*, capital, equipamento). Mas outros são **mais difíceis de distinguir** (*v.g.*, necessidades, valores e expectativas dos clientes).

**Menos previsíveis e controláveis** do que o preço do petróleo são, por exemplo, os indivíduos e grupos, afectos ao processo de transformação. O engenheiro,

o encarregado-geral ou operário não são simples factores de produção mas **actores sociais**, com as suas ideias, sentimentos, valores, normas, estratégias, etc.

Numa perspectiva mais sociológica, facilmente identificamos os principais grupos de actores que fornecem os principais **inputs** à empresa:

- Os accionistas ou titulares do capital;
- Os trabalhadores;
- Os colaboradores (*v.g.*, banca, empresas de serviço);
- Os fornecedores;
- Os clientes.

Os três últimos, no entanto, têm uma ligação mais ténue ou frouxa em relação à empresa, na medida em que fazem parte de outros sistemas. Os dois primeiros, no entanto, constituirão o “núcleo duro” da empresa.

Ligados aos **inputs** (ou entradas), há **subsistemas** (funções ou serviços) específicos articulados ao processo de transformação: o departamento de recursos humanos que selecciona e treina o pessoal, os serviços de saúde ocupacional, o gabinete de organização e métodos, os serviços comerciais, a tesouraria, etc.

O **processo de transformação** tem a ver com tudo isso: a energia que é consumida, o pessoal que recebe formação profissional ou que é objecto de vigilância médica periódica, os serviços que são organizados, a matéria-prima que se transforma em bens de consumo, etc.

Os **outputs** (ou saídas) são os resultados do processo de transformação: produtos acabados, serviços prestados, decisões tomadas, salários pagos, dividendos distribuídos... Mas esses resultados podem também assumir outras formas: conflitos, acidentes, poluição, desperdícios, erros, faltas de qualidade, etc.

Esses produtos ou resultados são **depois devolvidos ao exterior**: os artigos são vendidos no mercado, os efluentes não tratados vão contaminar a atmosfera, os conflitos de trabalho vão parar ao sindicato e podem originar uma greve, os acidentes são encaminhados para a companhia de seguros, etc.

Esses **outputs** são geridos por subsistemas (funções ou serviços) próprios. Por exemplo, a manutenção-conservação dos equipamentos, o controlo de qualidade, os serviços comerciais, a assistência pós-venda, a assessoria jurídico-laboral, o controlo de efluentes, as relações públicas, a medicina curativa.

No entanto, alguns desses produtos ou resultados retornam ao sistema por um **mecanismo de feedback** (ou retroacção). Para sobreviver e manter o equilíbrio dinâmico, o sistema precisa de receber **inputs** (ou entradas) de maior complexidade do que os **outputs** (ou saídas). Por exemplo, a energia e as matérias-primas



não são todas consumidas (uma parte é armazenada), o jornal nunca é todo lido de fio a pavio, o chefe do departamento de vendas só passa os olhos pelos gráficos do relatório...

Além disso, para controlar as suas actividades, crescer e desenvolver-se (ou seja, para manter-se em equilíbrio dinâmico), o sistema precisa de ser alertado, através de sinais recebidos do exterior, de **possíveis desvios de percurso**, de **disfuncionamentos**, de **perigos**, de **erros de gestão**, em suma.

Um clássico exemplo deste mecanismo de *feedback* negativo é o termóstato que controla a temperatura duma caldeira. O gráfico com a evolução periódica das vendas, é outro exemplo. A empresa é sancionada pelo mercado. Se não vender, não pode produzir e, não produzindo, entra em crise...

Além disso, os sistemas, para controlar o processo de entrada e saída e definir a sua própria identidade, definem eles próprios as suas fronteiras ou os seus limites de manutenção. Essas **fronteiras** podem ser de três tipos:

- físicas (v.g., o arame farpado da prisão, o muro do hospital, a portaria da fábrica, o edifício de vidro dos escritórios, com relva à volta);
- simbólicas (v.g., a bata branca do pessoal técnico, a bata azul dos operários);
- culturais (v.g., certas atitudes e comportamentos, a gíria dos engenheiros, o calão do pessoal da “ferugem”).

Há certas instituições (militares, psiquiátricas, prisionais, etc.) que são mais **fechadas** do que outras, em sentido físico, cultural e simbólico, condicionando ou restringindo ao estritamente necessário as transacções com o exterior.

A propósito do **processo de transformação**, convirá entretanto distinguir três tipos de actividades essenciais, comuns a todas as organizações, independentemente da sua natureza ou objectivos (associações políticas, igrejas, sindicatos, hospitais, empresas, etc.):

1. Actividades que visam a **realização dos objectivos** (v.g., ganhar as eleições, obter lucros, curar a doença);
2. Actividades centradas sobre a **manutenção do sistema interno e das suas fronteiras** (v.g., formar, organizar o trabalho, avaliar o pessoal);
3. Actividades orientadas para a **adaptação ao contexto** (económico, social, político, cultural, etc.) da organização (v.g., inovação técnica, mudança de imagem, patrocínio de actividades científicas ou culturais).

## EXERCÍCIO PRÁTICO

Imagine que você é o novo director de Pessoal da empresa a que se refere o caso apresentado neste número, em **Problemas & Decisões** (“O Caso do Novo Director de Pessoal da EUROAGRO, Lda.”).

Utilizando o modelo de **sistema aberto**, procure **identificar e caracterizar** os principais **elementos** da sua nova organização, bem como **a maneira como se inter-relacionam**:

1. **Tipo de entradas ou inputs** (v.g., necessidades de formação do pessoal, tendências do mercado de trabalho, legislação laboral, história recente da empresa, sua ligação a uma multinacional).

2. **Processo de transformação. Actividades essenciais**:

- 2.1. **Realização dos objectivos** (v.g., produção e distribuição de produtos alimentares);
- 2.2. **Manutenção do sistema interno** (v.g., informação do pessoal, manutenção dos equipamentos);
- 2.3. **Adaptação ao exterior** (v.g., *marketing*, estudos de mercado, pesquisa das tendências sociodemográficas da região).

3. **Saídas ou outputs** (v.g., produtos embalados, absentismo, conflitos sociolaborais, satisfação do pessoal).

4. **Subsistemas (ou funções) ligados aos inputs** (v.g., creche e jardim de infância, serviço de saúde ocupacional, tesouraria).

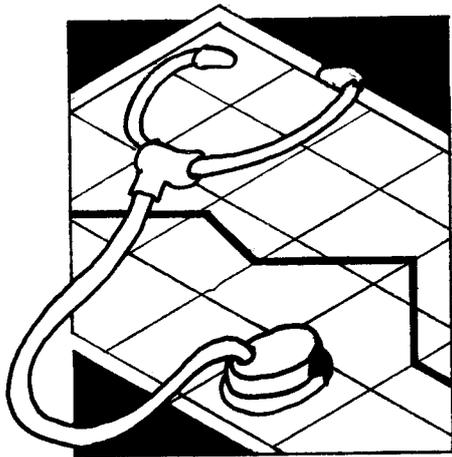
5. **Subsistemas (ou funções) ligados aos outputs** (v.g., controlo de qualidade, expedição, serviços comerciais).

6. **Mecanismos de retro-informação e de auto-regulação** (v.g., como se controla a realização dos objectivos e se corrigem os desvios, comissão de higiene e segurança, prémio de produção).

7. **Fronteiras ou limites de manutenção** (físicas, simbólicas, culturais) (v.g., logotipo da empresa pintado na sua frota automóvel).

8. **Meio ambiente pertinente** (v.g., comunidade local e região, com as suas características demográficas, socioculturais, etc.; clientes, fornecedores, sindicatos, mercado externo).

\* Sociólogo.



# CONSULTÓRIO DE GESTÃO

*O Dr. Marques Apolinário,  
membro do conselho redactorial,  
responde ao nosso leitor de Faro  
que quer saber como se montam  
negócios lucrativos.  
Se nós soubéssemos...!*

Exmos. Senhores:

Há já algum tempo que li pela primeira vez a V/ revista encontrando nela uma qualidade fora de série pela forma realista e actual de abordar, na sua componente prática e teórica, os assuntos que dizem respeito ao mundo empresarial.

[...] Coloco-vos [...] duas questões que necessito de ver esclarecidas:

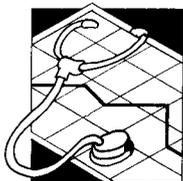
- Tendo eu uma ideia que julgo viável para constituição de uma empresa, quais os organismos — e forma de os contactar — a que me devo dirigir no sentido de obter esclarecimentos e apoios, quer a nível nacional, quer comunitário, para a execução desse projecto?
- Quais as publicações (vossas ou não, e para além da DIRIGIR) que me podem orientar com sucesso nesta minha iniciativa?

Grato desde já pela atenção que quiserem dispensar a estas minhas solicitações, subscrevo-me com elevada estima e consideração.

JOÃO CARLOS ESTEVES COSTA  
R. D<sup>a</sup>. Teresa Ramalho Ortigão, n<sup>o</sup> 15  
8000 Faro

Quanto à primeira questão, e admitindo que se trata de um jovem, já que nos diz ser estudante-trabalhador, aconselhá-lo-íamos a dirigir-se à FUNDAÇÃO DA JUVENTUDE, organismo sediado no Porto, com Delegação em Lisboa, que tem por finalidade apoiar iniciativas destinadas a promover a integração dos jovens na vida activa, designadamente através do estímulo à sua capacidade empreendedora. Na mesma ordem de ideias, podemos sugerir-lhe igualmente que se dirija à ANJE—ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JOVENS EMPRESÁRIOS, no Porto, entidade também ela vocacionada para o fomento da actividade empresarial dos jovens, nomeadamente através do apoio ao lançamento de novos projectos e empresas.

**DIRIGIR**



Especificamente para a obtenção de informações comunitárias (legislação, auxílios, oportunidades de mercado, etc.) poderão ser contactados os chamados "eurogabinetes", um dos quais o EUROGABINETE DO ALGARVE, está instalado em Faro (Pç. da Liberdade, 2).

No âmbito da política de desenvolvimento regional da Comunidade Europeia tem vindo a ser estimulada a criação de Centros Europeus de Empresas e Inovação —CEEI ou Business Innovation Centres— Bic, com o objectivo de contribuir para a regeneração das economias locais em regiões com potencialidades de desenvolvimento industrial. Os Bic tornam possível, através de apoios efectivos e diversificados, a viabilização de projectos e negócios inovadores que promovam o desenvolvimento regional e a modernização das empresas. Existem em funcionamento, no nosso país, três Centros, um em Lisboa, o CPIN—CENTRO PROMOTOR DE INOVAÇÃO E NEGÓCIOS, cuja zona de influência se estende à Região Centro; outro em Setúbal, CEISET—CENTRO DE EMPREGO E INOVAÇÃO DE SETÚBAL; e outro ainda no Porto, o NET—NOVAS EMPRESAS E TECNOLOGIAS, cobrindo a Região Norte.

Se acha que o seu projecto tem características inovadoras, pode tentar um contacto com um destes centros.

Além dos organismos acabados de mencionar, outros há cujo contacto poderá ser útil a quem se propõe entrar na actividade empresarial. Para ser mais preciso na sua indicação, tornar-se-ia necessário conhecer o ramo de negócio (agricultura, indústria ou comércio) em que o projecto se insere. Em todo o caso, não deixamos de sugerir um contacto, por exemplo, com os seguintes organismos e entidades, qualquer deles instalados em Faro: IAPMEI—INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO INVESTIMENTO (Núcleo de Faro); IEFP—INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (Delegação Regional do Algarve); e NERA—NÚCLEO EMPRESARIAL DA REGIÃO DO ALGARVE.

Qualquer das entidades referidas poderá ser contactada pessoalmente, por telefone ou por escrito.

Quanto às publicações que o poderão orientar nesse tipo de iniciativa, infelizmente são muito poucas aquelas que se centram especificamente na problemática da criação de empresas. Mesmo assim, podemos indicar as seguintes, distribuídas através do circuito comercial:

*criação de pequenos negócios* — *Guia Prático*, edição conjunta do IEFP e da Caixa geral de Depósitos (1988);

*criação de empresas* — *Guia Prático*, edição conjunta do IAPMEI, IEFP e CGD (1987).

Ambas estas obras poderão ser adquiridas em livrarias.

Sem ser no circuito comercial, existe uma variedade imensa de publicações postas à disposição dos inte-

ressados, regra geral gratuitamente, através dos organismos e instituições vocacionados para a prestação de apoios à actividade económica. Essas publicações são de carácter informativo e centram-se normalmente em temáticas específicas e de variada índole, sendo poucas aquelas que se dedicam à problemática da criação de empresas. Mas nem por isso deixam de ser de grande interesse informativo para os futuros empresários.

Qualquer das instituições anteriormente referidas tem tido actuação empenhada no domínio da informação técnica. Por isso, o contacto com essas instituições poderá, também neste sentido, ser bastante proveitoso.

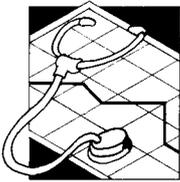
Aproveitando a oportunidade que nos dá a resposta às pertinentes questões do nosso leitor, há alguns aspectos que, pela sua importância, nos parece apropriado relevar. Um desses aspectos é o seguinte: *não há livro nem publicação em que possamos ter um guia completo do lançamento e condução eficaz das empresas*. Como se transforma um pequeno empresário numa multinacional é algo que ainda ninguém conseguiu explicar cabalmente. Por isso, quaisquer que sejam as suas razões para lançar uma empresa, é importante ter presente que uma carreira de pequeno empresário tende a envolver, pelo menos na fase inicial, longas horas de trabalho por pouco dinheiro. Como pequeno empreendedor, deverá dispor de uma forte determinação para superar as normais dificuldades dos primeiros anos.

Outros aspectos da maior importância são as capacidades pessoais e o sentido das realidades do futuro empresário. Antes de ir mais além, este deverá sentar-se e reflectir objectivamente sobre o potencial do seu negócio. Ter trabalhado numa empresa pode constituir uma excelente ajuda em termos de apreensão da realidade empresarial. É igualmente aconselhável falar sobre os seus planos com amigos ou familiares, em cujas opiniões mais confie. Saber o parecer de outras pessoas ou conhecer os altos e baixos de outras iniciativas podem constituir preciosos elementos de informação para o novo empresário traçar os seus próprios objectivos com realismo.

Depois da ideia bem amadurecida, para que se concretize é necessário que a aprofunde e elabore um Projecto de Empresa. Não basta dizer: "Tenho uma ideia que me parece viável." Tem que dizer-se: "Tenho uma ideia que é viável e posso demonstrá-lo." É essa a função do Projecto, que, para todos os efeitos, constitui como que a maquete da futura empresa.

Há etapas fundamentais que lhe poderão permitir tomar as decisões acertadas e obter essa maquete. Nos números 21 e 22 da *DIRIGIR*, sob o título "Um Negócio por Ofício — Porquê Não?", encontra informação útil que o poderá ajudar a fazer o ponto da situação da sua ideia, lembrando-lhe alguns dos factores mais importantes para que a sua iniciativa tenha o sucesso desejado.

O seguinte esquema indica-lhe as principais etapas do percurso entre a ideia e o projecto.



## DA IDEIA AO PROJECTO

### 1. CONDIÇÕES PRÉVIAS

Você deve ter:

- uma ideia sólida do que quer fazer;
- um bom conhecimento do mercado;
- qualidades pessoais ajustadas às características dos pequenos negócios.

### 2. DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

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

**Tem já ideias bem definidas sobre todos estes aspectos?**

**SIM**

**NÃO**

### 3. ELABORAÇÃO DO PROJECTO

O que é que dizem os números?

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

Além das características pessoais do futuro empresário, há dois outros aspectos que são cruciais em processos de criação de novos negócios, os quais parece apropriado referir particularmente: um é o mercado, outro é o dinheiro disponível.

## MERCADO

Para qualquer empresa sobreviver, é necessário que venda aquilo que faz. Se se pretende montar um negócio é importante, desde logo, ter uma ideia clara daquilo que se vai fazer. Quanto mais clara melhor. Sabendo exactamente o que se vai fazer, pode desenvolver-se aquilo que se chama uma *pesquisa de mercado*, isto é, identificar os possíveis compradores e avaliar o potencial de vendas do negócio. Isso é absolutamente indispensável como ponto de partida para qualquer iniciativa.

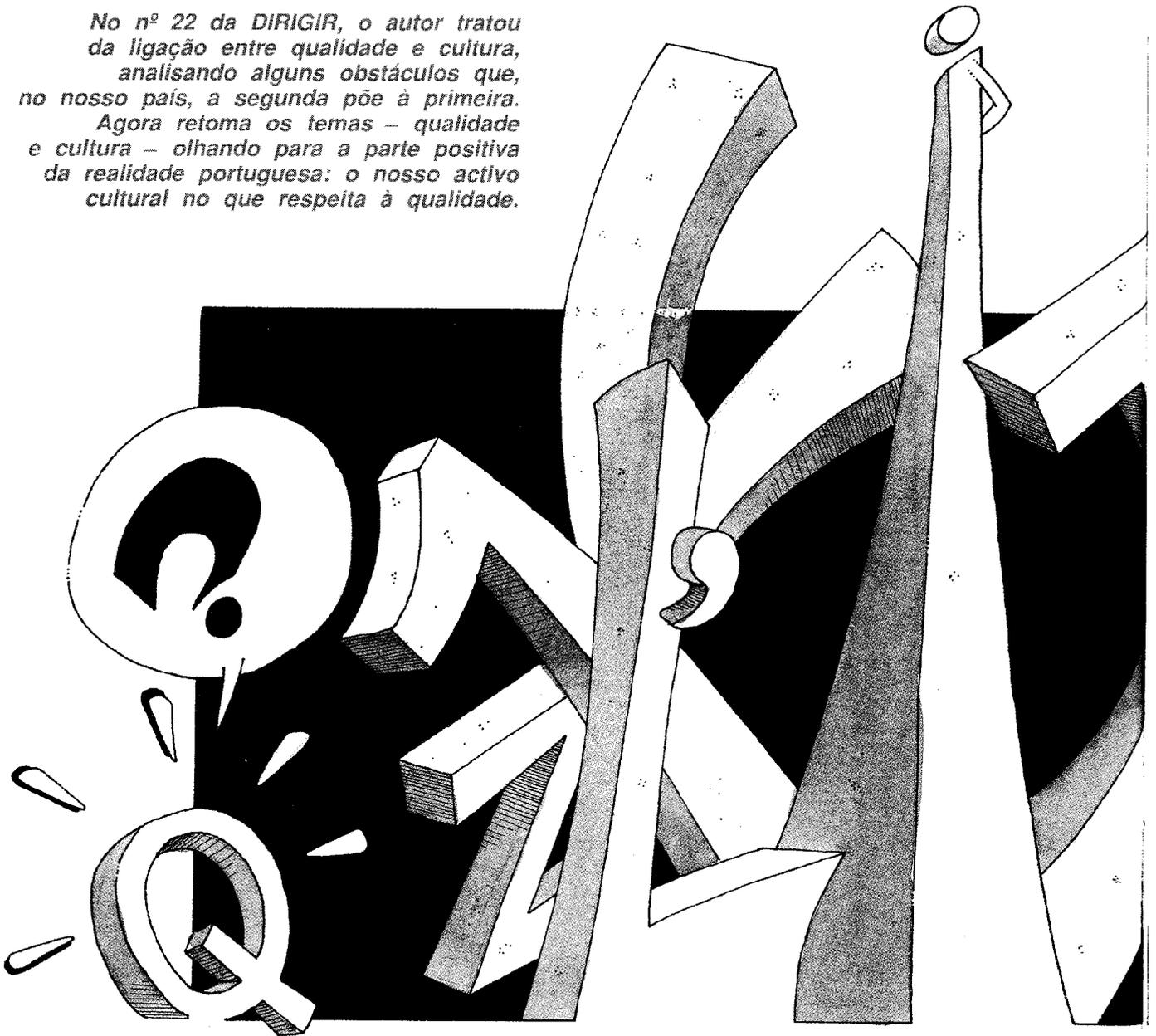
## DINHEIRO DISPONÍVEL

Todo o negócio, por pequeno que seja, precisa de capital. Se pretende criar uma empresa, deverá contar com dinheiro para alugar instalações, comprar equipamentos e materiais, e subsistir nos meses iniciais até que o dinheiro das vendas comece a afluir. A menos que seja suficientemente rico para financiar o negócio apenas com recursos próprios, o pequeno empresário precisa de obter financiamentos junto de outras entidades, o que significa concorrer a um subsídio ou contratar um empréstimo. Mas esta também não é, só por si, a solução para o problema. Um empréstimo, ou mesmo um subsídio, só excepcionalmente excederão dois terços das necessidades de financiamento. Por conseguinte, uma parte, ainda que menor, terá de ser sempre financiada pelo próprio, ou pelos próprios, se for uma sociedade, a partir das suas economias. Por isso há que fazer contas.

Feitas todas as contas, ponderados todas as oportunidades e todos os obstáculos, uma coisa faz sempre falta a todo o novo empreendedor — é isso o que lhe desejamos, estimado leitor: BOA SORTE!

# QUALIDADE E ACTIVO

*No nº 22 da DIRIGIR, o autor tratou da ligação entre qualidade e cultura, analisando alguns obstáculos que, no nosso país, a segunda põe à primeira. Agora retoma os temas – qualidade e cultura – olhando para a parte positiva da realidade portuguesa: o nosso activo cultural no que respeita à qualidade.*



# CULTURAL



**N**o artigo publicado no nº 22 da DIRIGIR fizemos uma análise, breve mas sistemática, dos obstáculos culturais à implementação de sistemas de qualidade em Portugal. Era o “pontapé de saída” para um trabalho mais vasto, que se pretendia viesse a continuar-se nos locais de trabalho onde chega a DIRIGIR. O que, sabemos hoje, aconteceu mesmo.

Porque importa nunca nos ficarmos só pelos aspectos negativos e porque no artigo anterior o que foi referido dizia apenas respeito às fases “W” e “T” do sistema SWOT<sup>1</sup> de análise de problemas, vamos hoje passar aos aspectos positivos (fases “S” e “O”), como então foi prometido. Analisando as reais forças que possuímos e as oportunidades que se nos deparam. Isto é, o **activo cultural para a qualidade**, visto segundo um esquema semelhante de três níveis (do país; das organizações; das pessoas), com cinco aspectos por nível.

## ACTIVO AO NÍVEL DO PAÍS

Iniciamos esta análise pela apreciação de **cinco pontos positivos a nível do País**: a variedade regional e cultural; a tradição de hospitalidade; a tradição de artesanato; a fraca contaminação industrial; e a capacidade de integração cultural.

Começando pela **variedade regional e cultural**, o facto de Portugal ser constituído por um mosaico de regiões e de culturas tem muito de positivo. Com efeito, o mosaico de regiões traduz-se numa riqueza paisagística invulgar num país tão pequeno. Uma riqueza que importa preservar e defender, lutando contra todas as formas de exploração que a degradem ou ameacem. Mas o mosaico de regiões é também mosaico de culturas, cuja riqueza não é menor, por estar cheia de filões a explorar. Dizendo de outro modo, há aí muitos valores que, com um pouco de imaginação e apelo às motivações de base, contêm elementos susceptíveis de ser aproveitados para uma cultura de qualidade, no sentido em que hoje nos possa ser mais útil — sem deixarmos de ser portugueses.

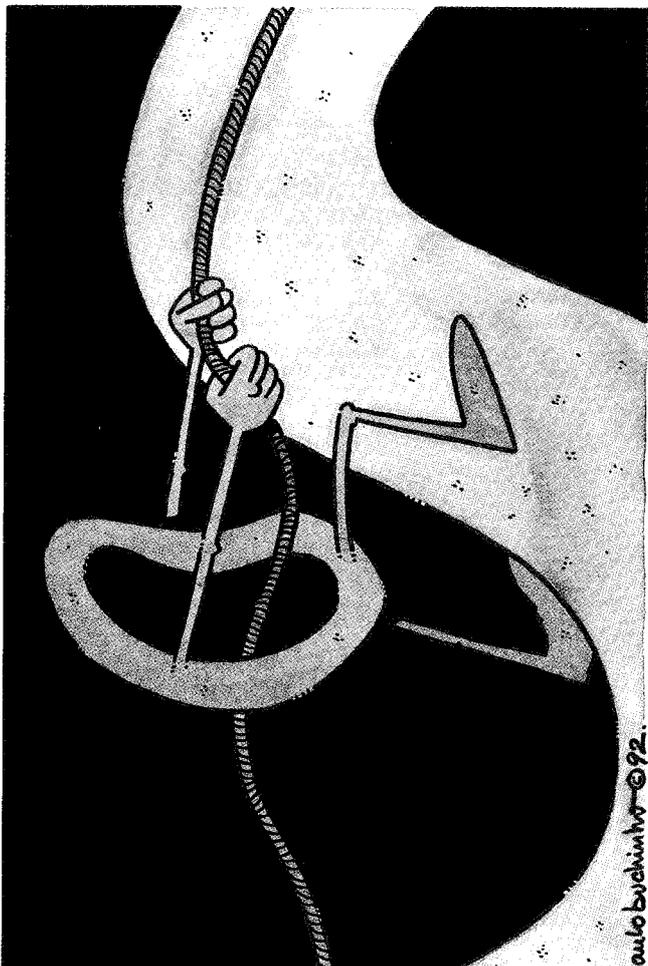
Passando à **tradição de hospitalidade**, os comportamentos de generosidade e genuíno interesse perante quem nos visita — vindo do estrangeiro ou simplesmente de outro ponto do País — continuam a surpreender agradavelmente os visitantes. E, no entanto, não há nada de artificial nesses comportamentos: são espontâneos,

<sup>1</sup> Recordamos o significado destas iniciais: **S**trength (força); **W**eakness (fraqueza); **O**pportunities (oportunidades); **T**hreats (ameaças).

são nossos, estão-nos na massa do sangue. Constituem um activo hereditário, senão pela genética, ao menos pela cultura passada de geração em geração. Isto é uma outra riqueza que importa não perder: o gosto que temos em receber outros na nossa casa, na nossa empresa, no nosso país.

Continuando pela **tradição de artesanato**, aqui está porventura um dos pontos mais relevantes para explorar em termos dos modernos conceitos de qualidade. Porque o artesanato, por definição, nunca se reduziu à quantidade, tendo sempre conservado a qualidade. Que vem de o artesão ser parte em todo o processo produtivo, desde a escolha e selecção do material de trabalho, até à venda do produto acabado. Pelo que, para o artesão, cada peça fabricada tem valor em si, porque nela foi posta um pouco da alma do artista.

Adiantando-nos para a **fraca contaminação industrial**, não estamos a referir-nos ao problema dos poluentes, que se agrava entre nós de dia para dia. Não; o que queremos dizer é que, não havendo em Portugal tradições de produção em massa, também não existe a cultura que lhe está associada, que é uma cultura operária de quantidade e de reivindicação, desligada quer da produtividade, quer da qualidade. O grau médio de alienação do trabalhador português é menor do que o existente em diversos países muito industrializados.



É um saldo favorável do nosso falhanço da revolução secundária, ou das indústrias transformadoras.

Finalizando com a **capacidade de integração cultural**, não é novidade que os portugueses se têm mostrado, ao longo da História antiga como da actual, capazes de lidar de modo positivo com outras culturas. Delas absorvendo novos valores *q.b.*, como na receitas de farmácias, isto é, na quantidade que baste. Para beneficiarem das trocas culturais, sem deixarem de ser portugueses. Avançando com um aspecto prático, o dinheiro para a maioria dos portugueses tem sido um valor entre outros e não o valor por excelência. Como sucede, por exemplo, na cultura norte-americana. Dito por outras palavras, de dinheiro queremos *q.b.*; e sobretudo para, usando-o, alcançarmos aquilo que realmente nos interessa. O que, em si mesmo, constitui um indício seguro no que toca à procura de qualidade de vida: o conceito fundamental da qualidade, onde todos os outros vão desembocar.

#### ACTIVO AO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Entrando na análise dos **pontos positivos ao nível das organizações**, citaremos também cinco: a predominância de empresas pequenas ou médias; o facto de trabalharmos sobretudo indústrias ligeiras, de mão-de-obra intensiva; as nossas capacidades de reorganização e reestruturação; as mudanças em curso no conceito de empresas; e a evolução no sentido da gestão.

Começando pela **predominância das empresas pequenas ou médias**, predominância que entre nós é muito forte, aqui temos uma tradição que, bem usada, pode jogar bem a nosso favor, visto os sistemas de gestão da qualidade serem mais fáceis de implementar nas PME, tanto no que respeita a custos iniciais, como quanto a tempos e prazos. Porque tais sistemas se apoiam sobretudo em instrumentos da qualidade, como em estilos de liderança. Ora o uso desses instrumentos é menos oneroso nas PME e o número dos níveis de decisão consideravelmente menor. Pelo que mais depressa se chega a todos e a cada um dos trabalhadores, condição última de implantação de qualquer sistema de Qualidade Total.

Passando ao facto de trabalharmos sobretudo em **indústrias ligeiras, de mão-de-obra intensiva**, verificamos que não é só uma tradição da nossa cultura produtiva, mas também um factor fácil de capitalizar, em termos de sistemas de qualidade. Porque nestas indústrias o elemento humano é preponderante — tal como na maioria das empresas de serviços — e os primeiros passos de um programa de qualidade podem dar-se com rapidez e com custos baixos. Refiro-me, obviamente, ao combate à não qualidade, visto esta resultar em boa parte de "curto-circuitos" internos e de jogos defensivos (ver DIRIGIR, nº 22). Uma vez invertido o sentido do ambiente interno, passando trabalhadores e chefias a

trabalhar numa base de confiança mútua e recíproca, os progressos vêm tanto mais depressa quanto menor e menos capital intensiva for a empresa.

Prosseguindo para as **capacidades de reorganização e reestruturação**, quase poderíamos dizer que neste aspecto ninguém nos bate. Com efeito, o português “desenrasca-se” e adapta-se, como adiante veremos. O que significa que está sempre pronto para reorganizações, desde que reconheça a utilidade das mesmas. Algo que geralmente não é difícil, chegando o problema a pôr-se no sentido inverso. Porque não interessa mudar por mudar, mas sim mudar para melhor: se **qualquer mudança tem sempre custos**, apenas interessam as mudanças onde os custos sejam investimentos, isto é, despesas feitas agora com vista em claros benefícios futuros.

Avançando para as **mudanças no conceito de empresas**, verifica-se que uma larga camada de novos gestores percebe já as empresas como organizações produtoras de mais-valias não apenas económico-financeiras, mas também sociais. O que, no aspecto prático, facilita a aplicação das teorias da motivação há longos anos enunciadas, segundo as quais os trabalhadores satisfeitos e interessados no seu trabalho produzem mais e melhor — e com menos desgaste, quer pessoal, quer de material. E também, como veremos no ponto seguinte, é essencial para a implantação de qualquer bom sistema de qualidade.

Finalmente, entrando na **evolução do sentido da gestão**, parece claro, hoje como ontem, que os empresários querem as empresas para produzir dinheiro. Só que, diferentemente de ontem, sabem hoje que isso não pode já ser conseguido de qualquer maneira. Que, à boa moda do industrialismo primitivo, começava na exploração de uma prometedora área de negócios e terminava na exploração dos trabalhadores das suas próprias empresas.

Não é verdade, infelizmente, que esta ideia — e as práticas que lhe estão associadas — esteja completamente banida de Portugal. Mas cresce em cada dia o número de empresários que percebeu que os tempos são outros e que, hoje, a qualidade é a única forma de fazer gestão que garante lucros a médio prazo. E, a longo prazo, a certeza de as empresas não irem à falência.

#### ACTIVO A NÍVEL DAS PESSOAS

Vistos alguns activos culturais, antigos ou recentes, que a nível de país e de organizações, podem, entre nós, ser capitalizados em favor de ciclos produtivos baseados na qualidade, resta fazer igual exercício em relação ao **activo cultural situado ao nível das pessoas**. Que analisaremos como temos vindo a fazer, sob cinco aspectos: a nossa adaptabilidade; o gosto de fazer bem feito; o bairrismo, o regionalismo, a camaradagem;



o aproveitamento das novas tecnologias de produção; o inconformismo e criatividade.

Começando pela **adaptabilidade**, esta é uma das nossas características mais positivas, que radica numa forte tradição cultural e na própria História do povo português. Se sempre fomos conhecidos como pessoas capazes de sair do País (somos um povo de emigrantes), adaptando-nos bem aos países para onde fomos viver e onde constituímos comunidades respeitadas — hoje a novidade está na demonstração dessas capacidades de adaptação bem dentro das nossas fronteiras. O que resulta claro se atentarmos nos resultados, entre nós conseguidos, por braços de empresas multinacionais, aqui constituídas apenas por portugueses. Isto é, filiais portuguesas onde todo o pessoal é de origem nacional, e que, frequentemente utilizam os nossos gestores em operações realizadas nos quartéis-gerais das sedes. O que, em resumo, significa que não só o operário português, quando bem enquadrado e motivado, se torna um excelente profissional (isso já era sabido...), mas também os nossos gestores, bem enquadrados e motivados (e submetidos a uma boa disciplina de gestão...), são tão bons como os melhores.

Passando ao **gosto de fazer bem feito**, este é outro ponto onde dificilmente seremos batidos pela concorrência internacional. Porque este gosto está em nós perfeitamente ligado à tradição do artesanato, manifestando-se de mil e uma maneiras. Que muito frequentemente surgem em pequenas indústrias ligadas à produção de alimentos (é “aquele prato de bacalhau”, são “estas alheiras”, “aquela aguardente”, “esta açorda...”) mas que aí não se esgotam. Porque o toque pessoal apare-

ce igualmente no gosto por **servir bem o cliente**, vendendo-lhe artigos de qualidade, numa loja de roupa ou de calçado. Ou reconhecendo o cliente, como pessoa, ao balcão de um banco ou de uma farmácia.

Por detrás, sempre o gosto de fazer bem feito, de servir bem, que agora até começa a notar-se em alguns serviços públicos. Onde o **autocontrolo** substitui, como noutros serviços, o controlo de supervisão, uma evolução que é outra das chaves de qualquer bom programa de qualidade.

Entrando no **bairrismo, regionalismo e camaradagem**, consideramos que são valores de identidade de grupo e de entajada desinteressada, facilmente transportáveis para o **trabalho de equipa** (ver DIRIGIR nº 22) que um número crescente de pessoas considera ser o principal instrumento do TQM — Total Quality Management — ou, em português, Gestão pela Qualidade Total. Que nunca funcionará se não estiver assente na vivência diária e no local de trabalho dos valores acima referidos e que não é demais repetir: espírito de grupo, baseado em crenças partilhadas, e entajada constante e desinteressada. Isto é, não baseada numa rigorosa contabilidade de trocas e ajudas, antes mais próxima da solidariedade e da complementaridade do tipo familiar. Segundo a velha máxima de origem latina “todos por um e um por todos”. Que, como se sabe, foi incluída no emblema de um dos nossos maiores... clubes de futebol!

Prosseguindo para o **aproveitamento das novas tecnologias de produção**, verificamos que, também quanto a este particular, a nossa tradição de adaptabilidade não nos está a deixar mal, pelo contrário. Com efeito, se atentarmos um pouco em áreas como a **informática e os computadores**, verificamos que Portugal não tem atrasos significativos em relação a diversos outros países, ditos mais desenvolvidos. O que é muito relevante, conhecida a importância crescente dos computadores e da informática nas economias terciárias. É importante igualmente porquanto o entusiasmo pelos computadores está exercendo uma acção também benéfica nos outros sectores, onde vai penetrando por arrastamento: sector secundário, sector primário.

Sendo espectacular o exemplo dos computadores e da informática, está longe de ser o único. Talvez pela razão de que os nossos jovens gostam de tecnologias novas; e também pela razão que se apresenta em último lugar, mas não por ser a menos importante.

Com efeito, o **inconformismo e a criatividade** estão bem nas nossas tradições culturais e na nossa maneira de viver. Porque somos inconformistas, fomos descobridores e emigrantes; porque somos criativos, soubemos inventar, inovar, ou adaptar, encontrando soluções para os nossos problemas. E esta é porventura a nossa maior riqueza cultural, no que respeita à qualidade encarada como uma forma de gestão. Riqueza fácil de aproveitar pela simples razão que todos somos criativos; e muitos, mais do que se pensa, somos também inconformistas.

Mas criatividade e inconformismo são justamente dois dos ingredientes mais básicos de qualquer autêntico programa de qualidade. Existindo em abundância entre nós estas formas nobres de **querer fazer diferente** (criatividade) e de **querer fazer melhor** (inconformismo), resta aos gestores canalizar estas energias, aproveitando-as da melhor maneira, integrando-as da melhor forma possível no ciclo produtivo. Com a certeza de que todos lucrarão: executantes, técnicos, os próprios gestores, afinal.

## NOVA EDUCAÇÃO PARA O CIDADÃO PORTUGUÊS

Foi com este subtítulo que terminámos o nosso artigo anterior. É assim que terminamos este porque, também desta vez, tudo o que ficou escrito não é mais do que um comentário — a três níveis e cinco pontos por nível — sobre aspectos relevantes da cultura que é a nossa. Traduzidos em aspectos positivos e quase imediatamente capitalizáveis através de programas de Qualidade Total, que os integrem como activos vivos nos ciclos produtivos.

Não será difícil concluir que, sendo embora aspectos gerais — isto é, positivos tanto para o sector primário de actividade económica, como para o secundário e o terciário —, é em relação ao último que porventura trarão maiores dividendos. O que é importante porque, tal como todas as economias modernas, a nossa está no caminho de uma terciarização progressiva.

Mas para que tudo possa dar certo, avançando no sentido que mais nos convém, é necessário não perdemos nunca de vista dois objectivos essenciais: **melhoria progressiva e segura da nossa qualidade de vida** ( desde a produção ao consumo) **com conservação simultânea da nossa qualidade de sermos portugueses**. O que pensamos só poder ser conseguido na base de uma nova educação do cidadão português, com reflexos em todos os níveis dos ciclos produtivos. Isto é, desde os decisores aos executantes.

Porque não basta executar bem: se antes não tiver havido boas decisões, estratégicas, táticas e operacionais — não há boa execução final que nos salve de situações críticas ou mesmo catastróficas.

A qualidade é um todo, um final nunca acabado. Porque é uma ideia em movimento, uma cultura, uma forma de gestão. Que, não sendo sequer difícil, dá as melhores garantias de futuro. Se “a primeira de todas as obrigações morais é pensar com clareza” (cito Michael Novak), atrevo-me a sugerir que a última será a de persistir, diariamente, na aplicação do sistema de análise SWOT: à vida do País, como à das nossas organizações ou à de cada um de nós. Agindo em consequência.

\*Vice-Presidente da Associação Portuguesa para a Qualidade.



# NOVA CONFIGURAÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO

## Contributo das Mulheres

*A qualidade de vida e de trabalho passa também (ou sobretudo) por esta mudança de atitudes, em que mulheres e homens, em vez de competirem potenciem enfim as suas capacidades específicas, contribuindo de forma mais rica e criativa para o desenvolvimento da sociedade.*

O presente texto serviu de base à intervenção da autora no Seminário "Conquistar a Igualdade", realizado em Lisboa de 28 a 30 de Maio de 1992 e organizado sob a Presidência Portuguesa das Comunidades Europeias. Ele é fruto da experiência no IIEP da implementação de políticas para a igualdade de oportunidades, e de um olhar crítico sobre os resultados dessas políticas. Fruto, também, de reflexão fértil no seio da Equipa dos Programas de Formação de Mulheres deste Instituto, programas



que, centrando-se no **desenvolvimento pessoal das formandas**, têm permitido a leitura das enormes potencialidades das mulheres desempregadas e suas capacidades tão pouco reconhecidas no mercado de trabalho.

Fruto, ainda, do debate efectuado no âmbito de um projecto transnacional da Iniciativa NOW — Rede SOFIA — em que participam quatro serviços públicos de emprego e formação (OAED, da Grécia; FOREM, da Bélgica; INEM, da Espanha; e o IEFP) e dois organismos para a igualdade (da Grécia e Espanha), que permitiu riquíssima troca de opiniões sobre as estratégias futuras para a igualdade de oportunidades.

Um agradecimento especial é devido a Maria José MARTÍ e a Maria Angeles SALLÉ, do Instituto de la Mujer, pela sincronia de opiniões sobre os problemas subjacentes ao emprego das mulheres e às políticas, nesta Ibéria onde é tão desejável aprofundar similitudes culturais e partilhar estratégias.

Neste final de século, na Europa, as mulheres começam de novo a ser consideradas um recurso necessário às carências do mercado e do desenvolvimento económico.

As previsíveis tensões no mercado de emprego que decorrem das tendências demográficas, da redução das taxas de natalidade, do aumento da escolarização, da antecipação das idades de reforma, vêm conduzindo a afirmações sobre a inevitabilidade de uma participação acrescida da mulher no mercado de trabalho, mesmo por parte dos responsáveis de recursos humanos para quem “a igualdade e a eficiência económica são resultados que se excluem um ao outro, e entre os quais é necessário optar”.

**Mas que tipo de integração das mulheres se poderá esperar?**

As actuais políticas para a igualdade de oportunidades, cujos resultados devemos hoje questionar, têm seguido os seguintes princípios ou estratégias:

- Em primeiro lugar, concebidas para **combater as desigualdades no mercado de emprego**, partem do pressuposto de que as mulheres enquanto grupo discriminado que têm sido, necessitam de um tratamento preferencial, capaz de, no curto prazo, esbater a discriminação entre os sexos.

Estas políticas têm tido, assim, um **ponto de partida negativo**: o do estatuto subalterno e discriminado da mulher. O próprio termo de “**acção positiva**” é disso exemplo.

- Em segundo lugar, têm tido subjacente e como pano de fundo o **modelo masculino dominante** no sistema produtivo, no emprego, na organização do trabalho, nas relações profissionais, na valorização dos desempenhos.

Por exemplo, as acções positivas visando a promoção das mulheres, não tocam nem põem em causa o modelo de carreira profissional masculino, caracterizado pela continuidade e rigidez. De igual modo, as medidas para a diversificação de escolhas profissionais, inserem as mulheres num contexto organizacional masculino e sem nunca considerarem o que elas podem trazer de diferente ou de melhor.

Neste contexto, as políticas para a igualdade não têm conduzido aos resultados desejáveis na medida em que não põem em causa as razões de fundo do estatuto subalterno e discriminado das mulheres, mas têm apenas tentado atacar os seus sintomas, **conduzindo por isso a resultados pontuais e de superfície**.

Por outro lado, reconhecendo embora o método da integração das mulheres na vida activa, em termos da sua emancipação e o seu contributo para a democracia, o emprego das mulheres não se tem efectuado **sem custos nem riscos para as próprias mulheres e, conseqüentemente, para a própria sociedade**.

“Na medida em que não se produziram as transformações sociais necessárias que dêem resposta a esta nova realidade [a da integração feminina no mercado de trabalho], de modo não explícito, está-se transferindo a resolução do problema para as próprias mulheres.”<sup>1</sup>

Entre estes custos e riscos, salientam-se:

- O **custo da dupla tarefa**, sobretudo quando as infra-estruturas sociais e a evolução das mentalidades, capazes de sustentar a partilha das responsabilidades familiares, estão longe de acompanhar e muito menos compen-



sar o ritmo da incorporação da mulher no mercado de trabalho. Custo também da mediania desta dupla tarefa, pela inviabilidade da partilha do sucesso na carreira.

● **A renúncia das mulheres a áreas fundamentais da vida**, como a do adiamento da decisão de ter filhos ou mesmo a da abdicação de os ter — bem retratada na queda brutal das taxas de fecundidade. Esta renúncia das mulheres é consequência de uma carreira profissional que se baseia em modelos masculinos de continuidade e inflexibilidade, e no pressuposto de que só à mulher compete assumir os custos do contributo social e afectivo da família.

Tais modelos não integram as interrupções de carreira, nem tão-pouco valorizam ou capitalizam as novas experiências e o enriquecimento que pode advir dos períodos de ausência do local de trabalho.

● **A subavaliação do trabalho da mulher**, determinada por sistemas de valoração de funções que se pautam por estereó-

tipos e preconceitos sociais que nada têm a ver com o valor real das tarefas desempenhadas.

● **A adopção de padrões profissionais masculinos**, que se começa a observar nalgumas mulheres, sobretudo nas que ascendem a pos-

tos de chefia, em prejuízo dos seus próprios valores, fenómeno que constitui um dos maiores riscos para a afirmação da identidade feminina.

Estes, e outros custos, que as mulheres têm vindo a suportar em primeira linha, são hoje já encarados como um custo social, desafiando a própria sobrevivência das nossas sociedades.

Estamos hoje num momento de **mudança**, de intensas mutações na economia, no mundo do trabalho, na sociedade. **Mudança** também nas percepções e exigências das próprias mulheres e também dos homens, que têm pago o custo de não assistirem ao crescimento dos filhos.

Continuar a equacionar e a conceber políticas na **lógica do passado** poderá fazer perder a oportunidade da **mudança**.

**Mas que cenários se configuram para o futuro?**

No novo contexto socioeconómico pós-industrial, de rápidas alterações tecnológicas e de crescente terciarização, a competitividade da economia comunitária arrastará uma concorrência empresarial que terá cada vez mais que **apostar na qualidade**, na **diversidade de produtos e serviços de durabilidade calculada**, na **personalização de serviços mais ajustados ao gosto e à ética crescente do consumidor**.

O cliente e as empresas dialogarão cada vez mais. A informação e o *marketing*, a qualidade e a inovação são preocupações dominantes, que interagindo, farão emergir cenários hoje inimagináveis.

Tudo isto **exigirá estruturas flexíveis e adaptáveis**, e também uma **escala de valores diferente**. Mais longe ficará o tempo em que se privilegiou o crescimento e não o desenvolvimento.

As exigências do futuro, que deverão ser também critérios de valoração profissional, permitem sistematizar o seguinte perfil:

- polivalência;
- mobilidade;
- adaptabilidade;
- flexibilidade;
- autonomia;
- criatividade;
- inter-relacionamento;
- liderança interactiva;
- fluxo livre de informação.

Este tipo de requisitos pode ser confrontado com o tipo de ocupações, tarefas e trabalhos que as mulheres vêm desenvolvendo, com desempenhos de que as mulheres mostraram ser capazes, com características que se reconhecem, hoje, socialmente às mulheres e que podem servir de suporte ao modelo que se configura no futuro.

Senão, veja-se:

Os múltiplos papéis que a mulher desempenha na família e na sociedade, desde o cuidar dos filhos e cuidar



do agregado familiar, ao largo leque das tarefas desenvolvidas na esfera doméstica que abarca a gestão do privado, e a forma como as mulheres se desdobram nestas várias ocupações e como são chamadas a adaptar-se a situações novas, conferem-lhes **saberes interdisciplinares e capacidade de resposta ao imprevisto**, uma “enorme fonte de recursos que é necessário descobrir e positivar”<sup>2</sup>, e que são garante da **polivalência, da mobilidade, da flexibilidade, do inter-relacionamento e da gestão integrativa**.

As capacidades das mulheres, que advêm da gestão dos conflitos familiares, da procura de consensos, da tolerância e compreensão, do seu sentido de partilha, e também as capacidades que advêm das suas experiências de emprego em ocupações predominantemente da área do social e do humano, a vivência de oportunidades que lhes foram negadas, a passagem por vários postos de trabalho, conferem-lhes potencialidades que respondem às exigências futuras **das relações interpessoais, da informação e negociação, da gestão participativa**.

Três exemplos:

- Um, de uma importante empresa de transportes públicos de Lisboa, que vai proceder ao recrutamento de **mulheres condutoras de autocarro**, com o objectivo de melhorar o relacionamento com os utentes e, assim, a imagem da empresa junto do público;

- Outro, na Bélgica, a formação e admissão de **mulheres vendedoras de automóveis**, que passa pelo reconhecimento da necessidade que, para se ser vendedor, não basta falar muito ou conhecer a mecânica. A capacidade de escuta, de vender conforto e beleza, de responder à medida do cliente começam a ser requisitos valorizados e reconhecidos nas mulheres.

- Um outro, nos Estados Unidos, a de uma **segunda geração de mulheres gestoras**<sup>3</sup> que chegam a postos de chefia em organizações de média dimensão, altamente inovadoras e em desenvolvimento, cujo sucesso está a ser identificado com características normalmente consideradas femininas e não apropriadas aos *leaders* consagrados. O estilo de liderança não tradicional destas mulheres tem vindo a provar a sua capacidade de aumentar os resultados e o desenvolvimento das empresas num mundo incerto.

É uma liderança “interactiva”<sup>4</sup>, que encoraja a participação, a partilha do poder e da informação, que fortalece a auto-estima dos colaboradores e que os faz sentirem-se parte viva da organização, uma liderança que aposta no entusiasmo e no bom ambiente de trabalho.

A forma mais correcta de levar as mulheres a intervir, não será, pois, a violência do desafio de competir com os homens num mundo em declínio, mas sim reconhecer e valorar as suas aptidões, **potenciar as suas capacidades**, proceder à **transferência dos saberes** da casa para o mundo da produção, onde se procurará viver também a afectividade.

Nesta mudança, o homem começará também a ver-se de maneira diferente e mais livre, sem “papéis adequados” nem “tarefas próprias”, desta mudança a sociedade sairá enriquecida.

**O novo quadro de políticas para a igualdade deverá, por isso, ter como ponto de partida:**

- **A valoração da identidade da mulher**, e a construção de um novo modelo cultural em que todos sejam ganhadores, em que se reconheça e valorize as **diferenças entre os sexos**, modelo que deverá ultrapassar a visão exclusiva da “dimensão vertical da desigualdade”<sup>5</sup> a que se reduziram as actuais políticas de igualdade de oportunidades.

- **O valor altamente positivo das capacidades das mulheres** e o seu contributo indispensável para a economia e para a sociedade. Por isso, as formações de hoje devem apostar no desenvolvimento da auto-confiança das mulheres, no aprender a empreender e no ousar empreender. A grande aposta do futuro deve ser **valorizar o potencial das mulheres, potenciar as suas aptidões e experiências, reconhecer a qualidade da sua participação no emprego**, quer certificando os seus saberes adquiridos por outras vias que não os sistemas formais de ensino e da formação, quer reavaliando o valor das funções habitualmente desempenhadas pelas mulheres, reavaliação que não deve ter por objectivo exclusivo e redutor a questão da discriminação salarial.

As políticas para a igualdade deverão ter este ponto de partida positivo.

<sup>1</sup> Maria José MARTÍ, Maravillas ROJO e Maria Angeles SALLÉ: “El presente es el esfuerzo; el futuro, la igualdad de oportunidades”, *Imaginem*, nº 10, 1992.

<sup>2</sup> *ibidem*.

<sup>3</sup> Jaclyn FIERMAN: “Do Women manage differently?”, *Fortune*, nº 71, December 17, 1990.

<sup>4</sup> Judy B. ROSENER: “Ways women lead”, *Harvard Business Review*, November-December, 1990.

<sup>5</sup> Josep Maria BLANCH: “Mujer y mercado de trabajo — Implicaciones teóricas y prácticas de la igualdad de oportunidades y la diferencialidad de orientaciones”, UAB, 1992.

\* Licenciada em Economia pelo ISCEF e diplomada em Economia do Trabalho pela Universidade de Paris I.; Responsável pelos Programas de Formação e Emprego das Mulheres no IEFP.

# QUALIDADE DA VIDA HUMANA A PROMOVER



*As chefias, de todos os profissionais, são quem mais precisa de se sentir bem consigo mesmo, para, sabendo viver, serem mestres em conviver com a diferença e os limites, próprios e dos outros. Desenvolver e estruturar uma auto-imagem positiva e confiante é tarefa de toda a vida. Mas nunca é tarde para começar...*

À partida parece-nos evidente que o **fundamento de todos os valores**, o ponto de referência dos direitos e deveres pessoais e sociais, é a vida, a **pessoa viva**. E cada pessoa desenvolve a respectiva personalidade e diferente identidade na medida em que, pelo progressivo aprofundamento da autoconsciência, se torna **adulta, livre, responsável, solidária** e efectivamente participativa.

Nesta perspectiva, a pessoa concreta deveria ser o ponto de partida e de chegada, o referencial para fundamentar e decidir sensatamente o que deve ser entendido como escala de valor para promover a autêntica qualidade de vida pessoal e social.

E será acerca do desenvolvimento intelectual, afectivo, social e religioso das virtualidades pessoais, com as respectivas **capacidades e limitações**, que deverão

versar as opções ponderadas sobre a “qualidade de vida” ou a vida com qualidade tipicamente humana, tanto na intensidade e densidade como no **significado imanente e transcendente de criatura**.

Nesta orientação, cada pessoa referida a ascendente e, eventualmente, a descendentes, situada e inserida numa comunidade, mais ou menos alargada, deverá orientar-se para a utopia do **dever ser**, assumindo-se de modo realista como **dependente e solidária**, segundo as próprias capacidades actuais a desenvolver; cada pessoa deveria ser cada vez mais ela mesma, na dinâmica da auto-realização na e pela comunidade.

#### O HOMEM, MEDIDA DE TODAS AS COISAS

Sendo “a pessoa a medida de todas as coisas” (Protágoras) e “a máxima realidade criada” (S. Tomás), nunca deverá ser tomada como objecto, mas sempre e só como sujeito vocacionado para **se realizar e ser feliz**. Neste sentido torna-se evidente que a **busca aturada, inteligente e coerente da verdade pessoal conduzirá à autêntica qualidade de vida a promover e a viver** diferentemente em cada fase do próprio ciclo vital. Onde se segue que toda a actividade humana consciente, a nível do conhecimento, da decisão e da acção, tem simultaneamente dimensões éticas, morais e quase sempre também deontológicas. Nada existe nas nossas opções livres internas e ainda mais nas sociais, que seja propriamente “indiferente” em termos de responsabilidade moral. Cada pessoa deve buscar, investir na **busca da própria plenitude** relativa, tentando viver uma vida significativa.

Ser pessoa é ser de projecto com possibilidades e limites. O limite não é propriamente um mal. Todavia há limites que são **males sofridos** ou **provocados**. E aqui definiria o mal físico, psíquico ou moral como a **ausência de ser ou do bem que seria devido** a um ser numa determinada circunstância, ou seja, a falta, culpada ou não, da plenitude e ajustamento à vocação radical de determinada pessoa. Daqui se segue que a **busca e prática da verdade integrada do ser pessoal** desemboca em qualidade, com pertinente caminhada na realização pessoal e social.

A automotivação e auto-actualização conduzem ao desenvolvimento integrado das próprias capacidades, sabendo **adaptar-se sensatamente às circunstâncias do ser e viver** num determinado contexto sociocultural.



#### A VIDA HUMANA É TAREFA E DESAFIO

Toda a pessoa que vai tendo acesso à vida consciente e avaliativa, deverá perceber que tem grave **dever moral de promover a própria saúde e a dos outros**, pela busca ponderada e eficaz dos meios e condições favoráveis, ou seja, a pertinente promoção do Bem Comum. Neste sentido, a **vida humana é uma tarefa e um desafio**, tendo necessariamente de **correr riscos** e de fazer opções. É essencial saber tomar decisões com sentido da responsabilidade, tendo apurada consciência que é essencial reflectir e ponderar, para decidir com sensato **sentido dos riscos medidos**, a fim de prevenir consequências

nefastas para o equilíbrio pessoal e social, a curto, médio ou longo prazo. E não se trata apenas de *non nocere*, de não fazer mal, por acção ou omissão imponderadas; há que, positivamente, promover as condições favoráveis para si mesmo e para os outros pela coerência entre pensar ponderadamente e decidir e agir com eficácia e realismo.

Tomamos como adquirido que a consciência pessoal esclarecida deverá ser a regra imediata do agir moral responsável; isto exige que os critérios de discernimento vão sendo informados, afinados pelos valores naturais, expressos sinteticamente nos trinta artigos do Código dos Direitos Humanos, precisados e ampliados pelas perspectivas evangélicas.

Nesta perspectiva haverá que julgar sensatamente com a aplicação da **decisão e acção com duplo ou triplo efeito**, com apurada exigência de não comprometer, não hipotecar o futuro em nome dum possível sucesso que esteja na origem de irreparáveis fracassos a médio ou longo prazo.

Nas opções, nas escolhas, é preciso não perder de vista os limites que a correcta exigência moral poderá impor à aplicação de princípios científicos e da técnica. A possibilidade de sucesso técnico poderá contrariar o justo respeito devido às pessoas. E como cada um tem

vocação e dignidade irrepetíveis, como tal ele deve ser reconhecido, estimado e estimulado a desenvolver-se segundo a recta razão. A técnica deve ser orientada pela razão informada. Visto que cada pessoa é um **sistema aberto**, fruto de relação e aberta ao relacionamento e à partilha intelectual, afectiva, social, moral e religiosa, é normal que haja **partilha e aferição** de valores éticos e estéticos. E nesta perspectiva dialogante poderá haver esclarecimento recíproco, desenvolvendo a **capacidade de adaptação às novas circunstâncias** socioculturais e ambientais, sem renunciar ao que é paradigmático no respeitante à qualidade de vida humana.

#### MAS AFINAL O QUE É "QUALIDADE DE VIDA"?

Para principiar diria que não é um conceito unívoco, homogéneo, embora **entre as várias perspectivas haja certa analogia**. Uns insistem no bem-estar **económico**, outros no desenvolvimento **cultural**, há quem invista no sucesso, mas também não falta quem valorize as componentes da ética e da paz na verdade e na justiça.

Tentando tornar estes enunciados mais explícitos, diria que há variadas perspectivas não convergentes:

a. Um conceito consumista recente insiste na capacidade de dispor e de fruir de abastados **bens económicos e de lazer**.

b. Outra posição, mais **pragmática**, centra a questão da legitimidade e interesse de valores sobre a sua aceitação pela comunidade social envolvente. A validade seria portanto relativa às situações.

c. Há ainda uma perspectiva mais ampla e liberal:

- o **mínimo** que seria comumente aceitável como suficiente;
- o **máximo** incluiria desfrutar de cultura, arte e luxo, o que implicaria certa atitude selectiva de elites separadas e diferenciadas.

A este mundo pertenceriam os detentores das várias formas de poder: económico, científico, social e político, que se traduz, a título de exemplo, na posse e usufruto

de carros potentes, barcos e aviões, segundo os modelos impostos pela publicidade.

A imagem do **supérfluo** seduz bastante gente imatura. Além de viverem em "megalópolis" confortáveis, "precisam" de possuir uma segunda ou terceira residência, na praia e ou campo. E tomam isto como justa recompensa pelo trabalho despendido. Esta franja social gosta de ostentar o **mais caro e o mais raro** que lhes atribuiria um excelente *status* social, alimentado pelo imaginário pouco sadio. Nestes casos, a qualidade de vida estaria ligada à **diferença** pelo poder e à quantidade, em que a pressão social tem um grande papel.

Mas há ainda outros conceitos, com algumas variantes sobre o modo de **viver com qualidade a vida humana**, baseados ora na **quantidade**, ora na **qualidade** de desafogo económico. E é evidente que os bens materiais disponíveis, mesmo que sejam abundantes, não são ilimitados. E não só o ferro e o petróleo são limitados; mesmo a água e o ar são limitados, embora as necessidades "criadas" estejam em expansão.

Até o real crescimento económico pode criar certas frustrações e custos elevados, devido a excessivas esperanças de sucesso e pela poluição provocada. A certa altura, até passar férias em certas praias sobrelotadas cria riscos e receios sanitários. Aumentando o poder económico de maior número, poderemos criar outro tipo de problemática ecológica e de massificação do domínio do usufruir.



#### CULTIVAR A DIFERENÇA ACEITAR OS LIMITES

A **sensata prioridade do ser sobre o ter**, deveria conduzir as pessoas a, lucidamente, ultrapassar a doença consumista, conseguindo racionalizar uma pertinente gestão do tempo e energia entre trabalho, produção de bens, participação social e lazer pessoal e familiar.

A **flexibilidade** deveria fazer parte integrante da vida pessoal, para conseguir introduzir uma regular avaliação da própria escala de valores, de modo a poder

introduzir a possibilidade de **cultivar a diferença, aceitar os limites e investir na criatividade**. A pessoa, fiel à própria medida, deveria manter certa **distância crítica** para poder valorizar a própria vida segundo uma adequa-

**DIRIGIR**

da escala de valores, mediante a inteligência esclarecida e avaliativa, pela liberdade selectiva e a vontade capaz de impor as escolhas adequadas em cada situação do ciclo da vida, tendo em conta a autêntica qualidade de vida pessoal, familiar e social a desenvolver e a assumir criticamente.

O critério de **sucesso** também deverá ser reapreciado com regularidade. Frequentemente haverá que optar pelo máximo valor de se tornar sensatamente livre, aceitando os limites, a diferença e, eventualmente, a doença. A tentativa ou tentação de **tudo harmonizar** pode incluir uma perigosa ilusão e conseqüentes frustrações.

A **pedagogia sensata** deveria introduzir no conceito de **qualidade de vida**, a consciência esclarecida de que os **limites humanos não são essencialmente negatividade**.

Efectivamente, os conceitos de qualidade de vida dependem muito do imaginário e das circunstâncias. Haveria que desenvolver a capacidade de se tornar **realista e acolhedor** para, lucidamente, se situar na vida disponível pelo relacionamento sadio, **sabendo viver e conviver com a diferença** e os **limites próprios e alheios**. Todos precisamos de ser conhecidos, reconhecidos, estimados e estimulados, de forma adaptada às próprias potencialidades. Saber partilhar solidariamente os sucessos e os fracassos, é fonte de harmonia e paz. O desenvolvimento da atitude de **acolhimento empático**, ultrapassando os preconceitos, levará à tolerância e a descobrir sentido e valor onde, à primeira apreciação, pareceria haver apenas negatividade.

O desenvolvimento da capacidade avaliativa conduzirá à transacção da tensão dialéctica entre o *eu* e o *outro*, para o despertar da consciência de que todos precisamos uns dos outros de forma complementar. A educação deveria, pois, aprofundar o conceito e a vivência de **sentir-se bem consigo mesmo**, procurando viver na verdade e na solidariedade, desenvolvendo a autonomia possível e a capacidade de razoavelmente se **adaptar** às situações que vão surgindo. E será sempre necessário desenvolver a lucidez e a **coragem para renunciar**, para se tornar livre, o que exige progressiva maturidade intelectual, afectiva e social para ultrapassar o egoísmo e tornar-se capaz de seleccionar ou aferir a escala de valores, ultrapassando criticamente os conflitos e os dilemas, tornando-se assim progressivamente **livre e solidário**. Esta atitude conduzirá à sabedoria de harmonizar o estilo de vida, desenvolvendo uma auto-imagem positiva e confiante; **é tarefa de toda a vida**. O estilo de vida, segundo a recta razão e assumindo um projecto de vida realista e sensato, dará o gosto de viver com sentido a vida disponível — “dando vida aos anos e anos à vida”, buscando a identidade pessoal de forma dinâmica.

## VAI MUDAR DE LOCAL DE TRABALHO?

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

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

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

Obrigado.

DIRIGIR



POR FALAR EM...

## ...QUALIDADE: ONTEM UMA OPORTUNIDADE, HOJE UM IMPERATIVO



FOTO: DUARTE CABRAL

**Q**uem entrar num supermercado e reparar com atenção nos produtos expostos, facilmente se apercebe do verdadeiro significado da palavra "concorrência". Queijo suíço, cerveja holandesa, salsichas de Frankfurt, vinhos de Bordéus, ou kiwis da Nova Zelândia, a par com os produtos portugueses, tudo se oferece à escolha do cliente. Não se pode dizer com exactidão que se trata de um jogo sem fronteiras, mas o que é facto é que, em matéria de concorrência, as fronteiras são cada vez mais esbatidas e a competição cada vez mais acentuada.

**DIRIGIR**



De facto, assim é. Integrado numa economia à escala europeia e em crescente abertura ao exterior, o aparelho produtivo português confronta-se com uma **concorrência** simultaneamente cada vez mais alargada e mais intensa:

- **Concorrência no mercado nacional**, onde os produtores estrangeiros melhoram a sua posição graças à redução das trocas comerciais.
- **Concorrência nos mercados comunitários**, onde as empresas portuguesas dispõem agora de uma maior facilidade de penetração;
- **Concorrência nos mercados mundiais**, em resultado da globalização das estratégias empresariais e da maior liberalização das trocas internacionais.

Este contexto de maior concorrência vem reforçar a necessidade de se **privilegiar a produção de bens e serviços de qualidade**, não só porque no jogo da concorrência a qualidade pode desempenhar um papel decisivo, mas também porque a qualidade da produção:

- **Torna os produtos competitivos**, permitindo simultaneamente pelo seu *design*, funcionalidade e duração, conquistar clientes e criar preferências em mercados exigentes;

- **Reduz custos**, ao tomar-se como objectivo a qualidade da produção no seu todo e não apenas a qualidade do produto. Significa isto adoptar um conceito global de qualidade, que mexa com todos os sectores da empresa, desde a produção à armazenagem, desde a compra das matérias-primas à distribuição, e não apenas com o produto (parte visível do icebergue);

- **Aumenta a produtividade**, pela sua exigência quanto à qualificação dos recursos humanos e pela importância de um cuidadoso planeamento das sucessivas etapas do processo de fabrico.

#### QUALIDADE – UM DESAFIO ESTRATÉGICO

Se é certo que a melhoria da qualidade dos produtos é essencial, certo é também que tal não é exequível apenas através do apetrechamento técnico das empresas com modernos equipamentos ou adequadas instalações, embora evidentemente isso possa ser importante.

Mais do que um apetrechamento instrumental, o que se impõe hoje para fazer face adequadamente ao imperativo da qualidade é, sobretudo, a necessidade de equacionar a melhor forma de fazer face a todo um grande **desafio estratégico**:

- **É o desafio da especialização**, no qual, em vez de todos fazerem tudo, cada um deve dedicar-se apenas àquilo que faz melhor.

Tal como é já particularmente visível em sectores tradicionais como, por exemplo, o têxtil — em que as empresas mais evoluídas não produzem mas vendem as suas marcas, subcontratando as produções junto de empresas especializadas de acordo com os seus modelos próprios, as suas especificações e normas de qualidade. O mesmo se verifica no sector automóvel, em que as modernas fábricas, altamente automatizadas, são unidades de montagem de componentes produzidos por toda uma rede de outras empresas subcontratadas.

- **É também o desafio da adaptação**. O que se passa é que as alterações têm sido tão drásticas que o conceito de "negócio estável" está a desaparecer. A alternativa que se põe a muitas empresas é, pois, a adaptação ou o desaparecimento. Por isso, a empresa moderna, que terá obviamente que apostar na qualidade dos seus produtos, na adequação dos seus equipamentos e instalações, terá de ser também uma empresa **flexível e adaptável**, tanto na sua estrutura como na sua gestão.



FOTO: DUARTE CABRAL



Tal como uma boa equipa de futebol, terá de variar a sua estratégia, a composição e a disposição dos elementos da sua equipa consoante as características do adversário e os campos em que tem que actuar.

• É ainda e também o **desafio tecnológico e da inovação**, pois se é certo que o progresso industrial exige adequados (e por vezes maciços) investimentos de capitais, certo é que exige também a assimilação de tecnologias — *know-how* —, cujos mecanismos comandam o desenvolvimento de uma forma mais determinante até do que os próprios investimentos em instalações, em máquinas ou em computadores, considerados *de per si*.

Com efeito, podem ter-se as melhores máquinas, os mais sofisticados equipamentos, mas sem *know-how* é impossível utilizá-los.

Bem sabemos que entre ter um moderno avião supersónico, ler o melhor dos manuais de pilotagem (supondo que o aprendiz tem todos os conhecimentos necessários para os compreender) e pilotar esse mesmo avião vai uma grande distância.

As máquinas podem ser compradas. Os elementos descritivos das tecnologias também são materialmente transferíveis. Todavia, a assimilação efectiva dessas tecnologias, isto é, o “ser capaz de fazer” nas melhores condições de racionalidade, isso requer um longo processo de aprendizagem, no qual o “elemento humano” tem naturalmente um papel fundamental.

Chegados a este ponto, poderá pensar-se que o problema da qualidade é um problema de empresa e só das empresas. Negativo. A preparação das empresas e a internacionalização da sua base de funcionamento passam, sim, por uma aposta decisiva na qualidade da produção, mas tal não se confina apenas às paredes da fábrica ou do escritório. Requer uma aposta na qualidade a todos os níveis, desde a administração pública ao ambiente, desde a justiça ao próprio quotidiano, mas em qualquer dos casos sempre **com especial realce nos recursos humanos**.

## QUALIDADE E RECURSOS HUMANOS

Na empresa moderna as pessoas voltam a assumir um papel fulcral para o êxito daquela. Reconhece-se o princípio da produtividade através dos recursos humanos e encaram-se os trabalhadores não como pares de braços mas como fontes de ideias. Os recursos materiais são os mais facilmente transferíveis. Por isso o que conta fundamentalmente é a capacidade das pessoas, é a sua formação.

A qualidade dos recursos humanos é ainda fundamental para **permitir aumentar os níveis de remuneração e produtividade**, isto é para melhorar o nível de vida (a qualidade do quotidiano) sem consequências negativas sobre a competitividade e o emprego.



FOTO: DUARTE CABRAL

Esta melhoria da qualidade dos recursos humanos para ser conseguida requer formação, formação e mais (in)formação:

- **Formação** sólida, a todos os níveis, e apoio à inserção no trabalho das novas gerações de profissionais;
- **Formação** de especialistas em domínios de ponta indispensáveis para o desenvolvimento económico, reforçando-se a capacidade de assimilação prática dos progressos científicos e tecnológicos;
- **(In)formação** dos profissionais por forma a mantê-los actualizados, condição essencial para o seu aperfeiçoamento permanente e para possibilitar a necessária mobilidade no emprego;
- Desenvolvimento da investigação científica, técnica e tecnológica, por forma a aproveitar plenamente as capacidades de inteligência e de mobilização, criação e desenvolvimento de conhecimentos para estruturar uma economia competitiva e virada para a **inovação**.

## IDEIAS-CHAVE

### Desenvolvimento: o jogo tem novas regras

Durante a década de setenta pôs-se em causa, de forma particularmente aguda, o modelo de desenvolvimento industrial assente em grandes indústrias. Este modelo, patente em “sectores pesados”, caracterizava-se pela verticalização e auto-suficiência das empresas, fazendo-se nelas todas as fases dos ciclos produtivo até ao produto final.



A abertura das economias, com a consequente intensificação da concorrência, e as alterações tecnológicas geraram um novo modelo de desenvolvimento, baseado na cooperação entre empresas e na especialização das mesmas em segmentos específicos de cadeia produtiva.

Hoje em dia, o desenvolvimento global e o aumento de competitividade passam pela aceleração do desenvolvimento de todas as empresas bem sucedidas e pelo declínio ou desaparecimento das outras, independentemente da sua dimensão.

### **Abaixo o Taylorismo**

O funcionamento das empresas no futuro tende a romper com as estruturas formais hoje existentes, em particular a clássica pirâmide hierárquica. Em resultado do desenvolvimento intelectual e cultural do homem, não é admissível (nem economicamente vantajoso) que a maioria das pessoas fique confinada apenas a tarefas de mera execução (taylorismo).

A possibilidade de pensar e decidir deve ser acessível a todos dentro da sua esfera de acção e ao nível das suas capacidades.

Tende-se para a criação de estruturas ligeiras a fim de que as equipas se possam fazer e desfazer em torno de projectos bem definidos e temporários, em que cada elemento poderá desempenhar o seu papel e aplicar as suas capacidades.

### **Qualidade: o problema é de todos**

Um dos factores essenciais da capacidade de uma organização é a qualidade dos seus produtos ou serviços. Existe no mundo inteiro uma tendência para o aumento das exigências dos clientes em matéria de qualidade.

A organização da qualidade deve ser alargada a toda a empresa (gestão total da qualidade) e não se limitar apenas à inspecção dos produtos finais.

a responsabilidade pela gestão da qualidade pertence à administração da empresa, mas a obtenção da qualidade desejada requer o envolvimento de todos os seus membros.

### **A Qualidade vale a pena**

O fim último da qualidade é permitir à empresa atingir para o produto a qualidade requerida da maneira economicamente mais eficaz. Bem concebido e implementado, o sistema é economicamente vantajoso, uma vez que: torna os produtos competitivos, reduz custos e aumenta a produtividade.

### **Não há fronteiras**

A problemática da qualidade não se restringe à questão das empresas deverem fabricar melhores produtos. Todas as organizações, sejam elas uma câmara, um tribunal, uma escola ou um serviço de bombeiros (e não só as empresas), fornecem produtos ou serviços destinados a satisfazer as necessidades ou exigências dos utilizadores.

Por isso, a problemática da qualidade manifesta-se a todos os níveis: na produção, como na administração pública, na justiça como no ambiente, no ensino como em todo o nosso quotidiano.

E "toca a todos". Quanto mais não seja como clientes ou utilizadores dos quais se espera, para bem do sistema, uma atitude de exigência pedagógica.

### **Referências Bibliográficas:**

*Indústria e Energia — As Apostas Portuguesas*, Luís Mira Amaral.  
*Portugal 1992 — Grandes Opções do Plano*, MPAT.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
Economista

# CORREIO DOS LEITORES

Dado que este número da Dirigir é dedicado à Qualidade, decidimos transcrever excertos de cartas de leitores que justificam o seu desejo em assinarem a revista, pela **qualidade** da mesma...

Não queremos com isto significar que a partir de agora podemos descansar à sombra do trabalho feito... mas convenhamos que é com **peçoas motivadas que se "derrubam montanhas"**...

Sem estes estímulos dos nossos leitores, teria sido impossível melhorar sempre o nosso trabalho, procurando atingir a Qualidade que, como sabemos, não é estática, mas dinâmica, exigindo um aperfeiçoamento permanente.

Exmos. Senhores

Gostaria de, antes de mais, felicitar-vos pela **qualidade e o "à propos"** da V. revista. São aliás estas características que me levam à V. presença a solicitar-lhes uma assinatura. Desempenhando funções de técnico comercial no Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa e ainda funções docentes na área de Marketing.

Delfim José Ramalhosa Cunha  
Vila Nova de Gaia

Sou estudante no Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém onde frequento o segundo ano do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos.

Há relativamente pouco tempo conheci a revista DIRIGIR e esta surpreendeu-me pela sua excelente qualidade. Os poucos números que pude ler proporcionaram-me elementos de apoio extraordinários[...]

José Almor Branco Bernardes  
Freitas  
Santarém

Exmos. Senhores

Tomei conhecimento da existência de v/revista DIRIGIR através do ACP, que a possuía na sua sala de estar. Os artigos lá publicados são de grande interesse para a minha actividade e de grande actualidade. Apresento, desde já, os meus pa-

rabéns pela excelência dos temas abordados e pela sua qualidade de impressão.

Actualmente desempenho as funções de Professor da Escola Secundária de Ermesinde, 6º Grupo, área da Contabilidade e Administração, sendo simultaneamente contabilista.

Júlio Dinis Sousa  
Porto

Desempenho, de momento, funções de responsável na área das Compras de Material de Embalagem de uma grande empresa multinacional da industria alimentar.

Tenho, naturalmente, acesso à DIRIGIR-Revista para Chefias. No entanto, face à brilhante qualidade permanente evidenciada pelos artigos apresentados, constitui a referida publicação não só um veículo de informação, como, porventura, um manual de consulta sistemática para a formação em contínuo dos colaboradores da equipa que ao longo do tempo tenho procurado formar.

Nestas circunstâncias, venho por este meio solicitar a amabilidade de V. Exas. no sentido de me facultarem um exemplar da revista, a fim de que, por essa forma, tenha sempre disponível um manual de trabalho que, reafirmo, considero indispensável a qualquer gestor dos tempos modernos.

Luis Manuel Rosa Zozimo  
Caxias

**DIRIGIR**



# LIVROS A LER



## INOVAR NA EMPRESA PROPOSTAS DE ACÇÃO

Título só por si bastante sugestivo e que retrata de maneira muito concreta e precisa o objecto deste pequeno livro de Bernard Prouvost que as Publicações Dom Quixote editaram.

A obra baseia-se num inquérito a 43 empresas de todas as dimensões e de variados sectores de actividade na indústria e serviços, e pretende ser, segundo o seu autor, "um suporte de autodiagnóstico e de acções, mais do que uma teoria da inovação ou uma pedagogia, apresentando-se como procura das chaves da atitude inovadora".

### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Inovar na Empresa*  
**Autor:** Bernard Prouvost  
**Colecção:** Publicações Dom Quixote

À VENDA NAS LIVRARIAS



## A GESTÃO DA QUALIDADE

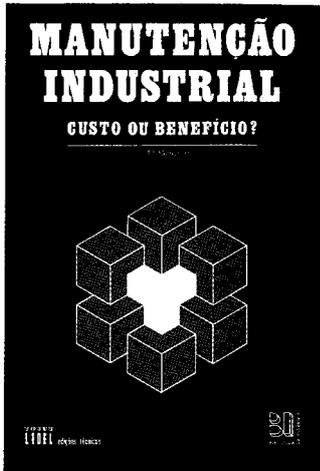
Através dos seus nove capítulos, os autores deste pequeno livro apresentam os conceitos teóricos, os métodos e os objectivos que norteiam a implementação, funcionamento e verificação dos sistemas de gestão da qualidade.

A relação com o cliente, a responsabilidade da empresa, a técnica ao serviço da qualidade e a formação, são alguns dos pontos abordados nesta obra, acompanhados de exemplos concretos e de documentos que dão ao livro uma forma real e prática.

### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Gestão da Qualidade*  
**Autores:** Fernando Nogueira Ganhão, Artur Pereira  
**Colecção:** Biblioteca de Gestão Moderna  
**Editora:** Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



### MANUTENÇÃO INDUSTRIAL CUSTO OU BENEFÍCIO?

Jean-Paul Souris, engenheiro da Escola Superior de Ciências e Tecnologia de Engenharia de Nancy, é o autor desta obra, dividida em oito capítulos temáticos, em que são abordados os principais factores da função manutenção. Apresenta-se numa perspectiva didáctica e muito interessante quer para estudantes, técnicos e quadros, como para todos os que se interessem pela manutenção industrial.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Manutenção Industrial*  
**Autor:** Jean-Paul Souris  
**Colecção:** Biblioteca da Indústria  
**Editora:** Lidel-Edições Técnicas

À VENDA NAS LIVRARIAS



### DICIONÁRIO DE COMPUTADORES

Tal como o próprio título indica, este *Dicionário de Computadores* é uma obra necessária que esclarece o significado de cerca de 4.000 termos básicos essenciais da linguagem da informática.

Este livro é um documento técnico de grande utilidade para todos os utilizadores dos meios informáticos ou que a eles estão ligados.

Do mesmo autor foi já editada a obra *Introdução aos Computadores*.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Dicionário de Computadores*  
**Autor:** Luís de Campos  
**Editora:** Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



### GESTÃO DE PROJECTOS. COMO GERIR EM TEMPO, CUSTO E QUALIDADE

Victor Sequeira Roldão apresenta-nos uma obra de inegável interesse, fundamentalmente dirigida a gestores, mas também de aconselhável leitura para empresários, técnicos, estudantes, etc.

“A Gestão do Projecto pode ser descrita como o processo de planeamento, execução e controlo de um projecto, desde o seu início à sua conclusão, atingindo o objectivo final num certo prazo, com um certo custo através da mobilização de recursos humanos e materiais”.

Através de nove capítulos o autor descreve-nos e explica-nos todo o processo da elaboração de um Projecto, desde o seu planeamento inicial até ao contrato final dos resultados, passando por todas as etapas intermédias.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Gestão de Projectos*  
**Autor:** Victor Sequeira Roldão  
**Colecção:** Investimento e Organização  
**Editora:** Monitor

À VENDA NAS LIVRARIAS

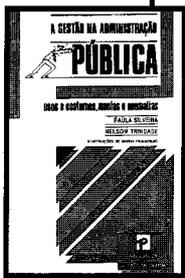


**DIRIGIR**



# A GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Usos, costumes, manias e anomalias



### FICHA TÉCNICA

**TÍTULO:** A Gestão na Administração Pública

**AUTORES:** Paula Silveira, Nelson Trindade

**COLECCÃO:** B. Gestão Moderna

**EDITORIA:** Editorial Presença

Para a generalidade das pessoas, Administração Pública significa autoritarismo centralização, sobrevalorização às regras e regulamentos, distanciamento dos cidadãos e das suas necessidades, etc.

Falar de Administração Pública é ainda sinónimo de desinteresse, desmotivação e imobilismo.

Numa altura em que o conceito “menos Estado e melhor Estado” começa a fazer-se ouvir, necessário e imperioso se torna modificar profundamente os conceitos clássicos da Administração Pública.

É sobre esta problemática tão actual que este livro nos vem trazer um importante contributo para uma melhor compreensão do tema.

Numa primeira parte faz-se um diagnóstico da situação da administração, como organização e como sistema de uma forma muito clara e perceptível. Através de exemplos concretos, de todos conhecidos, é-nos dada uma completa explicação para o actual estado de coisas.

Desde os equívocos à cerca de quem manda ou quem legitima todo o poder que a administração possui, ao autoritarismo com que o público é tratado assente no pressuposto de que a Administração Pública está acima dos cidadãos e não para os servir, eis alguns dos pontos abordados na primeira parte deste livro.

O elemento qualidade como um dos pilares fundamentais em que a Administração Pública se terá que alicerçar, passa pela forma como os serviços são prestados através da facilitação da vida ao utente e pela satisfação das suas necessidades.

O destinatário terá que ser encarado como um verdadeiro cliente.

Com o título “Foi você que pediu a mudança!”, o Capítulo 6 desta obra aborda o desajustamento de toda a estrutura da Administração Pública, que decorre fundamentalmente de um modelo organizatório demasiado rígido, hierarquizado e muito avesso à mudança, obrigando a um conjunto de actividades e práticas que burocratizaram, ao longo dos tempos, todo o sistema. Só através de um novo modelo de Poder e funcionamento da Administração, com o recurso a experiências e a técnicas de gestão empresarial, aplicadas na coisa pública, será possível efectuar a modernização.

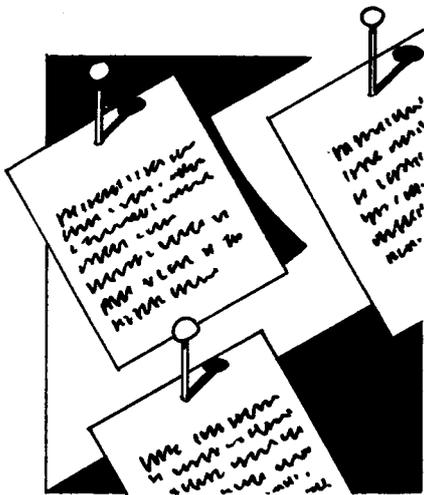
A função de chefia e o papel do funcionário público deverão ser reformulados e adaptados aos novos desafios da competitividade e da qualidade.

Há que saber diferenciar entre “acartar pedra ou construir uma catedral”.

Com um subtítulo bastante sugestivo, esta obra portuguesa tem a particularidade de não se destinar a um grupo restrito de leitores em especial, mas, antes, a um universo tão grande quanto aquele que recebe directa ou indirectamente os reflexos dos serviços públicos.

Com a leitura deste livro os destinatários dos serviços da Administração Pública irão compreender melhor “as manias e anomalias” dos serviços, os funcionários terão dados para reformular as suas atitudes e comportamentos face ao sistema, e os dirigentes serão motivados para a mudança.

A qualidade, a modernização, a eficácia e a valorização dos recursos na Administração Pública são as metas que esta obra pretende alcançar.



◆ ◆ ◆

## NOVA INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA NA FORMAÇÃO EM VENDAS: O IFV PORTUGUÊS

Em toda a Europa se faz sentir um défice crónico de pessoal de comércio, muito em particular de vendedores. Só em França considera-se que, por ano, mais de 150 000 postos de trabalho de vendas são deficientemente dotados e a função comercial no seu conjunto é responsável por perto de 30 por cento das ofertas de emprego.

Também em Portugal as ofertas de emprego para vendedores ocupam um lugar destacado, sendo comum serem alvo de mais de dez por cento dos anúncios publicados. Mas não só no plano quantitativo há problemas. A importância crescente da formação em vendas resulta, também, do maior tecnicismo e especialização das estruturas e métodos de trabalho comerciais, revalorizando-se a profissão de vendedor em função do crescimento da concorrência, da sofisticação dos produtos e da maior exigência dos clientes.

É assim, no nosso país, extremamente necessário e oportuno o aumento da capacidade formativa no domínio da técnica comercial, mas orientada para a formação inicial de vendedores das empresas industriais e produtivas que devem reforçar a capacidade de intervenção

do seu pessoal de contacto no terreno.

Visa-se a formação de um vendedor qualificado capaz de, relativamente aos produtos da sua empresa:

- Sistematizar a informação técnica, argumentário, análise da estrutura da gama, etc.

- Vender satisfazendo as necessidades expressas ou não pelos clientes, respeitando a política comercial.

- Criar, desenvolver e fidelizar clientes no quadro dos objectivos fixados e do orçamento.

- Ganhar boa reputação junto da clientela valorizando a imagem da empresa, preservando e desenvolvendo o seu "território comercial".

No sentido de promover a formação neste campo foi constituído em Junho passado o IFV português resultante da Associação da AIRO, do CIDEDEC, da FÓRUM ATLÂNTICO, do LNETI, da AIDA e da APIV.

Esta nova instituição formativa é uma associação de direito privado sem fins lucrativos e irá realizar actividades regionalmente, constituindo para tal núcleos nos principais centros urbanos do País.

A rede, que se irá constituir com associações regionais e sectoriais, procurará ter uma intervenção nacional, realizando uma formação inicial orientada para as necessidades das empresas e reflectindo a sua prática através da colaboração de formadores com experiência do terreno.

Propondo o desenvolvimento de um programa de actividade já com início no próximo ano, o IFV irá realizar prioritariamente formação inicial de jovens com preparação de

base elevada através de um curso com 1 400 horas, incluindo estágios em empresas, complementando uma formação teórica de cerca de 970 horas.

O IFV português contará para desenvolvimento das suas actividades com o apoio técnico e a participação de uma rede de formação francesa especializada nesta actividade os Instituts des Forces de Vente — da qual o IFV português será representante exclusivo no nosso país.

A colaboração com aquela rede de formação em vendas francesa — a maior e uma das mais prestigiadas — foi já garantida por um protocolo assinado com a AIRO- Associação Industrial do Oeste, em que o parceiro francês se comprometeu a apoiar tecnicamente o desenvolvimento da rede em Portugal.

Morada: R. Acácio Paiva, 16, 1.º esq.  
Tel.: 849 60 65

◆ ◆ ◆

## CURSO DE GESTÃO

O Clube Começar de Novo (CCN) lançou um curso de gestão de pequenas e médias empresas destinado a mulheres que pretendam a reinserção no mercado de trabalho.

Esta associação promove ainda outros cursos sobre, por exemplo, falar em público, análise transaccional, comunicação oral e escrita.

Morada: R. S. Domingos à Lapa, 107 — r/c Esq. — Lisboa.

in *Notícias* nº 22 da Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres



## EQUIPA MISTA NO BCP

Segundo notícia do jornal *Expresso*, o BCP abandonou a sua política restritiva no tocante à admissão de mulheres, tendo nos últimos tempos recrutado no mercado, recém-licenciadas em Comunicação Social, Relações Públicas e Marketing.

Esta alteração na política de admissão de pessoal deste banco, e segundo o mesmo jornal, deve-se à desejada participação no "Challengers Trophy" que mudou de regulamento e cujas equipas mistas concorrentes "só poderão ser constituídas por efectivos que trabalhem nas empresas há pelo menos um ano e impossibilita o recurso a elementos ligados a empresas participadas.

in *Notícias*, nº 22 da Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres



## A QUALIDADE E O ACESSO AO PEDIP

Qualidade, controlo dos circuitos de distribuição e recursos humanos passarão a ser critérios fundamentais no acesso aos incentivos de investimento do PEDIP

O ministro da Indústria afirmou que os grandes investimentos em termos tecnológicos já estão feitos. Ao todo, gastaram-se cerca de 100 milhões de contos, entre 49 milhões para infra-estruturas tecnológicas e mais de 50 milhões no Programa Ciência. "O grande problema que vai haver é rentabilizar isto, porque o mais fácil foi fazer o que se fez até agora."

"Continuamos a ver no PEDIP apenas projectos de expansão, sem preocupações de qualidade, de *design*, de produtividade e de controlo dos mecanismos de distribuição. E depois admiram-se de os ver chumbados", ironizou, a justificar

uma mudança de orientação no futuro próximo: "Os industriais continuam a esquecer o problema dos mercados e dos recursos humanos. Por isso, penso que, no novo sistema de incentivos, os recursos humanos devem ser tão limitativos quanto as condições financeiras."

in *Público*



## NÃO HÁ BELA SEM SENÃO

As falências de empresas no Japão no primeiro semestre deste ano cifraram-se em 6579, mais 39,9 por cento do que em igual período de 1991. Deste total, 454 empresas deixaram passivos de, pelo menos, mil milhões de ienes (cerca de um milhão de contos), 99 de 5000 milhões de ienes e 45 de 10.000 milhões de ienes. Cinco empresas deixaram dívidas de pelo menos 100 mil milhões de ienes.

No mês de Junho, o número de falências totalizou 1171 casos, o que representa o mais alto índice deste ano — um aumento de 30 por cento face a Junho de 1991.

in *Expresso*



## QUEM CORRE POR GOSTO...

Um aumento, por pequeno que seja, das horas de lazer dos Japoneses poderá permitir um crescimento do consumo interno da ordem dos 800 mil milhões de ienes (800 milhões de contos).

"Chegou o momento de se reduzir o horário de trabalho, para que as pessoas possam apreciar outras coisas da vida."

Akio Morita, por exemplo, defende que o horário de trabalho se deve reduzir.

Um tribunal de Tóquio tomou uma decisão inesperada: reconheceu que a morte de um alto funcionário da

Mitsui se deveu a excesso de trabalho, ou *karoshi*.

O tribunal condenou o Governo a pagar à viúva uma verba anual de dois milhões de ienes (dois mil contos).

O pagamento de indemnizações era já conhecido no caso de operários, mas nunca tal acontecera a um nível superior, apesar de, das dez mil pessoas que morrem anualmente devido a excesso de trabalho, muitas serem quadros médios e superiores. O número de queixas por excesso de trabalho tem aumentado todos os anos e agora poderá crescer ainda mais na sequência da decisão do tribunal.

O Governo nipónico poderá assim ver-se obrigado a alterar em breve o horário de trabalho do país, que, recorde-se, é de 300 horas/ano, superior ao dos Estados Unidos e 550 horas/ano superior ao alemão.

in *Público*



## MOBIL QUALIDADE CERTIFICADA

A Mobil é a primeira empresa petrolífera portuguesa a obter o Certificado de Qualidade na fabricação de lubrificantes, concedido pelo Instituto Português da Qualidade.

É o resultado de um exaustivo trabalho de auditoria, culminado na atribuição do certificado, até hoje ainda não concedido a qualquer outra empresa na fabricação de lubrificantes.

A certificação constitui para a Mobil um estímulo de constante aperfeiçoamento e para os clientes uma garantia de continuadas melhorias, uma vez que o Instituto Português da Qualidade continuará a realizar auditorias suplementares sem aviso prévio. A certificação obtida garante à Mobil Oil Portuguesa o alinhamento com a política de qualidade global que a Mobil preconiza para o Mercado Único Europeu.

**DIRIGIR**

# NOVOS RUMOS PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

AFI's

**APOIOS À  
FORMAÇÃO INDIVIDUAL  
DE FORMADORES**

FINANCIAMENTO  
**PO 2.3**

## OBJECTIVOS

*Promover a especialização de formadores*

## ÂMBITO

*Frequência de acções, estágios de formação no país ou no estrangeiro,  
para formadores com qualificação inicial.*

*Realização de trabalhos individuais em domínios específicos da formação  
com conteúdo técnico-pedagógico ou pedagógico.*

## DURAÇÃO

*Entre 1 e 12 meses*

**CONTACTE OS  
CENTROS DE EMPREGO  
PEÇA O  
REGULAMENTO ESPECÍFICO**



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

# REABILITAÇÃO PROFISSIONAL EMPREGO DE PESSOAS DEFICIENTES



**INDÚSTRIA DE CALÇADO**

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

António Macedo  
Empresário  
Novotex, Lda.



**INDÚSTRIA DE HOTELARIA**

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

António Muchaxo  
Empresário  
Estalagem Muchaxo



**CONTACTE OS  
CENTROS DE EMPREGO**

**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**