

NOVEMBRO
DEZEMBRO 92
200.00

DIRIGIR

27

ISSN: 0871-7354

*OS ENCARREGADOS E A
MUDANÇA NA INDÚSTRIA*

EMPRESAS SEM CHEFE

*A ANÁLISE DO VALOR:
UM MEIO DE PARTICIPAÇÃO*

*SEPARATA:
INOVAÇÃO EMPRESARIAL*



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Leia a
FORMAR

**A REVISTA DOS
FORMADORES**

Avaliação Pedagógica
um instrumento de
PEI - Programa de Exatidão

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: José Casqueiro Cardim

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adilino Palma, José Casqueiro Cardim, José Duque, Lídia Branco, Luís Pessas, Madalena Avillez, Marques Apolinário, Reis Santos, Victor Pinto

COLABORADORES: Artur Lemos do Azevedo, Carlos Cipriano, Eduardo Vasconcelos, Frei Bernardo, O.P., Isabel Pais Figueiredo, João Freire, José Afonso de Oliveira, José Marques Apolinário, Lídia Spencer Branco, Luís Filipe Cardim, Renato Reis, Rogério Fernandes Ferreira, Rui Moura, Sofia Gomes

CAPA: Foto de Jorge de Barros ✓

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanchez da Gama ✓

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, José Valente, Paulo Buchinho, Paulo Ciriba, Paulo Libereira, Sérgio Ribeiro ✓

FOTOGRAFIA: Vasco Sança, Emília Mendes, Duarte Cabral, Valter Vilagré ✓

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/10/FP/FF — Direcção de Serviços 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 desenhada ao Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

A assinatura é gratuita

Depósito Legal n.º 17519/92

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO IV n.º 27 DEZ. 1992

ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA E DO EDITORIAL:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL	José Cardim	2 ✓
NA HORA DA DESPEDIDA		3

DESTAQUE

INOVAR PARA GANHAR	Carlos Cipriano	4 ✓
OS ENCARREGADOS E AS MUDANÇAS NA INDÚSTRIA	João Freire	11 ✓

FORMAÇÃO

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SECTOR ALIMENTAR	Isabel Pais Figueiredo	15 ✓
FORMAR VENDEDORES	Eduardo Vasconcelos	19 ✓
MEMÓRIAS DE UM COMPUTADOR	Luís Filipe Cardim	22 ✓
E DEPOIS DO "OUTDOOR"...?	Madalena Avillez	25 ✓

GESTÃO

AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL — INSTRUMENTO DE GESTÃO	Rui Moura	29 ✓
SABIA QUE...		33
ANÁLISE DO VALOR — UM MEIO DE PARTICIPAÇÃO	H. Silva Serra	34 ✓
DELEGAR, O QUE É?	Eduardo Vasconcelos	37 ✓
DISSE SOBRE GESTÃO		41
"CAPTAR" OU COOPTAR?	José Afonso de Oliveira	42 ✓
DOS (2.ª Parte)	Renato Reis	48 ✓
A EQUIPA DE TRABALHO	Manuel Rosa	51 ✓
EMPRESAS SEM CHEFES?	Artur Lemos Azevedo	54 ✓
SABIA QUE...		58

EMPRESA

ORÇAMENTO DO ESTADO PARA 1993	Rogério M.R.F. Ferreira	59 ✓
-------------------------------	-------------------------	------

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

TORNAR-SE UMA PESSOA FELIZ	Frei Bernardo, O. P.	65 ✓
VÍDEOS A VER		68
BREVES		69
LIVROS A LER		71
CORREIO DOS LEITORES		74
ÍNDICE		75

EDITORIAL

Quando, no Verão de 1987, publicamos o número zero desta revista, na altura baptizada equivocadamente como *Direcção*, nem o mais optimista apostaria que a iríamos manter por mais vinte e sete números, alcançando uma tiragem de 35 000 exemplares e um volume de leitores que rondará o dobro daquele quantitativo. Não tendo qualquer de nós vocação de bruxo ou advinho, ninguém se atreveu a prognosticar tal longevidade à nascitura, particularmente sabendo-se ser o Insóluto dado a grandes marés e abalos, e ser uma revista uma obra muito sensível normalmente de vida curta. As revistas deste género a morte sobrevém, frequentes vezes, paradoxalmente, após uns atrasos no período de saída, manifestando-se a doença com um crescente adiar da "erupção editorial", como que sofrendo um esmorecimento, um apagamento tipográfico, que culmina no dia em que a Torre do Tombo recebe o derradeiro suspiro impresso, quantas vezes já sem energia para assumir o próprio desenlace.

Mas deixemos esta discorrência funebre porque, não obstante a longevidade anómala, o caso é estar a DIRIGIR de boa saúde, se avaliarmos isso pelo critério mais radical de apreciação de uma revista: o interesse e entusiasmo dos leitores. Esse interesse, transmitido a quem realiza o trabalho, é um incentivo capaz de superar a maioria das barreiras e limitações, e é ele que justifica, em última análise, o entusiasmo que se põe numa obra destas — factor-chave para a realização de um trabalho de qualidade e ao fim e, ao cabo, para uma boa relação com o leitor.

Na edição de uma revista com as características da DIRIGIR, a qualidade é por certo resultante de uma orientação editorial ajustada ao "cliente" mas, também, da paixão, liberdade de criação e entusiasmo que a equipa que a executa põe no trabalho. De tudo isso houve um pouco na DIRIGIR e talvez daí a sua longevidade...

Deixarei neste número de colaborar com esta revista na qualidade em que o fiz até hoje e, por isso, me despeço dos leitores em geral, mas muito em particular daqueles que, como o senhor ou a senhora, têm o hábito de ler este Editorial, concordando ou discordando com o que aqui se escreveu, e encontraram nessa leitura motivação para uma reflexão própria sobre a gestão.

Gostaria de referir também, aqui, os diversos membros das Comissões Executivas do IEFP que souberam ver o interesse deste projecto e dar-lhe a liberdade e os meios que permitiram que se tornasse o que é hoje. O facto de estas pessoas se encontrarem, actualmente, desligados dessas funções não me impede de recordar a importância do apoio dado, assim como me deixa mais à vontade para manifestar um reconhecimento a que não se poderá recusar genuinidade. Devo agradecer ainda e de forma mais pessoal, a confiança que em mim foi depositada como executor deste projecto e a oportunidade de, em colaboração com outras pessoas, o levar à prática.

Uma última palavra de amizade para as equipas que comigo deram corpo a esta revista, sem esquecer o Conselho Editorial, os coordenadores, colaboradores e técnicos de apoio. Mas, claro, um abraço de estímulo muito em particular para a actual equipa e para a sua coordenadora, não por ser também a mais duradoura, mas porque talvez sejam mesmo os últimos... os primeiros!

J. Carlos Cordeiro

NA HORA DA DESPEDIDA

Este é o último número da DIRIGIR publicado sob a orientação do Dr. José Cardim, seu Director desde o primeiro número. Porque se trata de um momento significativo na vida da Revista, entendeu o Conselho Editorial ser seu dever trazer a público algumas considerações sobre o que tem sido e considera dever continuar a ser este *projecto*.

A DIRIGIR nasceu em 1987 como um projecto do Instituto do Emprego e Formação Profissional, que pretendia criar uma publicação que complementasse os seus programas de formação dirigidos a quadros e a chefias directas e intermédias.

A este objectivo transmitiu o Dr. José Cardim a sua visão: uma revista *formativa*, escrita em linguagem clara e acessível, mas rigorosa e objectiva, e, sobretudo, eminentemente pragmática.

Os colaboradores da DIRIGIR deram corpo a esta ideia contribuindo com artigos de grande valor e interesse inegável, cobrindo um *vasto leque de matérias*, tanto no domínio da formação comportamental ou da gestão, como no da actualização técnica ou da vida na empresa.

Ao longo destes cinco anos a revista aumentou a sua frequência de publicação, o número de páginas e a sua tiragem, exigindo da sua equipa redactorial um esforço sempre crescente, em que as dificuldades logísticas e alguma insuficiência de meios foram vencidas à custa de elevado sentido *profissional* e grande empenhamento pessoal.

Mas o grande motor do *sucesso* que é a DIRIGIR são os seus leitores. Tendo vindo a crescer em número e de uma forma continuada, fizeram desta revista uma das publicações de maior tiragem no seu segmento. E utilizando-a extensivamente em acções de formação, tanto individual como de grupo, vieram a "apropriar-se" de um projecto que adoptam, confirmando deste modo a justeza da visão que o informou.

Por isso, a DIRIGIR não é, hoje, apenas um complemento valioso dos programas de formação do IEFP, pois tornou-se, por si própria, uma *ferramenta de gestão* de mérito e utilidade reconhecidos, e que prestigia a instituição que a patrocina.

Considera, assim, o Conselho Editorial da DIRIGIR que enquanto os leitores o quiserem, é seu dever apoiar o IEFP e a equipa redactorial da Revista na garantia da continuidade de uma linha editorial que perfilha inteiramente e que tão correcta e profícua se tem revelado.

© CONSELHO EDITORIAL DA DIRIGIR

O segredo do êxito foi a inovação tecnológica, ainda que o nosso entrevistado prefira justificá-lo com a "competência e a honestidade". Mas sem a automatização da fábrica, o sucesso estaria comprometido. Nada de processos muito sofisticados, é certo. Tratou-se apenas de passar do trabalho manual para o trabalho feito à máquina, mas os ganhos de produtividade foram enormes. António Rabaça Martins, o dono da Pirotecnia Moderna do Oeste falou à DIRIGIR sobre a sua empresa e sobre esta actividade tão peculiar (e tão perigosa!) que é a pirotecnia.



INOVAR PA

DIRIGIR - Como é que começou a trabalhar neste ramo?

ANTÓNIO RABAÇA MARTINS - Quando eu tinha dez anos já "mexia" qualquer coisa nos foguetes. Aos dezassete anos, depois de terminar o meu curso, vim trabalhar com o meu pai para o ajudar. Nessa época, em 1959, já tinha aprendido o suficiente para fazer

DIRIGIR





FOTO: VALTER VINAGRE

RA GANHAR

muitos serviços sozinho; inclusivamente, já montava peças de fogo preso de muita responsabilidade. Nesse tempo todo o serviço era manual; a única máquina que tínhamos era uma simples serra eléctrica que utilizávamos para cortar as canas transformando-as em "canudos", máquina que muito embora já não seja utilizada ainda perdura.

Tudo tem evoluído e a minha indústria não fugiu à

regra. Presentemente já tenho trinta e sete motores eléctricos instalados, quase todos a movimentarem máquinas que foram inventadas por mim.

D. - Tem hoje uma empresa consolidada. Qual é o segredo do êxito?

A. R. M. - O segredo do êxito talvez tenha sido, passe a imodéstia, a competência e a honestidade.

D. - O que é que se pode fazer de menos honesto neste tipo de profissão?

A. R. M. - Muita coisa, mas que não leva a lado nenhum. Desonesto nesta profissão, como em qualquer outra, é tentar vender gato por lebre. Desonesto é talvez no momento de negociar, prometer tudo ao cliente, sabendo antecipadamente que não se pode cumprir. Desonestidade nesta profissão seria talvez garantir que os meus fogos-de-artifício seriam os melhores do mundo e na hora da verdade (na altura da festa) os mesmos rebentarem uns no chão e outros no ar. O meu pai fundou esta fábrica em 1934 e hoje ainda mantenho clientes que nunca deixaram de vir aqui todos os anos comprar os fogos para as festas que vão realizar.

D. - Tem um ficheiro de clientes? Quantos são?

A. R. M. - Tenho cerca de seiscentos clientes. Já possuo, como quase toda a gente, um computador que me faz essa gestão. Mas repare que os meus clientes são mais ou menos habituais e muito poucos com nome próprio. Representam quase sempre uma comissão de festas, uma colectividade ou uma unidade hoteleira.

D. - Costuma apostar muito na publicidade?

A. R. M. - Muito pouco ou quase nada. Presentemente, os foguetes já são fixados às canas com fita adesiva a qual tem publicidade, o que, de certo modo, já divulga a casa. Os nossos carros têm publicidade pintada; por onde passam dão a conhecer a fábrica, mas normalmente é com muito tempo de antecedência das festividades que sou visitado pelas comissões de festas para fazer negócio, pois levam em consideração os bons serviços de pirotecnia que apresentei em anos anteriores nessas localidades e os bons pirotécnicos estão a rarear.

D. - Neste momento consegue satisfazer todas as encomendas ou já foi obrigado a dizer que não?

A. R. M. - Em tempos fui obrigado muitas vezes a dizer «não». Agora estou preparado para dizer sempre «sim». Tenho muitas encomendas, mas ultimamente admiti mais pessoal para fazer face ao acréscimo de trabalho que tem surgido.

D. - Quando é que houve esse grande acréscimo na produção da vossa firma?

A.R.M. - O grande salto foi 1979/1980, quando herdei a fábrica do meu pai. As instalações nessa época tinham cerca de mil metros quadrados de superfície. Por questões de segurança e de trabalho, fui obrigado a aumentar as instalações da fábrica, que hoje já ultrapassam os seis mil metros quadrados de superfície. O pessoal operário quase triplicou. Daí que a produção forçosamente tivesse que aumentar. Ultimamente aliou-se uma nova tecnologia aos melhoramentos anteriormente feitos e os resultados na produção estão a dar os seus frutos.

D. - A sua mão-de-obra é essencialmente feminina?

A. R. M. - Em cerca de sessenta por cento...

D. - Em média, quanto é que ganha o seu pessoal?

A. R. M. - Em média... Bom, os aprendizes ganham pouco, ganham o ordenado mínimo nacional. O pessoal qualificado ganha entre os oitenta a noventa contos.

D. - O que é ser-se um operário qualificado nesta actividade?

A. R. M. - Considero qualificados todos os operários que já sabem o suficiente para executarem praticamente todos os serviços.

D. - Quais são as principais características para trabalhar nesta profissão?

A. R. M. - É preciso, sobretudo, gostar muito desta profissão. É muito especial. Se o operário não gostar verdadeiramente do que está a fazer, nunca será um artista (o que não quer dizer que ele não seja um artista). É necessário não só gostar, mas também ter algum amor à profissão. A pessoa tem que ter qualidades morais elevadas; a profissão, como calcula, é perigosa. A pessoa tem que ser muito responsável: o perigo não está só na tarefa que se está a fazer no momento pois até ao momento do rebentamento do foguete há sempre perigo.

D. - Costuma fazer formação profissional?

A. R. M. - Já uma vez fui abordado pela Inspeção dos Explosivos para fazer formação profissional nos tempos livres da escola. Não aceitei porquanto as férias escolares coincidem com a época de maior movimento na fábrica e maior movimento implica mais perigo. Acho que não é de forma alguma a melhor altura para fazer formação profissional.

D. - Recebeu alguns fundos, ao abrigo de programas comunitários para modernizar a sua empresa?

A. R. M. - Nem um tostão. O que está aqui foi deixado cá pelo meu pai e o resto foi feito por mim.

D. - Mas nos seus investimentos de modernização costuma recorrer à banca ou tem capitais próprios para satisfazer todos os gastos?

A. R. M. - Até hoje tenho trabalhado só com capitais próprios. Nunca recorri à banca. Nunca me pus a fazer o que quer que fosse se para isso não tivesse capital. Se não tiver dinheiro, não faço o que quer que seja, espero até tê-lo e depois, sim, então faço.

D. - Se, por hipótese, neste momento duplicasse a sua produção, acha que conseguiria vender tudo?

A. R. M. - Acho que não. Não teria mercado para colocar toda a produção.

D. - Tem então tudo a funcionar por forma a que a oferta esteja a ser igual à procura?

A. R. M. - Sim, a procura presentemente deve estar igual à oferta. A nossa produção tem sido sempre vendida e actualmente não dizemos «não» a ninguém, mas também nada nos sobra para stock.

D. - Suponho que as suas vendas são sazonais, não?

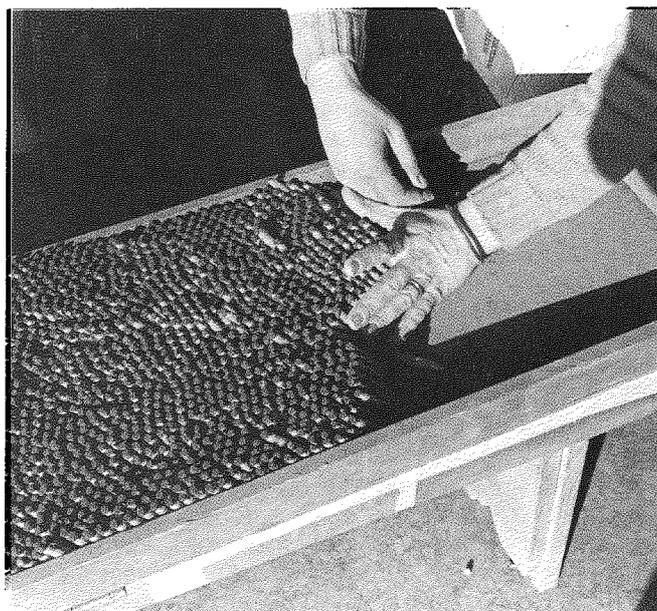


FOTO: VALTER VINAGRE

A. R. M. - Sim, de Inverno vendo muito menos do que no Verão.

D. - Quer dizer que durante o Inverno trabalham para o Verão?

A. R. M. - Sim, fazemos *stock*. E tem mesmo que ser assim pois não tínhamos possibilidades de produzir no Verão tudo aquilo que vendemos nesses meses.

D. - Quer dizer que durante certo período do ano tem mais despesas do que receitas.

A. R. M. - Ah, pois tenho! Por exemplo: em Setembro ainda há umas festas menos más, em Outubro há meia dúzia delas, em Novembro também ainda vai havendo, mas sempre cada vez menos. Até Março há mesmo muito pouco serviço e só começa a melhorar nos meses de Abril e Maio. Mas os meses fortes são os de Julho e Agosto.

D. - Tem mais pessoal a trabalhar no Verão do que no Inverno?

A. R. M. - Não, o meu pessoal é sempre o mesmo. O pessoal é efectivo. É muito perigoso numa indústria destas ter contratação de pessoal a prazo porque as pessoas para trabalhar nisto já têm que ter uma certa experiência e um grande sentido de responsabilidade. Não se deve contratar pessoal eventual para ajudar só porque há mais serviço nos meses de Verão.

D. - O seu pessoal está especializado em determinadas funções de fabrico dos foguetes, ou fazem de tudo um pouco?

A. R. M. - Fazem de tudo um pouco, mas são todos já mais ou menos especializados num tipo de trabalho que executam durante todo o ano. Porém, quando nos meses de Verão têm que dar uma ajuda noutros serviços, fazem de tudo um pouco.

D. - Naturalmente, durante o Verão quase todos fazem horas extraordinárias, não?

A. R. M. - Não!... O pessoal não quer fazer horas extraordinárias. Só há dois ou três que fazem.



FOTO: VALTER VINAGRE

D. - Quais são os seus projectos para o futuro da sua empresa?

A. R. M. - Para já tenho que aumentar as instalações fabris para aumentar não só a produção, mas essencialmente a segurança.

D. - E está a pensar expandir os negócios ou vai manter-se como está porque acha que chegou ao limite?

A. R. M. - Tudo tem um limite e também já cheguei a uma posição razoável. Acho que estou entre os primeiros produtores nacionais deste ramo.

D. - Os seus filhos vão continuar com esta actividade como o fez o pai em relação ao avô?

A. R. M. - Penso que sim. Um dos meus filhos tem vinte e dois anos e tirou Engenharia Informática no ISEP (Porto). Presentemente frequenta o terceiro ano de Informática de Gestão em Lisboa e parece entusiasmado em querer associar os computadores à pirotecnia. Acho bem!

D. - Costuma comprar revistas ou livros técnicos sobre esta actividade?

A. R. M. - Tenho dois ou três livros que comprei quando era miúdo. Mas são coisas vagas sobre pirotecnia. São livros escritos para os editores fazerem dinheiro, a maior parte das coisas que lá vêm não é verdade.

Não há livros escritos por bons pirotécnicos e muitos

não estão interessados em dizerem como se faz. São publicadas fórmulas erradas, com valores trocados e se um indivíduo vai experimentar a fazer o que vem publicado, aquilo não dá nada.

D. - Com o mercado livre europeu não teme a concorrência das pirotecnias europeias?

A. R. M. - Não. A concorrência poderá vir mais de Espanha do que de qualquer outro dos países da Comunidade. No entanto, na minha óptica, acho que os Portugueses serão mais beneficiados do que os Espanhóis.

Os fogos são diferentes nos dois países. Em Espanha fazem-se muitas queimas ricas de fogos-de-artifício e em Portugal nem por isso. Quase todos os anos em Outubro costumo ir a Valência assistir a um festival de arte pirotécnica. Ainda no ano passado a organização pagou cerca de vinte e quatro milhões de pesetas a três pirotécnicos por um espectáculo de quarenta e cinco minutos dividido entre os três. Em Portugal não se fazem coisas dessas.

D. - E se houvesse, o senhor era um dos concorrentes?

A. R. M. - Bom... E porque não?

D. - Não acha que as festas de aldeia têm tendência a desaparecer e com elas o seu mercado?

A. R. M. - Acho que não. As festas da aldeia (e não só) são cada vez maiores. Antigamente fazia-se uma festazinha anual na aldeia e presentemente já quase todas as aldeias fazem duas festas. As localidades agora têm o seu clube, a sua associação cultural e recreativa, e quando é o aniversário do clube lá se faz a festa anual, que antigamente não se fazia.

D. - Numa actividade destas, os acidentes costumam ser normalmente perigosos. Já teve algum?

A. R. M. - Só tive dois, felizmente. Um foi no ano passado e ainda não sei muito bem como é que aquilo aconteceu. Foi no moinho de galgas, no fabrico da pólvora. Depois de almoço, quando o empregado entrou, foi ligar a máquina e aquilo começou tudo a arder. Ainda hoje estou para saber como foi isso possível pois o moinho cumpre todas as formas de segurança.

D. - O seu empregado fugiu imediatamente...

A. R. M. - Ele fugiu, mas ainda se queimou e teve de ser assistido no hospital. Sabe, a pólvora não explodiu e ardeu porque na casa do fabrico da pólvora há sempre pouca quantidade.

D. - Mas não se pegou aos outros pavilhões?

A. R. M. - Sim, ainda pegou à estufa, que ardeu completamente. A estufa estava carregada de canudos e arderam todos. Muitos começaram a rabiar no ar, correram quase toda a fábrica. Pode crer que além do azar, ainda foi uma sorte, pois podia ter ocorrido uma catástrofe.

D. - Mas isto não está feito de maneira que se explodir um pavilhão ele não pegue aos outros?

A. R. M. - Em princípio assim é, mas muitas vezes na teoria é uma coisa e na prática é outra. O mínimo que a lei permite de distância entre os pavilhões são dez metros. Ora eu tenho alguns separados entre si em mais de vinte metros.

D. - E o outro acidente como é que foi?

A. R. M. - O outro acidente foi há quatro anos. O meu



FOTO: WALTER VINAGRE

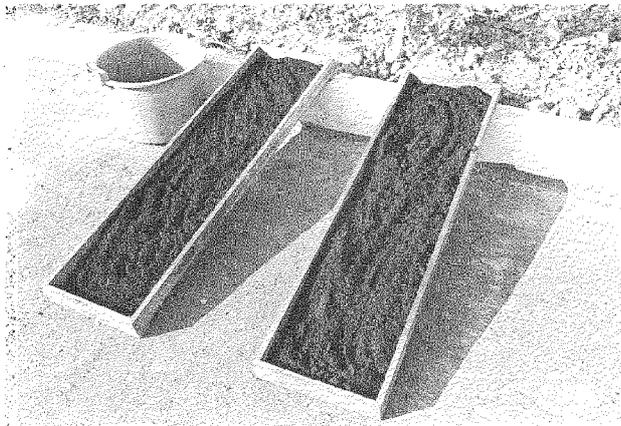


FOTO: VALTER VINAGRE

filho foi lá acima, à zona das experiências, lançar um foguete para experimentar e a cana veio cair logo por azar dentro da fábrica e precisamente em cima de uns tabuleiros que continham pólvora a secar. Esta começou a arder e pegou fogo no pavilhão que estava mais próximo.

58 ANOS A FABRICAR FOGO DE ARTIFÍCIO

A Pirotecnia Moderna do Oeste nasceu em 14 de Abril de 1934 num local denominado Montineiras, no concelho do Bombarral. Tratava-se de uma fábrica de fogos-de-artifício que o Mestre Francisco Martins — pirotécnico iniciador do rastilho em Portugal — construiu numa parcela de pinhal adquirida para o efeito. As três casas de madeira, então construídas, dão lugar, na década de sessenta a um total de nove casas construídas em tijolo e nove postos de trabalho.

Na década de setenta, o filho do fundador, António Rabaça Martins, assume os destinos da fábrica. É nesta altura que a empresa sofre um considerável aumento, pois, habituado a ver o trabalho dos operários, o novo proprietário inventa processos e máquinas que revolucionam a actividade da empresa. A fábrica é dotada com tecnologia avançada, com máquinas que ele próprio imaginou.

Com produções sempre crescentes, a Fábrica de Fogos-de-Artifício do Bombarral, como é vulgarmente conhecida, alargou os seus mercados e detém hoje uma elevada quota que abrange todo o território nacional com particular incidência na região oeste. Em 1991 a facturação ultrapassou os 40 mil contos e igual número de dúzias de foguetes (a unidade de medida utilizada neste sector é a dúzia).

UMA ALDEIA PORTUGUESA

Não fossem as tabuletas a indicar perigo de explosão e diríamos que estávamos a chegar a uma aldeia

portuguesa, de casas brancas impecavelmente limpas. Nada, afinal, que se pareça a uma fábrica. E no entanto — ou talvez por isso — a actividade ali dentro é de alto risco. A aldeia do Sr. Rabaça tem os pavilhões separados uns dos outros em várias dezenas de metros. As várias fases do processo produtivo estão afastadas ocupando tudo uma área que poderia ser muito mais pequena se se estivesse a trabalhar numa actividade normal. Nenhum pavilhão tem primeiro andar e entre estes abundam os tanques com água límpida onde no Verão apetece mergulhar. São obrigatórios por lei, tal como as bocas de incêndio e os traveses de terra batida, colocados estrategicamente para aguentar o impacto de uma eventual explosão. António Rabaça Martins explica que em alguns aspectos de segurança foi mais além do que as medidas exigidas pela Inspeção Geral de Explosivos.

Nesta fábrica-aldeia há jardins bem cuidados e até árvores de fruto que dão maçãs, peras e figos. No aproveitamento dos tanques de água, fizeram alguns pequenos lagos onde, indiferentes aos explosivos, nadam peixes e cágados.

Ficasse esta fábrica à beira-mar e não faltaria quem a quisesse reconverter em *aparthotel*.

COMO SE FAZ UM FOGUETE

Um foguete é composto por uma parte de elevação e outra de explosão.

A primeira das fases deste processo produtivo consiste em introduzir argila em pó dentro do canudo do foguete e comprimi-la, deixando um orifício por onde saem os gases. O resto do canudo é preenchido com pólvora que arderá, provocando a sua elevação.

Antes esta tarefa era feita manualmente com a utilização de um maço (a utilização de um martelo é perigosa pelo risco de provocar faíscas). Mas o senhor António Rabaça Martins acabaria por arranjar um sistema hidráulico bastante simples para introduzir a argila. Os resultados não podiam ser mais animadores: enquanto antes um homem embuchava 120 dúzias de canudos por dia, a máquina passou a fazer 600 dúzias.

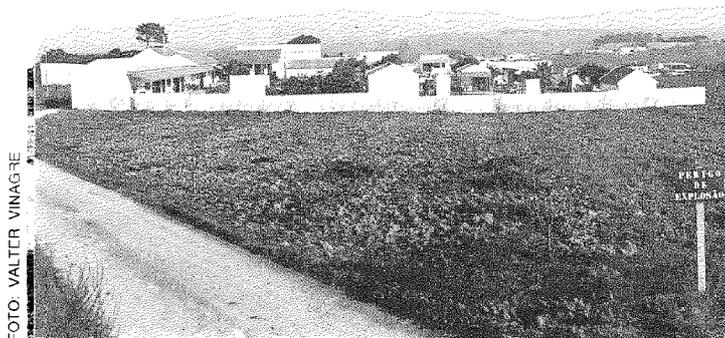


FOTO: VALTER VINAGRE

Em seguida, processa-se o enchimento do canudo com pólvora e também aqui foram inventadas umas máquinas pesadas e barulhentas (como é que os operários aguentam aquele barulho ensurdecedor?), mas que operam milagres na produção: antes, um homem carregava por dia 100 a 120 dúzias de canudos; a máquina carrega de 400 a 450 dúzias.

Por questões de segurança os canudos foram enchidos com pólvora ainda húmida. Torna-se necessário secá-la para que arda no momento certo. Por isso, os canudos vão a secar dentro de uma estufa, devidamente protegida. Além do gerador apropriado para aquecer o ar, o engenho deste empresário levou-o também a aproveitar o ar quente dos compressores que fornecem energia às máquinas da fábrica, canalizando-o para a estufa. Ainda dentro da estufa, outra maquineta muito simples (usada nas fábricas de cerâmica) — o *rotomixor* — foi aqui reconvertida para ajudar a extrair a humidade da pólvora. Depois disto, os canudos estão prontos para serem colados às canas e elevar os foguetes.

Uma parte mais limpa do processo, mas nem por isso menos perigosa, tem a ver com a parte de explosão do foguete. O objectivo poderá ser uma sucessão de tiros de intensidades várias, o barulho de canhão de uma potente bomba, ou um bonito jogo de cores. Chama-se a essa tarefa “encabeçar os foguetes”.

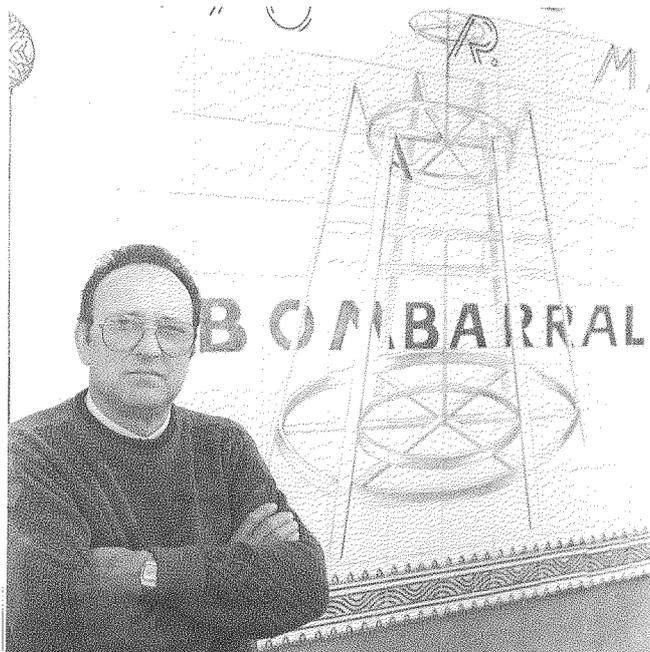


FOTO: VALTER VINAGRE

A CINCO MILÍMETROS DA CATÁSTROFE

No fabrico da pólvora, um pesadíssimo moinho de galgas encarrega-se de a pisar para a ligar. As galgas, pesando 700 quilos cada, conseguem a proeza de rodar a cinco milímetros da pesada bacia de aço onde é metida a pólvora, evitando assim o risco de fazer qualquer faísca. Cinco milímetros estes que nos separam de uma catástrofe.

Para que tudo funcione bem é preciso, claro, o rastilho no momento certo. Aqui entram mais algumas das inovações do Sr. António Rabaça: Martins com a ajuda de uma pessoa amiga fez duas máquinas electro-pneumáticas de corte de rastilho que eliminam praticamente qualquer intervenção humana neste processo. Esta máquina aumentou de 500 para 8 000 dúzias o número de rastilhos cortados por dia/homem.

Estas máquinas são únicas e existem apenas na sua fábrica.

Mas a «menina dos olhos» deste empresário é a que introduz os rastilhos na bomba. Seria difícil imaginar que uma tarefa que exige tantos movimentos com o trabalho manual pudesse vir a ser totalmente automatizada. Mas esta máquina consegue-o e, segundo António Rabaça Martins, esta é não só a única como a mais moderna do País. O protótipo custou 6 000 contos.

* Jornalista.

Numa DIRIGIR dedicada às novas formas de gestão, não podia faltar um artigo que analisasse a função que, desde o número zero, tem constituído o centro das nossas atenções: a da chefia intermédia, ou encarregado. A partir dum trabalho de investigação realizado no nosso país, é possível definir um novo perfil de "encarregado".



OS ENCARREGADOS E AS MUDANÇAS NA INDÚSTRIA

A figura do encarregado, do chefe directo de um grupo de operários industriais, está tradicionalmente marcada por uma série de traços característicos: elo

decisivo da cadeia hierárquica da organização produtiva; grande responsável pela disciplina e satisfação (ou sua ausência) reinantes entre os trabalhadores; escolhido de

entre os operários experientes da empresa com aptidões para a função mas sem qualquer formação específica; idade relativamente avançada; etc.

Porém, para além destes estereótipos, pouco se conhecia da realidade portuguesa actual. Corresponderiam os nossos capatazes, encarregados, mestres e outras chefias directas a este modelo, ou até que ponto dele se diferenciariam?

Por outro lado, nos últimos anos, sobretudo depois da adesão de Portugal à CEE, um novo dinamismo de mudanças pôde ser observado nas empresas portuguesas. Estimuladas pela concorrência e podendo, em certos casos, beneficiar de apoios até então inexistentes, muitas indústrias modernizaram o seu aparelho produtivo, aumentaram os seus espaços e equipamentos, introduziram novos procedimentos técnicos e de gestão, tentaram recrutar pessoal e colaboradores com mais elevadas qualificações.

Foi para procurar conhecer de forma rigorosa as principais características dos encarregados portugueses e dos seus desempenhos, e dar conta das suas atitudes face a estas mudanças, que uma equipa de sociólogos do CIES-ISCTE concebeu e realizou um projecto de investigação sobre este tema¹. É ele que nos permite aqui referir alguns pontos porventura interessantes para quem tem a responsabilidade de DIRIGIR pessoas nas organizações.

DIVERSOS E DIVIDIDOS

Uma das ideias fortes que ressaltam da análise de conjunto desta categoria socioprofissional é a da sua **fragmentação**, objectiva e subjectiva, através de linhas de clivagem várias que, entre outras, incluem a idade, a formação inicial (escolar e outra) e o percurso profissional de cada encarregado, variáveis estas que, como bem se compreende, apresentam fortes correlações entre si. A frequência do ensino secundário, por exemplo, aparece apenas em 7 por cento dos encarregados com mais de 50 anos, enquanto atinge 68 por cento nos que têm menos de 30 anos. A frequência do antigo ensino técnico — que é particularmente marcante

em múltiplas opiniões expressas pelos inquiridos — representa 39 por cento dos encarregados na faixa etária dos 40/49 anos, 25 por cento na dos 30/39 e é, forçosamente, nula nos menores de 30 anos.

Esta diversidade prolonga-se, nomeadamente, na maneira como os encarregados se reconhecem, ou não, parte integrante do universo socio-cultural operário e tomam posição sobre questões como o sindicalismo ou a equidade social. Um exemplo: tanto os encarregados com perfil de formação básica de tipo "ofício" como os de tipo "experiência" manifestam uma visão "optimista" sobre a condição operária actual, fundamentalmente apoiada na ideia de que "os operários usufruem salários razoáveis e de um estatuto melhor do que no passado". Porém, estes mesmos dois grupos já divergem substancialmente quanto aos efeitos da acção dos sindicatos e dos seus delegados no

local de trabalho: 13 por cento dos encarregados de "perfil ofício" consideram que ela veio retirar autoridade aos encarregados (contra a opinião de apenas 2 por cento dos de "perfil experiência"), enquanto que para estes últimos há "complementaridade" nas funções de ambas as entidades em 46 por cento dos casos, contra somente 22 por cento para os de "perfil ofício".

É assim que, ao contrário do pessoal de enquadramento subalterno das Forças Armadas, estes "sargentos da indústria" não parecem em condições de criar sozinho uma dinâmica associativa que lhes assegure uma melhor defesa dos seus interesses específicos.

ENVELHECIDOS, DEPENDENTES, INSATISFEITOS

Os encarregados portugueses apresentam-se como um grupo masculino e relativamente idoso: 91 por cento dos inquiridos são homens e dois terços tinham mais de 40 anos, situando-se a média de idades nos 43 anos.

As respostas directas sobre a satisfação do encarregado acerca da sua situação profissional são um tanto enganadoras, já que outras questões permitiram identificar um panorama geralmente um pouco mais sombrio.



¹ Projecto de investigação sociológica "Os Encarregados na Indústria"; João Freire (responsável), Maria de Lurdes Rodrigues e Vítor Peña Ferreira; Lisboa; Centro de Investigação e Estudos de Sociologia — Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; realizado em 1990-1991, com o apoio da JNICT e do IEFP. O instrumento técnico principal desta pesquisa foi constituído por um questionário administrado presencialmente a uma amostra representativa de 283 encarregados de 120 empresas.

Por exemplo, no que toca à remuneração auferida, veja-se o quadro seguinte das respostas apuradas:

NÍVEL DE REMUNERAÇÃO	AUTO-AVALIAÇÃO	%
INFERIOR	BOA	-
INFERIOR	ACEITÁVEL	1
INFERIOR	INSATISFATÓRIA	2
MÉDIO-BAIXO	BOA	-
MÉDIO-BAIXO	ACEITÁVEL	7
MÉDIO-BAIXO	INSATISFATÓRIA	7
MÉDIO-ALTO	BOA	2
MÉDIO-ALTO	ACEITÁVEL	14
MÉDIO-ALTO	INSATISFATÓRIA	13
SUPERIOR	BOA	7
SUPERIOR	ACEITÁVEL	27
SUPERIOR	INSATISFATÓRIA	19
		<hr/> 100

As perspectivas de progressão profissional, por seu lado, avaliadas pelos próprios encarregados, indicam que só 19 por cento as consideram “boas”, 36 por cento julgam ter “algumas” e 44 por cento confessam vê-las como “fracas”, sendo as causas deste panorama atribuídas, na sua maior parte, ao facto de já terem atingido “o topo da carreira” e a razões imputáveis à própria empresa.

A quase ausência de uma **carreira** (que permita, estimule e organize uma progressão profissional específica deste pessoal de enquadramento — para além dos escalões remuneratórios) e o **acesso tardio** à função, estarão entre os motivos de descontentamento latentes entre os encarregados, bem como um insuficiente **reconhecimento**, por parte das empresas, da sua posição e do seu papel na organização. Uma parte desse reconhecimento passará, de resto, por actos e medidas simbólicas atinentes ao estatuto social. É que várias indicações reveladas pelo inquérito apontam para uma forte **atração** do encarregado para o modelo corporizado pelos quadros mais responsáveis da empresa, ao mesmo tempo que também existem nele sentimentos de exclusão, por virtude da citada falta de reconhecimento.

Em qualquer caso, é notória a **dependência** em que o encarregado se sente face à empresa. A uma pergunta sobre a que factor atribuíam principalmente a possibilidade de melhoria da sua situação colectiva, 60 por cento dos inquiridos responderam que era “às empresas”, contra 8 por cento que opinaram antes a favor dos sindicatos. A uma outra pergunta sobre a melhoria da situação individual do encarregado, 41 por cento res-

ponderam que ela dependeria do “desenvolvimento e melhores resultados da empresa”, e apenas 18 por cento do “aperfeiçoamento dos seus conhecimentos técnicos”.

DISPONÍVEIS, APESAR DE TUDO

É interessante constatar o ambiente social geralmente favorável aos **processos de mudança**, desenvolvidos e a desenvolver nas empresas. Em princípio, parece não haver atitudes de oposição da parte de quaisquer agentes sociais, apesar de os delegados sindicais parecerem mais reticentes ou cautelosos do que os próprios trabalhadores abrangidos.

Pelo lado dos encarregados, a sua disposição é também, em geral, bastante favorável, percebendo positivamente os efeitos das mudanças. Por exemplo, dos encarregados inquiridos, 78 por cento consideram que as **novas tecnologias** lhes “abrem novas e melhores perspectivas profissionais”, contra 6 por cento considerando que elas “enfraquecem a posição dos encarregados”, e 14 por cento que julgam “não haver alterações significativas”. Quanto aos **novos métodos de gestão**, 57 por cento julgam que eles lhes “abrem novas e melhores perspectivas”, 34 por cento julgam que “não os afectam”, e apenas 7 por cento consideram que eles “perturbam as suas funções”.

As próprias empresas corroboram estas afirmações, identificando as maiores dificuldades surgidas na implementação das mudanças com problemas técnicos, de falta de pessoal qualificado ou de reorganização do trabalho, mas nunca de resistências humanas.



FIÉIS, MAS CAPAZES?

Um dos traços revelados pela pesquisa foi o do **enraizamento**, da escassa mobilidade dos encarregados, em especial dos menos apetrechados tecnicamente. No plano da mobilidade geográfica, isto traduz-se pela divisão do universo dos encarregados em três grupos sensivelmente iguais: um com forte enraizamento local (indivíduos que trabalham na mesma localidade ou concelho onde nasceram); outro, com uma mobilidade de tipo regional; o último, com uma mobilidade nacional, pelo menos.

No plano da mobilidade de emprego, ressalta uma certa fidelidade dos encarregados às empresas: mais de metade dos inquiridos apenas conheceu uma ou duas empresas antes daquela onde actualmente desempenha funções.

Enraizamento, fidelidade, são termos que ganham sentido e coerência se soubermos que, quer para as empresas, quer para os encarregados, o factor **experiência** é, na realidade, considerado como o factor fundamental para um bom desempenho da função. Resultam assim um tanto vãs as queixas das empresas — muito moderadas, apesar de tudo! — sobre as insuficiências das “habilitações escolares de base” e da “competência técnica” de que darão mostra muitos encarregados.

É como se, ao apostar na mudança (e, nessa perspectiva, desejar ter encarregados mais formados e virados para a inovação), as empresas sentissem ao mesmo tempo a necessidade de garantir **referências de estabilidade e permanência**, contando para tal com a experiência e conhecimento prático, empírico (mas quantas vezes decisivo), precisamente dos seus encarregados!

Estarão então estes assim condenados a uma valorização conjuntural da vertente menos virtuosa e prezada do seu desempenho profissional?

Talvez a resolução desta contradição possa realizar-se mediante processos casuísticos de gestão da entrada de novas gerações de encarregados possuidores de formação técnica e específica ministrada em escola, **com conservação dos actuais encarregados** portadores de conhecimentos indispensáveis, ainda por mais algum tempo, adquiridos por experiência dos próprios.

E NA EUROPA?

Os problemas do **enquadramento directo e intermédio** face às mudanças tecnológicas e organizacionais constituem hoje um tema de investigação que interessa à generalidade dos países industrializados da Europa².

Não se considera mais pertinente definir uma estratificação “estrutural” e “universal” das categorias de pessoal de enquadramento directo e intermédio nas organizações de trabalho. De país para país, de sector para sector, de empresa para empresa, os modos de estruturação e de exercício da função podem apresentar notáveis variações, sem prejuízo da possibilidade de identificar determinantes fortes tais como a idade, o nível de formação ou a experiência profissional do sujeito.

A introdução de novas tecnologias de produção e de informação, bem como de novos modos de organização e gestão das empresas, constitui, para além da sua novidade própria, uma excelente oportunidade para analisar aqueles processos de estruturação e exercício da função de enquadramento aos níveis mais elementares da organização e mais próximos dos sistemas produtivos e de execução operacional.

Esta investigação recorre à análise de quatro campos de variáveis: de **envolvente externa** (factores educativos, políticas industriais, relações colectivas de trabalho, implantação geográfica, etc.); de **envolvente interna** (sector, dimensão empresarial, sistema de produção, etc.); **sociobiográficas** (trajectória pessoal e formação, atitudes, etc.); e **profissionais** (conteúdo da função, etc.).

O confronto — embora forçosamente grosseiro — entre alguns dos resultados obtidos em países como a França e a Itália, e Portugal, mostra, curiosamente, mais semelhanças do que inicialmente se poderia prever. É certo que naqueles países além-Pirinéus as quotas de chefias directas possuidoras de estudos secundários ou técnicos longos e de estudos superiores são bastante maiores do que entre nós. Assim resulta ali mais visível o fenómeno da emergência de duas grandes “famílias” de atitudes no seio destas categorias, ou da *maîtrise à deux vitesses*: a formada por aqueles que tiveram apenas uma escolaridade sumária, tradicional e mais idosa, que vive com temor as mudanças; e a constituída por pessoas com uma escolaridade prolongada, de forte cunho técnico (incluindo diplomas de técnicos superiores e engenheiros), mais jovem e revelando um melhor modo de adaptação às mudanças.

Em Portugal, este segundo perfil, embora já a despontar, não tem ainda grande significado estatístico, face ao “tradicionalismo” dos encarregados “de ofício” ou “de experiência”.

Talvez então a questão mais interessante a colocar neste exercício de comparação internacional seja a de **saber como, nos próximos anos, se irá provavelmente processar a emergência destes novos encarregados**. Mas, aí, são vários os agentes e entidades que podem ter uma importante palavra a dizer: Estado, empresas, associações, e os próprios encarregados, claro.

² As observações seguintes têm por referência a investigação “*Les catégories d'encadrement direct et intermédiaire face aux mutations technologiques et organisationnelles*”, resp. Philippe Trouvé, Clermont-Ferrand, Groupe ESC, 1988-1990, envolvendo equipas de investigadores de França, Grã-Bretanha, Itália, Espanha e Alemanha, com quem nós próprios mantivemos ligações.

* Professor de Sociologia do Trabalho no ISCTE.



CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SECTOR ALIMENTAR

DIRIGIR - Como e porquê surgiu este Centro de Formação?

MÁRIO RODRIGUES CORREIA - Antes da criação deste Centro de Formação existiam apenas dois organismos com alguma vocação para este trabalho, mas que, por razões várias, não tinham a mínima capacidade de resposta às solicitações e necessidades reais do mercado. Estou a falar, concretamente na Escola de Panificação de Lisboa e na Escola de Pastelaria e Confeitaria de Lisboa.

As associações patronais e de trabalhadores ligadas ao sector consideraram que o ideal seria a criação de um Centro de Formação Profissional que abarcasse toda a área alimentar e que tivesse como finalidade primeira

a resposta às necessidades do mercado de trabalho, colmatando as carências de profissionais qualificados.

D. - Qual é a área e estratégia de actuação do Centro?

M.R.C. - Os nossos grandes vectores em termos de formação são as áreas de:

- Carnes
- Pastelaria
- Panificação
- Geladaria
- Restauração
- Frio
- Controlo de qualidade na indústria agro-alimentar

Apesar de ser este, penso, o centro prototípico com maior número de outorgantes, ainda assim não contemplamos todo o sector alimentar como, por exemplo, os vinhos e o pescado.

Todavia, a actuação do CFPISA é de âmbito nacional.

Possuímos duas delegações, uma no Porto e outra em Coimbra, e estamos ainda em Viseu, onde futuramente teremos um restaurante-escola com o apoio da Câmara Municipal daquela cidade.

Dispomos ainda de três unidades móveis (pastelaria/panificação, cozinha e corte de carnes) que se destinam à formação em regiões de difícil acesso e onde não existem possibilidades de criar instalações fixas, visto que o investimento é enorme e não é garantido, pela exiguidade de condições.

Assim, através de levantamentos de necessidades de formação e em colaboração com as autarquias e os Centros de Emprego conseguimos levar estas acções de formação às populações mais afastadas dos grandes centros urbanos e, por conseguinte, mais carenciadas de qualificações profissionais.

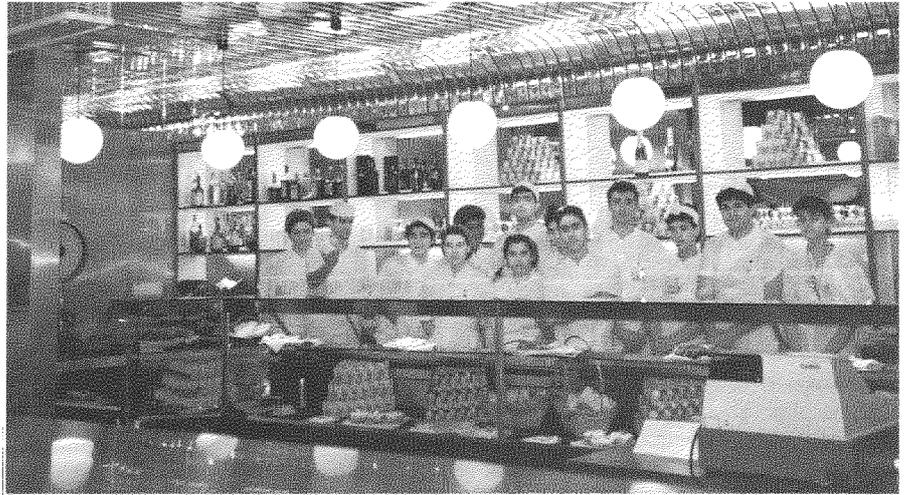
Colaborámos também com o IROMA no sector das carnes e temos um acordo de princípio com a Estação Zootécnica Nacional.

O CFPISA, apesar de essencialmente vocacionado para a formação, presta ainda outros serviços como, por exemplo:

- Apoio técnico às empresas, sobretudo no que diz respeito ao controlo de qualidade dos produtos que fabricam;
- Apoio pedagógico às empresas em acções de formação internas;
- Edição, desde 1986, da revista *Alimentar*, dirigida aos empresários e profissionais do sector, nomeadamente, nos aspectos formativo e informativo. Esta revista é inteiramente produzida no centro (redacção, fotografia, maquetagem, impressão, expedição, etc.), que dispõe dos meios técnicos e humanos necessários para o efeito.

Por outro lado, a estratégia do Centro não se limita à formação de profissionais: tem também como principais objectivos a modernização do sector e a exigência, junto das autoridades competentes, de melhores condições de higiene e funcionalidade no local de trabalho e atendimento público.

D. - Quais são os pontos fortes e fracos da formação profissional neste sector?



M.R.C. - Um dos pontos fortes (e extremamente gratificantes) é, sem margem para dúvidas, a promoção profissional e pessoal dos indivíduos.

Um dos pontos fracos será a falta premente de uma cultura de formação profissional por parte dos empresários e dos próprios trabalhadores, que lhes permita, sem quaisquer receios, receber e acompanhar os formandos de qualquer Centro de Formação.

D. - Qual é a resposta das empresas aos formandos que terminam as vossas acções de formação?

M.R.C. - No sector de actividade para o qual trabalhamos não existem grandes problemas. Não nos permitimos, no entanto, dizer que seja exclusivamente pela qualidade de formação neste Centro, mas é um facto que não existe mão-de-obra qualificada e disponível para ocupar todos os postos de trabalho que estão livres. Por conseguinte, podemos afirmar que a eficácia das nossas acções se situa nos cem por cento dado que todos os formandos encontram, diante de si, um mercado de trabalho vastíssimo e não saturado.

Debatemo-nos contudo com limitações económicas e financeiras, e, até, relativamente ao número de candidatos, limitações essas que não nos permitem realizar toda a formação de que o mercado e os empresários necessitam.

Temos, inclusive, grandes dificuldades, em alguns cursos, na obtenção de um número suficiente de candidatos, como é o caso da panificação. Penso que existe ainda muito a fazer para solucionar esta situação, pois não é um problema exclusivo do sector alimentar e temos conhecimento que na área da construção civil também existem grandes dificuldades na obtenção de candidatos.

D. - Porquê?

M.R.C. - Poderei exemplificar o caso da panificação.

Esta é uma área em que alguns industriais ainda se recusam à introdução de novas tecnologias, o que, vindo a acontecer, obviaria ao trabalho nocturno, sendo este um dos motivos que afasta muita gente da actividade. Acresce ainda o facto de, para este tipo de profissões, os salários continuarem a ser, na realidade, muito baixos, não constituindo atractivo para ninguém.

D. - Não querendo entrar em aspectos económicos, será que, todavia, esta é uma indústria deficitária?

M.R.C. - Considero que não. Foi, sim, durante muito tempo, uma indústria muito protegida pelo Estado.

Com o final desta protecção iniciou-se a livre concorrência e a conseqüente adaptação dos empresários a esta nova situação, geralmente com grandes problemas. Em face disto, continuaram os baixos salários e o trabalho nocturno, que afastaram a população desta profissão, havendo por isso uma falta assustadora de mão-de-obra.

D. - A quem se dirigem as acções de formação do CFPSA?

M.R.C. - Desenvolvemos acções de qualificação destinadas a jovens à procura do primeiro emprego e acções de aperfeiçoamento para os profissionais do sector.

Damos apoio técnico e pedagógico às empresas que o solicitam e que possuam meios materiais e humanos que lhes permitam criar estruturas próprias para a formação do seu pessoal.

D. - Como é que se pode concorrer aos cursos do CFPSA?

M.R.C. - As inscrições podem ser feitas nos Centros de Emprego em todo o País, junto dos outorgantes do protocolo e directamente na sede do Centro, na Avenida 25 de Abril, 32-B, Pontinha.

D. - Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, quais são as vantagens/desvantagens para o sector alimentar?

M.R.C. - Portugal foi o único país a receber um convite de França para estar presente no segundo maior certame europeu de pastelaria e panificação. Tivemos oportunidade de verificar que a pastelaria portuguesa é muito bem aceite no mercado europeu. Assim sendo, considero ser este um vasto mercado a explorar.

Penso que o trabalho que está a ser desenvolvido com e pelo Instituto de Apoio à Emigração e Comunidades Portuguesas tem aberto algumas portas nos países onde existem essas nossas comunidades e onde também temos obtido excelente reconhecimento pela formação que fazemos. Certamente que estes contactos darão os seus bons frutos a curto e médio prazo.

Destas iniciativas que estamos a ter, em termos de formação, junto das comunidades portuguesas resultará o investimento de alguns emigrantes em pastelaria e restaurantes típicos portugueses nesses países, o que definitivamente contribuirá para a divulgação da nossa gastronomia. Com essa divulgação estamos a promover, difundir e defender a cultura portuguesa através da preservação de hábitos e costumes nacionais além-fronteiras.

D. - Qual é o lugar que o Centro ocupa no intercâmbio com os países estrangeiros em termos de formação profissional?

M.R.C. - Reportando-me aos comentários dos parceiros internacionais com quem temos colaborado, eles são unânimes em afirmar que este Centro "é um dos melhores da Europa". Esta apreciação é extremamente gratificante para a nossa organização. Posso, inclusive, acrescentar que, quando são outros organismos a pedir a nossa colaboração, como é o caso, é sinal de que algo vai bem.

Uma das razões prende-se fundamentalmente com a riqueza da nossa gastronomia comparativamente com outros países. Neste momento estamos em estreita colaboração com a França no projecto FORCE, ainda com a França e a Alemanha no projecto PETRA, e temos protocolos firmados com a Holanda, Brasil e com os países africanos de língua oficial portuguesa.

D. - Nas empresas portuguesas deste sector, o que



pensa que é necessário para aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços?

M.R.C. - A resposta resume-se a duas palavras: Formação Profissional. Esta formação deve ser orientada pelos seguintes vectores:

- utilização de novas tecnologias;
- aplicação correcta da lei no que diz respeito às condições de trabalho, de higiene e segurança;
- facilitação e aproveitamento/desenvolvimento do potencial do indivíduo possuidor de formação profissional.

É ponto assente que o nosso formando constitui um "agente de mudança". Na sua grande maioria, quando entram nas empresas acabam por alterar, com os conhecimentos adquiridos, toda a estrutura da mesma nos sectores em que estão envolvidos.

D. - O que pretende mudar ou desenvolver, no futuro, neste Centro de Formação Profissional?

M.R.C. - Relativamente ao futuro, em colaboração com a minha equipa de gente nova, pretenderei sempre fazer coisas novas.

- O CFPSA procurará continuar a incrementar e melhorar o entrosamento com a indústria e os trabalhadores;
- otimizar ao máximo as áreas ao seu dispor;
- valorizar o potencial dos seus recursos humanos;
- montar uma rede estatística que lhe possibilite tirar conclusões mais correctas sobre o que há a fazer e como o fazer;
- alargar o intercâmbio com outras organizações congêneres, nacionais e internacionais.

Fundamentalmente, será melhorar sempre aquilo com que se sonhou e que teve início à data da fundação deste centro ou seja: *"Trabalhar pela dignificação do homem."*

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

* Colaboradora da DIRIGIR.



FOTO: ARQUIVO DIRIGIR

FORMAR VENDEDORES

Em toda a Europa se faz sentir uma procura acentuada de vendedores, e, ao que parece, a oferta não chega para as "encomendas"... O Instituto de Força de Vendas (IFV) vem preencher um vazio relativamente a este domínio: propõe-se fazer a formação inicial na área da técnica comercial.

O Dr. Collares Pereira, presidente da AIRO, uma das empresas associadas, fala-nos dos projectos que tem para o IFV.

DIRIGIR — Porque é que a AIRO tomou a iniciativa de constituir uma entidade formativa com objectivo na formação em vendas?

COLLARES PEREIRA — São duas as razões que nos levaram a desenvolver este trabalho em colaboração com outras entidades. O facto de sabermos que em Portugal há uma forte carência de formação inicial para vendedores e, também, termos tido a oportunidade de contactar em França com a Câmara do Comércio de Meurthe et Moselle, em cujo Centro de Formação se

desenvolve o trabalho dos Instituts de Force de Ventes cuja qualidade de formação me impressionou.

D. — O que o leva a dizer que em Portugal há carência de formação de vendedores?

C.P. — O problema da carência de vendedores, mesmo das empresas industriais, não é só um problema português. É, acima de tudo, um problema europeu. Só em França, os anúncios de oferta de emprego de vendedores atingem cerca de 30 por cento do total e

mesmo entre nós há semanas em que rondam os 10 por cento do total, sendo, em muitas ocasiões, estes profissionais os mais procurados pelas empresas. Mas, para além destes sintomas que confirmam as informações que muitos empresários nos dão, a própria Sociedade Portuguesa de Marketing apoiou entusiasticamente a nossa iniciativa, considerando que as novas condições de mercado, o crescimento da concorrência, a sofisticação dos produtos e dos próprios clientes, impõem a necessidade de reforço das empresas com "homens de terreno" mais bem preparados...

D. — Irão formar vendedores especificamente para a indústria?

C.P. — Sim. É importante acentuar que a nossa preocupação é a formação de vendedores da indústria uma vez que esta, e muito em particular no que respeita aos sectores mais tradicionais, tem que aumentar a sua agressividade comercial, interna e externa. Até aqui temos crescido em dependência de intermediários que procuram as empresas para estas produzirem o que eles comercializam, recolhendo uma grande parte do valor acrescentado. Teremos que, gradualmente, aumentar a capacidade no estrangeiro, e mesmo em Portugal, de contactar o mercado mais directamente e com maior tecnicismo, produzindo o que lá podemos colocar. Não estamos, assim, alheios à preocupação com o mercado internacional. Pensamos é que isso deverá ser feito a partir de vendedores com um elevado nível de base e uma boa formação técnica, para o que contamos com o apoio do nosso parceiro francês.

D. — Será que a experiência francesa de formação é directamente transferível para Portugal?

C.P. — Bem, o que caracteriza a acção dos IFV é a grande qualidade da sua acção e a existência de uma rede de oitenta núcleos adaptados a condições regionais diferentes, porque a França não é toda igual... Neste sentido, nós pensamos que, quer pelo apoio técnico que iremos ter, quer pela experiência de trabalho "em rede",

a ligação do IFV português aos IFV franceses será um factor potenciador da qualidade da nossa acção, sem prejudicar a necessária adaptação às condições do nosso país.

D. — Como irá desenvolver o IFV a sua actividade? A partir das Caldas da Rainha, sede da AIRO?

C.P. — Não exclusivamente. A nossa concepção da rede portuguesa é diferente do modelo francês. O IFV português nasceu com a participação de um conjunto de entidades (o CIDEDEC, o Fórum Atlântico, o LNETI) e de associações (a AIRO, a AIM, a AIDA e a APIV) que

podem gerar dois tipos distintos de intervenções. Algumas das entidades podem realizar trabalhos técnicos necessários à actividade de formação (adaptação de programas e recursos didácticos, formação de formadores, etc.). As associações já infra-estruturadas podem, rapidamente, instalar núcleos regionais de Norte a Sul do País... Neste sentido a nossa rede funcionará de forma diferente da francesa, que é constituída por núcleos autónomos que realizam trabalho comum, enquanto para nós cada núcleo é a ponta regional de um Instituto cuja propriedade é das próprias associações empresariais e entidades que o integram. O nosso projecto é a constituição de uma Rede Nacional com sete ou oito núcleos cobrindo o País, de Braga

a Faro, realizando as acções mais interessantes para a indústria de cada região, mas com programas nacionais que aproveitem o potencial técnico do nosso parceiro francês e, também, das entidades que constituem o IFV.

D. — Como se irá desenvolver o trabalho do IFV?

C.P. — Iremos trabalhar com o financiamento dos programas disponíveis para tal no País. Pensamos que estes existem exactamente para apoiar actividades e organizações deste tipo. Julgamos que seremos um bom "cliente", no sentido de que iremos trabalhar para realizar de forma profissional, com uma estrutura mínima mas



FOTO: ARQUIVO DIRIGIR

profissional, uma actividade de formação com cabeça, tronco e membros. Apresentámos já o nosso plano de actividade que integra duas fases. Numa primeira, vamos realizar o curso-piloto de formação de vendedores nas Caldas da Rainha onde funcionará o primeiro núcleo regional. Em paralelo, iremos realizar um conjunto de trabalhos de preparação de materiais pedagógicos, formação de formadores e mesmo um estudo da actividade de vendas em Portugal e das suas perspectivas de evolução. Numa segunda fase, pretendemos generalizar o curso ao País, após os reajustamentos que se mostrem necessários.

D. — Como será o curso que irão fazer?

C.P. — O curso a realizar é um curso para formação inicial de vendedores e não para aperfeiçoamento dos profissionais já antigos, trabalho que exige outro tipo de intervenção e que não será nosso objectivo. Pretendemos realizar uma acção dirigida à preparação inicial de jovens com habilitações escolares elevadas (11º ou 12º ano) e que irão frequentar uma acção com cerca de 1400 horas, incluindo estágios em empresas. As matérias são, para além da técnica de vendas que, claro, constitui o corpo essencial da formação, desde as línguas à informática, à contabilidade, ao *marketing* e *merchandising*, à prospecção e estudos de mercado, tudo na perspectiva do que o vendedor deve saber...

D. — Não se trata mais de aprender a vender “a banha da cobra”?

C.P. — Hoje é cada vez mais difícil vender “banha da cobra”... Crescentemente as empresas e os vendedores confrontam-se com compradores e clientes mais exigentes. Veja que a partir de Janeiro próximo cada vez mais empresas doutros países virão vender aqui, entre nós, os seus produtos e, seguramente, com pessoal bem preparado para o fazer...

D. — E porque não formam vendedores portugueses para actuar noutros mercados?

C.P. — Não está fora das nossas perspectivas de trabalho, mas terão que ser os sócios do IFV a determinar a execução destes projectos que, na minha opinião, têm o maior interesse para a indústria portuguesa e para o nosso país.

Morada:
IFV
Rua Acácio Paiva, 16 - 1.º Esq. • 1700 LISBOA

*Colaborador da DIRIGIR.

A DIRIGIR ERROU...

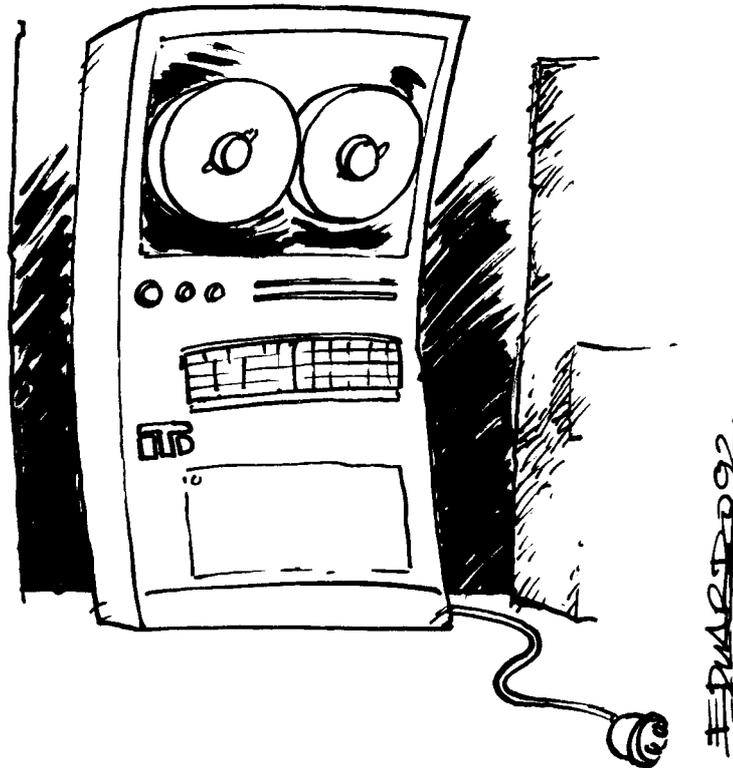
Na DIRIGIR n.º 26, o artigo “Qualidade, Marketing e Estratégia” saíram dois erros. Ao autor, as nossas desculpas. Publicamos de seguida o gráfico da pág. 5 e o parágrafo da pág. 4 devidamente corrigidos.

Pág. 4 ...“Até finais dos anos sessenta a qualidade era da competência exclusiva dos engenheiros, e aplicava-se sobretudo ao produto e aos processos”

MARKETING/QUALIDADE



Paulo Buchinho © 92



MEMÓRIAS DE UM COMPUTADOR

O meu nome é *ITB* e nasci em meados dos anos setenta. Fui mimado e tratado como todos merecem, mas a minha juventude durou pouco: em meados dos anos oitenta a empresa em cujo centro informático eu trabalhava foi vendida e sofreu uma reestruturação profunda.

Lamentavelmente, não escapei à voracidade dos novos tempos.

Começaram a aparecer computadores de uma nova geração com ar “escanhado” e emperdigado, dispersos por quase todos os locais de trabalho, fazendo o mesmo que nós, duplicando tarefas, operados por indivíduos sem a menor especialização e sem a bata branca, tradicional desta profissão, e que nunca fez mal a ninguém!

Tiraram-me as minhas colaboradoras que faziam a verificação, os erros aumentaram e, em seguida, as próprias perfuradoras dos cartões foram dispensadas. Pouco tempo depois desligaram-nos a climatização e as condições de trabalho diminuíram drasticamente!

Pensar eu que sou de uma geração inovadora cujos avós ainda funcionavam a válvulas e ocupavam um espaço maior do que o tamanho disto a que chamamos empresa! Subestimaram as potencialidades dos meus transistores modernos.

Claro que a euforia durou pouco: cada um dos novos falava uma linguagem diferente e ao fim de meses ninguém se entendia. Os da contabilidade queriam trocar dados com os da produção, e não dava a bota com a perdigota...!

Fartei-me de rir cá com os meus *chips*, mas durou pouco. Um dia desligaram-me da corrente.

Fiquei meses à espera, numa espécie de hibernação mantida apenas pelos meus circuitos de alimentação de recurso, e um dia entrou na sala um dos novos directores que disse: “Esta sala serve, às mil maravilhas, para reuniões. Retira-se de cá o material, o *ITB* pode ficar que é uma relíquia e sempre enfeita...!”

A minha alma ficou parva, tive vontade de lhe dizer que relíquia era a mãezinha dele, mas desde que me desligaram acho que já nem alma tenho, ainda que me ache mais capaz do que alguns que aí vejo com *chips* miniatura, todos emproados, mas em que qualquer um põe as manábulas, enquanto no meu tempo não era qualquer palerma que me mexia nos teclados...

Comecei então uma nova fase da minha vida. Entravam e saíam pessoas diariamente na sala, e tive ocasião para abrir o ecrã de espanto, pois vi de tudo: desde a mini-saia tipo *abat-jour* (as batas que se usavam no passado escondiam as intimidades) aos jovens de cabelo rapado, com caracóis, e até vi brincos nas orelhas de um fulano com barba rija! Não que eu seja contra o progresso, mas isto...

As reuniões começaram e em breve se prolongavam pela noite fora. Era rara a semana em que a Direcção não reunia com os representantes dos trabalhadores, com o director de Pessoal e, frequentemente, com um estrangeiro representante da empresa-mãe. Queriam fazer cá o que tinham feito lá fora, no país de origem, introduzir Novas Tecnologias e reorganizar a empresa com uns modernismos quaisquer, e estavam sempre a falar em “participação das pessoas” por dá cá aquela palha.

Para além do ar esquisito e ignorante de alguns, aquilo não me parecia de todo má rapaziada, cheios de boas intenções mas pouco realistas nas suas ideias.

A certa altura dei com a Direcção a discutir com os representantes dos trabalhadores o problema da introdução de Novas Tecnologias e o seu impacte na empresa, no que respeita às relações de trabalho, à necessidade de mais informação para que o trabalho fosse mais eficaz e outras balelas de que já não me lembro muito bem. Mas o povo é sábio, “cada cabeça sua sentença” e é bem verdade, os trabalhadores em geral queriam, os

quadros não, que a lei não os obrigava, etc. e tal, e passavam noites naquilo, trabalho népia!

Aí intervinha o tal estrangeiro, “arranhando” um português mal amanhado, dizia que era preciso preparar tudo para descentralizar as decisões, reubéu, béu, réu, que em Portugal deviam “ter em conta a estratégia global da empresa ao nível mundial, mas tomar as decisões adequadas a cada região...”, ao que os quadros respondiam que não eram pagos para decidir, e por aí fora.

Era uma tourada, noites e noites quase seguidas, e as opiniões pouco ou nada mudavam. Houve mesmo gente mais antiga na casa, com os pés assentes na terra, que se foi embora ao fim de meses, e não esteve para parvoeiras.

Mas os tipos da nova Direcção não desistiam: que era importante, no futuro, explicar a estratégia da empresa a todos os trabalhadores, criar um sentimento de pertença a uma unidade transnacional, facilitar a reestruturação e os contactos internacionais, por forma a criarem-se novas relações de trabalho, baseadas mais na competência, eficácia e funcionamento das equipas do que nas capacidades individuais. Eles a darem-lhe e a burra a fugir!



Com o tempo aquilo passou a ser aceite, assim como assim eles não tinham que decidir. Agora as coisas pioraram foi quando o tema central foi a reestruturação. Lá vinha a conversa dos japoneses e dos norte-americanos (pareciam o lobo mau a ameaçar o capuchinho vermelho!) a entrar na Europa e tal, e que eram competitivos e assim, porque a sua organização era a mais eficaz e adequada e os seus recursos humanos mais motivados.

(Ainda não encontrei ninguém que goste de trabalhar; não fosse o salário ao fim do mês e a malta ia era para a pesca e prò futebol. Se os japoneses não gostam de futebol é lá com eles, mas não nos tirem um bom jogo do

Benfica-Sporting, porque não há nada que se lhe compare.)

E o sermão continuava: “... o factor humano era estratégico para a competitividade global e o avanço concorrencial era resultado da qualidade do capital humano e da eficácia da sua utilização...”, que no futuro o que interessava não era ter um ou dois bons funcionários, mas equipas capazes, que fossem avalia-

das como tal e pagas de modo diferente, e por aí fora.

O mais engraçado é que a certa altura as coisas invertiam-se, já não se sabia quem defendia o quê. Um dos da mesa dizia que “o que queriam era poupar mão-de-obra mas que alguns casos havia por essa Europa em que a nova organização do trabalho, resultante da introdução de Novas Tecnologias, era deficiente e foi reduzido o número de trabalhadores não qualificados, mas tiveram que admitir mais técnicos e trabalhadores de serviços na mesma proporção, o que aumentou os custos...”, nesse dia julguei que se batiam!

Aqueles folhetins tiveram altos e baixos. Só estiveram quase todos de acordo quando, depois de alguns meses, chegaram à conclusão, que, com as máquinas modernas que estavam a utilizar, era preciso criar-se

um espírito de equipa contrário ao individualismo e que deviam desenvolver atitudes de autodeterminação, procurar que o trabalho fosse gratificante, dar margem à criatividade e à inovação, aceitando as diferenças de cada um, desde que canalizadas para o bem comum, o resultado final da empresa, etc...

Só nessa fase é que percebi que o acordo dos representantes dos trabalhadores tinha uma intenção: exigir que lhes fosse dada formação profissional adequada à nova situação, incidindo nas capacidades de liderança e comportamentais em geral, nomeadamente a concepção, organização e operacionalização de equipas, utilização de meios informáticos para obter a informação necessária a cada posto de trabalho, que os níveis salariais fossem mais elevados e que as chefias directas não saíssem prejudicadas.

Espanto meu, os tipos da Direcção caíram que nem patinhos!

Aceitaram tudo como ginjas! E até acrescentaram que fariam formação sobre os temas “Qualidade”, “Diagnóstico e Reparação de Pequenas Avarias”, “Planeamento” e “Previsão e Tomadas de Decisão” respectivas! Depois de ouvir isto, não me faltava mais nada.

A festa continuou por pouco tempo, mas o director de Pessoal aproveitou para botar discurso e falar na necessidade de se estabelecerem novas relações de trabalho, da formação preparar as pessoas para a polivalência e rotação de tarefas diversificadas, mostrando benefício para os trabalhadores (maior satisfação no trabalho e mais estabilidade do emprego) e para a empresa (menores *stocks* e despesas gerais, ganhos de tempo, além de absentismo e rotatividade menores, aumento da qualidade dos produtos e diminuição

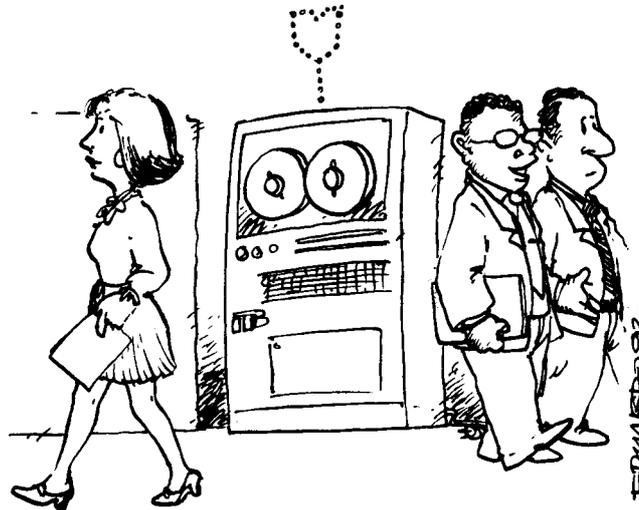
dos prazos de entrega)! Já não percebi foi a “boca” que lhe mandaram de que, mais ano menos ano, quem deixava de fazer falta era ele. Quem o ouviu, não o levou preso. O ritmo a que eram efectuadas as reuniões diminuiu, e ficou combinado fazerem um ponto da situação dentro de três meses, altura em que me vou faltar de rir ao ouvir os resultados!

Até daqui a três meses. A propósito, escreva qualquer coisa sobre se concorda ou discorda comigo. Já agora diga o que pensa que pode vir a acontecer até lá. E escreva-me, *OK?*

Um *byte* para os senhores leitores.

Atentamente,

ITB, um vosso criado.
Dezembro 92



* Técnico de Recursos Humanos; Professor.



* QUALQUER SEMELHANÇA COM OUTRO MONUMENTO É PURA COINCIDÊNCIA.

E DEPOIS DO "OUTDOOR"...?

A rubrica "Vozes e Opiniões" esteve esquecida durante um certo tempo, mas é nossa intenção "ressuscitá-la", pois parece-nos que falta à DIRIGIR um espaço de debate onde diferentes opiniões possam constituir ponto de partida para reflexões incidindo sobre situações e experiências concretas e reais.

No n.º 24 da DIRIGIR, o Dr. Lemos de Azevedo, numa entrevista que deu à Revista, falou do *outdoor training*. Registámos aí a opinião do especialista, diria mesmo do especialista *apaixonado* pelas potencialidades desta forma de aprender.

Neste número iremos dar voz a pessoas com diversas formações e funções, que viveram uma experiência de *outdoor training* e que acederam a responder a meia dúzia de perguntas que lhes fizemos.

QUEM RESPONDEU...

De um universo de 68 participantes, em 4 *outdoors*, enviámos o questionário a 16 elementos (23,5%).

Esse universo era constituído por 94% de homens e 6% de mulheres.

A nossa "amostra" incidu sobre 23% do conjunto dos homens e 25% do conjunto das mulheres, ou seja, 15 homens e uma mulher.



Recebemos 10 respostas, todas de participantes masculinos.

Na sua maioria o grupo integra chefes de serviço, com cursos médios ou superiores e mais de trinta anos de idade.

ANÁLISE DE CADA PERGUNTA

Analisemos então as respostas às perguntas que figuram no questionário.

Que comportamentos seus o outdoor reforçou?

Coesão de grupo	8
Liderança	2
Autoconfiança	5
Confiança nos outros	7
Iniciativa	3
Outros	2

Em primeiro lugar vem a coesão do grupo, em segundo lugar a confiança nos outros e em terceiro lugar a autoconfiança.

Na hipótese "outros", os inquiridos referem:

- um melhor conhecimento dos vários elementos presentes;
- a descoberta e o espírito de aventura.

Em que medida o outdoor contribui para melhorar:

	M	P	N	SR
O conhecimento próprio	2	7		1
O conhecimento dos outros	10			

M- Muito • P- Pouco • N- Nada • SR- Sem resposta

Todos os participantes dizem que o *outdoor* contribui muito para melhorar o conhecimento dos outros, não colocando qualquer outra hipótese. Relativamente ao conhecimento próprio apenas dois escolhem o muito, sete escolhem o pouco e um não chega a responder.

De que forma e em que medida o seu trabalho posterior foi influenciado pelo outdoor?

Aqui os testemunhos são curiosos e levam-nos a reflectir sobre as respostas dadas à pergunta anterior. De qualquer forma, só houve um caso em que o *outdoor* não influenciou o trabalho posterior.

Apenas cinco participantes respondem que o *outdoor* influenciou o seu trabalho ao nível do conhecimento do outro, concretamente porque:

- aumentou a capacidade de conhecer os outros;
- deu uma confiança acrescida na equipa;
- melhorou a relação profissional;
- reforçou o espírito de grupo.

Nove participantes dizem que o *outdoor* os influenciou ao nível do conhecimento próprio, pelas seguintes razões:

- passaram a ter maior facilidade em abordar e resolver problemas (2 respostas);
- ficaram com um melhor conhecimento das suas próprias capacidades e insuficiências;
- adquiriram maior capacidade de iniciativa e mais dinamismo (2 respostas);
- tornaram-se mais capazes de lidar com a competição;
- aumentaram a capacidade de reflexão e de auto-formação;
- tornaram-se mais prudentes.

De que forma a sua vida em geral foi influenciada pelo outdoor?

Apenas três elementos dizem que não influenciou, e dois deles justificam-no por fazerem diariamente um desporto de equipa.

Quanto às restantes respostas, todas elas referem, de uma maneira ou de outra, **um aumento da capacidade de aceitar e compreender os outros:**

- acreditar que um grupo coeso produz bons resultados;
- reforçar a importância do trabalho em equipa;
- aprender a respeitar as opiniões dos outros;
- maior abertura para os outros;
- maior capacidade de conhecer os outros;
- aumentar o gosto de viver e de saber viver em grupo;
- concluir que há "máscaras" que adoptamos quando integramos um grupo profissional, que dificultam as relações.

Diga com quais das frases seguintes concorda ou discorda e porquê?

• **O outdoor é confraternização saudável e alegre entre camaradas de trabalho.**

Sete participantes respondem afirmativamente e três justificam as suas respostas pelas seguintes razões:

- porque atenua pequenos conflitos;
- porque raramente se pode conviver sabendo que se pode extravasar tensões acumuladas;
- porque é a maneira de conviver com o *stress* diário.

• **O outdoor é uma prova física de competição entre equipas.**

Aqui a unanimidade é total. Todos os participantes discordam desta afirmação, e alguns justificam-no do seguinte modo:

- a competição física poderá existir mas não é a componente principal;
- as provas físicas são simples instrumentos formativos, completando a formação comportamental;
- não deve ser entendido como tal;
- para serem atingidos os objectivos não é forçoso inculcar uma dinâmica competitiva
- é evidente que há competição mas no fim não foi isso que contou.

• **O outdoor é formação que visa mentalizar os empregados para trabalharem mais sem conflitos.**

Só um participante discorda desta afirmação porque, no seu entender, o *outdoor* não pretende mentalizar mas sim **motivar e ensinar a saber enfrentar e resolver conflitos.**

Um outro, ironicamente, responde que "não só, mas também"...

Os outros oito concordaram com a afirmação, e três justificam-na pela mesma razão: porque num grupo coeso não há conflitos e sem conflitos há maior produtividade e trabalha-se melhor e com mais satisfação.

• **O outdoor é aprendizagem que visa levar os empregados a serem mais livres e mais solidários, se o quiserem.**

Também aqui todos os participantes respondem "sim",



embora um deles faça uma ressalva interessante, pois entende que se fica **não mais mas menos livre**. Com a ajuda da justificação de um outro participante, entendemos melhor o que ele quer dizer com esta observação: o *outdoor* permite que **se fique mais livre, mas em relação a nós próprios.**

Esta ideia é, no fundo, a que está também presente noutra afirmação: o *outdoor* ajuda a perceber **onde acaba a nossa liberdade e começa a liberdade dos outros.**

A solidariedade é um valor que todos concordam sair reforçado depois dum *outdoor*.

● O *outdoor* é um meio de esquecer a rotina do dia-a-dia e as maçadas do convívio com os colegas de trabalho.

Aqui os participantes dividem-se, pois metade concorda e metade discorda. Mas vejamos as razões que invocam.

Os que respondem afirmativamente dizem que o *outdoor*, embora seja muito mais do que isso e o seu objectivo não seja esquecer rotinas e maçadas, contribui seguramente para criar **condições psicológicas** que permitem esquecer a rotina e passar ao lado do *stress*.

Os que respondem “não”, dizem que para atingir aqueles objectivos bastaria ir ao cinema. Ora o *outdoor* é muito mais do que isso, é uma experiência diferente e muito positiva. Além disso, afirmam que a todo o momento o participante confronta o seu comportamento com anteriores atitudes profissionais — que isto tem algum *stress* positivo, que produz amadurecimento e desenvolvimento. Finalmente, não poderia ser verdade porque... os problemas e maçadas não podem ser esquecidos, pois têm que ser resolvidos.

Quem e porquê aconselharia a fazer outdoor?

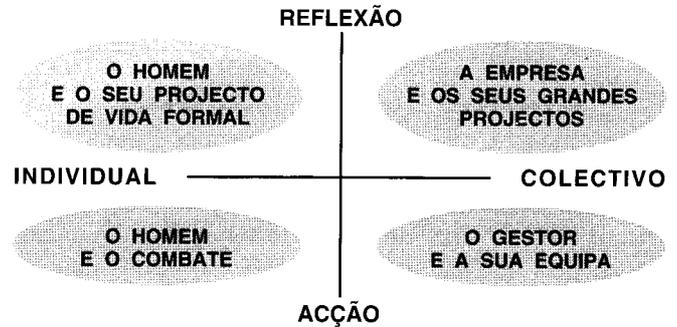
Um participante entende que não se deve aconselhar mas informar as equipas dos objectivos e mecanismos do *outdoor*, e depois cada equipa que decida.

Os restantes elementos dizem que o *outdoor* é aconselhável para todas as equipas profissionais, a qualquer nível.

As equipas podem ser heterogéneas, isto é, integrar chefes e subordinados, e elementos de empresas diferentes. **Fundamentalmente aconselhariam o *outdoor* às empresas onde as pessoas continuam a trabalhar cada um por si, não dando importância nem à globalidade do serviço, nem ao trabalho de equipa.**

Do livro *Saute Manager*, de Alain Meignant e Janek Rayer, retirámos um esquema que, na nossa opinião, resume e enquadra as contribuições dos nossos inquiridos.

OUTDOOR TRANS - FORMAÇÃO

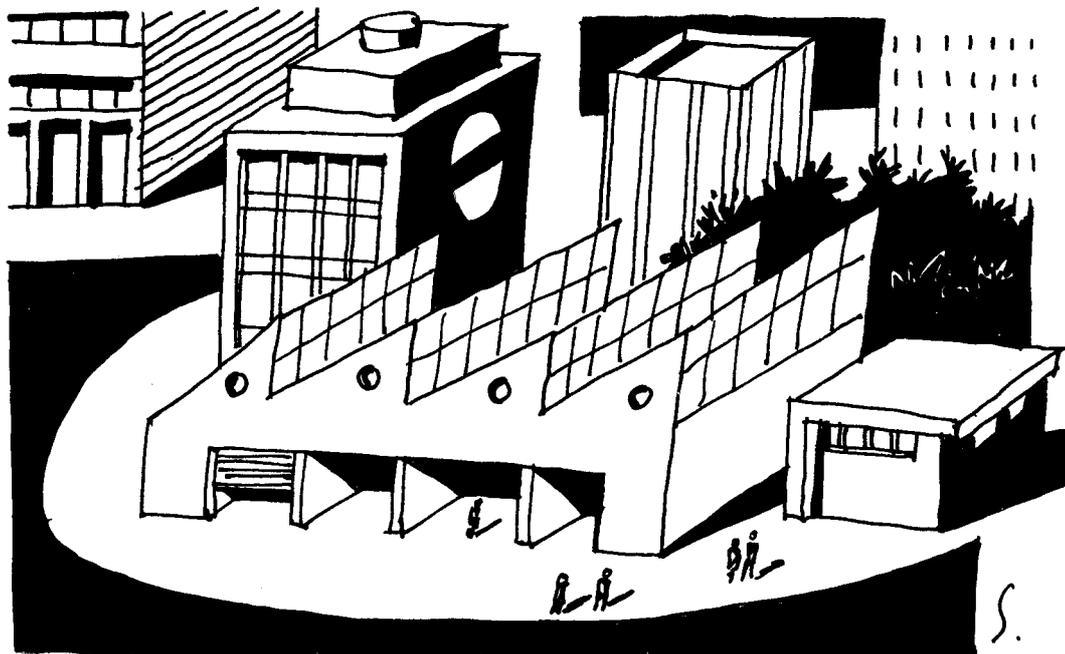


Na sua caminhada em direcção ao sucesso, o gestor deve integrar:

- o **combate** - porque o mundo da empresa é complexidade, incerteza e coragem;
- a **equipa** - porque um homem nunca ganha **sozinho**, mas com uma equipa;
- os **projectos da empresa** - porque o mundo vive uma evolução acelerada que exige uma visão estratégica sociocultural;
- o **projecto de vida pessoal** - porque a motivação passa pela realização de objectivos individuais que integram a vida da empresa.

Se relativamente ao combate e aos projectos de empresa os testemunhos dos participantes não são muito expressivos, relativamente ao **projecto de vida pessoal e à equipa** não restam dúvidas de que o *outdoor* facilita o desenvolvimento da capacidade de aceitar e compreender os outros, ajuda a perceber que a liberdade dos outros começa onde a nossa liberdade acaba, e desenvolve as capacidades de auto-análise e de lidar com os conflitos.

* Coordenadora da DIRIGIR.



AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL INSTRUMENTO DE GESTÃO

Depois de na primeira parte deste artigo – publicada na DIRIGIR nº 26 – terem sido abordados os aspectos extra-organizacionais e intra-organizacionais da auditoria sócio-organizacional, o autor vai agora analisar, por um lado, as metodologias mais adequadas e, por outro, como implementar concretamente um projecto de mudança organizacional.

Na primeira parte deste artigo foram evidenciados os aspectos a considerar numa auditoria sócio-organizacional, designadamente aqueles que se referem à interdependência entre meio envolvente e empresa (extra-organizacional) e aqueles que se referem à mudança organizacional no interior da empresa (intra-organizacional).

Relativamente à mudança organizacional, as auditorias orientam-se para a detecção de disfuncionalidades no plano estrutural e funcional, a partir da comparação entre a situação real e a situação desejada.

Nesta perspectiva, apresentou-se o caso da empresa RGL, nomeadamente através dos problemas detectados e das soluções preconizadas.

Importa, ainda, precisar alguns aspectos metodológicos da auditoria e desenvolver o caso RGL com base nos resultados da auditoria e nas tarefas a ter em conta na implementação de um projecto de mudança organizacional.

A FUNÇÃO AUDITORIA

A auditoria sócio-organizacional estruturou-se a partir dos conceitos básicos de auditoria aplicada aos domínios contabilístico e financeiro, mas desenvolveu suportes metodológicos ligados principalmente ao tratamento de informação qualitativa.

Face ao seu campo de acção e à necessidade de examinar criticamente as informações disponíveis, a auditoria sócio-organizacional recorre também aos métodos da sociologia e outras disciplinas que recolhem, seleccionam e analisam informações de carácter qualitativo. Desse modo, os instrumentos de trabalho diversificam-se e incluem técnicas de simulação, questionário, baterias de indicadores, técnicas de amostragem métodos estatísticos, entre outros.

No sentido da auditoria sócio-organizacional se inscrever na estratégia da empresa, importa precisar conceitos, objectivos e métodos que garantam operacionalidade e resultados visíveis.

A auditoria é vulgarmente associada à ideia de **prova** e **certificação**. Todavia, porque uma auditoria deve ser analítica e investigadora, ao objectivo de controlo de uma determinada situação deve-se associar objectivos a médio e longo prazos que permitam orientações futuras para a empresa.

Na base desta dupla perspectiva, a acção auditora deve reger-se por métodos tão rigorosos quanto possível, de modo a permitir que haja uma compreensão profunda da empresa e seja possível **integrar a auditoria na reflexão estratégica**, exigindo, por isso, auditores independentes e idóneos.

FINALIDADES DA AUDITORIA

Definida como **acção de levantamento das situações que afectam a estrutura social e organizacional da empresa**, a auditoria sócio-organizacional contribui para delimitar e estruturar os diversos recursos organizacio-

nais numa perspectiva de aumento da competitividade por acréscimo da produtividade e melhoria da qualidade.

Tal acção permite o controlo da componente organizacional e o estabelecimento de orientações futuras, com vista à sua acção servir de suporte flexível às estratégias empresariais adoptadas face à referida perspectiva de competitividade.

NÍVEIS DE AUDITORIA

No sentido de garantir a planificação, gestão e execução das soluções adoptadas para a melhoria da capacidade organizativa, a auditoria situa-se a **três níveis**:

Nível estratégico:

Contribuindo para o controlo da componente sócio-organizacional e para a definição dos planos a médio e longo prazos, integrando os processos de planificação global.

Nível de gestão: destinado a controlar a execução dos planos de acção e os procedimentos, bem como o seu impacte funcional na empresa.

Nível operacional:

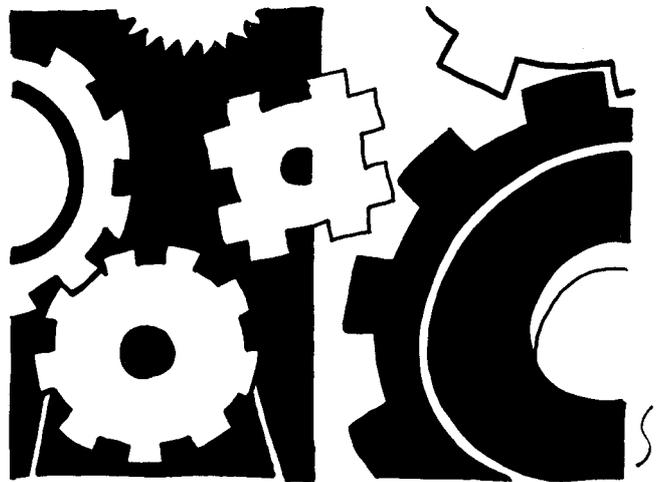
visando garantir a curto prazo a concretização dos planos da auditoria estratégica, a fim de reduzir os riscos de disfuncionalidades organizacionais.

DOMÍNIO DA AUDITORIA

Segundo os níveis pode definir-se um guia operacional de análise dividido em várias **funções**:

- Organização dos tempos;
- Organização dos espaços;
- Condições de trabalho;
- Afectação dos rendimentos;
- Gestão dos recursos humanos;
- Relações com os grupos e as organizações;
- Poderes na empresa;
- Estrutura da informação;
- Actividade da empresa e desenvolvimento produtivo;
- Estratégias da empresa e papel na sociedade.

Cada uma destas funções é constituída por diversas subfunções, tornando mais específica a análise, forne-





endo mais propostas de acção e proporcionando um controlo mais próximo de cada item.

AUDITORIA PARA MUDAR

A auditoria permite realizar o diagnóstico sócio-organizacional, reforçar os pontos fortes e eliminar ou reduzir as consequências negativas dos pontos fracos, definir objectivos a médio e longo prazos que se pretendem atingir face ao desenvolvimento esperado, integrar os objectivos sócio-organizacionais na estratégia global da empresa e criar mecanismos de controlo e avaliação.

Nesta perspectiva, a auditoria sócio-organizacional é um **instrumento fundamental para a mudança** e cuja vocação deve ser a de trazer o futuro até hoje, tanto mais quanto a empresa precisa de uma gestão proactiva, capaz de entender a auditoria como um instrumento analítico em função da modelização da mudança e do futuro desejado.

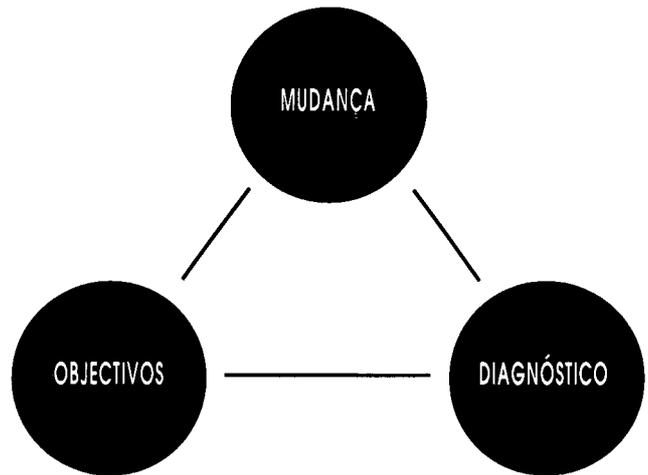
Por isso mesmo, é necessário preparar, planear e gerir a mudança.

As empresas que pretendem atingir *performances* elevadas têm, necessariamente, que proceder à mudança da organização em face dos condicionalismos actuais de um mundo em rápida evolução.

Os desafios são, por isso, muito fortes, sobretudo por via de uma concorrência muito agressiva e clientes cada vez mais exigentes.

A nova ordem económica e a instabilidade monetária são factores determinantes para a mudança, associados a alterações qualitativas importantes no tecido social.

Em face do exposto, a mudança organizacional, os objectivos a atingir e a análise organizacional são vertentes fundamentais duma trilogia capaz de preparar o sucesso das empresas.



Vejamos neste quadro o projecto de mudança proposta para a RGL, tendo por orientação os referidos resultados da auditoria.

QUATRO PERGUNTAS FUNDAMENTAIS

Em face das novas exigências de mercado, a RGL precisava de tomar atitudes diferentes e preparar-se para enfrentar os novos desafios.

O plano de acções propostas para a RGL obedeceu a quatro perguntas fundamentais sobre a mudança:

- Qual?
- Porquê?
- Quando?
- Como?

Estas quatro perguntas merecem as seguintes respostas:

• **Qual?**

Uma mudança que considere a interligação dos subsistemas económico, social e técnico, a partir do estudo das incertezas do meio envolvente e da organização e orientada por objectivos gerais apontados à competitividade, que consubstanciem um modelo flexível de desenvolvimento integrado. Tais objectivos são: a implementação de um modelo sócio-organizacional flexível, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade.



• Porquê?

Porque a empresa quer elevar a sua **capacidade competitiva** e carece de privilegiar o desenvolvimento de três aspectos fundamentais: implementação de novos métodos de gestão; renovação das estruturas organizacionais e da gestão de recursos humanos; modernização tecnológica da produção. Tais aspectos, na base do desenvolvimento do referido modelo integrado, permitem mais facilmente a obtenção dos objectivos gerais.

• Quando?

Sensibilização e planeamento durante **três meses** a partir da data a acordar, seguindo-se a implementação do projecto durante **nove meses** e respectiva avaliação.

• Como?

Numa óptica sócio-organizacional, capaz de fazer a mediação entre o económico e o técnico, é necessário:

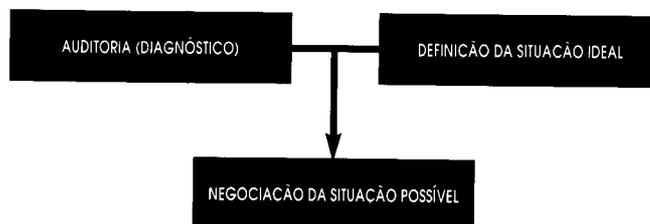
- Modelizar a mudança e avaliar os riscos que o projecto implica.
- Reformular a estrutura organizacional, tendo em conta a necessidade de flexibilizar funções e relações interdepartamentais, implementar um sistema adequado de informação e comunicação, e forjar novas lideranças e processos de tomada de decisão.
- Desenvolver a participação dos indivíduos, promovendo atitudes de iniciativa e dinamismo, e incremento da inovação.
- Elaborar o plano de formação técnica e comportamental.

NEGOCIAR A MUDANÇA

Para a frutificação de tal plano é necessário negociar a mudança **a todos os níveis da empresa** — começando pelas direcções e chefias intermédias —, com vista a viabilizar o processo e estabelecer um novo equilíbrio adequado.

Por isso, a discussão e a participação dos indivíduos deve-se pautar por acções realistas, susceptíveis de en-

volver o maior número de pessoas. Donde, é necessário considerar a seguinte situação:



Negociada e definida a situação possível a incrementar, sempre numa perspectiva orientada para a situação ideal modelada, é necessário desenvolver **um modelo** de planeamento e gestão, segundo um ciclo de gestão típico, com as seguintes etapas:

- Definição das acções a executar em face dos objectivos.
- Planeamento das acções definidas.
- Implementação e desenvolvimento progressivo da participação do pessoal.
- Concretização das acções planeadas.
- Acompanhamento das acções.
- Avaliação e definição de acções correctivas.

No decorrer das acções diversos **problemas** surgem, na medida em que a nova situação implica um equilíbrio novo que se consolida com o tempo. Qualquer mudança produz reacções, quer de aceitação e apoio, quer de indiferença, resistência passiva e resistência activa.

A nova estrutura esbarra com dificuldades de diversa ordem, designadamente com as antigas estruturas, com a dificuldade de modificação de lideranças e da tomada de decisão, com a estrutura das mentalidades e a limitação organizacional de acompanhar a curto prazo a mudança pretendida.

A consideração de tais aspectos afigura-se fundamental para gerir a mudança, que deve tomar o **elemento humano como um recurso estratégico** para o sucesso das acções e da empresa, sem o que se corre o risco de desperdícios organizacionais desnecessários.

No terceiro e último artigo sobre a auditoria sócio-organizacional, desenvolver-se-á o **projecto** de mudança organizacional segundo as diversas fases de implementação.

* 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).

Sabia que.....

... A PRODUTIVIDADE AUMENTA COM O AUMENTO DA ESCOLARIDADE

Os maiores acréscimos na Produção correspondem ao emprego de mão-de-obra com níveis educativos mais elevados. Se se considerar um aumento percentual de 10 por cento no número de trabalhadores, a produção aumenta 2,7 por cento quando aqueles têm habilitação académica igual ou superior ao 9º ano, com exclusão do ensino superior, e de 2,1 por cento, quando a habilitação é de nível superior.

São, portanto, os trabalhadores com níveis educativos mais altos, os que apresentam o maior contributo para a produção. Contudo, a análise por sectores de actividade económica evidencia a existência de alguns sectores em que a maior contribuição para a produção é dada pelos trabalhadores de menores habilitações académicas (Alimentação, Bebidas e Tabaco, Têxteis, Vestuário e Calçado, Madeira e Cortiça, Construção e Obras Públicas).

Nesses sectores, em que, na generalidade, a produtividade é baixa, a esmagadora maioria da população tem níveis habilitacionais muito baixos.

A aposta na elevação do nível educativo desses trabalhadores conduziria, por certo, a maiores produtividades.

Fonte: *GEP Educação* nº 8

A ANÁLISE DO UM MEIO DE PA

A Análise do Valor¹, dado que estuda, para além do produto, o processo de produção, pode também ser utilizada para "medir" o esforço e a dedicação que os membros de um determinado grupo investem no projecto em que estão envolvidos.

Não é fácil "medir" o grau de participação² dos colaboradores, actuando isolados ou em grupo, no desenvolvimento de projectos e, conseqüentemente, na incidência que possam vir a ter sobre os respectivos resultados económicos e tecnológicos.

E também não é de tal modo frequente o reconhecimento, por parte dos dirigentes, do esforço e, por vezes até, do entusiasmo posto pelos colaboradores em projectos envolvendo maior ou menor responsabilidade.

É sabido quão complexa e melindrosa é esta matéria.

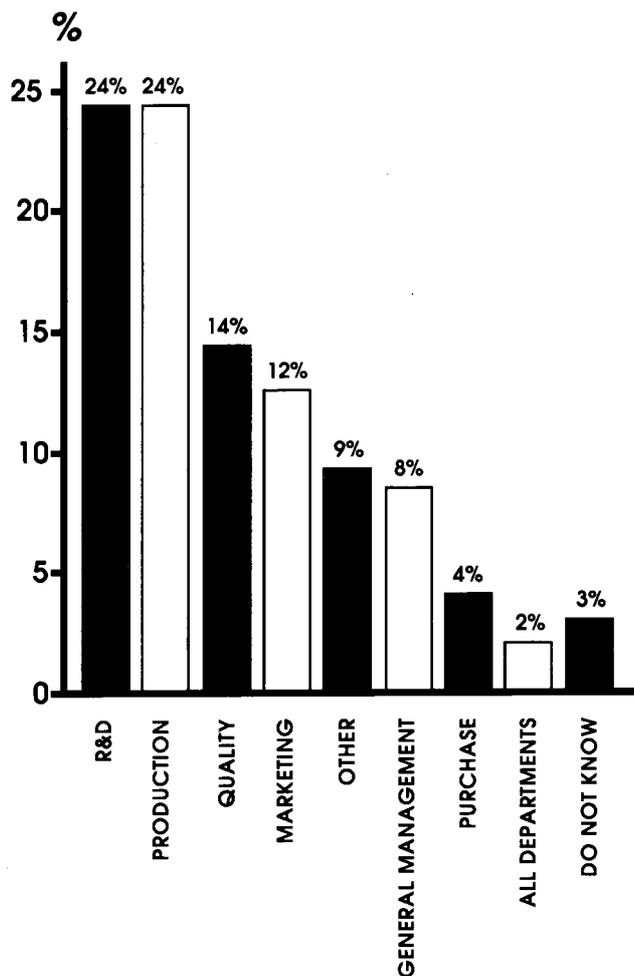
Num âmbito restrito, embora susceptível de extensão a outros domínios da gestão, a aplicação da Análise do Valor (AV) que, como se sabe, é efectuada através de um **grupo de trabalho** (quatro a seis pessoas, para além do animador) constituído sob determinadas condições, tem apresentado "casos" que merecem reflexão a quem se interessa por este tipo de problemas, inclusive por parte de alguns estudiosos de países industrialmente mais avançados.

¹ **Análise do Valor** — "Actuação sistemática e criativa com vista ao aumento do valor de um objecto AV (produto, sistema, serviço, etc.)", in *Glossário Análise do Valor*, edição do SPRINT, 1991.

² **Participation** — "Action de participer à un profit; son resultat", in *Petit Robert*, Dicionário da Língua Francesa.



VALOR PARTICIPAÇÃO



Envolvimento dos departamentos em acções AV (do relatório "European Marketon Value Analysis - 1991 - a editar sob o patrocínio do SPRINT).

É de salientar, como refere a definição¹, que por "objecto" do estudo poderá estender-se, para além de um produto, a um sistema, a um processo fabril ou administrativo.

A experiência de cerca de uma década na utilização da AV na reformulação de produtos permite-nos alguns comentários a este propósito, embora o objectivo dos trabalhos que realizámos se tenha centrado na optimi-

zação da expressão $V=Q/c$ (Valor=Qualidade/custo) de produtos, passando ao lado da observação aprofundada do comportamento dos elementos do grupo AV.

A procura da referida optimização poderá entender-se sob várias formas que conduzam ao maior **V** possível, dentro de objectivos prefixados quanto à **Qualidade** e aos **custos**.

Vamos então, **nesta óptica**, percorrer algumas fases mais significativas do Método:

FASES	ORGÃOS DE DECISÃO	ANIMADOR AV	GRUPO AV	OUTROS SERVIÇOS
ORIENTAÇÃO	●		○	
INFORMAÇÃO		○	○	○
ANÁLISE FUNCIONAL		●	●	
CRIATIVIDADE		●	●	
AValiação SE SELECÇÃO DOS GRUPOS DE IDEIAS		●	●	
ESTUDO PRÉVIO		○	○	●
DECISÃO DE APLICAÇÃO	●			
IMPLEMENTAÇÃO DESENVOLVIMENTO LANÇAMENTO		○		●

DOMINANTE ●

ORIENTAÇÃO

São dadas indicações por parte de quem na empresa decide sobre esta matéria, as quais o grupo terá de cumprir ao longo do estudo.

Objectivos:

- ⊗ grau de reformulação
 - total
 - parcial
- ⊗ redução de custos
 - sim....%
- ⊗ melhoria da Qualidade
 - sim....em que aspectos:
 - . desempenho
 - . design
 - . ergonomia
- ⊗ manter o nível

Restrições:

- ⊗ em termos de produto:
 - componentes; ferramentas; tecnologias; patentes; normas....
- ⊗ em termos de empresa:
 - nível de investimento; processos de fabrico; acordos; prazos....

Nesta fase poderá já ser dado início a um diálogo construtivo, de modo a que os objectivos a cumprir e os demais factores se situem dentro de determinadas balizas: trata-se do primeiro contributo do grupo que irá incidir, portanto, nos resultados do projecto em estudo.

DIRIGIR

INFORMAÇÃO

Pela sua composição, o grupo AV é de natureza interdisciplinar.

Tal significa que cada componente contribui com uma informação específica em áreas tais como:

- Mercado
- Custos
- Design/Ergonomia
- Produção
- Qualidade
- Tecnologias
- Etc.

pelo que a quantidade, qualidade e triagem da informação durante esta e as fases seguintes dependem, naturalmente, das características dos participantes, enquanto que, pela sua visão global, o “animador” desempenha um papel decisivo na gestão dessa informação ao longo do estudo.

ANÁLISE FUNCIONAL

Debruça-se sobre os vários aspectos e ta-refas a desenvolver relacionadas com as funções do pro-duto.

Dir-se-ia tratar-se de uma forma de aprofundamento da fase anterior, mas a que, para além de informação, cada componente do grupo acrescenta os seus conhecimentos, quer na perspectiva do utilizador (funções de serviço) quer na do gabinete de estudos (funções técnicas ou de concepção).

É aqui possível traçar o “perfil” da Qualidade do produto existente, ou da Qualidade desejável para o novo produto, gráfico que, juntamente com os dados registados nas etapas anteriores, constitui o *input* para a fase seguinte.

CRIATIVIDADE

Como é óbvio, a selecção dos participantes do grupo é determinante para a produção das ideias, tanto em qualidade como em quantidade.

Estudos efectuados pela EPA — Environmental Protection Agency (EUA) demonstram a importância dessa selecção.

Se, por exemplo, se pretende um elevado grau de reformulação ou um produto totalmente novo, é determinante a definição das características mentais de cada componente do grupo.

Isto significa, para as nossas considerações, que o valor dos resultados depende, em larga medida, das pessoas escolhidas e a situação ideal só será possível de satisfazer em grandes empresas ou instituições que disponham de recursos humanos em quantidade e

qualidade para permitir tal selecção.

O comportamento de grupos AV face à Criatividade tem sido objecto de numerosos estudos por parte de investigadores, os quais têm apresentado os resultados em congressos da especialidade.

ESTUDO PRÉVIO

Referimo-nos a esta fase porque ela representa uma “ligação” transitória do grupo a outros sectores da empresa, os quais colaboram com vista à concretização das propostas surgidas da fase anterior (Avaliação das ideias).

Daí que estes técnicos devam, eventualmente, participar nos resultados obtidos do estudo AV. Será, também, uma forma de incentivo.

O intercâmbio que se estabelece entre os serviços facilita a **comunicação**, constituindo, assim, um significativo contributo do Método AV no aumento da produtividade.

CONCLUSÃO

Do que atrás se expôs, compreende-se que exista um elevado grau de contingência nos resultados de um estudo AV em função das características dos componentes do grupo, pelo que a atribuição de incentivos financeiros, apenas derivada da obtenção de melhor Qualidade ou, mais provavelmente, de uma redução final de custos, constitui um risco.

Temos conhecimento, no entanto, de que tal prática é adoptada inclusive em empresas de tecnologia de ponta.

Existem também gabinetes consultores que actuam com base em prémios em função dos resultados.

O estudo acima referido — *European Market on Value Analysis* — cita, a este propósito, que “*the use of success fees (linked to the result of the assignment) is marginal*”.

Independentemente destes aspectos, é inegável que o método Análise do Valor, pelo modo de aplicação, pode representar um instrumento válido de participação dos trabalhadores ao longo do desenvolvimento dos projectos e, consequentemente, dos respectivos resultados.

Para comprová-lo haveria que recolher a experiência de um número razoável de situações, trabalho de observação e análise a realizar por uma equipa suficientemente estável, a actuar de forma autónoma em relação às empresas onde decorram os casos.

Trata-se, em essência, de uma área de investigação que deveria interessar as entidades que se preocupam com problemas desta natureza.

* Grupo de Estudos Heurísticos de Maximização Tecnológica. (INETI)



DELEGAR, O QUE É?

Os Descobrimientos Portugueses são associados à acção providencial de um homem: o infante D. Henrique.

O desenvolvimento de uma actividade tão complexa como esta exigiu múltiplos trabalhos que, sem dúvida, foram realizados por muitas pessoas, isoladas ou em grupo.

Foi necessário desenvolver ou aprender novas técnicas de navegação, desenhar cartas, construir barcos, tripulá-los e, até, garantir os rendimentos que suportaram estas actividades antes de elas se tornarem rendosas por si próprias. Estes trabalhos não puderam ser realizados apenas por um ou alguns homens comandados directamente por um chefe. Estas múltiplas actividades exigiram que alguém, provavelmente o próprio D. Henrique, definisse o que era preciso fazer, encontrando depois gente que, com autonomia, desenvolveu os

trabalhos necessários, responsabilizando-se por eles tal como se fosse o "próprio dono" a executá-los.

A realização com êxito de navegações no oceano Atlântico implicou uma organização para que milhares de pessoas contribuíssem, mas, obrigatoriamente, muitos deles não apenas como simples e acéfalos executores de ordens, mas como gente empenhada, ela própria se sentindo responsável pelos trabalhos que lhe incumbiam e de cujo êxito dependia o sucesso do esforço de todos!

DAR ORDENS... OU DELEGAR?

A essência do trabalho do dirigente é fazer com que outras pessoas — os seus colaboradores — realizem tarefas necessárias ao funcionamento da organização.

DIRIGIR



Os chefes, sejam empresários ou quadros médios, podem realizar esse trabalho de diversas formas: ou dando ordens — comandando o seu pessoal, determinando exactamente o que cada um deve fazer, como e quando — ou delegando.

A delegação parece, à primeira vista, uma coisa simples e conhecida de toda a gente: trata-se, para o dirigente, de dar a um subordinado a responsabilidade da execução de um trabalho. Mas esta visão é enganadora: *delegar* é o oposto disto. Delegar é dar a um subordinado a *autoridade* necessária para a execução de um trabalho, implicando que este mantenha alguma autonomia no que respeita ao *como* fazer, ou seja, dando-lhe autoridade para tomar algumas decisões que afectam os detalhes e a forma de execução do trabalho.

É de notar que o dirigente que delega mantém a responsabilidade, abdicando voluntariamente de exercer uma parte da sua autoridade — tendência oposta à nossa maneira de ser, porque gostamos sempre de ter mais autoridade e menos responsabilidade!

O dirigente que delega pode pedir responsabilidades aos seus colaboradores mas mantém, ele próprio, a responsabilidade do trabalho face à organização, ao seu superior ou, se for empresário, às entidades com quem a empresa se relaciona.

PORQUE SE DEVE DELEGAR

As organizações, particularmente as empresas, têm uma dimensão que varia ao longo da sua vida — muitas vezes nascem como um pequeno projecto envolvendo

poucas pessoas, mas crescem para dimensões maiores que atingem, por vezes, as centenas ou mesmo milhares de trabalhadores.

A direcção de um pequeno grupo tem pouco em comum com a direcção de uma grande organização.

Com o crescimento da organização as funções de direcção tornam-se cada vez mais especializadas e mais distantes da execução directa dos trabalhos. Com o crescimento aparecem obrigatoriamente novos chefes a quem são atribuídas responsabilidades mais específicas — a tesouraria, a caixa, as vendas, etc. — e que trabalham com equipas que orientam.

A delegação permite:

1. *O crescimento da organização* — porque uma só pessoa não pode orientar todos os trabalhos e trabalhadores, e a vontade de a tudo atender pessoalmente impede o desenvolvimento do negócio para maiores dimensões.

2. *A dedicação dos dirigentes às actividades do seu nível* — o dirigente de topo tem de se preocupar com o conjunto dos problemas e não só com o pormenor de execução em cada área técnica, ou seja, tem que se preocupar com a orientação geral do negócio e não apenas com aquele “problema da máquina que não funciona”...

3. *Tornar a organização mais eficaz* — mantendo a ordem na cadeia de comando e dando a cada chefia a capacidade de decisão necessária à resolução dos problemas ao seu nível.



4. *Motivar e desenvolver chefias e trabalhadores* — responsabilizando-os e envolvendo-os no projecto comum.

O PROCESSO DE DELEGAÇÃO

Muitos dirigentes compreendem que o crescimento da sua actividade depende da possibilidade de partilha com alguém de algumas responsabilidades, de tal forma que possam atender a aspectos essenciais para o desenvolvimento do negócio que estão adiados há anos!

Mas também muitos dirigentes pensam que não têm qualquer colaborador à altura e que a “sorte” de encontrar uma dessas pessoas só acontece aos outros!

Vejamos o que alguns dirigentes fazem para delegar com êxito!

1.º *Seleccionar a tarefa a delegar*

Se nunca deu grande responsabilidade aos seus colaboradores, não faça uma experiência “em grande” para ver como resulta, porque muito provavelmente não vai dar! Seleccionar uma tarefa simples, acessível, uma daquelas coisas irritantes que o estão sempre a incomodar e que “qualquer pessoa poderia resolver...”. Mas escolha, se possível, uma tarefa que:

- seja completa e não seja apenas parte de um trabalho...
- ocorra frequentemente e lhe ocupe muito tempo útil
- envolva problemas normalmente rotineiros.

2.º *Precisar o que vai delegar e... dispor-se a gastar tempo!*

Esclareça-se sobre o que quer, o seu objectivo final, para poder ser mais claro no que vai dizer e melhor entendido!

Ter um conhecimento exacto do que se quer, ajuda a pessoa que recebeu a delegação a compreender os seus desejos, resolvendo com competência os problemas imprevistos.

Não poderá explicar bem o que essencialmente pretende obter, se isso para si próprio não for claro!

Não se esqueça de que vai precisar de tempo — talvez mais do que gastaria se fizesse você mesmo o trabalho mas... se tiver êxito talvez ganhe uma ajuda permanente e mais tempo para outros problemas...

3.º *Seleccionar a pessoa certa...*

É em face do que vai delegar, que deve escolher a “pessoa certa”!

A pessoa que procura é a que tiver mais condições para realizar a tarefa com autonomia e êxito! Há, portanto, que encontrar alguém com conhecimento do



assunto, motivação e sentido de responsabilidade capazes de garantirem o melhor resultado!...

Analise os seus colaboradores antes de decidir e não entregue logo o trabalho ao que está mais “mais próximo ou mais habituado”...

Avalie-os. Qual a capacidade de cada um para a tarefa? Procure sobre isso, se necessário, a opinião de outras pessoas...

4.º *Dar autoridade e responsabilidade*

Assegure-se de que o colaborador escolhido percebeu o que pretende dele! Atenção: quem está pouco habituado a ter responsabilidade, não gosta (ou sabe) assumi-la!

E assegure-se de que ele percebeu que o objectivo é a sua própria responsabilidade pela execução completa da tarefa, o que implica pequenas decisões para resolução dos problemas que vão surgir...

Clarifique com o colaborador a capacidade de decisão que lhe atribui para esse efeito: a capacidade de requisição de materiais, de pequenas compras, de utilização de equipamento ou ferramentas, em autorização de coisas que, de uma forma ou de outra, serão necessárias para que os problemas não voltem a ser postos a si...

- É preciso estudar a pessoa e a situação em que se vai delegar, fixando claramente a liberdade de acção que se lhe dá.

- A delegação deve ser apoiada com desenvolvimento e orientação da pessoa em quem se delega.

● Devemos controlar o andamento do trabalho mas sem cair na restrição de liberdade de acção que vem tirar com uma mão o que a outra concede.

● É preciso saber aceitar os erros e formas de realizar as coisas diferentes das nossas. O que interessa é que se aumentem as capacidades das pessoas e a sua responsabilidade na execução das tarefas. Isso traduz-se em tempo livre para se poder preocupar com os outros problemas e outros aspectos das suas funções!

UM EXEMPLO DA BÍBLIA

A necessidade de delegação e a forma de a realizar são tão antigas quanto a existência de dirigentes sobrecarregados, ou com excesso de trabalho e responsabilidade.

Vejamos como a Bíblia narra os problemas de Moisés e a solução que Jetro — talvez o primeiro consultor de gestão conhecido — encontrou para eles...

Moisés recebia diariamente o povo de Israel que se mantinha diante dele dias inteiros. Jetro, vendo isto, disse-lhe:

1. "Que estás tu a fazer ao povo? Porque te sentas sozinho a julgar, com toda a multidão a rodear-te, de pé, de manhã à noite?"

2. Moisés respondeu: "O povo, quando tem alguma questão, vem ter comigo para que eu julgue as partes em litígio."

3. Jetro disse-lhe: "Não estás a proceder bem. Acabarás, certamente, por ficar cansado e levarás também ao esgotamento o povo que está contigo, porque a tarefa é demasiadamente pesada para ti e não a podes suportar sozinho."

4. "Vou dar-te um conselho, e que Deus esteja contigo!"

5. "Escolhe, de entre o povo, homens ídóneos e íntegros, inimigos da avareza, e coloca-os como chefes de milhares, chefes de centenas, chefes de cinquenta."

6. "Que eles julguem o povo em todo o tempo e te apresentem as questões de maior importância, encarregando-se das causas de menor vulto. Distribui o teu fardo e que eles te ajudem a levá-lo!"

7. "Se fizeres isso, poderás continuar no desempenho da tua missão e o povo chegará em paz ao seu destino."

Os princípios de funcionamento indicados têm como objectivo a libertação dos dirigentes de topo dos problemas ou trabalho de rotina que, aliás, deixam, a partir de certo nível de poder ser resolvidos apenas por um homem. Assim, Jetro preconiza a delegação que consiste na atribuição a um subordinado da capacidade necessária à execução de uma parte das tarefas até aí a cargo de Moisés ("Distribui o teu fardo e que eles te ajudem a levá-lo").

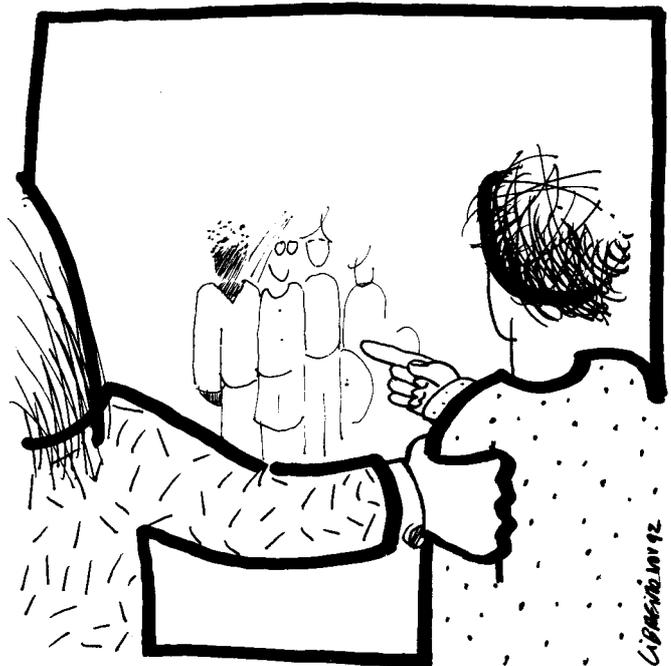
No entanto, os dirigentes que recebem a delegação transmitem ao nível superior os assuntos que excedem a sua competência, apresentando a Moisés os casos graves e resolvendo eles mesmos as questões de somenos importância — fixando, assim, a sua competência e autoridade para assuntos de rotina.

PORQUE NÃO DELEGAMOS?

Não é só por desconhecimento da necessidade de delegar que não damos mais responsabilidade e autoridade aos subordinados... Há também, para isso, razões culturais.

Em Portugal cada responsável entende a sua actividade como um fim em si e do qual ele como que se apropria, empenhando-se na sua defesa e reserva contra toda e qualquer "invasão", perdendo a visão do todo e da necessidade de interligação da sua acção com a de outros.

Para alguns dirigentes o seu próprio serviço é mais a sua propriedade do que um órgão cujos objectivos têm um interesse que o ultrapassa.



DIRIGIR



Há chefias que realizam os trabalhos individualmente confiando mais na sua própria acção do que na conjugação de esforços. Dizemos que “quem quer vai, quem não quer manda”. Existe em nós falta de consciência da necessidade e importância do trabalho colectivo. Uma organização é o produto da conjugação de esforços, da cooperação de vontades.

Uma queixa nacional tradicional é a falta de espírito de cooperação porque, no interesse geral, só juntamos esforços quando compelidos.

Sendo a chefia exercida como posse de autoridade, um aspecto essencial do funcionamento da organização, a delegação, é entre nós, mal vista. A delegação, como quase tudo, implica riscos. Um deles é a obrigatoriedade de reconhecimento do valor de outros, implícita no acto de delegar. Assim, a delegação é vista como, mais do que um risco, uma perda garantida de poder, uma abdicação de uma parte do nosso “trabalho-propriedade”, pelo que deve ser evitada a todo o custo! A má delegação provoca desmoralização e perda de intervenção em cadeia nos diversos níveis de quadros. Mas também tem efeitos perversos, que são a sua própria desmotivação e má identificação com os objectivos da organização.

Verifica-se também, muitas vezes, que a iniciativa e o interesse postos no trabalho por uma chefia ou trabalhador são considerados factor perturbador e, como tal, hostilizados. O sentido de responsabilidade face à organização assim como o “espírito de missão” não são estimulados e tornam-se comportamentos raros. As chefias intermédias assumem gradualmente o desempenho do cargo, rotineiramente mantendo o funcionamento sem iniciativa nem sentido de responsabilidade...



“A maneira mais segura de sobrevivência para as pessoas da nossa profissão é a mudança. É sobretudo a garantia *sine qua non* de motivação e, portanto, de eficácia. Partir é pôr tudo em questão. Descobrir, ter novas perspectivas. Foi por isso que eu nunca quis assinar contratos longos — palavras de Ivic.”

in *Público*



“Produz-se ‘mau e caro’, sustentando a ideia de que ‘a gama de mercado conquistada pelo vinho do Porto é baixa e de gente pobre’. Miguel Champallimaud é da opinião que a crise continuará a agravar-se, ‘até à explosão social do Douro. Perdeu-se a noção da qualidade’, precisou, e a manter-se um conjunto de anomalias que citou, como o baixo nível intelectual, profissional e político dos dirigentes da viticultura e a sua subserviência aos grandes interesses, ‘não haverá grande lugar para os vinhos portugueses no grande mercado europeu’.”

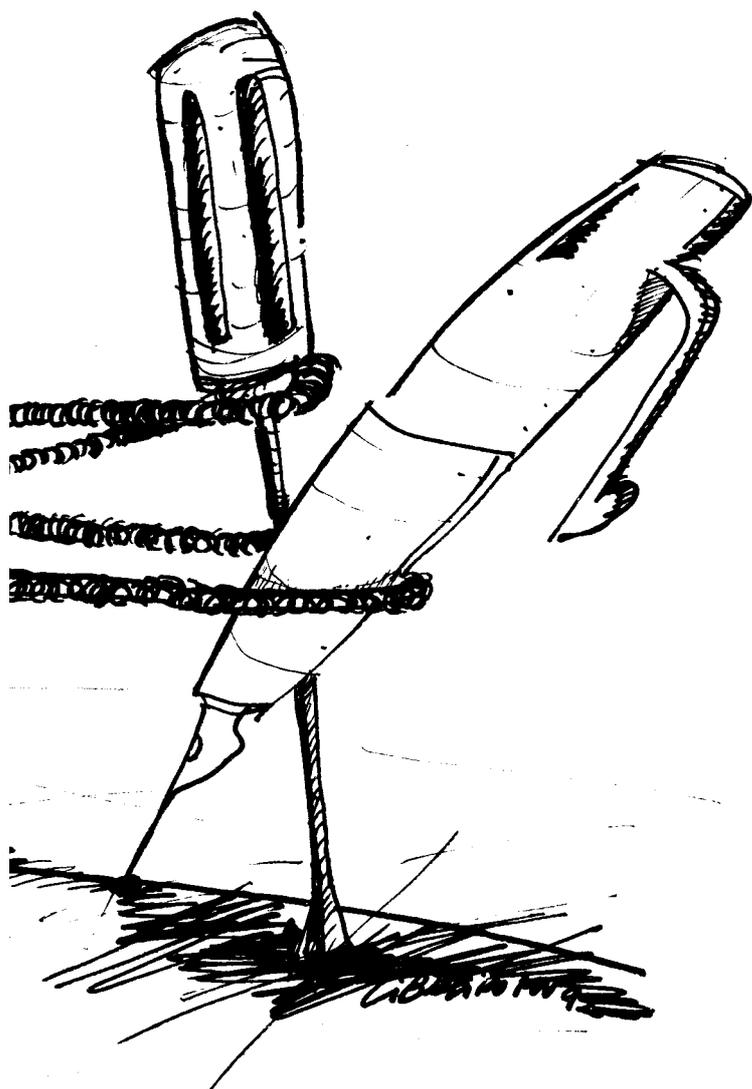
in *Diário de Notícias*



* Especialista de Recursos Humanos.



“CAPTAR” O



U COOPTAR?

As dificuldades levantadas pelo recrutamento são bem conhecidas. O autor propõe à nossa reflexão uma forma de as ultrapassar — em vez de delinear estratégias para captar o candidato certo, porque não cooptar¹ parceiros para um projecto comum?

¹ *Cooptar* — “Admitir numa corporação com dispensa das formalidades da praxe; agregar.”

No domínio da gestão “técnica” dos recursos humanos é frequente a necessidade de utilizar aspas para delimitar conceitos instrumentais.

Tal tipo de prática pode parecer sintoma de incompetência; não uma incompetência linguística — aqui, praticamente inócua — mas uma incompetência científica e técnica: mal iria a medicina moderna, dir-se-á, se, para comunicarem entre si, os cirurgiões tivessem de se socorrer tão abundantemente desse recurso de emergência!

A presente reflexão vai ser, também ela, marcada por essa incómoda característica: todas as aspas que aparecerem neste texto significam que a realidade conceptual subjacente é manipulada com muitas cautelas. Incompetência do autor ou sintoma inequívoco de imaturidade do corpo de conhecimentos que é suposto dominar?

MÃO-DE-OBRA? PESSOAL? RECURSOS?

Há vinte anos, era vulgar ver-se, nas tardes de domingo, em qualquer aldeia da região agrícola do Ribatejo, um episódio sugestivo: no largo principal reuniam-se os cidadãos activos e disponíveis (quase todos); passado algum tempo, os capatazes das redondezas — omnipotentes do alto da montada — decidiam com um simples gesto aqueles a quem na semana seguinte iriam matar a fome, bem como o preço a que iriam pagar o suor tão sofregamente oferecido.

Hoje, em todo o mundo, milhares de “especialistas” procuram afanosamente compreender as “leis” por que se rege o “mercado”. Mas será que estamos realmente perante um mercado? De um lado — passiva, inerte e disponível — a “mão-de-obra”; do outro lado, os novos capatazes, agora montados em sugestivas páginas de uma qualquer “bolsa de emprego” ou sabiamente disfrazados de “caçadores de talentos”?

E caso nos entendamos acerca do carácter específico desse tipo de mercado, importa que também venhamos a entender-nos sobre o que se trata de aí encontrar: Mão-de-Obra? Pessoal? Recursos, neste caso Humanos? Talentos (em abstracto)? Parceiros de um projecto empresarial?

INTERVIR NA MODELAÇÃO DA "OFERTA"

Partindo, talvez levemente, do princípio de que desta vez são desnecessárias aspas, e dando por adquirido que o que esperamos encontrar são recursos humanos, dotados de talentos específicos e, cumulativamente, capazes de se assumirem como parceiros no **nosso** projecto empresarial, então importa nomeadamente:

- Conhecer, em detalhe, a realidade do Sistema Educativo;
- Avaliar a qualidade específica de cada curso ministrado;
- Diagnosticar o quadro de expectativas dos potenciais candidatos em relação ao trabalho e ao emprego.

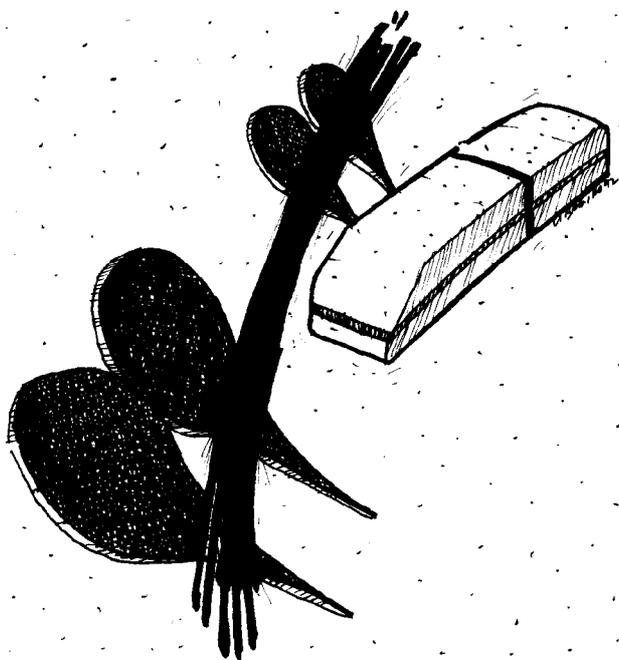
Mas mais ainda!

Por que não actuarmos, no quadro de um cuidado planeamento estratégico, a montante das necessidades específicas, intervindo na modelação da "oferta"?

Como?

Por exemplo:

- Reforçando os laços entre a Empresa e a Escola
 - oferta de estágios;
 - avaliação da qualidade da formação;
 - participação nos corpos directivos;
 - fomento da docência por parte de Quadros;
 - celebração de protocolos de cooperação para desenvolvimento de projectos específicos;



- Incentivando a frequência de cursos de interesse estratégico por detentores de elevado potencial;
- Promovendo a imagem institucional da Empresa com o objectivo de suscitar curiosidade (no mínimo) em relação às virtualidades oferecidas, em termos de vivência profissional, pelo nosso projecto empresarial;
- Intervindo na discussão pública que precede as alterações legislativas nos domínios do Sistema Educativo e da Formação Profissional.

Não nos iludamos! É certo que estamos a um passo da livre circulação de pessoas no âmbito das fronteiras da CEE. Mas não vamos ser incautos ao ponto de pensarmos que, ao menos nos primeiros anos, daí virá a decorrer alteração significativa no sentido desejado do actual cenário em termos de "oferta".

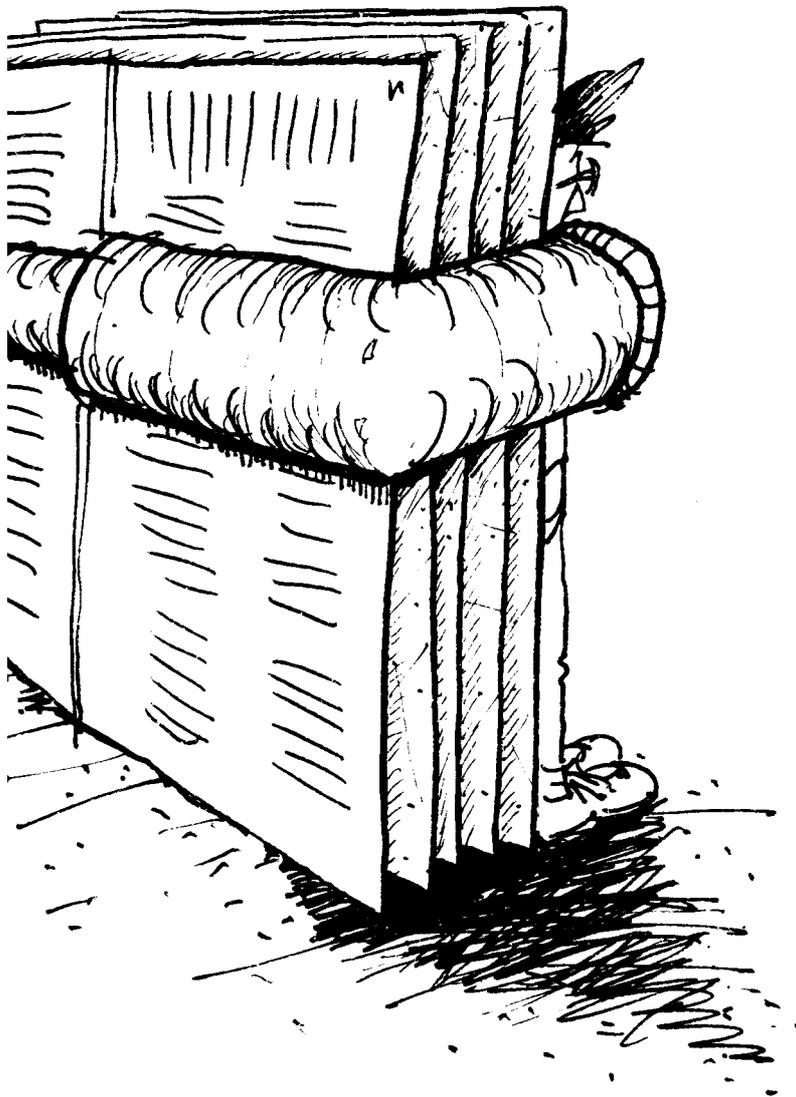


O QUE TORNA UMA "PROCURA" MAIS EFICAZ DO QUE OUTRA?

Estamos, de facto, a um passo da livre circulação de pessoas no âmbito das fronteiras da CEE. Ao contrário do que é provável vir a acontecer do lado da "oferta", quanto à "procura" é de esperar um significativo acréscimo de concorrência. É certo que inúmeros obstáculos se colocam à mobilidade geográfica; mas, também aqui, importa que não nos iludamos:

- As áreas de competência escassas entre nós são-também noutros países comunitários;
- O poder cumprir uma etapa da vida profissional em qualquer país da Europa tenderá a ser visto, nomeadamente por parte de Jovens Quadros, como inestimável elemento curricular;
- O fosso que separa o poder de compra oferecido em Portugal do que é acessível em outros países funcionará, ainda durante um período significativo, como factor centrifugador dos nossos recursos humanos mais qualificados;
- As tradições culturais do povo português — e a nossa História, nomeadamente a mais recente, bem o evidencia — não contêm elementos que possam agir

DIRIGIR



como dissuasores relevantes de uma emigração significativa, agora de tipo diferente.

Mas, já hoje, o problema da concorrência é preocupante: em cada processo de selecção, sempre acontece que o (a) candidato(a), aquele(a) em quem todos os intervenientes no processo apostavam, acaba por desistir: optou, em detrimento da nossa, pela empresa X.

Ora, o que faz com que um candidato venha a optar por outra empresa? Ou, por outro lado, o que faz com que um empregado nosso seja sensível à "procura" de um concorrente e nos abandone?

Por outras palavras, o que torna uma "procura" mais eficaz do que outras?

IMPORTÂNCIA DUMA ESTRATÉGIA GLOBAL EVIDENTE

Sem que se justifique entrar em detalhes, é de sugerir como hipótese de quadro explicativo para o êxito da "procura", a evidenciação por parte da empresa ganhadora da seguinte mensagem:

- "Sabemos o que queremos e para onde vamos..."
- "Conhecemos o risco de existirmos e enfrentamo-lo"
- "Neste contexto, temos um papel importante para si"
- "Oferecemos-lhe as contrapartidas que mais deseja agora"
- "Apostamos no seu desenvolvimento pessoal e profissional."

Se a "procura" eficiente for, de facto, a consubstanciada nesta hipótese, a questão da "estratégia"² de recrutamento radica, antes de mais, na estratégia global da empresa: o modo como — **explícita e coerentemente** — vê o negócio em que está inserida, os desafios que se lhe colocam, o modo lúcido como se dispõe a fazer-lhes face e, neste contexto sistémico, qual o papel específico, imediato e diferido — este, em termos de cenário probabilístico —, que está destinado à Pessoa a admitir.

É que falamos de Pessoas! Estamos numa fase da vida económica em que a perícia — o domínio de um conhecimento específico — é equiparável, em valor estratégico, à importância que desde tempos remotos vem representando a posse do capital. E se uma das características do capital é — sempre o foi — a mobilidade, não é menos verdade que uma das características mais evidentes dos recursos humanos é, também e cada vez mais, a sua mobilidade: agrade-nos ou não, é uma realidade inelutável.

RECRUTAR, SELECIONAR E RETER TRABALHADORES NAS SOCIEDADES MODERNAS

Estão por avaliar as reais e mais profundas consequências das inegáveis mudanças que se vêm verificando nas sociedades modernas.

Mas é inegável que a evolução da gestão empresarial, das tecnologias e das atitudes perante o trabalho conduzem — ao menos no mundo ocidental — a que para o profissional cada vez menos releve o negócio em que está integrada a sua actividade e, muito menos, a empresa concreta em que trabalha.

Sem que caiba analisar aqui a evolução do conceito de "estratégia" quando aplicado à gestão — bem longe estamos, num momento em que se acentuam preocupações de Qualidade Total, das iniciais conotações

² Do grego *strategia* — "comando de exército" (Dicionário).

militares —, o certo é que **recrutar, seleccionar e reter trabalhadores** não será mais possível:

- Com uma prática assente em **visão linear e reducionista**, nomeadamente se assente em pressupostos unidireccionais;
- Com a persistência da muito frequente aposta empresarial em privilegiar o reforço da componente estabilidade (conservação) em detrimento da vertente **mudança**, por exemplo:
 - dando preferência a candidatos de perfil conformista, acomodaticio e passivo;
 - tornando excessivamente relevante o peso das médias obtidas durante a formação escolar ou mesmo o saber-fazer, ambos em detrimento do saber-estar e da capacidade para **aprender a aprender**;

E ainda sem:

- A oferta consistente e credível de oportunidades de desenvolvimento pessoal, de inovação e criatividade e de cenários em que seja, de facto, viável alcançar **excelentes** níveis de desempenho;
- A erradicação da visão restrita e tradicional do posto de trabalho que se “oferece” com, nos antípodas de tal concepção, o privilegiar do **papel** que se espera seja desempenhado;
- Que seja tornado muito claro ao candidato qual o **valor acrescentado** que se espera do papel a desempenhar;
- Que seja encontrado o difícil equilíbrio entre a procura da **equidade interna** e da **competitividade externa** em todas as componentes das políticas de pessoal;
- Que a gestão dos aspectos retributivos e, em geral, em todo o quadro de contrapartidas **directas e indirectas** seja confinado adentro dos limites de razoabilidade económica (custo/benefício).

COMUNICAR A IMAGEM REAL DE EMPRESA

A reflexão até agora desenvolvida centrou-se em torno de um eixo directamente subordinado ao tema consubstanciado no título. Mas a empresa tem, inevitavelmente, uma imagem pública, constituída a partir de “silêncios” — **é impossível não comunicar** — ou, no outro extremo, assente em vultosos investimentos em promoção.

Por tudo o já dito, dá-se por desnecessário qualquer esforço no sentido de acentuar a importância da “imagem exterior” muito antes que se coloque — quer à empresa, quer ao potencial candidato — a hipótese de contacto em ordem a um recrutamento.

Não é o facto de esta abordagem se ir tornando já demasiado extensa que permite dispensar, também aqui, o esforço de explicitar a importância da “auto-imagem” que a empresa construiu ao longo do tempo e **sobretudo** do modo como — **a todos os níveis** — ela é comunicada quer, no arranque do processo de selecção, ao público-alvo, quer em todos os contactos com os candidatos.

Não deixaria de ser interessante conduzir uma investigação que visasse apurar o papel desempenhado nos frequentes inêxitos por inabilidades no domínio da comunicação do modo como vemos o trinómio — passado/ presente/futuro — caracterizador da organização.

Tudo isto dito, talvez as frequentes e bem conhecidas dificuldades de recrutamento possam vir a ser ultrapassadas se, em vez de nos consumirmos na procura de estratégias para captar os melhores candidatos, agirmos em consonância com a ideia de que recrutar é **cooptar parceiros de um projecto empresarial**.

*Psicólogo; DRH da TAP.



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

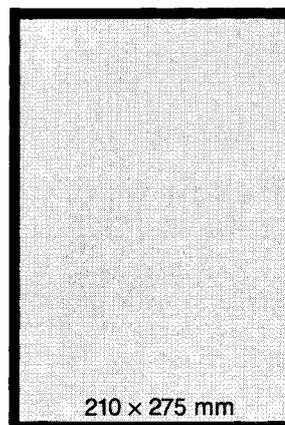
PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

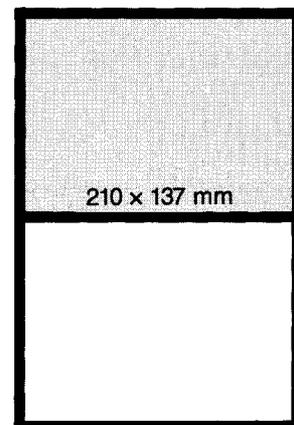
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA a 17%

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



DOS

2ª Parte

Como tivemos ocasião de referir no artigo da DIRIGIR nº 25, não é possível "viver" sem o DOS, embora seja possível "sobreviver" sem o conhecermos intrinsecamente. É óbvio que um domínio do DOS, mesmo que não seja completo, paga sempre dividendos. Por isso mesmo, iremos explanar algumas ideias úteis sobre o Sistema Operativo mais implementado em Computadores Pessoais.

É fácil reconhecer o instante preciso em que o computador aguarda que transmitamos as nossas ordens. Quando o PROMPT do Sistema surge no ecrã do monitor, é o momento de o fazermos. Se sentirmos, porém, uma certa "frieza" no modo como o Sistema nos assinala esta situação peculiar, podemos modificar, a nosso bel-prazer, o respectivo PROMPT, dando-lhe um

aspecto mais amigável e, talvez, mais subserviente. Bastará, na linha de comandos do DOS — o mesmo é dizer: na sua linha de PROMPT — invocar o comando com esse mesmo nome, dando-lhe o formato que se segue:

PROMPT = *De novo às suas ordens, caro utilizador!*

Isto é quanto basta para que o nosso amigo computador, sempre que acabe de executar uma tarefa, nos mimoseie com um simpático:

“De novo às suas ordens, caro utilizador!”

Banindo, para sempre, os formais e “distantes” C> ou A>.

Há que considerar, num computador, dois tipos distintos de memória: a ROM (*Read Only Memory*), não disponível para o utilizador, portanto exclusiva da máquina, e a RAM (*Random Access Memory*), esta já ao nosso dispor. A primeira permite apenas a leitura de um sem-número de instruções que o fabricante lhe introduz; a segunda permite que nela introduzamos os nossos programas ou comandos, que pretendemos que sejam executados sempre que o desejemos. O que está na ROM lá permanece indefinidamente. O que está na RAM perde-se completamente logo que se desliga o computador.

Parece, assim, pressupor-se do que foi dito, que haverá que refazer o que acabou de perder-se. Isso é um facto que devemos ter sempre em consideração, quando lidamos com as Máquinas, pelo que, antes de darmos início a essa acção, devemos ponderar sobre a utilidade ou inutilidade da informação existente na memória. No exemplo atrás referido, o PROMPT modificado terá, então, uma duração de vida curta, que se pode medir facilmente, e que vai do momento em que foi criado até ao momento em que se apaga o computador. Esta situação atira-nos para o conceito de “*memória volátil*”, que deve estar sempre presente.

Porém, o nosso prestimoso DOS surge em nosso auxílio e possibilita-nos um processo de não perdermos definitivamente o PROMPT redefinido. Só teremos que colocar o comando, no formato indicado, numa linha de *batch file* muito *sui generis*. Trata-se do AUTOEXEC.BAT, um programa feito à medida do utilizador, por ele próprio, com os comandos pretendidos do DOS, e que goza de um privilégio único: o de poder “arrancar” automaticamente sempre que se liga o computador.

O AUTOEXEC.BAT faz parte de uma estirpe de pequenos programas, designados por *batch files*, que congregam comandos do DOS. Ao serem invocados, eles executam, sequencialmente, o conjunto de comandos inseridos, aligeirando, de modo conveniente, o trabalho do utilizador. A sua utilidade pode apreender-se com extrema facilidade. Se considerar, por exemplo, que pretendemos formatar uma série de disquetes, acontecerá que, no momento em que no ecrã surja o já citado **“De novo às suas ordens, caro utilizador!”** teremos, não só de invocar o comando que realiza a formatação, como também de invocar em que dispositivo se encontra a disquete a formatar e, ainda, de parametrizar o comando, de modo a que o Sistema saiba que tipo de formatação se pretende. Se esta tarefa se realiza sobre

uma única disquete, tudo bem. Porém, se existir um conjunto de disquetes a formatar, será extremamente vantajoso entregar todo esse trabalho a um *batch file* específico, que se encarregue de o fazer. Bastará, então, invocar apenas o *batch* pelo seu nome, para que o conjunto de tarefas a empreender seja imediatamente posto em execução, poupando-nos as repetições, por vezes tediosas, de um mesmo comando. Repare-se, contudo, que apenas o nosso AUTOEXEC.BAT não precisa de ser invocado pelo utilizador. Isso está a cargo do Sistema Operativo que, no arranque, procura sempre a existência de um programa/ficheiro com aquelas características (AUTOEXEC). Todos os outros *batch files* terão de ser invocados, na linha de PROMPT.

Há, entretanto, outros **processos de não perdermos a informação**. Bastará gravá-la nos “suportes de massa” disponíveis para isso, e que são vários: disquetes, discos rígidos, fita magnética. Os dois primeiros tipos são os mais procurados. O terceiro poderá, eventualmente encontrar-se nas mãos de um utilizador mais experiente e conhecedor.

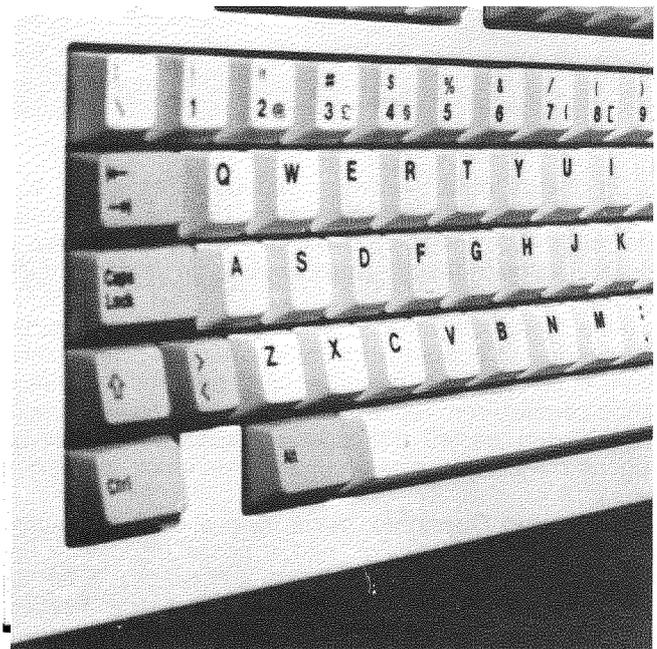


FOTO: VASCO SANÇA

As **disquetes** são feitas de um material flexível, magnetizável. As suas capacidades de armazenamento variam. Consoante essa capacidade, assim terá de ser feita a correspondente formatação. **Formatar** uma disquete é, digamos, marcá-la electronicamente, de modo a poder receber a informação. É como que definir as pistas, o número de sectores por pista, o número de bytes por sector. Nada poderá ser gravado sobre um suporte não formatado. Esta operação é **fundamental**

e não pode ser ignorada por qualquer utilizador. Não o é, na medida em que o Sistema se recusa a avançar perante uma disquete não formatada. O DOS torna-nos acessível o processo de realizarmos tal operação.

Há que ter algum cuidado no manuseamento das disquetes, dada a sua fragilidade, sob pena de perdermos a informação gravada. Há, porém, um certo tipo de disquetes (3,5) que apresenta como que uma blindagem protectora, bem como um formato menor. No entanto, a sua capacidade é superior às do tipo anterior (5 1/4), devido à alta densidade que comportam.



FOTO: DUARTE CABRAL

Os **discos rígidos**, como o próprio nome indica, são suportes rígidos, de alta capacidade de armazenamento. Por outro lado, na medida em que os “pratos” giram a grande velocidade — contrariamente ao que acontece com as *drives* que manipulam as disquetes — e devido a uma tecnologia mais sofisticada, o seu desempenho é superior. O acesso à informação é, por conseguinte, bem mais rápido. A evolução verificada nestes últimos anos permite, com relativa facilidade, dado o seu preço, adquirir um destes dispositivos, capaz de armazenar alguns milhões de *bytes*, ou, se preferirmos, de caracteres.

O **Sistema Operativo**, neste caso o DOS (há outros Sistemas, como é óbvio), põe à nossa disposição um conjunto de programas altamente sofisticados, a fim de gerirmos, eficientemente, a informação. A sua utilidade é inegável e é pena que os utilizadores não lhe dispensem a atenção de que é merecedor. Isso mesmo se verifica, por exemplo, no caso dos *batch files* atrás mencionados. Poucos são os utilizadores interessados em desenvolver os seus próprios *batch*. Outros há que nem sabem sequer dessa possibilidade.

É viável, graças ao DOS, copiar programas/ficheiros de disquetes para disquetes, ou de disquetes para o disco rígido, e vice-versa. É possível, graças ao DOS, listar o conteúdo dos suportes de informação, e activar ou desactivar os atributos dos ficheiros, de modo a proteger, de maneira ainda mais eficaz, a informação.

É possível, graças ao DOS, formatar os suportes, de modo a que eles se encontrem em condições de poder receber os dados e programas. É possível apagar ou eliminar informação, quando ela não é mais necessária. Mas o DOS permite, igualmente — quando a eliminação dos ficheiros é feita inadvertidamente —, recuperar essa informação preciosa, salvando, assim, horas e horas de trabalho.

O DOS possibilita, no entanto, muito mais do que isso. Ele permite editar um texto, alterá-lo, modificá-lo, aumentá-lo. Permite elaborar *batch files*, através dos seus editores, integrados no próprio Sistema. Permite verificar se a gravação dos dados foi feita em condições. Permite comparar ficheiros, a fim de verificar se existe alguma diferença entre eles. Permite direccionar comandos às impressoras, de modo a que os textos ou gráficos, possam sair nas melhores condições. Permite executar aplicações de pequeno, médio e grande portes, escritas numa linguagem de alto nível, como o BASIC, PASCAL e C. Permite, além disso, encontrar parcelas de texto num ficheiro facilitando ao utilizador o trabalho de pesquisa. Permite a cópia de um suporte para outro (disquetes), sector a sector, ou ficheiro a ficheiro.

O rol de benesses não pára, entretanto, aqui. As comparações entre suportes de informação podem ser também feitas sector a sector, em vez de ficheiro a ficheiro. Possibilita pôr “obstáculos” à penetração no Sistema, de quem quer que seja. O parqueamento das cabeças de gravação/leitura pode ser facilmente conseguido, de modo a proteger a superfície do disco rígido de situações desagradáveis. “Anular” o resultado de uma formatação — uma das operações mais perigosas sobre discos/disquetes — é igualmente possível, recuperando-se, assim, tudo aquilo que já se julgava definitivamente perdido. Obter informação sobre a integridade dos dados e como actuar em caso de situações delicadas, porventura surgidas, é algo mais a que o DOS não é alheio. Mostrar a estrutura das suas directorias ou os diferentes níveis em que a informação se acha arrumada, obtém-se através de um simples comando. Atribuir uma designação a cada um dos volumes utilizados (disco/ /disquete), ou averiguar qual a designação do volume corrente, são tarefas de fácil realização.

E mais, muito mais, sempre com um propósito único: **facilitar a vida ao utilizador no seu trabalho com a Máquina**. Não é aqui possível mostrar a panóplia de comandos de que o DOS dispõe, pois o espaço não o permite. O número de comandos não é muito elevado, diga-se a verdade. Cada um deles dispõe, entretanto, de muitas *nuances*, representadas pelos inúmeros parâmetros que produzem uma mesma execução, porém numa perspectiva diferente.

Vale mesmo a pena parar sobre o DOS e, sem ser visceralmente, examiná-lo e apreendê-lo melhor.

* Analista-Programador.

A EQUIPA DE TRABALHO



Um novo conceito de equipa de trabalho surge como instrumento essencial da estratégia duma empresa que quer assegurar o seu desenvolvimento. Esta equipa dos tempos modernos desenvolve um sistema de relações profissionais de tipo novo, orientadas para os resultados, para a lucidez e para o profissionalismo.

"Não importa tanto onde estás, mas sim para onde vais."

In programa de TV de que não lembro o título

A incerteza como pano de fundo, a força e o querer como armas, o desenvolvimento como horizonte, parecem constituir os elementos caracterizadores do "esta-

DIRIGIR

do de espírito" reinante na sociedade empresarial portuguesa.

Distantes estão já os tempos de todas as garantias e protecções (apesar de, no caso português, não terem sido muitos e de persistirem ainda alguns) promotores de certa acomodação, em que a expectativa de futuro era vivida como uma simples réplica do presente.

Hoje, turbulência e altas pressões são elementos do clima envolvente do quotidiano das empresas, e os especialistas falam em "economia de guerra" e "gestão em tempo de crise".

A pressão dos mercados em que as empresas operam é hoje e cada vez mais um dado adquirido. Aumento da concorrência, maior agressividade comercial, competição, clientes mais exigentes, são factores que corporizam, no concreto, essas pressões.

A reivindicação de mais rendimentos, de maior autonomia e mais poder, de mais informação, de maior e mais efectiva participação nas decisões, constituem outros tantos factores de pressão sobre a empresa, exercida aqui internamente e com origem nos próprios colaboradores.

Neste quadro de forças contraditórias, internas e externas, a empresa ensaia respostas e define os seus objectivos estratégicos. Produtividade, qualidade, inovação, redução de custos, baixo preço, prazos de entrega, aumento das quotas de mercado, instituem-se como a resposta necessária.

Como compatibilizar o aparentemente contraditório; como conseguir, mais do que sobreviver, assegurar o desenvolvimento? Vencer o desafio parece ser a palavra de ordem.

Situações de guerra desenvolvem habitualmente uma forte coesão interna.

O conceito de Equipa parece reviver e perspectivar-se como instrumento de uma estratégia de empresa, instituindo-se como a infra-estrutura da necessária coesão e, ao mesmo tempo, motor do desenvolvimento.

RELAÇÕES HUMANAS VS. RELAÇÕES PROFISSIONAIS

A visão romântica e algo manipulatória inerente à "noção de grupo", tal como foi teorizada pela chamada "escola das relações humanas" e que corporizou a filosofia de gestão característica dos anos cinquenta e sessenta, está definitivamente condenada. **Mas o conceito de equipa surge hoje renovado e institui-se mesmo**, pelas suas virtualidades, **como um dos mais heurísticos conceitos da moderna teoria de gestão.**

A evolução processa-se em espiral; o mito do eterno retorno é apenas isso: um mito. É certo que neste caso se assiste a **um retorno; mas um retorno não no sentido do círculo, mas no sentido do ciclo evolutivo.**

Hoje, a noção de "grupo de trabalho", no sentido psicossociológico do termo, encontra a sua actualização

em expressões tais como *Team Work*, *Task Team* ou *Team Building*.

A "afectividade" e as "boas relações humanas", constituíam a tônica dominante, subjacente à anterior noção de grupo, a qual decorria da concepção do indivíduo enquanto entidade eminentemente gregária.

Ao contrário, a ênfase nos objectivos enquanto dimensão operativa e a construção de uma identidade cultural forte, promotora do empenhamento, informam o moderno conceito de Equipa.

A expressão "trabalho", sempre associou, ao longo dos tempos, a noção de penosidade, de martírio, de obrigação.

O desafio da gestão, que hoje assume uma maior actualidade e necessidade é o de **transformar essa concepção de trabalho-penosidade na concepção trabalho-prazer e enriquecimento pessoal e profissional.** Esta, uma utopia, cuja realização nunca as organizações estiveram tão próximas de conseguir. E o conceito de Equipa parece ser a entidade que o tornará possível.

A razão de ser do grande salto qualitativo, conseguido através da implementação do novo conceito de equipa, é, em larga medida, função do processo de transformação das relações de trabalho entre pessoas.

À tonalidade e cambiante mais ou menos afectivas/emocionais que têm caracterizado o quotidiano de trabalho das pessoas, sobrepe-se hoje e **institui-se o princípio da finalidade e do pragmatismo da relação.**

Diríamos que, mais do que as boas relações humanas — que em determinados contextos são paralisantes da iniciativa e castrantes da afirmação individual —, **o conceito de equipa preconiza a emergência e desenvolve um sistema de relações profissionais de tipo novo, em que a orientação para resultados, a lucidez e o profissionalismo se instituem como factores dominantes do processo de relação.**



INTERDEPENDÊNCIA E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Inovação e qualidade são os móveis da acção de qualquer estratégia empresarial que se pretenda ganhadora.

A operacionalização de uma estratégia de gestão que situe aquelas dimensões como finalidade última, ao mesmo tempo próximas e distantes, mas sempre desafiantes, exige necessariamente a adopção de novos instrumentos. O conceito de Equipa revela-se aqui fundamental.

A Equipa define-se através de duas dimensões básicas, que fazem dela um instrumento eficaz de gestão: **a orientação para resultados e a interdependência entre membros.**

Mais do que atingir objectivos, o motor da equipa é a polarização nos resultados. É a perspectiva de conseguir um resultado visível que garante a mobilização das vontades e do querer.

Esta polarização do resultado é, afinal, a entidade que garante a emergência do empenhamento colectivo e, ao mesmo tempo, se institui como princípio dinamizador da identidade de grupo.

Por outro lado, a interdependência constitui simultaneamente uma dimensão operativa e um "estado de espírito".

Habitúamo-nos a ver na expressão "interdependência", quando aplicada à fenomenologia do trabalho em grupo, a simples expressão de uma dimensão funcional, caracterizada pelas diversas competências

e saberes em presença. Ou seja, a interdependência, enquanto dimensão básica do trabalho em grupo, esgotava-se na "inter-disciplinaridade" socioprofissional que caracteriza os respectivos membros.

O moderno conceito de Equipa alarga as fronteiras da noção de interdependência. Assim, e para lá da diversidade funcional e de especialidades profissionais,

a interdependência que o trabalho em equipa estimula e promove tem a ver com a diversidade humana em todas as suas facetas: diferenças nas formas de olhar e ver os problemas, diferenças de imaginação, de atitude, de quadros de referências, de perspectivas, são aí consideradas e exploradas.

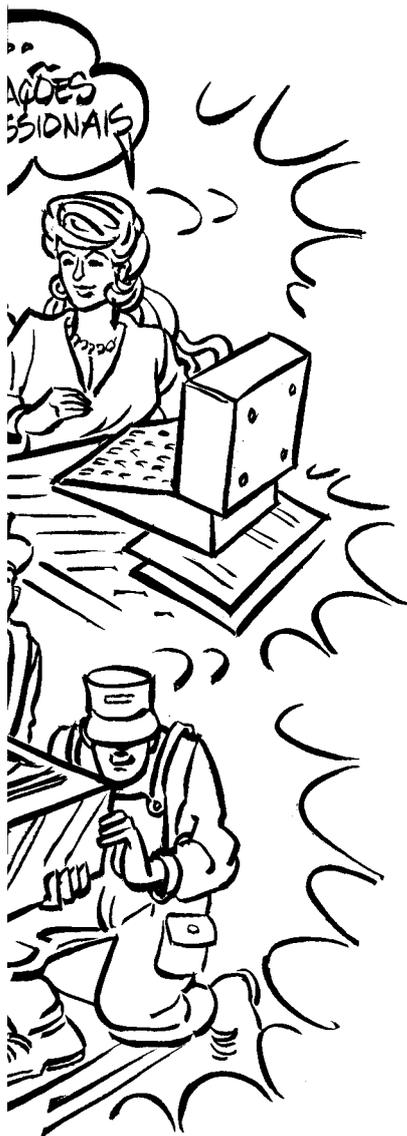
Por último, para além da orientação para resultados e da interdependência entre membros, o trabalho em equipa pressupõe ainda **uma terceira componente: a informação**; não só a todos os níveis do processo de trabalho mas, fundamentalmente, sobre os resultados conseguidos e o seu impacte global na organização. Esta a trilogia de base, potenciadora de uma alta *performance* empresarial quando **a inovação e a qualidade, mais do que meros objectivos, são assumidos como uma nova categoria de valores e atitudes.**

A competência e o empenhamento dos colaboradores de uma empresa instituem-se, hoje mais do que nunca, como dimensões críticas, cuja actualização e desenvolvimento só é possível no quadro de uma cultura que tome como valores intrínsecos a liberdade responsável, a entreadjuada e a complementaridade.

É no conceito de Equipa de trabalho que a operacionalização destes valores encontra a sua expressão plena.

Este conceito evoluiu em operacionalidade e, ao mesmo tempo, amadureceu, tornando-se mais consciente e lúcido.

Um dos principais desafios da gestão é a sua integração no quotidiano da organização, tornando desta forma a Equipa um dos mais eficazes instrumentos de desenvolvimento empresarial.



*Psicólogo.



EMPRESAS SEM

*Esteja descansado. Não há empresas sem chefes
e mesmo a empresa de que lhe vamos falar os tem.
Acontece, porém, que à força de convivermos com eles não nos
questionamos sobre para que servem e o que fazem realmente os chefes.*

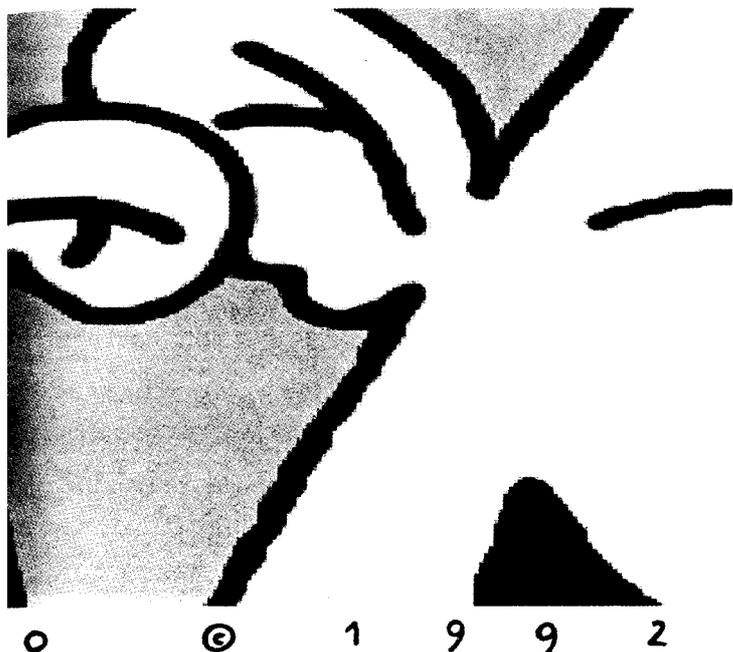
É conhecida a história dos três papagaios com preços diferentes. O primeiro falava muito e era o mais barato; o segundo, além de falar, cantava árias de ópera e tinha um preço claramente superior; o terceiro, esse valia uma fortuna e não falava nem cantava. Razão: era chefe, embora completamente inútil.

O trabalho dos chefes não é idêntico ao da SEMCO na maioria das empresas brasileiras e portuguesas.

Legitimamente, segundo creio. Os negócios, o tecido industrial e as pessoas são diferentes e por isso adoptam estilos diferentes de gestão.

Vamos aproveitar as diferenças — legítimas como dissemos e voltamos a repetir — para avaliarmos se as nossas práticas de chefia serão as mais adequadas aos nossos objectivos e aos nossos trabalhadores. O pretexto é o caso Semler.¹

DIRIGIR



CHEFES?

GERIR À MODA DE SEMLER

Estes são alguns dos tópicos do estilo de gestão praticado por Ricardo Semler.

Princípios

Participação, informação e bom senso. A participação aplica-se a tudo, mesmo às decisões sobre investimentos

¹ Recolhemos as informações para este artigo na exposição que Ricardo Semler fez à revista *Harvard L'Expansion* (Outubro de 1990). A revista *Exame* (Lisboa, Janeiro de 1992) dá notícia sobre a publicação do livro de Semler, intitulado *Virando a Própria Mesa*, o qual está a transformar-se em *best-seller* mundial.

e à apropriação de lucros. Informação quer dizer transparência total, das contas da empresa às remunerações dos chefes. O bom senso substitui, com vantagem, normas e procedimentos, porque os trabalhadores gostam de ser tratados como adultos.

Estrutura celular

Fábricas com cerca de 100-150 elementos; unidades autónomas de trabalho, na fábrica ou no escritório, com cerca de dez elementos. Cada uma dessas unidades estabelece o seu próprio programa de trabalho.

Três níveis de poder

No âmbito geral da empresa o poder compete a cinco elementos designados por "Conselheiros", entre os quais está incluído o patrão, Ricardo Semler. A empresa compõe-se de oito Divisões autónomas, geridas por oito Parceiros. Cada Divisão tem um número variável de unidades operacionais, geridas por Coordenadores. Aos trabalhadores dá-se o nome de "Associados".

Seleção e movimentação de pessoal

Não recrutam nem promovem ninguém a postos de chefia sem o interessado contactar previamente os seus subordinados futuros e sem ser aceite por eles. Os subordinados avaliam os dirigentes duas vezes por ano. Encorajam os trabalhadores a fazer rotação de postos de trabalho ao fim de dois a cinco anos.

Gestão das remunerações

Os trabalhadores sindicalizados recebem o salário de acordo com o estabelecido na convenção colectiva



respectiva. Os outros negociam-no individual e directamente. Uma ou duas vezes por ano, a Direcção divulga o inquérito salarial do sector. Cada Divisão escolhe a forma de fazer a repartição dos lucros. Duas vezes por ano, 23 por cento dos lucros, após impostos, são entregues às Divisões que dispõem deles a seu bel-prazer. Há quem decida constituir fundos para apoio à construção de casa própria e há quem, pura e simplesmente, divida uniformemente o montante pelos membros respectivos.

Horário flexível e negociado

Cada qual escolhe o seu horário, mesmo na fábrica. Não há relógio de ponto e a coordenação de horários é negociada pelos próprios no âmbito das unidades operacionais.

LOUCURA QUE VEM DO BRASIL?

É fácil catalogar o caso Semler como excentricidade comparável à loucura do Carnaval ou a outras, próprias de um país gigantesco, de criação recente e constituído por muitas e desvairadas gentes.

Trata-se realmente de um caso singular mas que tem a sua lógica. Antes de mais, tem a ver directamente com a personalidade de Ricardo Semler. Estamos em crer que, sem o seu carisma pessoal, as coisas não funcionariam assim. Formalmente ele é apenas um dos Conselheiros, mas, na realidade, é o mentor e dinamizador da empresa e deste estilo de gestão. Os outros, todos os outros, são seus discípulos.

As condições em que tomou conta da empresa ajudam também a explicar o carácter singular da gestão à moda de Semler. A empresa estava à beira da falência. O jovem filho do patrão apareceu e os trabalhadores concentraram nele todas as suas expectativas de salvação, porque não restava outro salvador. Cada novo sucesso confirma e reforça essa fé.

Como se disse, é caso único ou quase único no Brasil e manter-se-á assim se continuar a afastar-se da prática corrente de gestão das outras empresas, o que é bastante provável dadas as condições cada vez mais incertas da economia brasileira. Enquanto a generalidade das empresas tenderá a "muscular" a gestão, a prática de Semler irá, por seu lado, radicalizar-se. Terá cada

vez maior número de candidatos interessados em entrar. De acordo com declarações de Semler, já não publicam anúncios nos jornais e por cada posto de trabalho vago recebem 300 pedidos espontâneos. Passa-se o mesmo com a Lincoln Electric (Estados Unidos), empresa-excepção de sinal contrário, uma espécie de campo de concentração empresarial. Os casos extremos atraem os radicais, quer os fanáticos da autonomia quer os acomodados à dependência.



PAULO BUCHHEID © 1992

OS CHEFES E O PODER. COMANDAR E LIDERAR

Qualquer chefe, pelo facto de ser chefe, tem autoridade sobre os seus subordinados. Impõe as decisões que tomou servindo-se da aplicação de penas e da atribuição de prémios. Comandar implica recompensar e punir.

Mas para que serve a autoridade do chefe? Obviamente que é para fazer avançar o negócio, não é para servir de satisfação ao titular ou sequer para exercer o sadismo próprio sobre os subordinados.

Ricardo Semler retirou o título de chefes aos chefes da sua empresa e chamou-lhes "Consultores", "Parceiros" e "Coordenadores". A simples mudança de nomes

pode ser uma bizzaria perfeitamente gratuita. De qualquer forma esta "originalidade" chama a atenção para um aspecto essencial da autoridade. A autoridade para implementar decisões destina-se a aumentar as vendas, a produzir com mais qualidade ou a servir melhor os clientes. Não é fim em si mesma. A autoridade pela autoridade é uma aberração, infelizmente muito habitual. Quando o chefe responde ao subordinado que a sua missão é "fazer cumprir ordens", engana-se redondamente. As empresas não produzem nem vendem ordens.

Quem tem autoridade para comandar, recompensa e castiga.

Incompreensivelmente os chefes penalizam mais do que gratificam.

Skinner, um psicólogo tão importante como Freud, demonstrou que gratificar é mais eficaz do que penalizar para levar o outro a actuar no sentido adequado.

Os chefes não podem esquecer, entretanto, que têm, como qualquer outro ser humano, além do poder de

autoridade, um outro: o poder de influenciar. Esse poder está dotado, como a autoridade, de armas próprias, que são a persuasão e a sedução. O chefe comanda por força da autoridade e lidera se souber e quiser persuadir e seduzir os subordinados. E porque não? Ricardo Semler entende que a liderança é mais eficaz que o comando.

DESENVOLVER A AUTONOMIA E A COOPERAÇÃO ENTRE TRABALHADORES

Há pessoas que não gostam de autonomia no trabalho, ou, dito de outra maneira, que preferem obedecer às ordens dos outros a traçar o seu próprio caminho. É que a responsabilidade pesa e há algum prazer em ser-se conduzido. A maioria, porém, se opta pela submissão é porque ou se habituou a esse comportamento ou não encontra processo ou energia para conquistar a sua própria autonomia.

Há países e empresas que cultivam a dependência e penalizam a autonomia e responsabilidade. Nesses casos a conquista da autonomia, do direito a pensar por si próprio e a escolher responsabilmente, torna-se muito árdua.

Ricardo Semler diz que as chefias são o entrave principal à responsabilização dos subordinados. Parece-me um exagero, como exagero também seria pensar que os chefes podem oferecer gratuitamente a autonomia aos subordinados, mesmo sendo generosos. Mas podem facilitar-lhes a aprendizagem e a experiência da autonomia, transmitindo-lhes o máximo de informação possível, reduzindo/flexibilizando progressivamente as ordens e associando-os ao processo de tomada de decisão.

Não raro os chefes saem-se com imposições deste género: "A trabalhar não se fala com os colegas"; "Amigos, amigos, trabalho à parte"; "Aqui, é cada qual por si". Os subordinados alinham pelo mesmo diapasão quando dizem: "Não me interessa, não é da minha

função." A tônica comum a estas posições é a de que no trabalho não há lugar à cooperação entre iguais.

Ora, muitas das mais eficazes e modernas orientações de gestão, como a Qualidade Total e o Serviço ao Cliente, assentam na cooperação horizontal. Para conseguir Qualidade e Serviço é indispensável fomentar essa cooperação, vencendo as práticas e os apelos insistentes para o individualismo, de competição ou do simplesmente "não me incomodes".

O desenho das formas de organização do trabalho contribui muito para fomentar ou restringir a cooperação entre trabalhadores. Se comparar os organigramas habituais das empresas, em pirâmide, com o da SEMCO, verá que este fomenta a cooperação horizontal enquanto os outros fomentam a cooperação vertical.

As chefias, para além da adopção de estruturas organizativas menos verticais, podem facilitar a cooperação entre trabalhadores promovendo a interajuda, a troca de informações e a rotação de postos de trabalho.

Com trabalhadores mais autónomos e mais solidários, o trabalho é, no mínimo, igualmente eficaz e é seguramente mais gratificante e portador de um futuro profissional de sucesso para quase todos.

MÁXIMAS DE RICARDO SEMLER

- Se um chefe, questionado sobre o seu salário, se sentir embaraçado, significa que provavelmente não o merece.
- Os empregados das empresas comportam-se como adultos na vida corrente. Porque será que as empresas os tratam como crianças?
- Coloque dez pessoas a trabalhar em conjunto e não nomeie chefe. Verá que o chefe emergirá de dentro do grupo.
- A bandeira brasileira tem inscrita a seguinte divisa: "Ordem e Progresso". Deveria ser substituída por esta outra: "Ordem ou Progresso", porque a Ordem não se dá bem com o Progresso.
- É-se sempre substituível, como se há-de descobrir no dia do funeral de cada um.
- Os chefes, com o estatuto e a remuneração especial de que beneficiam, são o principal entrave à gestão participativa.
- O bom senso substitui, com vantagem, as normas e os manuais de procedimentos. É, porém, uma tática mais arriscada porque assenta sobre a responsabilidade dos indivíduos.

*Responsável de Formação da Nestlé Portugal, S.A.; Docente universitário.

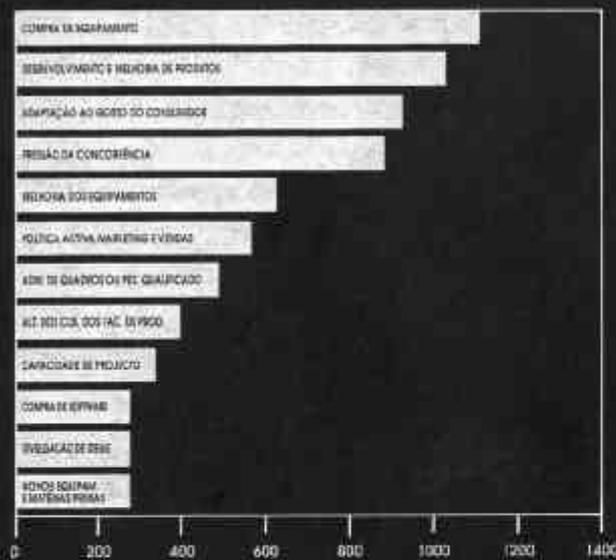
Sabia que.....

... A inovação é um processo não linear e complexo que resulta da interacção de múltiplos factores que, no seu conjunto, geram dinâmicas que ora podem propiciar as inovações, ora podem levantar-lhes obstáculos?

O Gabinete de Estudos e Planeamento do MIE desenvolveu um estudo com vista a caracterizar as **estratégias das empresas portuguesas para a inovação** no período 1987/1989, e chegou às seguintes conclusões:

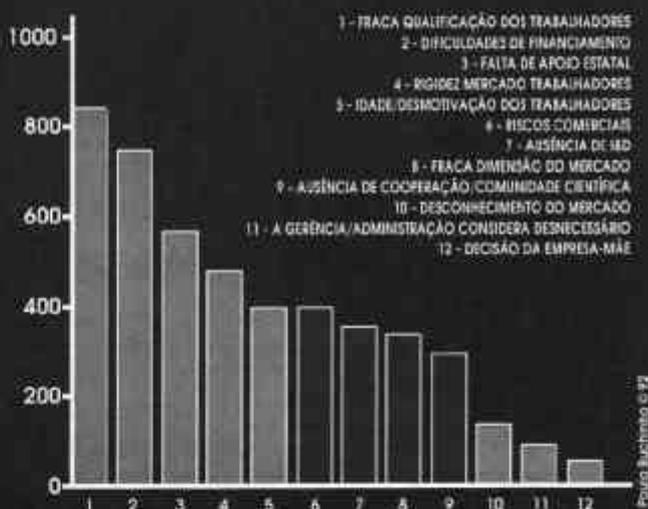
A compra de equipamento vai em primeiro lugar, a qualificação de pessoal em sétimo lugar... o que não deixa de ser curioso, se atentarmos nos resultados do mesmo estudo quanto às...

PRINCIPAIS FACTORES DE INOVAÇÃO



Fonte: MIE/INEC, 1991

BARREIRAS À INOVAÇÃO



Fonte: MIE/INEC, 1991

Para as 892 empresas que responderam, a principal barreira à inovação é a **fraca qualificação dos trabalhadores...**



FOTO: VASCO SANÇA

ORÇAMENTO DO ESTADO PARA 1993

*Leitor informado vale por dois...
Fique já a saber tudo sobre o IVA, o IRC, o IRS, o Imposto de Selo,
a Sisa e o Imposto sobre Sucessões e Doações e, também, sobre
o Imposto Automóvel... que vamos ter em 1993!*

(Diário da Assembleia da República,
II Série-A, nº 1, de 15 de Outubro de 1992)

INTRODUÇÃO

O Governo apresentou à Assembleia da República, no prazo legal (até 15 de Outubro de cada ano), a proposta de lei do Orçamento do Estado para 1993, que deverá

ser aprovada até ao dia 15 de Dezembro, para entrar em vigor no próximo dia 1 de Janeiro.

O articulado da lei do Orçamento contém, tal como em anos anteriores, diversas disposições em matéria fiscal, designadamente actualizações, em razão da inflação, de montantes estabelecidos em valores fixos e algumas autorizações legislativas que o Governo, durante o próximo ano, provavelmente utilizará.

IRS

Relativamente ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), salientamos:

a) O prazo mínimo de detenção de acções de doze meses que permite o não pagamento do imposto sobre as mais-valias provenientes da sua alienação, disposição que assim se mantém, agora, segundo parece, dada a sua inserção sistemática, com a natureza de exclusão tributária e não de (mera) isenção fiscal temporária;

b) O aumento do limite da dedução específica aos rendimentos (brutos) do trabalho dependente, que passa de 378 000\$00 para 400 000\$;

c) Os novos limites das deduções específicas aos rendimentos de pensões, de acordo com os quais as pensões de valor anual igual ou superior a 640 000\$ (actualmente 605 000\$) serão deduzidas pela totalidade; nas de valor superior, a dedução será igual à referida importância (de 640 000\$) mais metade da diferença entre o valor das pensões e este montante, até ao máximo de 1 600 000\$ (actualmente, 1 512 000\$); no entanto, nas pensões anuais superiores ao vencimento base (anualizado) do Primeiro-Ministro, a dedução será igual a 1 600 000\$ abatido, até à sua concorrência, da parte que exceda aquele vencimento;

d) Os novos limites dos abatimentos ao rendimento líquido total (soma dos rendimentos brutos de cada categoria após deduções específicas) decorrentes de despesas com educação, encargos com lares ou outras instituições de apoio à terceira idade, prémios de seguros de vida, de doença e de acidentes pessoais, quotizações sindicais, contribuições para sistemas facultativos de segurança social e importâncias despendidas na aquisição de equipamentos novos para a utilização de energias renováveis, que não poderão

exceder 140 000\$ (actualmente, 130 000\$), caso se trate de contribuintes “não casados”, e 280 000\$ (actualmente, 260 000\$), se se tratar de “casados”, ou 160 000\$ (actualmente, 152 000\$) e 320 000\$ (actualmente, 304 000\$), respectivamente, quando a diferença entre os primeiros e os segundos montantes resultar de prémios de seguro susceptíveis de abatimento, ou, ainda, 230 000\$ (actualmente, 216 000\$) e 370 000\$ (actualmente, 346 000\$), quando a diferença resultar de encargos com a aquisição dos referidos equipamentos;

e) O abatimento dos juros e amortizações de dívidas contraídas com a aquisição, construção ou beneficiação de imóveis para habitação e rendas pagas por arrendatários de prédios ou fracções autónomas para fins de habitação própria e permanente com base em contratos celebrados ao abrigo do (novo) Regime do Arrendamento Urbano, ou pagas em virtude de contrato de locação financeira relativo a imóveis para habitação (na parte que não constitua amortização de capital), que será aumentado para 260 000\$ (actualmente, 240 000\$) e estendido às prestações devidas em resultado de contratos celebrados com cooperativas de habitação, ou no âmbito do regime de compras em grupo, para a aquisição de imóveis destinados à habitação (na parte respeitante a juros e amortizações das correspondentes dívidas);

f) O abatimento ao rendimento líquido total, em 1993, nos casos em que o sujeito passivo não tenha recorrido ao crédito, de 10 por cento dos montantes aplicados na aquisição ou construção de imóveis para habitação, com o limite de 260 000\$;

g) Os novos limites para a dispensa de apresentação da declaração de rendimentos dos que apenas auferiram rendimentos de pensões e sobre os quais não incida retenção na fonte, de 1 430 000\$ (actualmente, 1 350 000\$) e 1 150 000\$ (actualmente, 1 080 000\$), respectivamente para “casados” e “não casados”;

h) A habitual nova tabela de taxas do imposto:

TABELA ACTUAL

RENDIMENTO COLECTÁVEL (CONTOS)	TAXA (PERCENTAGEM)	
	NORMAL (A)	MÉDIA (B)
Até 810	15	15
De mais de 810 até 1890	25	20,714
De mais de 1890 até 4860	35	29,444
Superior a 4860	40	-

NOVA TABELA

RENDIMENTO COLECTÁVEL (CONTOS)	TAXA (PERCENTAGEM)	
	NORMAL (A)	MÉDIA (B)
Até 860	15	15
De mais de 860 até 2010	25	20,721
De mais de 2010 até 5160	35	29,438
Superior a 5160	40	-

Paulo Buchinho © 92

i) A actualização das deduções à colecta, para os seguintes valores: 29 000\$ (actualmente, 27 500\$) para os “não casados”; 22 200\$ (actualmente 20 500\$) para cada um dos “casados”; e 16 000\$ (actualmente, 15 100\$) para os dependentes;

j) A extensão do regime tributário transitório dos agentes desportivos (aplicável aos rendimentos auferidos em 1992) a 1993;

l) A autorização a conceder ao Governo para harmonizar o regime fiscal do reembolso das unidades de participação dos fundos de pensões com o aplicável aos fundos de poupança e reforma.

IRC

No que respeita ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC), salientamos:

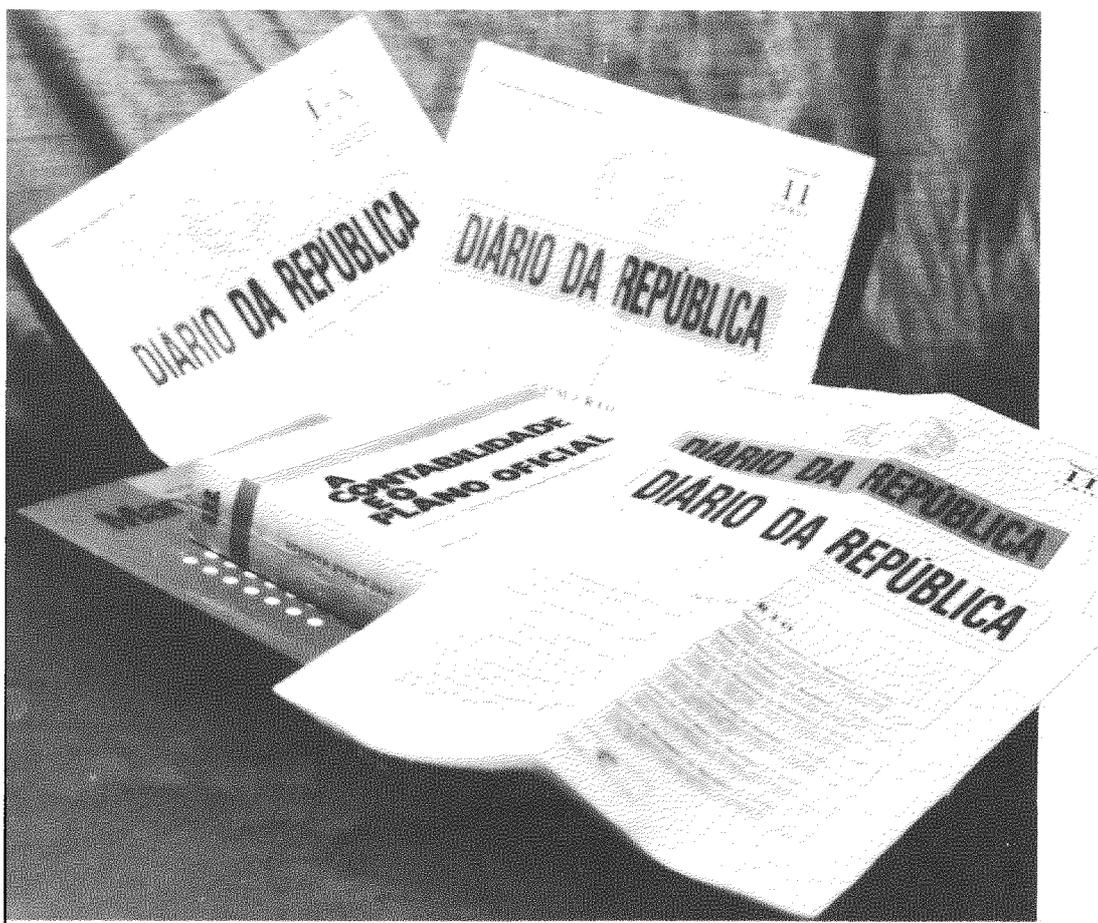
a) O crédito de imposto, relativo à dupla tributação económica dos lucros distribuídos, também aplicável em sede de IRS, que passará a 50 por cento (actualmente, 35 por cento e, inicialmente, 20 por cento);

b) A autorização a conceder ao Governo para alterar o Código do IRC no sentido de o adaptar ao novo regime contabilístico dos bens objecto de locação financeira;

c) A conversão do benefício, aplicável também em sede de IRS, de os dividendos de acções cotadas em bolsa contarem, apenas, por 60 por cento do seu quantitativo, de temporário em permanente.

IVA

As principais alterações ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) resultarão, muito provavelmente, da transposição para o ordenamento jurídico português, em conformidade com a autorização legislativa contida na lei do Orçamento do Estado para 1992 (que o Governo, muito provavelmente, utilizará este ano ainda), da Directiva nº 91/680/CEE, de 16 de Dezembro, que altera a 6ª Directiva — IVA e introduz um regime transitório da tributação das transacções intracomunitárias (entre os Estados membros), a aplicar de 1 de Janeiro de 1993 a 31 de Dezembro de 1996, para efeitos de concretização do mercado interno.



Essas transacções estarão libertas de imposto quando as mercadorias se destinem a outro Estado membro e o transmitente conheça o número de registo do IVA do adquirente, pelo que as respectivas facturas deverão conter esses números de registo de ambos, com a indicação da designação do imposto na língua do adquirente e do prefixo do país: IVA-BE (Bélgica), MWST-DE (Alemanha), MOMS-DK (Dinamarca), FPA-EL (Grécia), IVA-ES (Espanha), IVA-FR (França), VAT-GB (Reino Unido), VAT-IE (Irlanda), IVA-IT (Itália), IVA-LU (Luxemburgo), BTW-NL (Holanda) e IVA-PT (Portugal).

Serão acrescentadas, também, duas linhas na declaração periódica do IVA, relativas a vendas e a aquisições intracomunitárias, sendo obrigatório o preenchimento de uma “declaração recapitulativa”, onde os vendedores (intracomunitários) deverão indicar o número de registo dos adquirentes e os montantes adquiridos no período em causa.

Oportunamente, voltaremos a estas alterações ao Código do IVA.

Em relação às contidas na proposta de lei do Orçamento do Estado para 1993, salientamos que:

a) O gás de cidade, gás natural e seus gases substitutivos, bem como a locação de áreas reservadas em parques de campismo e caravanismo, incluindo os

serviços com ela estreitamente ligados, passarão a ser tributados à taxa (reduzida) de 5 por cento;

b) Será eliminada a actual isenção simples (ou incompleta, isto é, que não confere direito à dedução do IVA suportado) sobre os serviços prestados no exercício da profissão de médico veterinário, pelo que estes passarão a ser tributados à taxa (normal) de 16 por cento; daí estes profissionais deverem entregar na repartição de finanças do seu domicílio, até ao final do mês seguinte ao da publicação da lei do Orçamento do Estado, uma declaração de início de actividade, onde mencionem o volume de negócios de 1992, ou, se a actividade tiver sido ou for iniciada em 1993, o volume de negócios previsto para este último ano;

c) A partir do início do mês seguinte ao da data da publicação da lei do Orçamento do Estado para 1993, o regime normal de tributação em IVA será aplicável aos medicamentos sujeitos ao regime de preços máximos comercializados em embalagens destinadas à venda ao público, alterando-se, assim, o actual modo de liquidação e de cobrança do imposto pelas empresas produtoras e importadoras.

SISA E IMPOSTO SOBRE AS SUCESSÕES E DOAÇÕES

As transmissões de prédios ou fracções autónomas de prédios urbanos destinados exclusivamente à habitação ficarão isentas de imposto municipal de sisa quando o valor sobre que o imposto incide seja inferior a 8 100 000\$, estando sujeitas, quando de valores superiores às novas taxas constantes da tabela seguinte:

TABELA ACTUAL

VALOR SOBRE QUE INCIDE O IMPOSTO MUNICIPAL DE SISA (CONTOS)	TAXAS PERCENTUAIS	
	MARGINAL	MÉDIA*
Até 7 600	0	0
De mais de 7 600 até 11 400	5	1,6667
De mais de 11 400 até 15 200	11	4,0000
De mais de 15 200 até 19 000	18	6,8000
De mais de 19 000 até 22 800	26	-
Superior a 22 800	TAXA ÚNICA: 10,00	

* NO LIMITE SUPERIOR DO ESCALÃO

NOVA TABELA

VALOR SOBRE QUE INCIDE O IMPOSTO MUNICIPAL DE SISA (CONTOS)	TAXAS PERCENTUAIS	
	MARGINAL	MÉDIA*
Até 8 100	0	0
De mais de 8 100 até 12 100	5	1,6667
De mais de 12 100 até 16 200	11	4,0000
De mais de 16 200 até 20 000	18	6,8000
De mais de 20 200 até 24 200	26	-
Superior a 24 200	TAXA ÚNICA: 10,00	

* NO LIMITE SUPERIOR DO ESCALÃO

Paulo Buchinho © 92

No que se refere ao Imposto sobre as Sucessões e Doações, salientamos a prorrogação da isenção deste imposto, cobrado por avença, relativamente a obrigações emitidas até ao ano de 1995 (inclusive).

IMPOSTO DE SELO

Relativamente ao Imposto de Selo, salientamos as seguintes alterações:

a) As taxas constantes da Tabela Geral do Imposto de Selo expressas em importâncias fixas serão aumentadas em 6 por cento, com arredondamento para a unidade de escudos imediatamente superior, com excepção das taxas das letras, livranças e outros títulos de crédito, que aumentam de acordo com as tabelas seguintes:

TABELA ACTUAL

Até 25.000\$		34\$
de 25.001\$ a 30.000\$		142\$
de 30.001\$ a 100.000\$		324\$
de 100.001\$ a 200.000\$		648\$
de 200.001\$ a 300.000\$		1.080\$
de 300.001\$ a 450.000\$		1.420\$
de 450.001\$ a 600.000\$		2.160\$
de 600.001\$ a 850.000\$		3.240\$
de 850.001\$ a 1.000.000\$		4.320\$
de 1.000.001\$ a 1.350.000\$		5.400\$
de 1.350.001\$ a 1.600.000\$		6.480\$
de 1.600.001\$ a 1.850.000\$		7.360\$
de 1.850.001\$ a 2.100.000\$		8.640\$
de 2.100.001\$ a 2.350.000\$		9.720\$
de 2.350.001\$ a 2.600.000\$		10.900\$
Superior a 2.600.000\$		4/1000

NOVA TABELA

Até 25.000\$		58\$
de 25.001\$	a 50.000\$	172\$
de 50.001\$	a 100.000\$	344\$
de 100.001\$	a 200.000\$	687\$
de 200.001\$	a 300.000\$	1.145\$
de 300.001\$	a 450.000\$	1.718\$
de 450.001\$	a 600.000\$	2.290\$
de 600.001\$	a 850.000\$	3.435\$
de 850.001\$	a 1.000.000\$	4.580\$
de 1.000.001\$	a 1.350.000\$	5.724\$
de 1.350.001\$	a 1.600.000\$	6.869\$
de 1.600.001\$	a 1.850.000\$	8.014\$
de 1.850.001\$	a 2.100.000\$	9.159\$
de 2.100.001\$	a 2.350.000\$	10.304\$
de 2.350.001\$	a 2.600.000\$	11.448\$
Superior a	2.600.000\$	4/1000

Paulo Buchinho © 92

b) O Imposto de Selo (de 9 por cento) que incide sobre juros e comissões relativos a financiamentos externos, quando não haja intermediação de instituição de crédito domiciliada em território nacional, passará, como forma de assegurar a respectiva cobrança, a constituir encargo da entidade mutuária.

IMPOSTO AUTOMÓVEL

As taxas aplicáveis aos diversos escalões de cilindrada serão as resultantes da tabela seguinte:

ESCALÃO EM CILINDRADA (CENTÍMETROS CÚBICOS)	TAXAS	PARCELA A ABATER
Até 1000	228\$00 cm ³	44 000\$00
De 1001 A 1250	521\$00 cm ³	337 293\$00
De 1251 A 1500	1 218\$00 cm ³	1 209 240\$00
De 1501 A 1750	1 757\$00 cm ³	2 018 279\$00
De 1751 A 2000	2 967\$00 cm ³	4 136 989\$00
De 2001 A 2500	2 861\$00 cm ³	3 924 883\$00
Mais de 2500	1 801\$00 cm ³	1 273 823\$00

Paulo Buchinho © 92

* Advogado — Rogério Fernandes Ferreira, Associados, Lda.



NOESIS

A EDUCAÇÃO EM REVISTA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL
Travessa das Terras de São Ana 15
1200 Lisboa

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

DIRIGIR





TORNAR-SE UMA PESSOA FELIZ

*Um artigo para "adultos",
no sentido de pessoas maduras,
que têm por hábito reflectir sobre si próprias,
uma preocupação de se conhecerem melhor
e de melhorarem cada vez mais a sua capacidade
de relação com a vida, com os outros...
Se as nossas empresas só tivessem "pessoas felizes",
a capacidade para enfrentar e ultrapassar dificuldades
seria muito maior, não lhe parece?*

É da comum experiência humana que os egotistas ou egoístas, centrados sobre si mesmos, sofrem de solidão e tornam-se agressivos como ouriços, cuja presença é incómoda, por vezes agressiva, para quem tem de suportar a sua intolerável falta de critérios e de sensibilidade, para estabelecer uma comunicação e relação sadias, aceitando as normais diferenças e promovendo a possível convergência.

Frequentemente têm uma auto-imagem de casulo, de alguém que se sente prejudicado, atacado, mal amado e até injustamente perseguido. E, por mais explicações que se tente dar acerca da incoerência dos respectivos comportamentos e atitudes, quase tudo é vesgamente interpretado, desencadeando respostas desconcertantes, sem lógica objectiva.

Trata-se de personalidades descentradas, imaturas, que vegetam no imaginário doentio. É preciso aprender a superar tais situações nefastas.

EGOTISTAS E EGOCENTRISTAS

Os mecanismos dos egocêntricos giram à volta do imaginativo sem critérios, buscam seduzir ou captar os outros para os dominarem, não olhando a meios para se apropriarem e explorarem as suas vítimas, por vezes inocentes. Os egotistas vegetam, sem norte, seguindo movimentos contraditórios: dependem da sua sensibilidade, que interpreta o que os outros dizem, sugerem

ou fazem, sem critérios objectivos, consistentes, lógicos e estáveis. Tudo tende a ser exagerado, tanto no sentido negativo como no positivo. Se a sensação é percebida negativamente, embora o estímulo objectivamente não tenha esse sentido, desencadeia atitudes agressivas ou depressivas; caso a estimulação seja percebida de modo favorável, então exageram o seu significado, ao ponto de se sentirem estimulados, lisonjeados e até amados. Com a imaginação exaltada são capazes de tudo.

As duas atitudes, de recusa ou adesão, têm a mesma origem, respondem ao mesmo mecanismo: o egoísta está polarizado sobre si mesmo, inapto para ser adultamente objectivo e ponderado na apreciação dos factos e intenções alheias. Não tendo evoluído e experimentado a sadia atitude alocêntrica, tende a descolar da realidade: tudo é interpretado segundo a sua louca fantasia numa imaginação apanhada pelos sentimentos, ressentimentos e preconceitos incoerentes.

A cura destas fantasias doentias nem sempre é fácil. Por vezes será necessário recorrer aos técnicos, Psiquiatra ou Psicólogo, que poderão encontrar métodos para que o egotista perceba e aceite de facto, que a origem do seu sofrimento está nele mesmo, nos seus próprios fantasmas, resultantes de uma sensibilidade desintegrada. É essencial que aceite, em simultâneo, que:

- Está "descolado" da realidade objectiva e vive de sonhos;

- A sua sensibilidade voa regularmente para o reino da fantasia;
- Deve aceitar os próprios limites, independentemente do sentimento de prisioneiro da culpabilidade a ultrapassar;
- Deve dar tempo ao tempo para modificar, paulatinamente, a auto-imagem, descentrada e doentia;
- É essencial desdramatizar a situação e investir na caminhada para recuperar a realidade objectiva.

A pouco e pouco, a experiência de pequenos sucessos, apoiados pelo técnico, conduzirão a reintegrar a personalidade, conduzindo-a pelos caminhos da maturidade intelectual, afectiva, social e ética.

FAZER UMA AUTO-AVALIAÇÃO LÚCIDA

A atitude captativa resulta da **vivência das próprias carências** afectivas e tenta seduzir, captar e desfrutar as pessoas dominadas afectivamente.

A sensibilidade carente e atrofiada, devido a relações afectivas inadequadas, na infância, puberdade e adolescência, tende a desenvolver, de forma inadequada e ciumenta, o movimento de captação daquelas pessoas com quem sintoniza, por se sentir pessoa acolhida e amada gratuitamente. Esta “proposta” sadia desencadeia a forma de ser, dominar e possuir os que a reconhecem e acolhem. Para ultrapassar esta dinâmica doentia e possessiva, há que enfrentar a situação e conseguir que:

- Sejam identificadas as causas ou ocasiões que, num passado mais ou menos remoto, causaram a perturbação e impediram o desenvolvimento progressivo e sadio da personalidade em formação;
- Essas mazelas, além de identificadas com segurança, precisam de ser curadas pelo entendimento e verbalização das mesmas, perante o técnico que fará a função de *espelho* e encaminhará para a saída certa;
- Tudo deve ser assimilado e assumido como alicerce da reestruturação do próprio “eu”, integrado e integrador;
- Aceite “desiludir-se” acerca de si mesmo, tornando-se lúcido sobre a auto-avaliação correcta;
- Efectivamente a cura, a convalescença e a nova auto-imagem exigem tempo e muita vigilância e sagacidade, para não alimentar nem aceitar a busca sub-reptícia de sensibilidade carente que necessita de sair do ponto morto;
- É ao nível do ser, consciente e livre, que a vontade deverá encaminhar-se para o amor gratuito, ultrapassando a tentação do amor captativo e glutão;
- A caminhada para a autonomia e adultez exige que o técnico não fomenta o *transfer* e muito menos faça *contra-transfer*. Seria pior a emenda que o soneto. É essencial manter a lucidez e a sensatez, para encaminhar cada um para reconstruir a própria identidade correcta.

DOMINAR PARA QUÊ?

O **movimento obsessivo de dominação** arranca do “eu” pessoal, aparente e subjectivamente, esclarecido. Pretende impor, por qualquer meio, os próprios pontos de vista. E este movimento tem grande força anímica, porque pode surgir como um dever moral de orientar e educar os outros “desorientados” nos caminhos da vida. Esta imaginária vocação salvadora surge como uma necessidade quixotesca. De facto, trata-se do mecanismo de compensação: não tendo podido impor a sua verdade na infância, busca agora essa forma compensatória, tentando impor a sua opinião, o seu clube, o seu partido ou religião, fanaticamente.

Outras vezes abstém-se de comunicar e participar, para chamar a atenção sobre si, procurando desencadear atitudes de interesse ou pena.

Por vezes usa também as formas de poder de que dispõe: económica, científica, social, política ou religiosa, para ter os outros dependentes. E outras modalidades podem ser ensaiadas.

Para sair desta situação ilusória e pesada é necessário que a pessoa perturbada, com os apoios necessários:

- Descubra, a nível da teoria e dos factos, que cada pessoa tem um papel, uma função e estatuto ao longo da evolução da própria personalidade. Só assumindo cada um deles, a tempo e horas, conseguirá desabrochar de um modo sensato e integrado;
- A liberdade e a responsabilidade são um dom e uma tarefa a assumir. Todas as pessoas sofrem limitações, internas e externas; fazem parte do próprio desenvolvimento e adaptação às circunstâncias, que podem variar de forma imprevisível;
- Discernir as causas e orientações fundamentais da própria identidade pessoal, de modo a tornar-se cada vez mais consciente e autónoma das próprias escolhas, decisões e opções a sério;
- Conhecer a história das perturbações, que têm como sucedâneo compensatório a tentação e as tentativas de dominar os outros de forma inadequada e irracional;
- Respeitar os outros e a respectiva diferença e encaminhar-se para aceitar a comunicação sem preconceitos, poderá levar à fraternidade, ao amor em liberdade.

A lucidez, sobre si mesmo e os outros, poderá orientar a sensibilidade e a decisão para ser pessoa de partilha, aberta à comum vocação humana de ser *com*, *por* e *para* os outros.

É PRECISO QUERER SER O QUE LUCIDAMENTE DEVEMOS SER

A **doentia dinâmica de apropriação** implica uma tentativa sistemática de tornar-se o dono incontestado das relações e das outras pessoas. Como já vimos, a

apropriação traduz-se na atitude captativa e dominadora. Mas, sempre que os outros não seguem as pistas que lhes propomos e isso nos perturba, significa que há em nós, subjacentes, latentes, formas de captação e apropriação insensatas e injustas.

Assim:

- Para ultrapassar esta atitude doentia, há que tomar clara consciência do que a pessoa é e, também, dos próprios limites, das lacunas do próprio ser, de forma pertinente e lúcida;

- A experiência de “desapropriação” inclui clara consciência de que os outros são diferentes e autónomos, com o direito e obrigação de auto-realizarem as respectivas potencialidades ao longo da vida;

- É útil fazer a experiência de desapego, de pobreza, do limite e da liberdade lúcida;

- Cada um deve ter clara ideia do que deve ser uma relação humana sadia: é a confluência de duas liberdades, que não permitem a fusão, mas devem promover mutuamente a sensata diferença;

- Partilhar a vida, é caminhar lado a lado, em encontros e desencontros, mas na amizade, proporcionando e estimulando ao outro as próprias decisões, tendo no horizonte a convergência possível e as diferenças necessárias.

Os movimentos de apropriação podem ser mais ou menos profundos, enraizados num passado pouco sadio, resultando de frustrações de que fomos causa ou vítimas. O que não devemos é iludir a situação em que realmente estamos doentamente envolvidos.

Conclusão: a cura do egocentrismo pode ser complexa e longa. Mas é urgente para bem de todos:

- Tomar apurada consciência do nosso estado actual,

tendo em conta a história vivida e sofrida. Por vezes precisamos de outros para nos ajudarem no diagnóstico ajustado.

- Frequentemente teremos que refazer os passos da nossa história que nos marcaram negativamente, devido a situações afectivamente incorrectas ou inadequadas à idade e situação pessoal.

- E os reflexos ou hábitos adquiridos, captativos e dominadores, deverão ser substituídos por outros de gratuidade. Mesmo que não seja fácil, é preciso aceitar a certeza de que nós somos estruturalmente seres de comunicação, de relação e dom gratuito incondicional.

- A passagem dos reflexos da sensibilidade doentia para atitudes lúcidas, livres e voluntariamente orientadas para o serviço, exige treino, paciência e persistência lúcida.

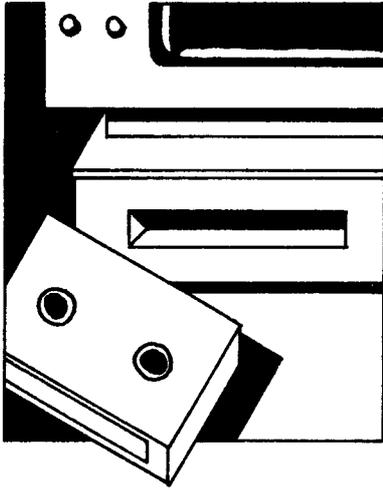
- O respeito pelos outros não é fuga ou abstenção, mas pertinente capacidade de atenção e acolhimento.

- O amor gratuito não pode ser apenas um acto de vontade. Isso vem do mais fundo do ser pessoal, que precisa de ser libertado, curado das mazelas afectivamente sofridas.

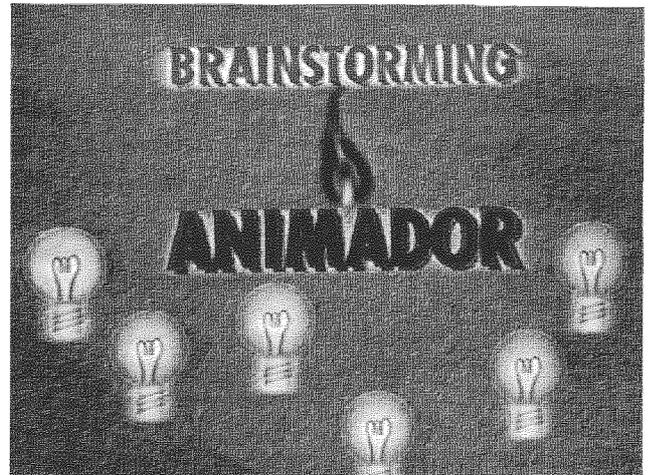
- Tudo isto exige uma pedagogia adequada a cada pessoa, para despertar o que nela é potencialidade para caminhar na direcção da própria identidade sadia, para servir os outros de forma adulta e realista.

É essencial perceber que o egoísmo é a expressão do ser pessoal em crise ou arruinado. A felicidade tem um alto preço. É preciso querer ser o que devemos lucidamente ser: perceber os objectivos e os valores a assimilar, usando os meios adequados, realistas, de forma corajosa e persistente.

Para amar e ser amado sadiamente, liberta-te do entulho do egoísmo e torna-te acolhedor e amável, dá-te sem medida.



VIDEOS A VER



A Análise do Valor na Reformulação de Um Produto

Integrado numa série de vídeos destinados à difusão do conhecimento e aplicação do método "Análise do Valor" (AV) será lançado muito em breve o nº 2, intitulado *A Análise do Valor na Reformulação de Um Produto*.

Editado também pelo Grupo de Estudos Heurísticos de Maximização Tecnológica do INETI (Agora INETI) este novo vídeo tem por fim:

- Permitir o aprofundamento de algumas das noções expostas no primeiro vídeo,

Para Uma Estratégia Destinada à Difusão-Aplicação da Análise do Valor em Portugal, editado em 1989;

- Apoiar a preparação de futuros animadores AV.

Um anexo ao vídeo contém elementos de estudo da matéria visionada, através do recurso a algumas técnicas específicas e inclui um *software* para facilitar o tratamento de dados emitidos durante as sessões de trabalho.

FICHA TÉCNICA



PATROCÍNIO



TEXTO:
H. Silva Serra

COLABORAÇÃO:
J.J. Silva Henriques e Jorge Alexandre

CEDÊNCIA DO "CASO":
Valorteam, SRL, Milão

DESIGN:
Segundo Sentido
PRODUÇÃO:
Cão Amarelo

MEIOS TÉCNICOS:
Optical Print

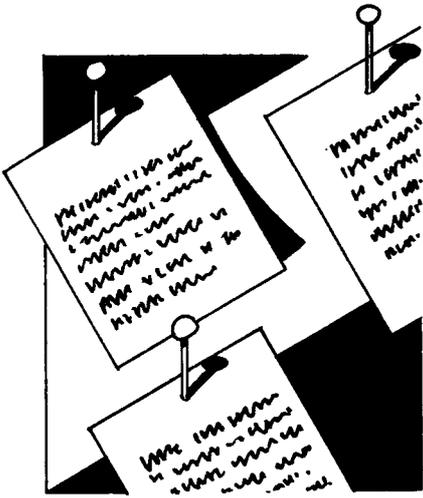
COPYRIGHT:
INETI, 1992

Preço da cassette VHS, inc. anexos:
12 000\$00 + IVA

Pagamento em cheque
ou vale postal em nome de:
Instituto Nacional de Engenharia e
Tecnologia Industrial (com indicação do
nº de contribuinte)
Enviar o pedido para:
INETI/GEHMT
Azinhaga dos Lameiros à Estrada do
Paço do Lumiar, Ed. "J"
1699 LISBOA CODEX

DIRIGIR





STRESS — PERIGO DE MORTE

Em Portugal, as razões para o *stress* variam, embora tenham subjacente o que define a doença: incapacidade para se ajustar a novas situações. Inquietações ao procurar um lugar para estacionar o carro, um colega de trabalho com quem se simpatiza menos ou vizinhos barulhentos ou mal-educados, são cenários de todos os dias que podem originar a enfermidade.

Os casos surgidos na Consulta de *Stress* que, desde 1987, existe nos HUC patenteiam, segundo Vaz Serra, conflitos laborais e também questões familiares.

O indivíduo em *stress* sofre numerosas alterações: "Está permanentemente preocupado com o problema que tem para resolver, a sua atenção e capacidade de memória modificam-se, bem como a maneira de viver com os outros. Às vezes foge de todos os ambientes, outras torna-se indiscriminadamente agressivo e cria um clima desagradável à sua volta. Sabe-se que estas pessoas têm uma propensão maior para acidentes de viação ou com máquinas."

Casos muito prolongados de *stress* podem induzir, a longo prazo, uma diminuição da "resposta imunitária do organismo". Mais vulnerável, "a pessoa pode adquirir facilmente infecções no meio ambiente ou tornar-se mais sensível a processos infecciosos já em curso".

Existe a possibilidade de o diagnóstico se agravar quando o *stress* é muito intenso e o organismo não está em boas condições: a ocorrência, por exemplo, de um enfarte do miocárdio, no caso de o coração estar a trabalhar com deficiências, ou mesmo a morte.

As pessoas "que mais ficam em

stress são aquelas que se dão mal com os pequenos acontecimentos de todos os dias, que vivem como se estivessem constantemente num drama contínuo". Estas ocorrências quotidianas são **aditivas**, originando um desgaste permanente.

Por seu lado, a competitividade que impera no nosso tempo, criando uma tensão muito grande nas pessoas, ocasiona *stress*, sobretudo, "nos países industrializados, em que se valoriza o indivíduo por aquilo que consegue ou não produzir".

in *Público*

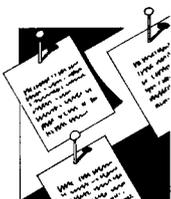


BOAS NOTÍCIAS... SOBRE A EVOLUÇÃO DA TERRA

Há sinais encorajantes na evolução do Planeta: o número de ogivas nucleares estratégicas decresceu sensivelmente entre 1988 e 1991, passando de 24.545 para 19.165; as despesas militares mundiais atingiram, em 1990, os 934 mil milhões de dólares, contra um milhão de milhões em 1987. O relatório cita ainda a baixa de produção de carbonetos (menos um por cento em 1991) bem como a de clorofluorcarbonetos responsáveis pela destruição da camada de ozono (menos 46 por cento entre 1988 e 1991).

Certos indicadores permanecem preocupantes. É o caso do crescimento demográfico mundial (92 milhões de indivíduos a mais em 1990, dos quais 80 milhões nos países do Terceiro Mundo), a erosão das florestas, a subida das temperaturas do Globo, a diminuição da fauna piscícola e o desaparecimento de certas espécies de aves.

in *Público*



◆ ◆ ◆ **BOAS NOTÍCIAS... SOBRE TABAGISMO**

Apenas 26 por cento dos Portugueses são fumadores, o que constitui a percentagem mais baixa da Comunidade Europeia. A percentagem de não fumadores aumentou desde 1988 em Portugal, passando de 68 para 74 por cento.

Confirma-se desta forma o êxito até aqui conseguido com as campanhas antitabágicas, no âmbito do Plano Oncológico Nacional. É "animador" o balanço global de execução do Plano Oncológico Nacional, dois anos após o seu início, sendo de destacar a importância atribuída à prevenção e detecção precoce do cancro.

in *Diário de Notícias*

◆ ◆ ◆ **CONHECE O LRM?**

Os Laboratórios Regionais de Metrologia (LRM), dependentes do Instituto Português da Qualidade, têm por objectivos fundamentais:

- A realização das operações de controlo metrológico (Primeira Verificação e Verificação Periódica) dos instrumentos de medição;
- A verificação dos padrões de trabalho dos aferidores de pesos e medidas a nível local;
- A prestação de serviços de calibração a estruturas industriais e laboratoriais da região.

Em 3 de Novembro foi inaugurado o Laboratório Regional de Metrologia do Alentejo.

Este laboratório visa sobretudo satisfazer as necessidades de verificação e de calibração da indústria da região e, simultaneamente, proporcionar a rastreabilidade dos padrões de referência dos laboratórios que prestam serviços de calibração e ensaio de produtos industriais.

O LRMAL desenvolverá ainda novas valências em resposta às necessi-

dades e solicitações da indústria, agricultura e serviços da região.

in *Público*

◆ ◆ ◆ **MÃO-DE-OBRA INFANTIL NOS EUA**

A exploração de mão-de-obra infantil aumentou nos Estados Unidos ao longo dos últimos cinco anos. No ano passado foram detectadas cerca de seis mil empresas onde trabalhavam ilegalmente, cerca de 40 mil menores. De acordo com um relatório do Ministério do Trabalho, é preocupante o número de crianças que trabalham sobretudo no sector têxtil em Nova Iorque, onde jovens de quinze anos passam longas horas junto a uma máquina de costura.

in *Capital*

◆ ◆ ◆ **SÃO NOVOS MAS TRABALHAM COMO GENTE GRANDE**

Mais de 200 mil crianças trabalham ilegalmente. Um estudo elaborado pelo grupo inglês Anti-Slavery International, já publicado em Portugal, aponta os distritos de Braga, Aveiro, Porto, Viana do Castelo e Viseu como os locais de grande incidência de exploração do trabalho infantil.

A maior parte trabalha em empresas de pequena dimensão, que fogem ao controlo da acção sindical e da Inspeção de Trabalho. Segundo este relatório, em 1987, havia em Portugal 63 mil crianças a trabalhar com idades compreendidas entre os dez e os catorze anos, e 165 mil com idades entre os quinze e os dezanove anos.

Os níveis de insucesso escolar em Portugal e, em particular, nesta região, estão intimamente ligados ao trabalho infantil. Segundo o relatório do Anti-Slavery International, no Norte, 40 por cento dos alunos obtêm insucesso escolar no primeiro ou no segundo anos de escolaridade, um quarto não completa a escola primária e metade falha no ensino secundário. Ainda se-

gundo este documento, o ministro da Educação português previu, em 1990, que 20 por cento das crianças do Norte abandonariam a escola após a primária, por causa da pobreza, falta de transportes ou mesmo por não saberem como buscar os apoios oficiais.

O Nuno Cordeiro é uma criança que trabalha com apenas treze anos. Começou aos doze na construção civil, um "trolha" por dezoito contos por mês. "Depois, fui para outro empreiteiro que me pagava mais dois contos. Trabalhava só oito horas por dia." Mora em Roriz (Barcelos) e diz que trabalha por querer ajudar a família e juntar para um bicicleta nova.

Hoje, trabalha num supermercado em Barcelos, "a carregar mercearia". Ganha vinte contos por mês e acha que é bom. Gosta de jogar futebol ao domingo, único dia para se encontrar com os amigos.

in *Público*

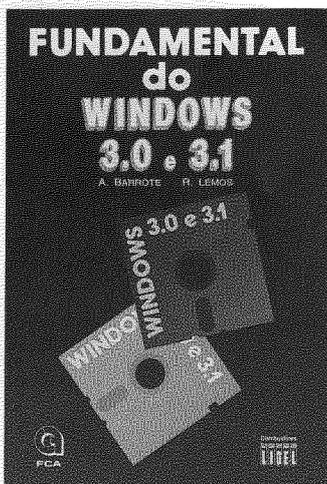
◆ ◆ ◆ **IDADE MÍNIMA DE ACESSO AO EMPREGO**

A hipótese de descer de quinze para treze anos a idade mínima de acesso ao emprego foi ontem criticada pela Confederação Nacional de Acção sobre o Trabalho Infantil (CNATI). De acordo com um dos responsáveis daquela organização, que reúne sindicatos e grupos ligados à Igreja Católica, a Comunidade Europeia tem em preparação uma directiva que, a ser aprovada, colocará "dentro da lei" uma grande parte das 200 mil crianças portuguesas vítimas do trabalho infantil. "Passar para treze anos a idade mínima seria um recuo em relação à nossa própria legislação e um nivelamento por baixo no âmbito da CEE, dado esta ser a idade em vigor na Inglaterra", disse Américo Monteiro à agência Lusa. No princípio deste ano a lei portuguesa subiu de catorze para quinze anos a idade a partir da qual os jovens podem trabalhar. É objectivo da CNATI aumentá-la para dezasseis.

in *Público*



LIVROS A LER



**FUNDAMENTAL
DO WINDOWS 3.0 e 3.1**

Os autores, A. Barrote e R. Lemos, profissionais superiores de informática, com uma experiência diária de utilização de *Windows*, escreveram esta obra a pensar nas dificuldades que a maior parte dos utilizadores de microcomputadores sentem quando lhes aparece um programa/aplicação pela primeira vez.

Este livro fornece ao leitor todas as informações necessárias para poder trabalhar e desenvolver as suas potencialidades perante o *Microsoft Windows*.

São abordados, entre outros, os seguintes temas:

- como instalar o *Windows*;
- como personalizar o *Windows*;
- o coração do *Windows program manager* e *file manager*;
- o *control panel*;
- os utilitários do *Windows*.

Os leitores poderão agora ler um livro em português que aborda o fundamental do *Windows 3.0* e do *Windows 3.1*, suas diferenças e semelhanças.

FICHA TÉCNICA

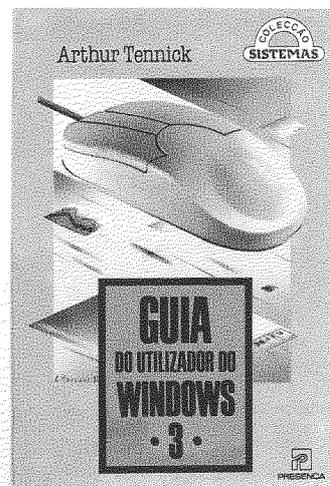
Título: *Fundamental do "Windows 3.0 e 3.1"*

Autores: A. Barrote e R. Lemos

Editora: Editora de Informática

Distribuidora: Lidel-Edições Técnicas

À VENDA NAS LIVRARIAS



**GUIA DO UTILIZADOR
DO WINDOWS.3**

Dedicado a todos os que iniciam agora a sua aprendizagem, bem como aos que já conhecem versões anteriores deste programa e pretendem actualizar os seus conhecimentos, o *Guia do Utilizador do "Windows 3"* é uma obra prática e acessível.

Em casa ou na empresa, o leitor poderá dispor deste manual bem organizado que, passo a passo, lhe dá a conhecer todas as potencialidades do *Windows 3*, ilustrações com numerosos exercícios que se podem realizar utilizando o *rato* ou o teclado.

Compõem este livro os seguintes temas: instalação e iniciação do *Windows*, funções principais, acessórios, gestão de ficheiros, programas e impressoras, aplicações *Windows*. Três apêndices foram ainda incluídos: A- Mais acessórios; B- Redes; C- Ficheiros de troca temporários ou permanentes.

FICHA TÉCNICA

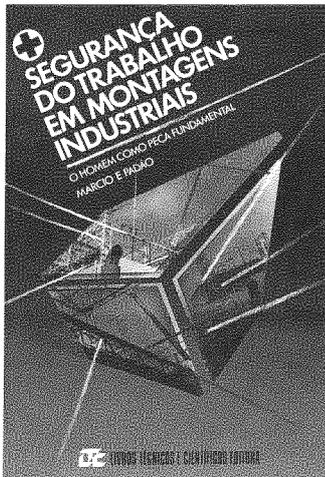
Título: *Guia do Utilizador do "Windows 3"*

Autor: Arthur Tennick

Colecção: Sistemas

Editora: Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



SEGURANÇA DO TRABALHO EM MONTAGENS INDUSTRIAIS

Este livro é uma colectânea de informações obtidas a partir de experiências em montagens estruturais de médio e de grande porte, onde os aspectos de segurança foram inseridos de forma natural no processo produtivo.

O objectivo desta obra é transmitir conhecimentos e experiências de segurança adquiridos em montagens de módulos, plataformas *off-shore*, guindastes e galpões, serviços que, pela sua própria diversificação, expõem os trabalhadores a constantes riscos de acidentes graves.

Esta colectânea será de grande utilidade para alunos dos cursos de Engenharia e dos cursos Técnico-Industriais, pois pode fornecer-lhes importantes informações para prevenir acidentes de trabalho nas suas obras.

FICHA TÉCNICA

Título: *Segurança do Trabalho em Montagens Industriais*
Autor: Márcio E. Padão
Editora: Livros Técnicos e Científicos Editora
Distribuidora: Lidel, Edições Técnicas

À VENDA NAS LIVRARIAS



O GESTOR UM MINUTO E A FORMAÇÃO DE EQUIPAS

Este livro de Kenneth Blanchard, Donald Carew e Eunice Parisi-Carew, especialistas em gestão de Recursos Humanos, apresenta um plano de acção realista e com propostas de trabalho concretas e largamente testadas em numerosas organizações com excelentes resultados.

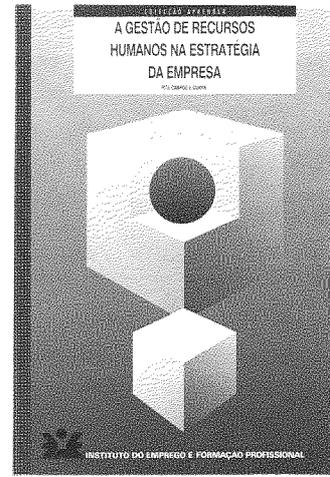
Os autores desta obra ao reunirem de uma forma clara e sistemática informações sobre a importância cada vez maior do trabalho de equipa, quiseram alertar o gestor actual para uma nova estratégia de actuação. Esta nova estratégia implica conhecimentos específicos sobre a dinâmica, implementação e liderança de grupos.

Depois de ler este livro, o gestor vai poder reconhecer as necessidades da sua equipa e decidir sobre a melhor estratégia a adoptar.

FICHA TÉCNICA

Título: *O Gestor Um Minuto e a Formação de Equipas*
Autores: Kenneth Blanchard, Donald Carew e Eunice Parisi-Carew
Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna
Editora: Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



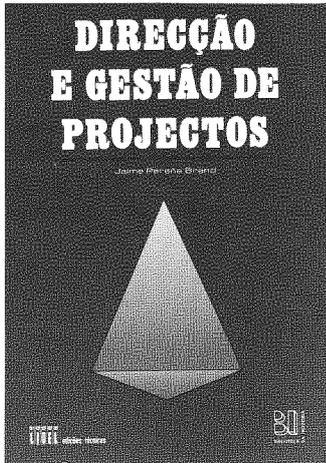
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Com as mudanças sociais, tecnológicas, económicas e políticas que estão a ocorrer, a nossa sociedade defronta-se com tensões que não existiam anteriormente. As pessoas exigem mais. Querem tanto a sua realização pessoal como uma boa remuneração, e o papel da gestão dos Recursos Humanos tem vindo a ser, cada vez mais, reconhecida como um importante factor na eficácia organizacional, quer porque a qualidade das decisões estratégicas se liga à qualidade da informação de Recursos Humanos que é introduzida no processo de tomada de decisão, quer porque o sucesso da implementação da estratégia depende de quão bem a organização levou a cabo a sua política de Recursos Humanos. Esta obra, pretende chamar a atenção dos empresários e gestores para alguns aspectos-chave conducentes à obtenção e retenção de uma força de trabalho competente e motivada.

FICHA TÉCNICA

Título: *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*
Autor: Rita Campos e Cunha
Colecção: Aprender
Propriedade: IEFP/Instituto do Emprego e Formação Profissional
Edição: Núcleo de Informação e Relações Públicas — Rua das Picoas, 14-9º 1000 LISBOA — Telef. 3563801

À VENDA NAS LIVRARIAS



DIRECÇÃO E GESTÃO DE PROJECTOS

Para os menos avisados o termo “Projecto” não passa da representação gráfica e escrita com orçamento de uma obra que se vai realizar no campo da construção, no mundo da engenharia ou da arquitectura.

No entanto, o termo evoluiu e hoje é usualmente utilizado com um sentido mais amplo e num universo mais lato.

É deste novo conceito de “Projecto” que os dois livros mencionados no título nos falam.

A *Direcção e Gestão de Projectos*, de Jaime Pereña Brand, é uma obra em vários capítulos sobre o tema “*Project Management*”. Este livro ajuda a compreender e a pôr em prática todo um processo de análise e de técnicas que qualquer gestor poderá executar para atingir com êxito a realização de qualquer obra, partindo da definição de Projecto que o autor nos propõe: “Operação de envergadura e complexidade notáveis, de carácter não repetitivo que se empreende para realizar uma obra importante.”

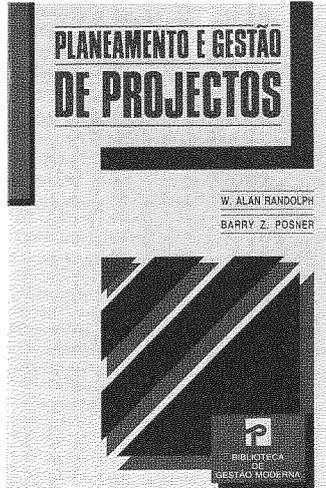
O segundo livro relativo ao mesmo assunto e que tem como título *Planeamento e Gestão de Projectos*, de W. Alan Randolph e Barry Z. Posner, começa por explicar a razão da leitura desta obra e depois, através da enumeração de dez regras devidamente explicitadas e muito bem apresentadas, conclui com a chegada à meta como epílogo lógico de que a gestão de projectos tem em vista a conclusão de tarefas.

Qualquer das duas obras referidas apresenta um indiscutível interesse para gestores de Recursos Humanos, directores, empresários e estudiosos em geral, sobre a problemática da gestão e direcção.

FICHA TÉCNICA

Título: *Direcção e Gestão de Projectos*
Autor: Jaime Pereña Brand
Colecção: Biblioteca da Indústria
Editora: Lidel, Edições Técnicas

À VENDA NAS LIVRARIAS

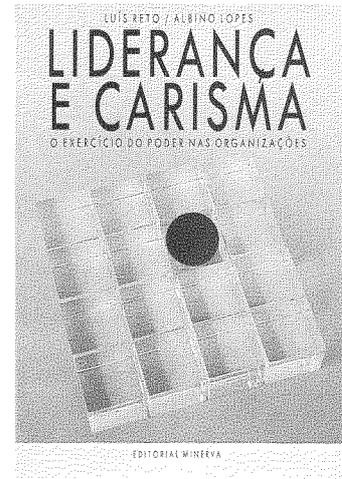


PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJECTOS

FICHA TÉCNICA

Título: *Planeamento e Gestão de Projectos*
Autores: W. Alan Randolph e Barry Z. Posner
Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna
Editora: Editorial Presença

À VENDA NAS LIVRARIAS



LIDERANÇA E CARISMA — O EXERCÍCIO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

De Luís Reto e Albino Lopes, surge-nos este pequeno livro de fácil e apetecível leitura que aborda um tema aliciante e cada vez mais na ordem do dia.

Dividido em quatro capítulos que vão desde as teorias de Liderança, até à Liderança ou Gestão, passando pelo Poder e Gestão e a Liderança como dimensão política nas organizações produtivas. Neste livro, os autores põem em evidência a relação do líder com a organização e enfatizam os factores criatividade, inovação e capacidade de comunicação como os elementos essenciais para ganhar o desafio da competitividade do mundo empresarial moderno.

Uma obra a ser lida por qualquer gestor ou director de qualquer tipo de organização.

FICHA TÉCNICA

Título: *Liderança e Carisma*
Autores: Luís Reto e Albino Lopes
Colecção: Economia e Sociedade
Editora: Editorial Minerva

À VENDA NAS LIVRARIAS

CORREIO DOS LEITORES

Ex.mo Senhor Director,

Após ter contactado com alguns números da DIRIGIR, penso poder afirmar ser uma revista de grande interesse para quem, como eu, está ligado à formação profissional (CEA, Rio Grande, Lourinhã).

Um dos aspectos que posso realçar, é a preocupação que a Revista apresenta no desenvolvimento pessoal, [...] na formação integral da pessoa, ajudando-a a ser mais eficiente, no sentido mais lato, preocupando-se também com os outros, de modo que estes se sintam mais realizados no seu trabalho, aumentando deste modo a sua produtividade.[...]

JOÃO PELICANO
Azambuja

Ninguém duvida já que o diferencial de competitividade das empresas vai ser determinado ao nível da qualidade da gestão das competências das pessoas.

Este desafio entre *competências* e *competitividade* só se resolverá se à formação, nas empresas, for atribuída a categoria de vector estratégico.

Mas, além disso, também vai ser necessário que se desenvolvam oportunidades de se aprender “ao longo da vida”. O Futuro tem que ser construído por pessoas motivadas, equilibradas — “pessoas para quem a vida, — esse contrato de aluguer que nós temos com Deus — seja um exercício de melhoria permanente”, conforme salientou Marco Aurélio Vianna no recente Congresso da APG.

A DIRIGIR é um *projecto global* de formação e desenvolvimento, à distância, das chefias e quadros, em que acreditamos.

Através dele, o IEFP cria as tais oportunidades de “aprendizagem ao longo da vida”, promovendo o “auto-estudo” e ajudando, assim, as empresas a criar o indispensável “clima de aprendizagem — a ideia de melhoria constante, o culto da diferença e da inovação, a permissão de errar e a recompensa da aprendizagem”, segundo a definição de Lemos de Azevedo na Conferência Eurotecneq.

E as cartas dos nossos leitores mostram que não acreditamos em vão!

DIRIGIR

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 22 AO N.º 27

DESTAQUE

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A RESPONSABILIDADE DA EMPRESA EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO GLOBAL	N.º 22, pág. 3
RECICLAR RESÍDUOS INDUSTRIAIS	N.º 22, pág. 15
SAÚDE E SEGURANÇA NA CEE	N.º 23, pág. 3
CAMPANHA ANTIALCOOLISMO NA CARRIS	N.º 23, pág. 10
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS (1ª Parte)	N.º 23, pág. 15
O ENSINO DA GESTÃO — Factos e Mitos	N.º 24, pág. 3
OUTDOOR TRAINING — Uma Forma de Aprender	N.º 24, pág. 8
O JORNAL DA EMPRESA:	
FERRAMENTA DA GESTÃO MODERNA	N.º 25, pág. 3
COMUNICAÇÃO: UM PODER REDESCOBERTO PELAS ESTRATÉGICAS DO MARKETING	N.º 25, pág. 9
QUALIDADE, MARKETING E ESTRATÉGIA	N.º 26, pág. 3
UM OLHAR PARA A LUÁ	N.º 26, pág. 10
INOVAR PARA GANHAR	N.º 27, pág. 4
OS ENCARREGADOS E AS MUDANÇAS NA INDÚSTRIA	N.º 27, pág. 11

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

OS OUTROS E EU	N.º 23, pág. 77
TORNAR UM LÍDER EFICAZ	N.º 23, pág. 78
O QUE PODEMOS FAZER	N.º 24, pág. 74
NÃO BASTA SER CHEFE. É PRECISO SABER SÉ-LÓ?	N.º 24, pág. 77
VÓCE É UM CHEFE DE EQUIPA EFICAZ?	N.º 24, pág. 81
O BENEFÍCIO DO CONFLITO	N.º 25, pág. 63
COMO GASTAR MENOS TEMPO AO TELEFONE	N.º 25, pág. 65
SOBRE O MEDO DE FALAR EM PÚBLICO	N.º 25, pág. 69
QUALIDADE DA VIDA HUMANA A PROMOVER	N.º 26, pág. 63
TORNAR-SE UMA PESSOA FELIZ	N.º 27, pág. 65

EMPRESA

SEGURANÇA DOS BRINQUEDOS	N.º 22, pág. 40
A ASSEMBLEIA GERAL ANUAL (A PRESTAÇÃO DE CONTAS)	N.º 22, pág. 43
UM NEGÓCIO POR OFÍCIO... PORQUE NÃO?	N.º 22, pág. 49
ISENÇÃO DO IVA NAS OPERAÇÕES DE SEGURO E RESSEGURO	N.º 22, pág. 71
SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES	N.º 23, pág. 67
ENQUADRAMENTO FISCAL DOS FUNDOS DE PENSÃO	N.º 23, pág. 70
SOCIEDADES COMERCIAIS	N.º 23, pág. 74

SOCIEDADES POR QUOTAS	N.º 24, pág. 69
SUMÁRIO DE LEGISLAÇÃO FISCAL ALTERAÇÕES DE TAXAS E LISTAS DO IVA	N.º 25, pág. 77
ORÇAMENTO DO ESTADO PARA 1993	N.º 27, pág. 59

FORMAÇÃO

Problemas e Decisões

ABRUJNEIRA & LOURENÇO: LUÁ	N.º 22, pág. 19
O CASO DA MONTAGEM DE VIDEOGRAVADORES	N.º 23, pág. 24
IDEAL DA ESTREMADURA: RESPOSTAS	N.º 24, pág. 41
DIVEC	N.º 23, pág. 20
FORMAR GESTORES DE ROSTO HUMANO	N.º 23, pág. 27
AS CHEFIAS INTERMEDIAS E A GESTÃO DE FORMAÇÃO (I)	N.º 23, pág. 31
APOSTAR NA FORMAÇÃO-AÇÃO	N.º 24, pág. 37
A EMPRESA DO HOMEM	N.º 24, pág. 45
AESE DOZE ANOS DE FORMAÇÃO EM GESTÃO	N.º 24, pág. 49
EURO-IN: DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL AO ALCANCE DAS PME	N.º 24, pág. 52
CENJOR: CENTRO PROTOCOLAR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA JORNALISTAS	N.º 25, pág. 14
BRISA: NOVOS VENTOS PARA A FORMAÇÃO	N.º 25, pág. 17
"FORMAR-SE COMO PESSOA" E O QUÊ?	N.º 25, pág. 22
O CENFIM DA MARINHA GRANDE	N.º 26, pág. 13
O CASO EURDAGRO, LUÁ	N.º 26, pág. 17
ASPIRAÇÕES E NECESSIDADES DO HOMEM E FENÓMENOS DE EMPRESA	N.º 26, pág. 20
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SECTOR ALIMENTAR	N.º 27, pág. 15
FORMAR VENDEDORES	N.º 27, pág. 19
MEMÓRIAS DE UM COMPUTADOR	N.º 27, pág. 22
E DEPOIS DO "OUTDOOR"...?	N.º 27, pág. 25

GESTÃO

SER UMA EMPRESA VERDE	N.º 22, pág. 25
CONSCIÊNCIA EMPRESARIAL ECOLÓGICA OU «BUSINESS AS USUAL»	N.º 22, pág. 29
INDICADORES DE GESTÃO	N.º 22, pág. 31
SETE ANOS DE PASTOR JACOB SERVA	N.º 22, pág. 48
AS BIOTECNOLOGIAS: ADMIRÁVEL MUNDO	N.º 22, pág. 61
OBSTÁCULOS CULTURAIS DA QUALIDADE	N.º 22, pág. 66
SABER ESCOLHER OS COLABORADORES	N.º 23, pág. 41

A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR	
MORRE NAS ESTRADAS	N.º 23, pág. 45
A SEGURANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	N.º 23, pág. 49
EVITAR OS ACIDENTES	N.º 23, pág. 53
CUSTOS DOS ACIDENTES DE TRABALHO	N.º 23, pág. 57
ANÁLISE DO PONTO CRÍTICO	N.º 23, pág. 62
PRODUTIVIDADE E NÍVEL DE VIDA	N.º 24, pág. 14
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS (2ª Parte)	N.º 24, pág. 19
O MARKETING INOVADO DO SÉCULO XXI	N.º 24, pág. 22
OUTPLACEMENT: VERTENTE	
DA ESTRATÉGIA SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	N.º 24, pág. 25
O MÉTODO DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS	
(1ª Parte)	N.º 24, pág. 28
A EMPRESA QUE APRENDE	N.º 25, pág. 29
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS (3ª Parte)	N.º 25, pág. 34
O TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO:	
QUE FUTURO?	N.º 25, pág. 37
ELEMENTOS DE CONTABILIDADE ANALÍTICA	N.º 25, pág. 41
O MÉTODO DAS OBSERVAÇÕES INSTANTÂNEAS	
(2ª Parte)	N.º 25, pág. 46
DOS (1ª Parte)	N.º 25, pág. 53
OUTPLACEMENT: SEPARAÇÃO SUAVE	N.º 25, pág. 56
O PEQUENO RETALHO	
E O CONCEITO DE MARKETING	N.º 25, pág. 60
AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL	
— INSTRUMENTO DE GESTÃO (1ª Parte)	N.º 26, pág. 29
PLANO DE ACÇÃO PARA A QUALIDADE	N.º 26, pág. 34
GEOSIS	N.º 26, pág. 39
MÉTODOS DE MEDIÇÃO	
DOS TEMPOS DE TRABALHO	N.º 26, pág. 43
EMPRESA ENQUANTO SISTEMA ABERTO	N.º 26, pág. 48
AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL	
— INSTRUMENTO DE GESTÃO (2ª Parte)	N.º 27, pág. 29
A ANÁLISE DO VALOR	
— UM MEIO DE PARTICIPAÇÃO	N.º 27, pág. 34
DELEGAR, O QUE É?	N.º 27, pág. 37
'CAPTAR' OU COOPTAR	N.º 27, pág. 42
DOS II	N.º 27, pág. 48
A EQUIPA DE TRABALHO	N.º 27, pág. 51
EMPRESAS SEM CHEFES	N.º 27, pág. 54

HISTÓRIA E CULTURA

OS PRINCÍPIOS	
DO FUNCIONAMENTO BUROCRÁTICO	N.º 22, pág. 36
REGULAMENTO DE 1891 SOBRE	
O TRABALHO DE MULHERES E MENORES	N.º 23, pág. 36
MEMÓRIAS DE OFICINAS, COMBOIOS,	
CAMINHOS-DE-FERRO E ÁFRICA (I)	N.º 24, pág. 57
A MAGIA DA COMUNICAÇÃO	N.º 25, pág. 26
MEMÓRIAS DE OFICINAS, ÁFRICA E COMBOIOS	N.º 26, pág. 25

POR FALAR EM...

BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA	N.º 22, pág. 73
A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	N.º 25, pág. 73
QUALIDADE:	
ONTEM OPORTUNIDADE,	
HOJE UM IMPERATIVO	N.º 26, pág. 67

SOCIEDADE

POLUIÇÃO DO AR	N.º 22, pág. 55
O PAPEL RECICLADO ECONOMIZA ENERGIA	
E PROTEGE O AMBIENTE	N.º 22, pág. 59
O AMBIENTE EM NOTÍCIA	N.º 24, pág. 62
QUALIDADE E ACTIVO CULTURAL	N.º 26, pág. 54
NOVA CONFIGURAÇÃO	
DO MUNDO DO TRABALHO	
— Contributo das Mulheres	N.º 26, pág. 59

SEPARATAS

CARTA EUROPEIA DE SAÚDE E AMBIENTE	DIRIGIR N.º 22
HIGIENE E SEGURANÇA — Medicinas Prioritárias	DIRIGIR N.º 23
APOIO E ESTÍMULOS À FORMAÇÃO	DIRIGIR N.º 24
ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO	DIRIGIR N.º 25
INSTRUMENTOS DA QUALIDADE	DIRIGIR N.º 26
INSTRUMENTOS DA QUALIDADE TOTAL	DIRIGIR N.º 26
INOVAÇÃO EMPRESARIAL	DIRIGIR N.º 27



INOVAÇÃO EMPRESARIAL

SEPARATA



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 27
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
NOV./DEZ. - 1992

DIRIGIR



Poucas são as empresas portuguesas que, na prática, dão à **inovação** a devida importância como factor essencial da satisfação das necessidades dos consumidores e da consolidação da sua competitividade.

E, no entanto, é no plano técnico e tecnológico que as dificuldades e bloqueios ao seu desenvolvimento revestem dimensões mais significativas. Alguma prioridade vem sendo dada nos últimos anos à melhoria das condições técnicas de produção através de investimentos em modernização de equipamentos.

Isso, porém, só por si é manifestamente insuficiente, já que é sobretudo no **plano organizacional** que tudo se joga. Por mais e melhores equipamentos que se comprem, pouco adiantarão se continuarem a persistir problemas na forma como se estruturam e coordenam os diferentes papéis na empresa. São esses bloqueios, que se opõem à implantação de modelos mais flexíveis e descentralizados de gestão, que importa sobretudo vencer, senão antes, pelo menos concomitantemente com a modernização técnica.

O que está aqui em causa é a capacidade de adopção, sistemática — a todos os níveis —, de uma atitude natural de abertura à inovação.

Felizmente já começam a existir no nosso país, em número suficiente, estruturas científicas e tecnológicas capazes de apoiar as empresas nessa aventura necessária da inovação. Urge, portanto, fazer a ponte entre essas estruturas e os empresários que poderão assim encontrar o apoio indispensável para melhorar a **qualidade** dos seus produtos e aumentar a sua **competitividade**, cada vez mais necessários na perspectiva de alargamento dos mercados.

A presente Separata DIRIGIR, que só por si não pretende ser uma resposta a todo esse desafio, tem como objectivo ser um **contributo**, modesto, sem dúvida, para a clarificação de ideias e conceitos, para o conhecimento das funções e potencialidades da inovação, da sua história, e — o que não será menos importante — para o despertar de algumas motivações susceptíveis de levar as ideias à prática.



PROGRESSO TÉCNICO – UMA IMENSA AVENTURA

Uma longa marcha de 700 000 anos!

Até um passado relativamente recente, as sociedades registavam transformações económicas lentas, tão lentas que os homens durante a sua vida não se apercebiam delas e permaneciam convencidos de que a sociedade estava votada ao imobilismo.

Cem mil anos — um pouco mais, um pouco menos? — tinha o Homem de idade quando — por acaso? — inventou o fogo. A roda, essa não haveria de surgir senão por volta do segundo milénio antes de Cristo, era o Homem velho aí de uns 700 000anos!

Engenhos primitivos, como a alavanca ou a catapulta, viriam a ser descobertos apenas mil anos mais tarde, obra dos Gregos, I milénio a.C. Os primeiros utensílios agrícolas e artesanais já com um certo grau de desenvolvimento multiplicam-se entre o terceiro e o segundo milénios a.C. na Grécia, no Egipto e no Sul de Itália.

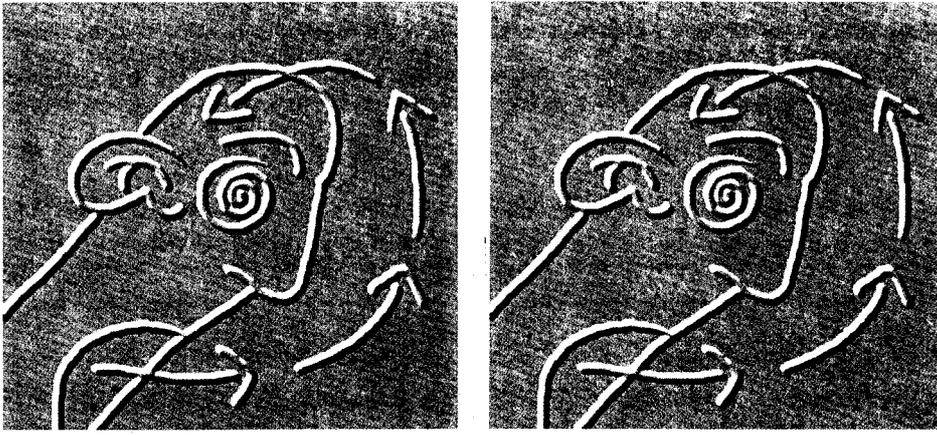
Parece que tudo isto se passou há muito tempo. Mas à escala da existência do Homem é como se tivesse acontecido ontem; note-se que o nascimento de Jesus Cristo se situa mais ou menos a igual distância dessa época e da nossa.

Custa a crer que objectos vulgarísimos, como uma simples máquina de costura ou uma máquina de escrever, não tenham mais de cem anos. Apetece perguntar: mas como foi possível, meu Deus, viver tanto tempo sem eles?!

E não é que, por volta de 1890, o automóvel, como dez anos depois o avião, foi recebido como um mero objecto de curiosidade perfeitamente inútil fora das competições desportivas?

Tudo isto mostra, de facto, que o progresso técnico não foi coisa fácil e que até certa altura tudo se processou com grande lentidão.

DIRIGIR



Era industrial

É no fim do século xvii, princípios do século xix, que as coisas começam a alterar-se. A conjugação, pela primeira vez, de quatro factores técnicos — desenvolvimento da construção mecânica, invenção da força motriz a vapor, a difusão das técnicas siderúrgicas e a expansão da indústria têxtil — impulsionaram a Grã-Bretanha para uma nova era.

Foi a Primeira Revolução Industrial. Decorriam os anos de 1780-1790. A Inglaterra tinha suplantado todos os outros países pelo seu poder comercial e industrial, em parte graças ao equipamento técnico que só ela soube criar.

1920-1940: A viragem tecnológica do século

Desde então, é incontestável que o progresso técnico tem registado uma aceleração constante e vertiginosa.

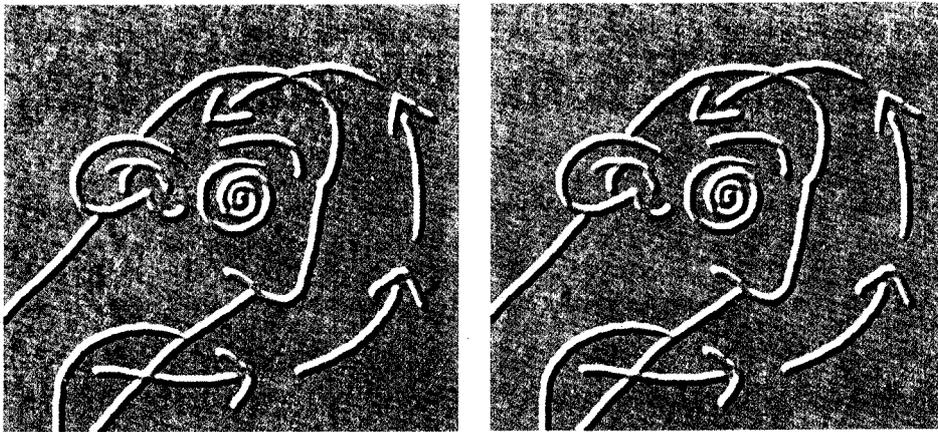
Uma Segunda Revolução Industrial se deu sob o impulso dos EUA caracterizada pela produção em massa (taylorismo), consumo em massa (fordismo), uso crescente do petróleo e intensificação do comércio internacional.

Facto marcante deste período, entre a Primeira e após a Segunda Guerra Mundial, foi sobretudo a extraordinária difusão dos resultados da investigação e a notável transferência para o domínio civil das descobertas militares (aeronáutica, energia nuclear, telecomunicações). Como dizem os especialistas, a tecnologia disparou.

Estabilidade? Isso era dantes!

Em aliança com outras técnicas, a informática veio subverter a vida quotidiana nas fábricas como nos escritórios. A robótica e a burótica ocupam um lugar que não pára de crescer. A gestão da produção assistida por computador abarca o conjunto de funções de produção, desde a concepção do produto à sua entrega.

Numa altura em que as tecnologias se renovam profundamente, a concorrência interna e externa se intensificam, os trabalhadores exigem melhores condições de trabalho, em todos os sectores se ouve falar de empresas que foram gravemente prejudicadas ou destruídas por causa de uma resposta inadequada ou pouco apropriada a essas mudanças vertiginosas: o comerciante que se viu obrigado a fechar devido à concorrência de um novo hipermercado; o hotel das termas que quase teve de encerrar as portas no último Verão por falta de clientes; a fábrica de confecções que não respondeu à modernização verificada a nível dos equipamentos.



É preciso inovar

Estas empresas, grandes ou pequenas, têm todas algo em comum: foram todas incapazes de se adaptar às mudanças estruturais que por toda a parte estão a abalar a nossa economia.

As empresas que não sabem evoluir de acordo com a mudança, que não se adaptam, que não inovam, não sobrevivem.

REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

	ORIGEM	INÍCIO	BASE ENERGÉTICA	FACTOR DE TRANSFORMAÇÃO	MEIO DE COMUNICAÇÃO	INDÚSTRIA AVANÇADA
1º	INGLATERRA	FINAIS DO SÉC. XVIII	CARVÃO	MÁQUINA A VAPOR	CAMINHO-DE-FERRO	TÉXTIL
2º	E.U.A.	1920-1940	PETRÓLEO	ELECTRO-MECÂNICA	AUTOMÓVEL	QUÍMICA
3º	E.U.A./JAPÃO ?	ANOS 80 ATÉ À ACTUALIDADE	GÁS NATURAL, ENERGIA NUCLEAR, SOLAR, GEOTÉRMICA	ELECTRÓNICA	TELECOMUNICAÇÕES; ELECTRÓNICA	BIO-INDÚSTRIA

Paulo Buchinho © 92

LEGENDA:

Do século XIX para cá tem-se assistido a uma espectacular aceleração temporal do progresso técnico. Embora intercalada por crises que marcam a ruptura com as épocas precedentes, a evolução tem sido constante e cada vez

mais rápida. O efeito acelerador das guerras foi decisivo. Com duas conflagrações mundiais no curto espaço de trinta anos desencadearam-se factores de criação técnica verdadeiramente extraordinários, elevando o progresso técnico ao ritmo quase vertiginoso que se verifica nos nossos dias.

DIRIGIR



O QUE DIZEM OS MESTRES...

Joseph Schumpeter (1883-1950)

J. Schumpeter é o economista a quem se deve o estudo mais sugestivo sobre inovação. Austríaco, homem de pequena estatura, moreno, aristocrata, toda a gente concordava em achá-lo surpreendente. Foi autor de dois clássicos da Economia, um dos quais *The Theory of Economic Development* (1934), constituiu uma extraordinária análise dos processos de crescimento económico.

Schumpeter deu grande relevo ao **papel do inovador**, isto é, aquele que desenvolve a invenção, o homem que descobre e reconhece o interesse de determinado progresso tecnológico, e que é capaz de o pôr em prática.

O empresário "empreendedor" de Schumpeter

Para Schumpeter, o empresário é o homem que tem "iniciativas", que lança novos empreendimentos, que concretiza economicamente descobertas científicas e técnicas; e por essa função tem um papel de "motor" no processo económico.

Schumpeter definiu "empresa" como a realização de **novas combinações de factores**, e "empresários" como os indivíduos encarregados de dirigir tal realização. Nem todos os homens de negócios ou industriais são "empresários", já que, para sê-lo, é necessário que sejam inovadores.

O inventor e empresário sueco Alfred Nobel é um exemplo característico daquilo que Schumpeter considera como empresário "empreendedor". Através da eficiente gestão dos seus inventos conseguiu consolidar e expandir uma empresa familiar, vindo a acumular a enorme fortuna que legou para os prémios de prestígio mundial conhecidos pelo seu nome.

INOVAÇÃO NÃO É SÓ ALTA TECNOLOGIA

Quando se fala em inovação aquilo em que normalmente se pensa é, no mínimo, em coisas tão sofisticadas como, por exemplo, a fissão do átomo, os *microchips* electrónicos, ou o avião do futuro. Compreende-se que assim seja. Na verdade, quaisquer desses eventos constituem exemplos fascinantes dos "milagres" que a tecnologia contemporânea pode operar. São exemplos emblemáticos. Por isso é natural que ocorram logo à memória.

Tais exemplos não devem, porém, levar-nos a imaginar que inovação é só isso. E que, sendo isso, não é connosco, simples cidadão ou pequena empresa, tão distantes da fissão do átomo como da preocupação em vir a descobrir a pólvora que, aliás, já foi descoberta.

Inovação, para as empresas, é ter **ideias novas**, ideias que satisfaçam as necessidades dos clientes, e **saber concretizá-las**.

Tais ideias podem ter origem em investigações científicas de ponta (a possível descoberta de uma futura vacina contra a sida, por exemplo); em novos inventos (como a câmara de vídeo); ou ainda na simples tentativa de satisfazer ou facilitar as necessidades da vida quotidiana, como sejam a alteração no sistema de pagamento das portagens ou a criação da quinta via na ponte sobre o Tejo.

Pode a inovação traduzir-se no fabrico de um novo produto, mas também pode consistir tão-somente na utilização inovadora de um produto já existente. Dois exemplos:

Inovação, ou como uma simples história de bandeiras mudou as bandeiras da história

É Robert Tucker, fundador e presidente da *The Innovation Resource*, empresa que se dedica à investigação e desenvolvimento empresarial nos Estados Unidos, que no seu livro *Gerir o Futuro*¹, a propósito de inovação, traz à colação o seguinte episódio histórico.

Estava-se em 1805. A Inglaterra vivia apavorada perante a eminência de ser invadida pelo exército invencível de Napoleão Bonaparte. Apenas uma nesga de mar, o canal da Mancha, os separava desse perigo. Dá-se então Trafalgar, aquela que foi a batalha decisiva das Guerras Napoleónicas, na qual os ingleses resolvem lançar mão de uma ideia original.

Repare-se: não se trata de mais barcos, mais pessoas ou mais canhões, mas sim de umas simples bandeiras.

Até então, os capitães da Armada tinham de obedecer a um plano rígido, acordado muito antes da batalha começar. Mesmo que fosse preciso modificar esse plano a meio de uma batalha, o capitão não o podia fazer de maneira alguma.

Foi então que, nessa batalha, a Grã-Bretanha introduziu uma **arma secreta**: o código de bandeiras. Desse modo, os capitães passaram a poder comunicar entre si com rapidez, adaptando as tácticas ao desenrolar da batalha. As bandeiras vieram permitir, além do mais, que a Marinha britânica cobrisse vastas extensões do oceano em perseguição do inimigo, sem, contudo, perder o contacto com o comandante da esquadra.

Hoje, o código de bandeiras parece uma vantagem óbvia. Porque é que Napoleão não tinha um? Talvez porque estivesse convencido de que o seu poderio era mais do que suficiente para desbaratar os ingleses: mais barcos, mais canhões, mais homens. No entanto, enganou-se. Umas simples bandeiras deitaram por terra (neste caso, melhor será dizer: deitaram por mar) todo esse poderio.

Uma ideia original e bem frutuosa, não haja dúvida.

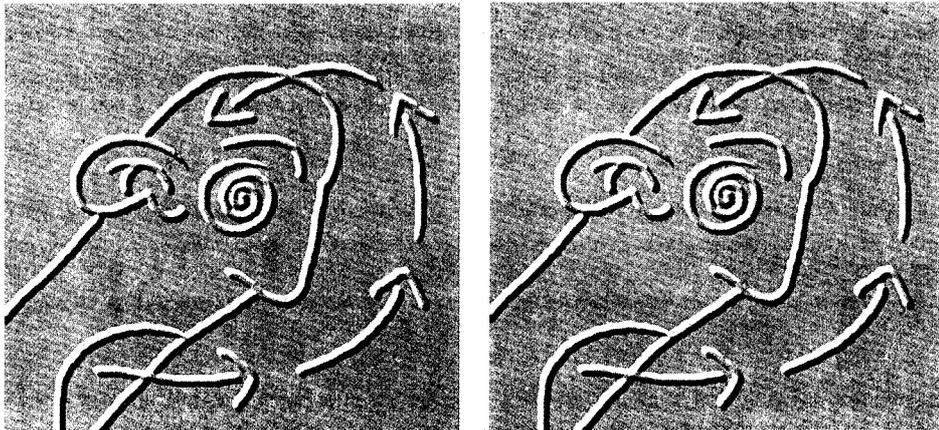
DIRIGIR

Dr. Quintas, veterinário

Outra ideia igualmente original e também frutuosa, mas mais próxima dos dias que correm, é a que pode vir, por exemplo, do **uso inteligente** de um moderno telefone celular.

Em determinada região a maioria dos veterinários trabalha por conta própria. Têm atendedores de chamadas, onde os telefonemas ficam registados quando não estão em casa. Assim, um cliente que esteja desesperado, com um cavalo de estimação a morrer, depara com uma mensagem gravada que lhe diz para deixar o seu recado. Nada mais enervante.

A não ser que esse cliente desesperado telefone para o Dr. Quintas. Quintas transporta sempre consigo o seu telefone celular, mesmo quando está de serviço de volta de uma vaca em difíceis trabalhos de parto. Alguns colegas do Dr. Quintas também já têm telefone celular no automóvel, mas deixam-no lá quando se ausentam. Usam-no para ouvirem os telefonemas gravados pelo atendedor de chamadas. Esses veterinários não se puseram na pele dos clientes. Quintas percebeu que os clientes queriam falar de viva voz com um veterinário que lhes dissesse se poderia ou não resolver-lhes o problema. Portanto, Quintas **serviu-se das ideias e dos meios existentes** para que tal acontecesse.



VADE-MÉCUM DA EMPRESA INOVADORA

Empresas inovadoras não são apenas aquelas que têm acesso às altas tecnologias mas sim todas as que conseguem ter percepção das **necessidades dos clientes** e procuram satisfazê-las. Esforçam-se por estar sempre um pouco à frente dos clientes em vez de um pouco atrás. São **empresas criativas**.

A criatividade pode desenvolver-se melhor quando o clima é adequado. É obvio que nenhuma empresa terá gestores ou empregados criativos se a criatividade não for encorajada. Certos requisitos são indispensáveis para a existência de um clima criativo:

Requisitos para a existência de um clima criativo

- Abertura à mudança;
- Gosto de experimentar novas ideias;
- Ausência de receio pelas consequências negativas dos possíveis erros;
- Selecção e promoção do pessoal com base no mérito;
- Uso de técnicas que encorajem as ideias, tais como sistema de sugestões ou *brainstormings*;
- Disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de tempo para as tarefas correntes.

GLOSSÁRIO

Substituição de trabalho humano por máquinas, especialmente equipamentos electronicamente controlados.

Característica dos empresários bem sucedidos; pode ser definida como a aptidão de processar informação em moldes tais que daí resultem ideias originais. As ideias originais, no entanto, só serão inovações se puderem ser concretizadas.

Conceito historicamente associado ao economista austríaco J. Schumpeter que pretendia referir-se: 1) à colocação no mercado de um produto novo; 2) à introdução de uma técnica de produção; ou 3) à abertura de um novo mercado.

Em sentido geral, têm-se por inovação as ideias originais com possibilidade de sucesso económico.

Coisa inventada; invenção; coisa criada pela imaginação; descoberta.

O inventor tem de converter o seu invento numa ideia prática. As inovações tecnológicas não têm importância económica enquanto não se realizam praticamente, isto é, enquanto não se traduzem em invenções.

Evolução que se traduz na passagem das técnicas a um estágio mais completo, como também mais complexo e eficaz.

A incorporação intensiva de ciência e tecnologia aos diferentes sectores produtivos é um dos factores básicos do crescimento económico dos países. Diversos estudos têm demonstrado que o progresso técnico contribui para o crescimento económico em medida muito maior do que os



DIRIGIR

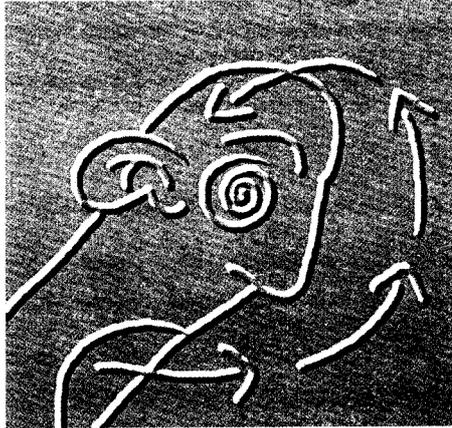
tradicionais factores de produção: capital e trabalho.

Portanto, a longo prazo, a incorporação de tecnologia ao sistema produtivo é, juntamente com a educação, um dos investimentos mais rentáveis que um país pode realizar.



Máquinas controladas por computador. Em indústrias de fabricação de equipamento ou construção automóvel muitas operações anteriormente feitas por homens passaram a ser realizadas por robôs. Máquinas que fazem máquinas.

Tecnologia relativa à concepção e uso de máquinas controladas por computador (robôs).



Conjunto de conhecimentos que servem para a produção de bens e prestação de serviços.

Não se trata apenas de conhecer determinada técnica ou ter informação sobre ela, mas, sobretudo, saber como fazer (*know-how*) determinados produtos, com determinados custos, dentro de certos prazos, com a qualidade adequada adaptados ao mercado a que se destinam.



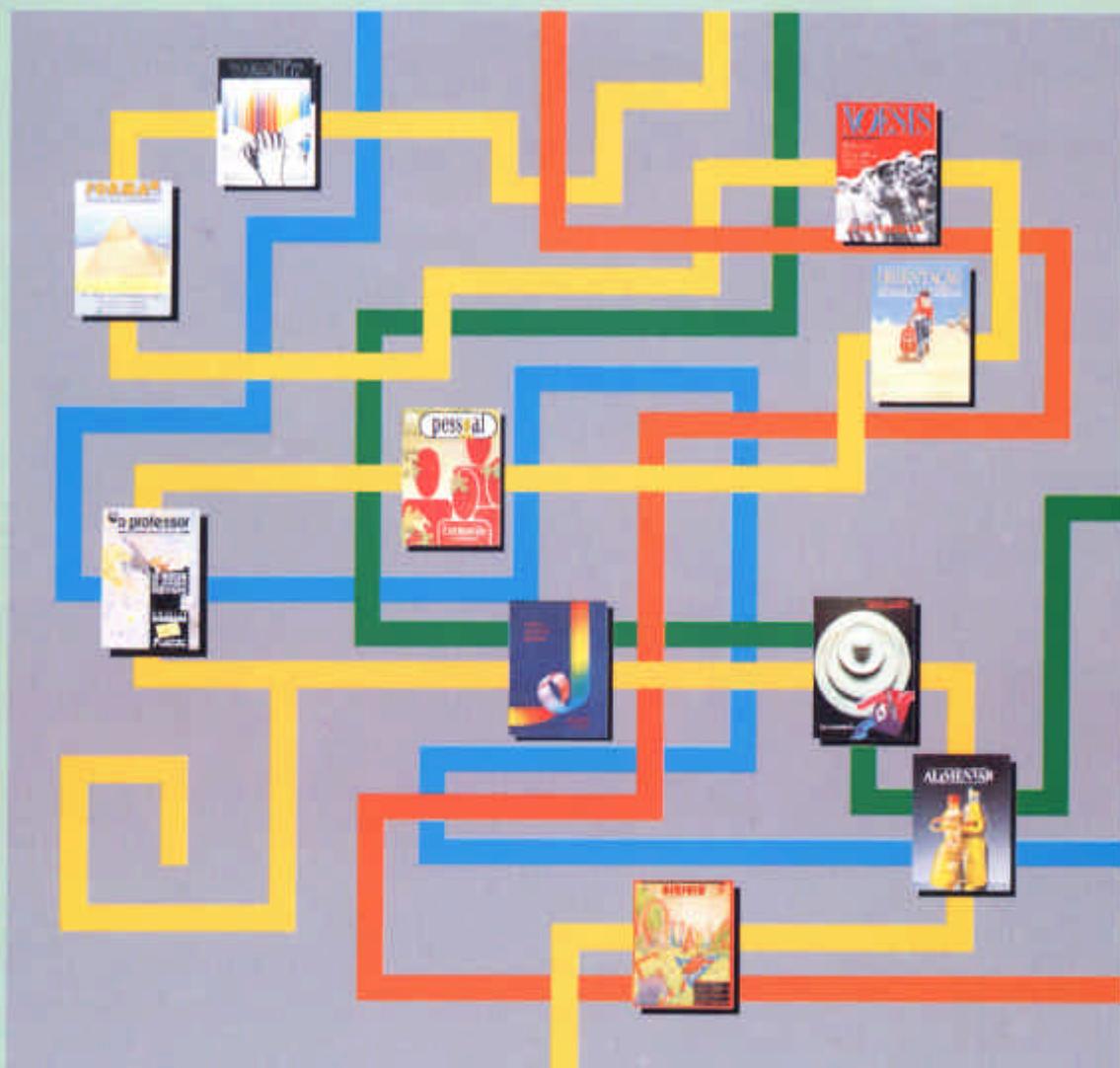
A tecnologia é um recurso necessário para as empresas serem competitivas. Podem adquiri-la de diversas formas: internamente, desenvolvendo-a nos seus laboratórios ou linhas de fabricação; ou externamente, recebendo-a de outras empresas e instituições, estatais ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

É neste caso de aquisição externa que se verificam as transferências de tecnologia. A cessão pode revestir várias formas, como: cessão de licenças de fabrico ou de exploração de patentes; contratos de assistência técnica; investimento estrangeiro; operações de "chave na mão".

¹ Editora Difusão Cultural; colecção "Homens e Empresas".

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

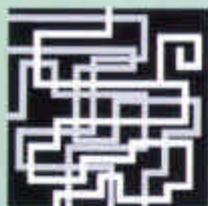
O CAMINHO CERTO



PH. 1981

EDUCAÇÃO E
FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

ASSINELEIA ASSINELEIA ASSINE



O VÓTOS

ALIMENTAR, Av. 25 de Abril, 32 B. Parolima, 1675 Lisboa, Tel. 4780149, Fax 4796120

CERÁMICAS; CENCAL, Caldas da Rainha, Tel. 062 842211, Telefax 062 842224

DIRIGIR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582987

FORMA, Rua Arturzinho Lins, 105, 1900 Lisboa, Tel. 681076, Fax 3871482

FORMAR, Rua de Xabregas, 52, 1900 Lisboa, Tel. 8582983, Telefax 8585560

NOESIS, Travessa das Torres de Sant'ana, 15, 1200 Lisboa, Tel. 690960, Fax 690731

O PROFESSOR, Rua de S. Bernardo, 14, 1900 Lisboa, Tel. 67 01 93, Fax 396 87 93

ORIENTAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL, Av. Alameda de Valmor, 41 RC Esq., 1900 Lisboa, Tel. 762524, Fax 762494

PESSOAL, Av. do Brasil, 194, 2ª Esq., 1700 Lisboa, Tel. 698796, Telefax 809340

VESTIR, Rua Prof. Resende dos Santos, 1, 1610, 1900 Lisboa, Tel. 741628, Telefax 784144

NÃO DEIXE QUE O IMPREVISTO ESTRAGUE OS SEUS PLANOS

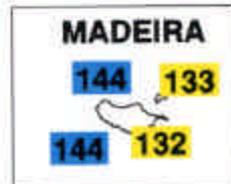
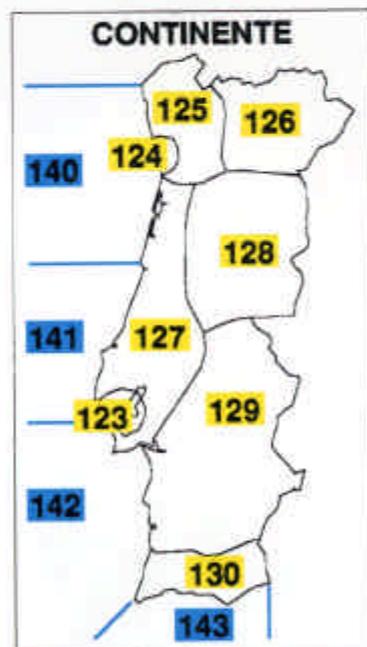
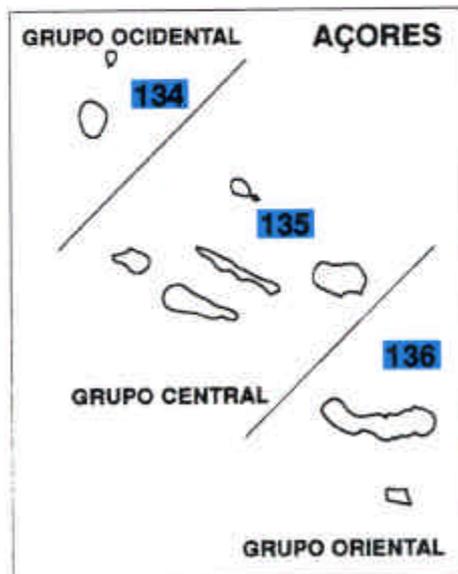
A INFORMAÇÃO
DO TEMPO
À SUA MÃO



SERVIÇO
TELEFÓNICO
DE
INFORMAÇÃO
REGIONALIZADA

LISBOA E PORTO
506 123 + indicativo de zona
RESTO DO PAÍS
0670 123 + indicativo de zona

ANTEVISÃO PARA 9 DIAS
LISBOA E PORTO
506 123 131
RESTO DO PAÍS
0670 123 131



INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGIA E GEOFÍSICA

Preço de cada chamada em todo o país: 9580 por impulso de 3,7 segundos