

REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

no
especial

1993
200.00

ISSN 0871-7354

ÉTICA EMPRESARIAL:
GERIR A PARTIR
DE VALORES PARTILHADOS

CASA LAPÃO:
DE COMO TRANSFORMAR
UM SEGREDO NUM INVESTIMENTO
INTELIGENTE

**A FUNÇÃO EMPRESARIAL
NO FEMININO**

SEPARATA:
PERFIL AXIOLÓGICO DAS EMPRESAS



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO E CONFECÇÃO

CINAC



APIV
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS INDUSTRIAIS DE VESTUÁRIO



REVISTA TÉCNICO - PEDAGÓGICA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO E VESTUÁRIO

ESTILISMO
MODELAGEM
CORTE
COSTURA

APOIO ÀS EMPRESAS

MANUTENÇÃO
ORGANIZAÇÃO
QUALIDADE
NOVAS TECNOLOGIAS

LISBOA - RUA PROF. BRUNALDO DOS SANTOS, 11 - 1516 - CP 1500 - TELEF. 734 95 28 / 42 / 06 - FAX 739 41 48
COVILHÃ - ESTRADA DO SINEIRO, 1 A 5 - CP 6200 - TELEF. E FAX 035 / 33 26 70
CASTELO BRANCO - ESTRADA NAC. 18 - CRLZ DE MONTALVÃO - CP 6000 - TELEF. E FAX 033 / 2 40 73
SANTARÉM - RUA 19 DE ABRIL, N.º 4 - ALTO DO BEXEIRA - CP 2000 - TELEF. E FAX 042 / 2 02 15

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Madalena Avillez

COLABORADORES: Carlos Cipriano, Cristina Pece, Fausto Marsol, Frei Bernardo, O.P., Lídia Spencer Branco, Luís Ferreira, Luís Graça, Maria Helena Antunes, Maria de Lurdes Rodrigues, Paulo Vitoria, Pedro Queiroz de Barros, Renato Reis, Rui Moura, Vítor Ramos, Sofia Gomes

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO E APOIO GRÁFICO: Cristina Sanchez da Gama

ILUSTRAÇÃO: Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Valter Vinagre

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 00390/FP/FF - Direcção de Serviços de Formação de Formadores - Telefone 858 47 01 - Ext. 2378 - Apartado 8236 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

COMPOSIÇÃO, MONTAGEM E IMPRESSÃO: Litografia Tejo

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 40 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada, nome e actividade da empresa e função desacompanhada ao Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX. A assinatura é gratuita.

Depósito Legal nº 17519/93

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 Flavieta.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO V - NÚMERO ESPECIAL 1993

ISSN: 0871 - 7354



FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

SUMÁRIO

EDITORIAL

EDITORIAL	Fernando C. Mourato	2
-----------	---------------------	---

DESTAQUE

ÉTICA EMPRESARIAL: gerir a partir de valores partilhados	Madalena Avillez	3
Sabla que ...		7
CASA LAPÃO: de como transformar um segredo num investimento inteligente	Carlos Cipriano	8

FORMAÇÃO

CENTRO PROTOCOLAR DA JUSTIÇA: a Formação, factor de reinserção social	Lidia Spencer Branco	13
PROGRAMA DE ARTES E OFÍCIOS TRADICIONAIS Recuperar a totalidade do Homem	Madalena Avillez	17
UM CASO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CENTRO DE SAÚDE	Luís Graça, Vítor Ramos	20

HISTÓRIA E CULTURA

AS CONSTANTES DESTE POVO		24
--------------------------	--	----

GESTÃO

ENTREVISTA FICTÍCIA A PAUL LAWRENCE E JAY LORSCH	Maria Helena Antunes	29
USO/ABUSO DE DROGAS EM MEIO LABORAL: o problema e a intervenção	Paulo Vitoria	33
DISSE SOBRE GESTÃO		37
AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL: instrumento de gestão (3ª parte)	Rui Moura	39
HUMANISMO, CHAVE DA COMPETITIVIDADE	Luís Ferreira	44
DOS (3ª parte)	Renato Reis	47
A FUNÇÃO EMPRESARIAL NO FEMININO	Maria de Lurdes Rodrigues	50
Sabla que ...		54
OS BONS E OS MAUS	Fausto Marsol	55

POR FALAR EM ...

...IMPORTÂNCIA DOS VALORES ÉTICOS NO MUNDO EMPRESARIAL		59
--------------------------------------------------------	--	----

EMPRESAS

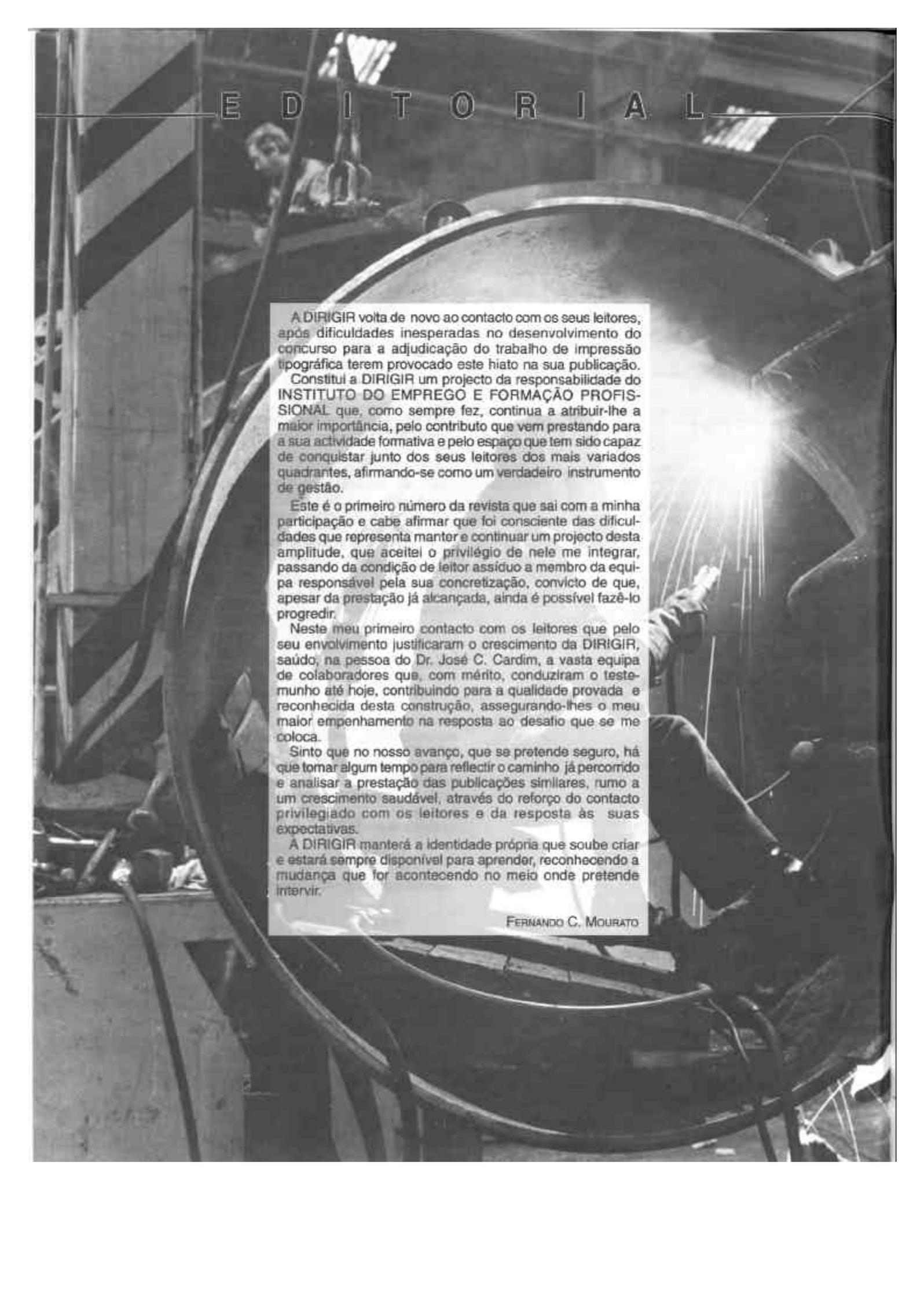
AS SOCIEDADES ANÓNIMAS	Pedro Queiroz de Barros	62
------------------------	-------------------------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

COMO REDUZIR A DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	Cristina Pece	67
ÉTICA: o exemplo começa em casa	Frei Bernardo, O.P.	70
LIVROS A LER		72
VÍDEOS A VER		77
BREVES		78
CORREIO DOS LEITORES		80

DIRIGIR

EDITORIAL



A DIRIGIR volta de novo ao contacto com os seus leitores; após dificuldades inesperadas no desenvolvimento do concurso para a adjudicação do trabalho de impressão tipográfica terem provocado este hiato na sua publicação.

Constitui a DIRIGIR um projecto da responsabilidade do INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISIONAL que, como sempre fez, continua a atribuir-lhe a maior importância, pelo contributo que vem prestando para a sua actividade formativa e pelo espaço que tem sido capaz de conquistar junto dos seus leitores dos mais variados quadrantes, afirmando-se como um verdadeiro instrumento de gestão.

Este é o primeiro número da revista que sai com a minha participação e cabe afirmar que foi consciente das dificuldades que representa manter e continuar um projecto desta amplitude, que aceitei o privilégio de nele me integrar, passando da condição de leitor assíduo a membro da equipa responsável pela sua concretização, convicto de que, apesar da prestação já alcançada, ainda é possível fazê-lo progredir.

Neste meu primeiro contacto com os leitores que pelo seu envolvimento justificaram o crescimento da DIRIGIR, saúdo, na pessoa do Dr. José C. Cardim, a vasta equipa de colaboradores que, com mérito, conduziram o testemunho até hoje, contribuindo para a qualidade provada e reconhecida desta construção, assegurando-lhes o meu maior empenhamento na resposta ao desafio que se me coloca.

Sinto que no nosso avanço, que se pretende seguro, há que tomar algum tempo para reflectir o caminho já percorrido e analisar a prestação das publicações similares, rumo a um crescimento saudável, através do reforço do contacto privilegiado com os leitores e da resposta às suas expectativas.

A DIRIGIR manterá a identidade própria que soube criar e estará sempre disponível para aprender, reconhecendo a mudança que for acontecendo no meio onde pretende intervir.

FERNANDO C. MOURATO

ÉTICA EMPRESARIAL:

Gerir a partir de valores partilhados

Até há bem pouco tempo, falar de ética empresarial deixava indiferente qualquer gestor, muito mais preocupado com estratégias e planeamentos...

Mas, hoje, o respeito por normas colectivas, a implicação na comunidade, a ineficácia de uma gestão apoiada na lógica pura, colocam na ordem do dia o valor da ética como uma variável da gestão.

O Dr. Vítor Melícias, franciscano, jurista e professor de Filosofia de Direito e de Ética Empresarial, clarifica, nesta entrevista, algumas importantes questões, que justificam uma reflexão.

DIRIGIR — Apesar de a ética ter nascido com o Homem, ela teve importâncias diferentes ao longo dos tempos. Quer-nos falar de como é que a ética se foi manifestando na História, de como é que ela, de ciência, passou a variável de gestão?

VÍTOR MELÍCIAS — A ética é uma ciência que se autonomizou da filosofia moral. Por outro lado, o desenvolvimento dum economia muito mecanicista e financeira levava a que se perdessem alguns dos parâmetros e preocupações essenciais à própria ética, enquanto

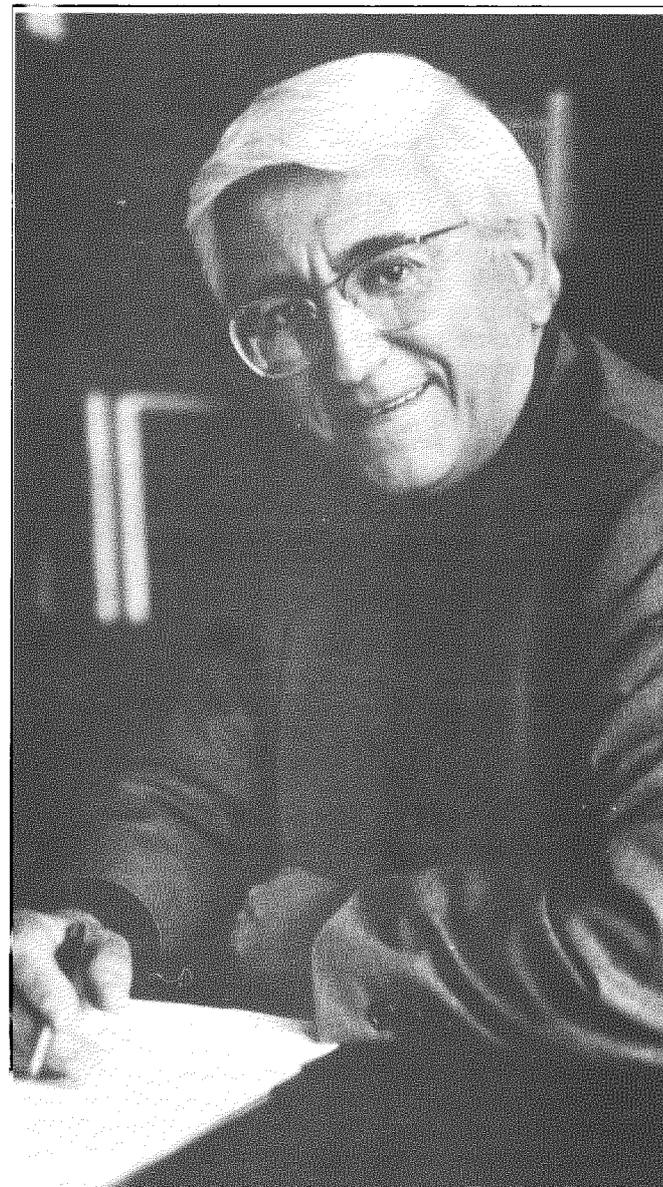


Foto: DUARTE CABRAL

sistema de valores pelos quais a conduta humana se deve pautar.

Por isso, sobretudo depois dos problemas que surgiram com o fim da revolução industrial e com a crise petrolífera, começou a colocar-se o problema da ética na economia e nos negócios, e, actualmente, o problema da **ética na empresa e da empresa**.

Começa hoje a fazer-se sentir a preocupação de que a economia **não seja uma ciência** meramente formalista e mecanicista, “desalmada”, digamos assim, mas que **recupere a sua alma humana**.

Neste sentido começaram a surgir, nos EUA, preocupações e até cursos na área da **ética dos negócios**, sendo possível identificar três áreas de investigação: ética da economia, ética dos negócios, ética da empresa.

O curso que estou a dar no IPN é sobre ética empresarial, ou seja, não apenas a **ética na empresa**, mas também a **ética da empresa**.

Ética na empresa: preocupações e comportamentos éticos por parte dos diversos agentes que intervêm na vida empresarial.

Ética da empresa: cada vez se reconhece mais que a empresa, como unidade e entidade com uma vida/actividade específica, tem uma comportamento ético próprio, uma "imagem" ética.

Cada vez mais se reconhece a **importância** da ética empresarial.

Tanto assim é que, hoje, os homens do *marketing* cuidam a **imagem ética da empresa**: ter uma imagem de comportamento ético correcto ou ter uma imagem de comportamento ético incorrecto, tem a maior das consequências no desenvolvimento da actividade da própria empresa.

As áreas dos negócios e empresariais são porventura hoje as mais abertas ao ressurgimento de conflitos éticos eventualmente insuperáveis, e mais, de conflitos que, se não forem resolvidos por critérios eticamente humanos, têm a maior das consequências na vida da sociedade.

D. — Haverá mais do que uma ética? Haverá uma ética humanista e uma ética burocrática que decerto entram em conflito?

V.M. — Sendo a ética um sistema de valores destinado, enquanto instância normativa, a pautar, a interpelar ou a orientar a conduta humana, **ela fundamenta-se e radica numa cultura**, sendo diversa em função das diferentes culturas. Além dos grandes princípios comuns a toda a Humanidade (ética universal, ou ética da consciência comum da Humanidade), existem depois as **diferencialidades com os seus próprios critérios éticos**, resultantes da cultura e das diferenças, que aliás importa cada vez mais valorizar, porque **sendo os homens todos iguais radicalmente, são todos diferentes**.

"Todos os homens são homens, mas dentro da igualdade radical que os caracteriza, há uma diferencialidade também ela radical."

TIERNO GALVAN
*Princípio da Homogeneidade
Diferencial*

D. — Por isso é que há uma estreita relação entre a ética e a cultura organizacional?

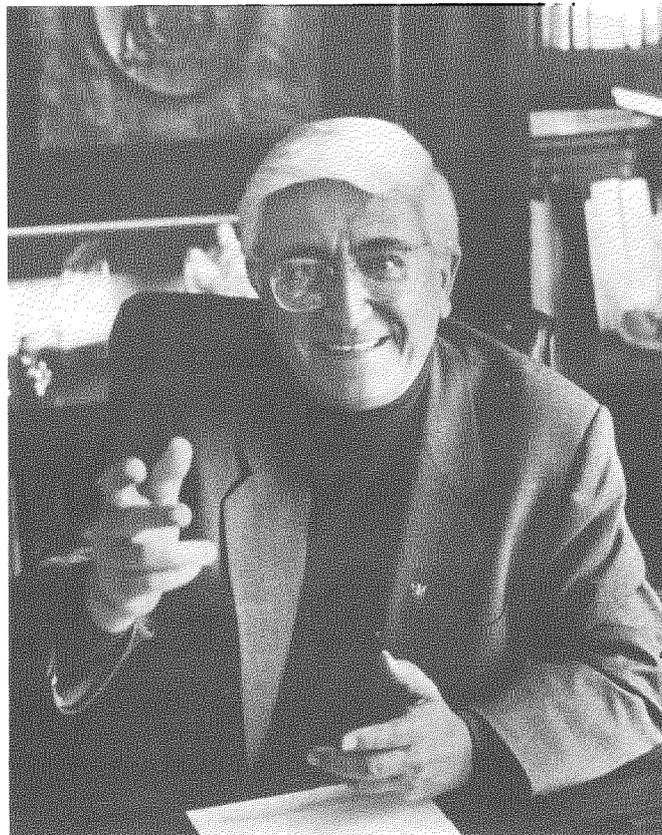


Foto: DUARTE CABRAL

V.M. — Exactamente. Na empresa existe uma cultura específica, a cultura da própria empresa. E relacionado com essa cultura deve estar o próprio sistema de valores morais ou éticos, pelos quais a vida da empresa se regula e se conduz. Esse sistema valorativo e normativo ético repercute-se nos chamados "códigos de deontologia" ou "códigos de ética da empresa". **Existe uma relação quase umbilical entre a cultura duma empresa e o código ético dessa empresa.**

D. — A cultura das empresas varia conforme a cultura dos países. Em que medida é que o fenómeno "aldeia global" veio alterar isso?

V.M. — Existe no fundo uma base comum em relação a tudo o que diz respeito ao Homem, os grandes princípios daquilo a que eu chamei há pouco a **consciência colectiva da Humanidade**.

Em matéria de comportamento ético há os grandes critérios valorativos que são comuns a toda a Humanidade. Mas depois há as especificidades resultantes de cada cultura. E é aí que entra a especificidade americana, a especificidade europeia etc., em função do **carácter de cada povo**. Carácter que se vai caldeando através dos séculos e que vai criando uma consciência colectiva que se transmite de geração em geração.

TEORIA TRIDIMENSIONAL

As ordens normativas baseiam-se em factos e valores, e em normas. Há ainda triangulação destes três critérios. Em relação aos factos e situações, o Homem faz uma valoração e em função dela estabelece normas.

Isto que é válido para o direito também é válido para a ética. Sobre as várias situações e factores da vida, e em função da cultura, fazem-se valorações das quais decorre o estabelecimento de normas que podem ser escritas ou não.

D. — Mas o fenómeno de globalização não favorece a desumanização e, portanto, o comportamento não ético?

V.M. — Em função da diversidade de culturas e do pluralismo de visões éticas de que falávamos há pouco, há cada vez mais o reconhecimento de que o Homem vive num mundo pluralista.

E portanto a ciência da humanização da Humanidade assenta muito no cultivar a arte do relacionamento pluralista.

Daí que se tenham vindo a afirmar na última década os critérios da chamada **ética civil**, correspondente à consciência colectiva da Humanidade: uma ética não necessariamente religiosa ou filosófica, mas desligada e desvinculada; uma **ética do homem-homem**, do **essencial do Homem**.

É esta ética que procura no fundo um **código moral essencial**, mínimo mas universal, e pode ter uma importante **função humanizadora**, principalmente nestes tempos modernos de globalização e “aldeialização” do Mundo.

D. — Em termos de gestão empresarial, esse conceito ou essa noção parece ser muito importante.

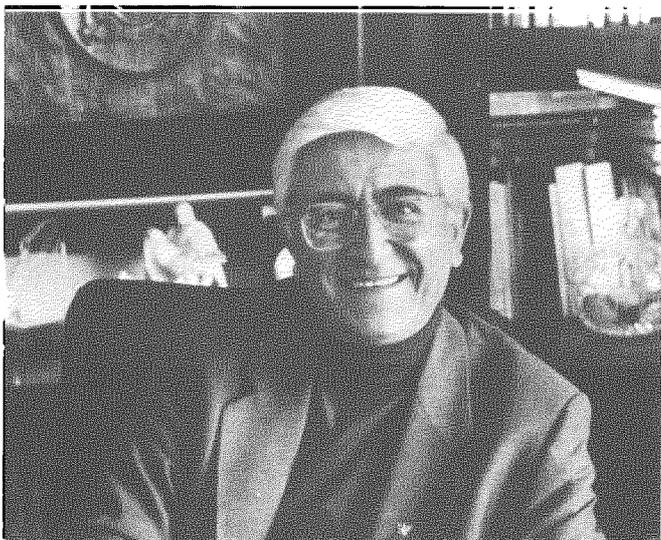


Foto: DUARTE CABRAL

V.M. — Exactamente, porque cada empresa ou sector de empresas, ao formular o seu próprio código deontológico, deve ter, antes de mais, a preocupação de o inserir na grande ética civil, ou na grande ética da Humanidade. Não vamos criar tantos pólos éticos que às tantas haja conflitos de ética. Isso era contrariar a finalidade da própria ética, que pretende afinal eliminar e não agravar conflitos entre os homens.

D. — Dentro de uma empresa, uma gestão ética tem que ser paternalista e hierarquizada, ou tem que ser uma gestão que aposte nas pessoas e na sua capacidade de serem autónomas?

V.M. — Toda a ética, para o ser verdadeiramente, deve visar o Homem. Já os juristas clássicos o diziam a propósito do direito: “*Hominus causa omne jus constitutum est*”, ou seja, “É por causa do Homem que todo o direito existe”. Também a ética só existe e tem sentido em função do homem e do seu melhoramento.

Sendo o homem não uma ilha, nem um escravo, nem um servo, mas um companheiro, um irmão do outro homem, devem encontrar-se na gestão formas de relacionamento humanizado.

Se o paternalismo traduz uma ideia de **sujeição** do homem ao homem, nunca pode ser eticamente correcto. Se traduzir **afecto social**, então sim, é muito positivo. Até porque, nesta época de globalização e de “aldeialização” da Humanidade há uma grande carência de afeição social, de interessamento do homem pelo homem. Com este crescer da “amontoação” das pessoas e a redução da afeição social, há que reencontrar novas formas de relacionamento. Se o paternalismo levasse a isso, então seria uma gestão correcta. De qualquer forma há que ter presente o seguinte: não é o Homem que está feito para a ética, para a lei e para o direito. **A ética, a lei e o direito é que existem para servir e ajudar o Homem.**

O que muitas vezes acontece é a escravização do Homem a normas e sistemas rígidos, que matam a espontaneidade e o afecto social.

D. — Um dos problemas graves com que as empresas se debatem é a necessidade de reduzirem os seus efectivos. Li algures que esta medida, num certo sentido, pode ser considerada ética. Concorda?

V.M. — É possível. Hoje, as empresas tendem a ser cada vez mais verdadeiras associações de pessoas, lugares ou espaços de personalização. Esta tendência tem-se vindo a acentuar ao ponto de as grandes multinacionais se terem vindo a fragmentar, sem contudo se destruírem. Por isso ou por exigência dos métodos de reconversão, há muitas vezes necessidade de rearmar as pessoas. Uma das formas mais tentadoras de rearmação é pô-las fora... com ou sem indemnização ou reforma antecipada. Isto é eticamente sempre muito questionável. Quando se tem de tomar decisões destas,

há que aplicar outros critérios para além dos do interesse da empresa.

Há que evitar as tentações, porque muitas vezes decide-se pela facilidade, que é ilusória e enganadora.

Toda a **matéria ética é difícil e complexa**, e portanto muito empenhativa na interpelação.

Um gestor que tenha que tomar decisões que envolvam questões éticas não o pode fazer por imitação, ou porque leu num livro... Tem que ponderar os vários factores intra e extra-empresariais.

D. — Falemos então do gestor ético. Acha que ele se faz, ou tem que “nascer ensinado”?

V.M. — O gestor ou o dirigente em tudo faz-se. Ninguém nasce ensinado. Ora **gerir é antes de mais motivar**. O gestor motiva, em primeiro lugar, dando **orientações**. Em segundo lugar, motiva **estimulando** os seus colaboradores para que sintam que os objectivos que lhes definiu são correctos e alcançáveis, e, portanto, que o seu esforço é útil. Mas também motiva pela própria estabilidade: todas as pessoas têm necessidade de sentir que aquilo que estão a fazer vale a pena, é útil e não é uma coisa que possa acabar de um momento para o outro.

Se gerir é fundamentalmente “motivar para”, o gestor tem ele mesmo de aprender com aqueles que devem participar da sua gestão, através das orientações que há-de dar, da forma de estimular, do *modus vivendi*...

D. — Tem uma larga experiência como gestor, tanto no sector público como privado. O estilo de gestão é o mesmo nos dois sectores e as questões éticas colocam-se do mesmo modo?

V.M. — Essa questão tem feito parte da minha reflexão ao longo destes últimos anos, em que tenho assumido responsabilidades de gestão em instituições públicas, privadas e de cariz social.

Chego à conclusão de que é necessário, com muita clareza e precisão, estabelecer a chamada “separação de sectores” e, concomitantemente, a separação de gestões. A cada sector corresponde um tipo de gestão. Se o serviço público ou social se disponibilizasse para aprender com as regras da gestão privada, e se o gestor público pudesse ter alguma da liberdade de acção e decisão de que goza o gestor privado, certamente que se ganhava e enriquecia a gestão pública e social.

D. — E a partir da sua experiência de gestor, podemos dizer se é fácil ou difícil ser um gestor ético em Portugal?

V.M. — Ter um comportamento ético em todas as coisas na vida não é fácil, seja na vida conjugal, seja na vida de gestor, seja na vida de um jogador dentro do campo.

A ética é **uma interpelação exigente**. Portanto, ter um comportamento ético como gestor é muito difícil, e mais difícil se torna quando as pressões externas não são eticamente bem definidas.

Com o alastrar da corrupção e da chamada exclusão dos valores éticos na sociedade moderna, cada vez é mais difícil fazer-se uma gestão ética cuidada e clara.

Há faixas de Humanidade que estão a ser gradualmente excluídas da grande caminhada dos homens. Assiste-se, por outro lado, à exclusão dos valores éticos tradicionais no relacionamento: a honradez, a palavra dada, o não roubar, enfim, **aspectos que se vão diluindo** não só a nível dos grandes decisores, mas também a nível do cidadão comum.

Se a esta exclusão juntarmos a exclusão dos valores do espírito, obviamente vivemos um momento muito difícil, em que é preciso entrarmos quase numa cruzada em defesa da recuperação dos valores éticos da sociedade moderna.

D. — Muito embora haja muito que tem que fazer parte da pessoa do gestor, como é que se ensina a ética nas escolas de gestão?

V.M. — A ética ensina-se antes de mais em casa, e ensina-se depois nas diversas escolas. **A própria empresa deve ser uma escola de ética.**

Contudo julgo muito positivo que, na última década, se tenham introduzido, no ensino superior, cadeiras autónomas e específicas de ética.

Este ano é a segunda vez que estou a dar uma cadeira de ética empresarial, pelo gosto pessoal que esta matéria me desperta e pela reflexão que suscita.

* Coordenadora da DIRIGIR.

Sabia que.....

... um "bom cidadão empresarial" tem que desenvolver **comportamentos socialmente aceitáveis** para as sociedades onde está inserido?

Num estudo feito por uma investigadora da Cranfield School of Management e que envolveu cem empresas, são identificadas **dez formas** que as empresas utilizam **para operacionalizar a sua responsabilidade social**:

1. Reduzir o impacto da produção tecnológica;
2. Reduzir a produção de desperdícios, reciclando ou favorecendo a reciclagem;
3. Melhorar o tratamento do seu *staff*;
4. Ajudar a criar uma consciência pública ambiental;
5. Aumentar a informação sobre os produtos, encorajando assim a responsabilidade dos consumidores;
6. Reduzir ou acabar com investimentos social ou politicamente polémicos;
7. Fazer doações a instituições de solidariedade social ou de utilidade pública;
8. Definir uma política de reformas que satisfaça as necessidades dos trabalhadores;
9. Participar em projectos e programas da comunidade onde se insere;
10. Promover diversas iniciativas locais como criação de emprego, de centros sociais e culturais, centros de saúde e centros de educação, de programas de formação, do patrocínio de conferências e do apoio às artes e à conservação da natureza.

Porque não escolhe algumas e se transforma assim num "bom cidadão empresarial"?

Fonte: *Público*



Numa época em que a tecnologia assume preponderância e a industrialização domina, surge a necessidade de apelar ao que é diferente, ao que tem qualidade e se assume como autêntico. Preservar a cultura de um povo passa também por divulgá-la, respeitando-a, mas conseguindo adaptá-la até às leis do mercado.



CASA

De como transformar um segredo

A doçaria tradicional portuguesa é consequência de muitos saberes acumulados que foram transmitidos como uma herança de geração em geração e que ainda a guardam como um segredo. A novidade é que esse segredo até se pode transformar num investimento inteligente.



Foto: VALTER VINAGRE

LAPÃO:

o num investimento inteligente

A Casa Lapão, em Vila Real, é uma pastelaria que guarda os segredos da doçaria conventual de há muitos anos. Empresa de tipo familiar, composta por pai, duas filhas e seis empregados, produz bolos iguaizinhos aos que as freiras do Convento de Santa Clara faziam há quase trezentos anos, mantendo as mesmas proporções,

quantidades e, sobretudo, a qualidade dos ingredientes. O produto final é de tal êxito que a fábrica fornece vários estabelecimentos da cidade e abriu mesmo uma pastelaria para venda directa ao público. A Casa Lapão conseguiu até transformar-se num ex-líbris de Vila Real de Trás-os-Montes: quem visita a cidade sabe através dos roteiros da fama desta doçaria, e quem daqui parte para o Porto ou Lisboa não deixa de levar uma caixa com bolos.

UM SEGREDO QUE VEM DE LONGE

Artur Cramez nunca pensara seguir as pisadas da mãe ou da avó. Foi uma tia da avó que trabalhou no convento de Santa Clara quem revelou o segredo da massa da famosa doçaria conventual. O segredo passou da avó para a mãe e desta para o filho que, porém — longe dele tal ideia! — nunca pensara em vir a ser pasteleiro. Analista químico, estava contente com a profissão até que perdeu o emprego e foi para Angola. As contingências da vida e daquele país obrigaram-no a regressar a Portugal e foi num momento de indecisão e dificuldades que resolveu usar o saber da mãe e investir mais a sério na doçaria das irmãs de Santa Clara. Alzira Cramez, hoje com oitenta e três anos e só há pouco tempo retirada da pastelaria por motivos de doença, fazia bolos para particulares, mas tinha tido há quarenta anos a Pastelaria Pompeia onde já fazia a doçaria conventual. Foi com prazer que viu o filho dar continuidade à dinastia e que receberia, já em fase de franca expansão do negócio, a medalha da cidade, das mãos do secretário de Estado do Turismo.

As vendas aumentaram, a Casa Lapão tornou-se conhecida, mas Artur soube sempre manter a qualidade e os velhos métodos de amassar, sem enveredar por fabricos mais “plastificados”. Entretanto, o mercado jogava aqui um papel decisivo. Vila Real crescia e a Universidade, acabada de chegar a Trás-os-Montes, trouxe uma clientela preciosa para o estabelecimento.

As duas filhas de Artur Cramez, Alea Zita e Rosa Maria, ambas já casadas, herdaram estes segredos e são sócias da firma.

“A massa é amassada por mim ou pelo meu pai. Os empregados não amassam, pois é na massa que está o segredo”, diz Alea Zita que explica que tudo o que em Portugal sejam doces que metam ovos e hóstias é conventual. “Não se estragam facilmente pois são feitos à base de ovos e em altas temperaturas. Quanto muito podem secar, mas estragar não se estragam pois o ponto de açúcar é muito alto”, explica. É que há pessoas que compram caixas para levar de viagem e há quem, nas férias, os leve para o Algarve durante semanas e nada acontece.

Alguns dos bolos mais famosos são os “pastéis de Santa Clara”, os mais trabalhosos e que só se fazem por tradição entre Janeiro e Maio. “Estamos um dia inteiro para fazer quarenta pastéis de Santa Clara”, diz Alea Zita. “Só a paciência das freiras é que dava para isto. Como não tinham nada para fazer...”

Os 160\$00 a que é vendido cada pastel não reflecte as horas de trabalho que custam, mas é uma tradição que a Casa mantém.

Outros são, porém, os bolos conventuais produzidos: os “pastéis de toucinho” ou “cristas de galo” (feitos com ovos e amêndoas e que — pasme-se! — levam no seu recheio verdadeiro toucinho de porco!); “toucinho do céu” (diferente do anterior por não ter chila nem massa de forno); “tigelinhas de laranja” (com gema de ovos e laranja); “bolo podre” ou “santuário” (feito habitualmente no dia de Todos-os-Santos); “bola de carne”; “pudim de amêndoa” ou “abade de prisco”; “pitos” (feitos nos últimos três meses do ano) e “ganchas” (que só se fazem, por tradição, no início de Fevereiro).

Além destes, há também os “bolos de mel”, “cenourinhas”, “bolos de prata”, “bolos dinamarqueses”, “bolos de chocolate”, “bolos de amêndoa”, enfim bolos que existem em todas as pastelarias, mas que aqui são feitos com a tal massa especial, que faz até com que as vulgares “empadinhas de galinha” sejam muito apreciadas.

Alea fez o 12º ano e queria seguir Relações Internacionais, hipótese que ficou, para já, posta de parte. Já a irmã virá provavelmente a ingressar brevemente na Universidade.

Ambas já têm filhos e dizem que **“teríamos muito orgulho que eles fossem para isto”**. Os miúdos não parecem muito interessados **“mas eu também dizia que nunca viria para aqui”**, comenta Alea Zita. **“E eu também”**, acrescenta o pai. **“A minha mãe bem me dizia: ‘Porque é que vais para Angola?’ Podíamos ter feito logo o que hoje temos aqui.”**

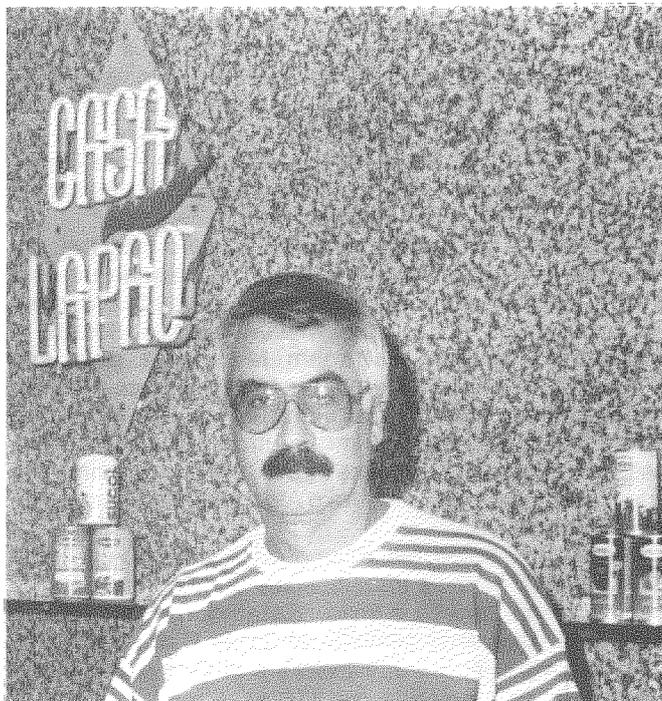


Foto: VALTER VINAGRE

QUALIDADE DE VIDA NA ROTINA DIÁRIA DE UMA PASTELARIA DA PROVÍNCIA

A rotina da casa começa às oito da manhã, quando o pai ou uma das filhas amassa a massa com o saber secular que só eles conhecem. Às nove abre-se a pastelaria e os primeiros clientes são funcionários públicos, bancários, empregados de escritório, que ali vão em busca do pequeno-almoço. Uma pequena refeição, de rara qualidade, impossível de encontrar nas “plastificadas” pastelarias dos grandes centros. A essa hora os seus homólogos lisboetas estarão perdidos na confusão do trânsito e comerão apressados um pastel de fabrico industrial antes de subirem ao escritório.

“Depois há os fregueses que vêm comprar pastéis para levar para fora. Vão ao Porto ver alguém ao hospital, vão ao médico, vão visitar amigos ou a festas e levam bolos daqui”, explica Artur Cramez. Durante a manhã aparecem ainda os estudantes para quem esta pastelaria se tornou parte do ritual. Depois de almoço, as “bicas” são sempre acompanhadas de uma doçaria; à tarde, os mesmos funcionários públicos e empregados de escritório vêm lanchar, lado a lado com um grupo de estudantes que também vêm aos pastéis. Toda a gente se conhece, o ambiente é leve. Não é preciso, como nas grandes cidades, abrir caminho por entre as gentes para colocar o cotovelo no balcão e conquistar espaço para a “bica” e o bolo. Aqui diz-se “bom dia” e “boa tarde”, os sorrisos não são forçados e depois, cá fora, espera-nos uma rua estreita, empedrada, e uma praça pequena em vez de uma avenida povoada de carros e semáforos. Um espaço humanizado. Haveria outra forma de apreciar um paladar secular?

Na altura das férias vão-se os estudantes e uma grossa fatia dos clientes da Casa Lapão. Mas vêm os turistas, que a Casa faz parte dos roteiros turísticos e não há manual ou folheto que não cite o local onde se perpetua a memória das freiras e fabricantes de doces.

Mas não se confunda isto com publicidade paga que é coisa que Artur Cramez não faz, desafiando as leis do *marketing* e da publicidade. **“A nossa melhor publicidade são os clientes”**, afirma com convicção.

UM INVESTIMENTO LUCRATIVO

Antes de abrirem a pastelaria, avó, filho e netas só produziram os “pastéis de toucinho” (“cristas de galo”), “tigelinhas de laranja” e, pontualmente, os bolos de fabrico sazonal (“pastéis de santa clara”, “pitos” e “ganchas”). Os “pastéis de toucinho” representavam, contudo, cerca de 90 por cento da produção.

Mesmo com uma oferta tão pouco diversa a procura era grande e **“como as pessoas vinham aqui comprar à fábrica e andavam sempre a entrar e a sair, e quase não podíamos trabalhar”**, abriu-se um pequeno espaço com um balcão onde se vendiam os bolos. Mas os fregueses reclamavam, exigiam mais. Mais bolos e, já



Foto: VALTER VINAGRE

agora, um cafezinho a acompanhar, um sumo ou uma coca-cola. Fez-se assim a pastelaria que é pequena, mas bem decorada, com linhas simples e finas. A fábrica de bolos virou pastelaria bonita e a Casa Lapão até teve direito a logotipo.

Na parede está exposta a génese desta casa — uma fotografia do antigo Convento de Santa Clara. E, ao lado, a coroação deste esforço — a avó Alzira recebe a medalha de um membro do Governo.

Mas... e é isto lucrativo?

“Claro que é lucrativo. Mas quando cá estávamos só nós ganhávamos muito mais. Agora com o quadro de pessoal (seis empregados) não se ganha tanto, já não é tão compensador. E há o investimento que se vai pagando ao longo dos anos.”

Artur Cramez prefere não dizer quanto factura anualmente nem a quanto monta a despesa de um estabelecimento deste tipo (só em farinha são 300 quilos por mês). Nem está habituado a este género de perguntas nas entrevistas

que já deu. Reconhece que as coisas vão bem e a prova é que vende hoje, só na pastelaria, o dobro do que vende para fora, o que significa o triplo de há três anos.

Apesar de as autoridades reconhecerem o interesse histórico-cultural da Casa Lapão, Artur não recebeu incentivos para “dar o salto”. Um subsídio de 500 contos é uma gota de água num investimento de 15 mil contos, tal como os dois mil contos que recebeu pela criação de dois postos de trabalho.

O que verdadeiramente o aborrece é a burocracia. **“Quando estávamos só nós, só a família, não pagávamos nada, não estávamos legalizados. Quando quis pôr isto legal, cheguei à conclusão de que mais valia ficar quieto.”** Artur Cramez explica que a casa tem a agradecer a boa vontade de algumas pessoas que souberam vencer a rigidez dos regulamentos para a tornarem possível. O edifício é antigo e não obedecerá certamente a todas as normas exigidas a uma fábrica de bolos da CEE. Mas atendendo à tradição e à casa que é... acabou, enfim, por haver alguma flexibilidade das autoridades.

O proprietário da Casa Lapão insiste em que não é pasteleiro porque não tem curso. A este propósito, diz que não se importaria de dar alguns cursos de formação profissional aos mais jovens, mas a experiência que teve com dois formandos enviados pelo Centro de Emprego foi negativa. Um foi-se logo embora, assustado pela dureza do trabalho, e o outro revelou-se pouco disposto a aprender.

Instado a dar um conselho a quem quiser investir na aventura dos doces para ganhar a vida, este “não pasteleiro” dá uma receita que serviria, afinal de contas, para qualquer profissão: **“Muito trabalho, muita perseverança e muito espírito de sacrifício. Mas depois, claro que compensa.”**

A prova de que compensa é que a Casa Lapão está a pensar expandir-se. Um salão de chá nas actuais instalações e a abertura de um novo estabelecimento em Vila Real são projectos concretizáveis a médio prazo. No horizonte há sempre hipóteses em aberto, como a de criar uma pastelaria algures em Cascais ou no Estoril. Enfim o apelo da cidade!...

Se esse apelo for muito forte pode ser que os netos de Artur venham a dar continuidade aos negócios fora de Vila Real. Ricardo Paulo (onze anos), António Manuel (seis anos) e o Frederico (um ano) são os potenciais continuadores desta obra pois Artur diz que **“está fora de questão divulgar o segredo a não ser a um neto”**.

O Ricardo acaba de chegar da escola e vem ter com a mãe à oficina. Diz que quando for grande quer ser engenheiro de construção civil (**“mas para construir casas bonitas”**, adverte a mãe) e quando lhe perguntamos se gostava de ser pasteleiro é taxativo: **“Não quero.”**

Já o mais novo diz que sim senhor **“porque o avô tem sempre a caixa cheia de dinheiro”**. Imagem suficientemente sugestiva para abraçar a profissão.

A mãe do Ricardo lamenta a vida rotineira que leva. Os dias são passados em redor de uma grande mesa de



Foto: VALTER VINAGRE

mámore entre o cheiro morno de açúcar e massa tendida. É fácil uma pessoa estagnar ou cristalizar com uma actividade tão pouco criativa e enfadonha, queixa-se esta paciente sucessora das freiras de Santa Clara. Por isso, **“sempre que posso, vou ao cinema que é a minha grande paixão. Não consigo ver filmes na televisão. São um horror”**.

Mas Alea está também desperta para outros filmes mais reais. Trabalhar horas a fio em redor dos tabuleiros e fornos não a impede de constatar que a sua cidade **“está a ficar sem personalidade”** quando o camartelo deita

abaixo casas lindíssimas e destrói pedaços do património histórico de Vila Real. Alea lamenta o fecho da linha do Corgo, os comboios que deixaram de apitar entre Vila Real e Chaves. O seu desejo é o de que a cidade não deixe de ser **“aquela terra onde há tempo para tudo, para ir ao café, para estar com os amigos e poder vir trabalhar”**. Mas se a descaracterização continua, a mulher que guarda os saberes do passado diz que acabarão por **“matar”** esta cidade.

O SEGREDO DA HISTÓRIA E O SEGREDO DA QUALIDADE

Mais do que o segredo das irmãs do Convento, o verdadeiro segredo do êxito é a qualidade. **“O que distingue esta pastelaria das outras é a pureza das matérias-primas. A maior parte dos bolos é feita com óleos e margarinas e nós aqui só utilizamos produtos essencialmente naturais, como a banha e azeite. Há uns tempos veio cá um senhor tentar vender gema de ovo em pó, que é aí muito utilizado nas fábricas de bolos, e o meu pai recusou.”**

É assim que Alea Zita explica porque é que estas doçarias são feitas exactamente como há mais de cem anos, nas mesmas medidas e nas mesmas quantidades. Só os ovos poderão, de facto ser um pouco diferentes, pois já não os há como antigamente, quando as galinhas não eram uma matéria-prima de fábrica. A banha também é capaz de não ser tão pura como era há cem anos atrás, quando os porcos ainda eram animais domésticos e não produtos fabricados industrialmente.

Mas só mesmo esta família se poderia lembrar destes pormenores. Até que ponto os ovos e a banha do século XX serão diferentes dos do século passado? E alterará isso significativamente o paladar destes bolos ancestrais?

Claro que não. Até porque **“as pessoas mais esclarecidas têm essa consciência, de que estão a comer um produto histórico, algo que podemos ter a certeza de que era igualzinho ao do tempo das nossas bisavós”**. É que alguns destes bolos já se comiam há trezentos anos.

Quanto à doçaria e a estes sabores, o jornalista provou-os e... ficou sem palavras.

* Economista e jurista.

CENTRO PROTOCOLAR DA JUSTIÇA

A Formação, factor de reinserção social

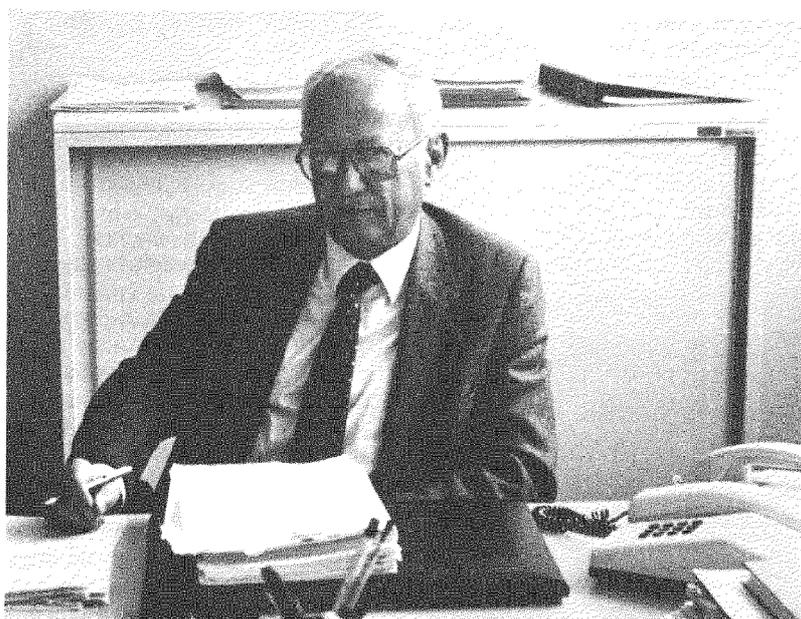


Foto: DUARTE CABRAL

A DIRIGIR esteve no Centro Protocolar da Justiça. Da conversa que tivemos com o director, Dr. Queiroz Rebelo, ficámos a saber que o Centro faz formação a reclusos e menores com problemas. Para além dos ensinamentos profissionais, técnicos, o Centro também se preocupa com a formação pessoal e social dos seus formandos, ajudando assim à sua reinserção social.

UM POUCO DE HISTÓRIA

DIRIGIR – O que é, como e porque surgiu o Centro Protocolar de Formação Profissional para o Sector da Justiça (CPJ - Centro Protocolar da Justiça).

QUEIROZ REBELO – O Centro surgiu da preocupação do então ministro da Justiça, Dr. Fernando Nogueira, em minimizar os custos da reclusão de um grande número de portugueses.

A primeira ideia foi a de criar uma estrutura que fun-

DIRIGIR

cionasse dentro da Direcção-Geral dos Serviços Prisionais, de modo a que os reclusos tivessem, durante o tempo de reclusão, uma formação capaz de lhes dar uma qualificação profissional, e que quando saíssem em liberdade condicional ou liberdade definitiva pudessem, ingressar no mercado de trabalho com relativa facilidade para mais tarde, digamos, não terem “necessidade” de regressar à prática do crime.

Foi proposta esta ideia ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) de modo a que o Instituto pudesse tecnicamente apoiar este projecto.

Por não ter meios humanos disponíveis para tão ambicioso projecto, o IEFP, por proposta do então vice-presidente, Dr. Dumas Dinis, encontrou uma fórmula de criar esta estrutura. E o Centro Protocolar da Justiça nasceu de uma reunião entre o ministro da Justiça, Dr. Fernando Nogueira, e o ministro do Emprego, Dr. Silva Peneda.

E ao abrigo do disposto nos números 2 e 3 do artigo 10º do Decreto-Lei nº 165/85, de 16 de Maio, é homologado o protocolo que cria o Centro, envolvendo o Instituto do Emprego e Formação Profissional, a Direcção-Geral dos Serviços Tutelares de Menores, a Direcção-Geral dos Serviços Prisionais, o Gabinete de Planeamento e de Coordenação do Combate à Droga e o Instituto de Reinserção Social.



QUALIFICAR CONFORME AS NECESSIDADES DO MERCADO

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

Q. R. – A filosofia que tem sido defendida pelo Conselho de Administração e por mim próprio é a de que as acções de Formação Profissional a desenvolver por este Centro sejam sempre acções nos sectores de actividade económica em que seja **mais precisa** a mão-de-obra e que também haja **reais possibilidades** de emprego. E, claro está, que também, sempre que descobrimos que um sector



de actividade económica está em regressão paramos essa área de Formação.

Seguindo este princípio, lançámos cinco acções, na cadeia do Vale de Judeus, todas na área de construção civil, que nessa altura, segundo todos os indicadores, estava em grande desenvolvimento.

Dois cursos na área das madeiras (carpintaria e marcenaria), canalizações, pintura de construção civil e pedreiros.

Sabíamos ao lançarmos estes cursos que, mesmo se o mercado de trabalho, as empresas, não absorvessem os nossos formandos, eles teriam sempre a possibilidade de criarem o seu próprio emprego, ou através de prestação de serviços autonomamente ou mesmo criando a sua mini-empresa.

D. – Penso que não é errado dizer que um recluso quando sai do estabelecimento prisional não tem meios financeiros para a criação desse “auto-emprego”. Existe algum subsídio ou alguma outra forma de apoio ao ex-presidiário com qualificação profissional?

Q. R. –O Centro nas suas atribuições promove acções de formação. Para a inserção no mercado do trabalho há o Instituto de Reinserção Social que também é um outorgante do protocolo de formação do Centro.

É o Instituto de Reinserção Social que tem a atribuição, em conjugação com o IIEFP, de promover a colocação dos formandos que nós vamos qualificando profissionalmente.

D. – Para além dos reclusos, o Centro trabalha com algum outro grupo a cargo de serviços e organismos do âmbito do Ministério da Justiça?



Q. R. – Trabalhamos com a Direcção-Geral dos Serviços Tutelares de Menores, fazendo acções de formação nos institutos de reeducação dos jovens, com jovens, de ambos os sexos, entre dez e os dezoito anos.

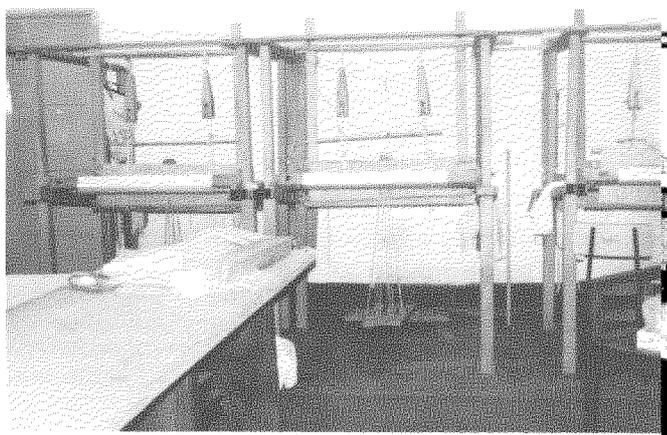
Enquanto que a nível de candidaturas, trabalhar com a Direcção-Geral dos Serviços Prisionais não tem sido difícil, nos tutelares de menores temos tido alguns problemas, e são problemas de fundo.

Os jovens que aparecem nos institutos são jovens de rua, são jovens da periferia das grandes cidades, jovens com graves problemas de ordem social.

Esses jovens vivem desamparados e abandonados: muitas vezes são os mais velhos que cuidam dos mais novos, porque, os pais saem de manhã cedo, ou

o pai sai e a mãe entra. Como não têm disciplina em casa, nas escolas são facilmente aliciados por outros colegas, começam a faltar às aulas e aparecem com catorze, quinze e dezasseis anos na primeira e segunda classes. Daí que quando ingressam nos institutos tenham uma baixíssima escolaridade. O grande número dos 600 jovens que estão nos vários institutos só tem a primeira e segunda classes, pouquíssimos são os que têm o ciclo preparatório, daí que tenhamos grandes dificuldades em planificar acções e levá-las a efeito.

O grande problema na perspectiva de sucesso na Formação Profissional é a baixa escolaridade.



D. – O CPJ só tem unidades de formação em Lisboa ou pode criar unidades em todo o território nacional?

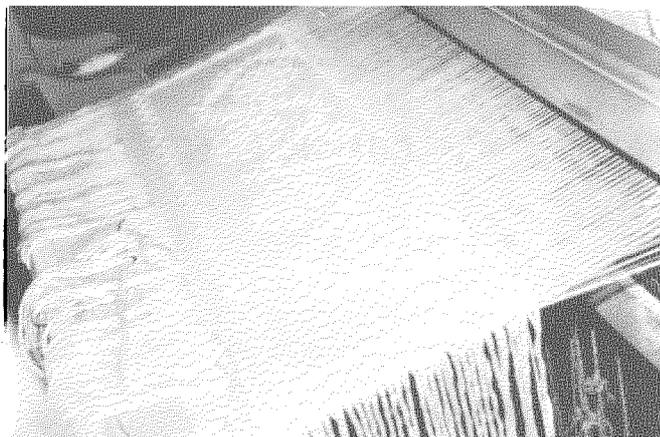
Q. R. – O CPJ, com sede em Lisboa, prossegue as suas atribuições em todo o território nacional, podendo criar as unidades de formação que se mostrem necessárias.

Para a Direcção-Geral dos Serviços Prisionais, o Centro, como é lógico, só pode fazer formação **dentro das cadeias** e nem todas as cadeias têm instalações suficientes, por isso o Centro só tem acções naquelas que têm essas condições.

D. – O tema central deste número da DIRIGIR é a ética. Acha que pode existir alguma relação entre o tema da revista e o Centro Protocolar da Justiça? Porquê?

Q. R. – Os reclusos, pelo facto de o serem, por terem perdido a liberdade, muitas vezes são revoltados e críticos com a sociedade civil.

Há um conjunto de **valores** que o monitor, como formador, deve inculcar em todos os formandos, principalmente nesses.



A minha preocupação tem sido na questão dos valores, do relacionamento e do respeito e foi essa a razão de ter pedido ao IEFP a realização dum curso de aperfeiçoamento pedagógico, de “refrescamento”, que chamasse a atenção dos monitores para os requisitos especiais que têm que ter para este tipo de trabalho.

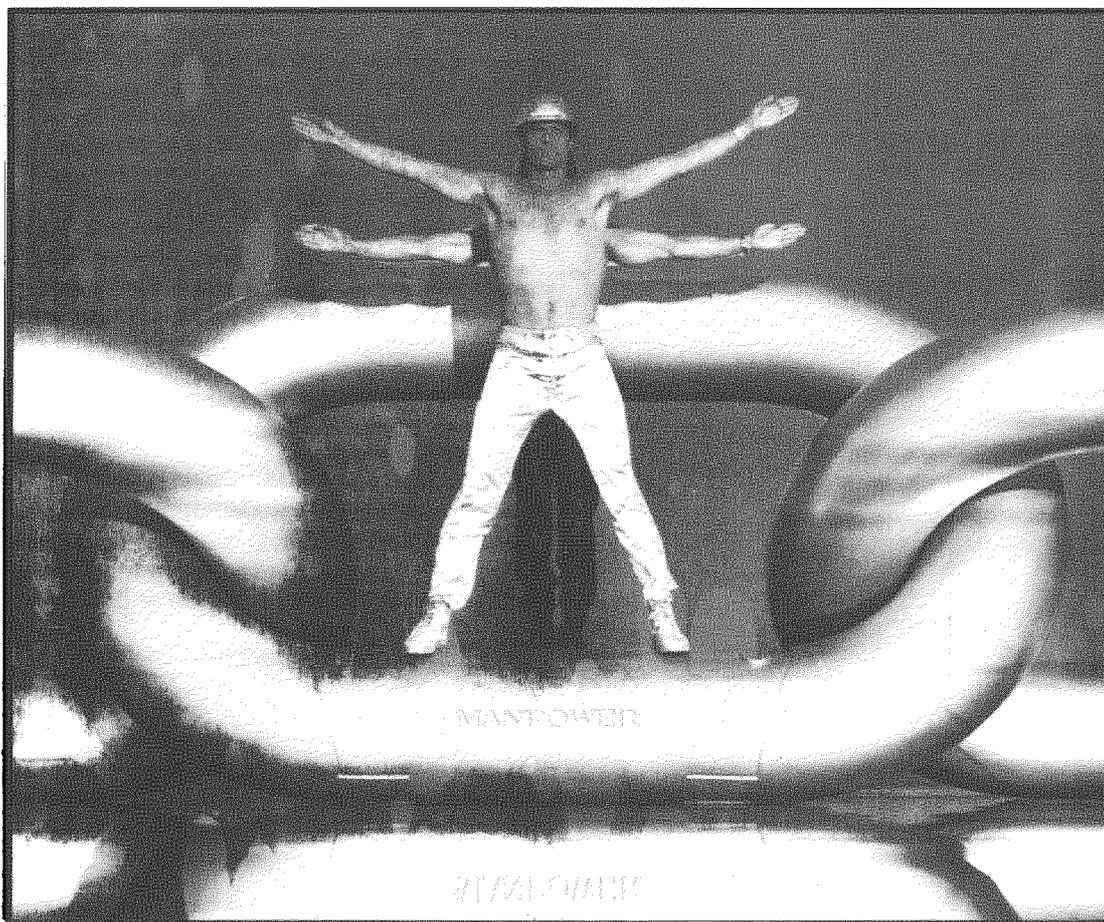
Para mim é a **ética profissional** que está em causa.

O monitor não deve abdicar e não deve esquecer-se de que para além de ensinamentos profissionais, técnicos, também deve contribuir para a **formação pessoal e social** do seu formando.

E quando se trata de indivíduos, jovens e adultos, com particulares carências e inerentes dificuldades de adaptação à sociedade e ao mundo laboral, a ética e a ciência da moral assumem uma especial acuidade.

*Técnica Superior do IEFP.

DIRIGIR



QUANDO A GESTÃO DA SUA EMPRESA EXIGE DECISÕES: 3 SOLUÇÕES

• Trabalho temporário

Disponha de imediato de pessoal qualificado e apenas pelo período de tempo necessário à resolução dos problemas da sua empresa. Não sobrecarregue os seus meios humanos, nem deixe o trabalho acumular-se desnecessariamente.

• Selecção

Somos especializados em recrutamento e selecção para apoio à gestão de meios humanos. Não perca tempo com o trabalho moroso de uma selecção para emprego permanente. Nós fazêmo-lo. Seja você a tomar a decisão final.

• Formação

Serviço por medida e à medida das suas necessidades. Executado pelos técnicos necessários à concretização do seu objectivo de Formação Profissional.

MANPOWER®

A
DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA

LISBOA – (01) 3525455 Fax – (01) 3560268
PORTO – (02) 2002426 Fax – (02) 325342

ALGARVE - Albufeira – (089) 588113
AÇORES - P. Delgada – (096) 629830

PROGRAMA DE ARTES E OFÍCIOS TRADICIONAIS: Recuperar a totalidade do Homem

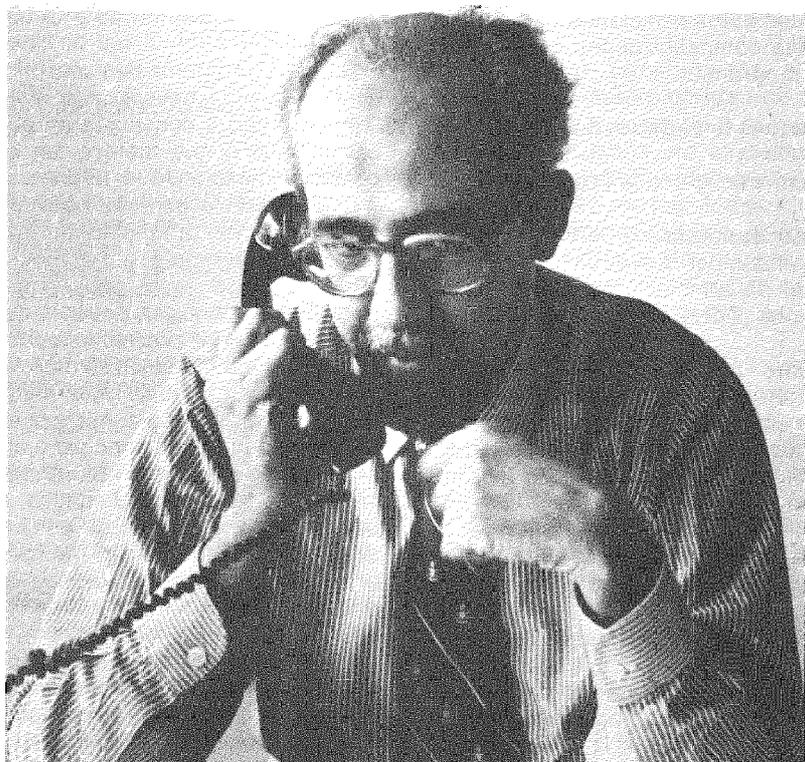


Foto: DUARTE CABRAL

Professor, investigador, mas sobretudo homem apaixonado, acreditando profundamente na “missão” que o move como coordenador do projecto “Artes e ofícios tradicionais”, o Dr. Carlos Medeiros aposta tudo na mudança dos valores e dos modos de olhar, “para que o saber-fazer artesanal saia dignificado”. “Pô-lo igual ao saber dos livros e assim dignificar a vida” podia ser a grande finalidade deste programa.

DIRIGIR — Começo por lhe pedir que nos fale nos motivos deste programa.

CARLOS MEDEIROS — O programa nasceu em 1988,

quando o então ministro da Educação achou que era importante levar o saber-fazer dos artesãos para as escolas, convidando-me para coordenar este programa. Sempre achei que os saberes dos livros eram

DIRIGIR

insuficientes, e que faltavam às escolas os saberes da vida e da profissão. A ideia de levar o artesão à escola permitia uma certa aproximação de gerações às vezes tragicamente afastadas.

D. — Mas o programa não depende só do Ministério da Educação?

C.M. — Não, está na dependência directa de três ministérios: Indústria e Energia, Educação, e Emprego e Segurança Social.

A coordenação geral é do Ministério da Indústria e Energia e a subcoordenação dos outros dois. Mas ainda tem ligações a mais seis ministérios: da Justiça à Agricultura, passando pelo do Comércio.

Na medida em que todos estes ministérios não interagem, a harmonização das compatibilidades é uma das tarefas mais difíceis do programa...

D — E quais são as grandes finalidades do programa?

C.M. — O programa tem **três** grandes finalidades:

- O **desenvolvimento sustentado**, participando na renovação do tecido industrial através da dignificação social e profissional do artesão e do lojista, e do despertar da sua consciência empresarial.
- **Apostar claramente na qualidade**: o esforço desenvolvido pelo artesão só é compensado se o produto final for de qualidade. Além disso, as artes e ofícios tradicionais são maneiras de estar que preservam o ambiente e, portanto, asseguram a qualidade total de vida...
- **Dignificar social e profissionalmente o universo envolvido**: artesão, lojista e pequeno agricultor.

D. — Abarca então uma área extensíssima?

C.M. — Claro que sim. Mas tem que se pensar no projecto não como um executor, mas como **um elemento provocador de inovação**.

O projecto limita-se a implementar acções-piloto, a acompanhar a sua execução e a avaliar o resultado final.

D. — E quais são os organismos executores?

C.M. — As escolas, as câmaras e as empresas, sempre na perspectiva de que há sinergias que é preciso aumentar.

D. — Qual é a duração prevista do projecto?

C.M. — O programa tem uma primeira fase de dois anos, no fim da qual haverá uma avaliação. Espero que se chegue então à conclusão que o programa foi duas coisas: aquilo que merece ser e aquilo que os outros compreenderam que foi.

PONTO DE VISTA

A pequena unidade de produção agrícola é, do meu ponto de vista, viável, se o agricultor produzir, por exemplo no Alentejo, plantas aromáticas e, simultaneamente, fizer enchidos a partir do porco de montado, e nos tempos mortos fizer tecelagem e trabalhos em cortiça, e ainda se aproveitar os seus cómodos para fazer turismo rural...

A indústria pode, por exemplo, incorporar partes do produto final feitas manualmente por processos tradicionais: por exemplo, na indústria de confecções, incorporar rendas ou bordados feitos à mão, que valorizem o produto final.

D. — Qual é a duração prevista do projecto?

C.M. — O programa tem uma primeira fase de dois anos, no fim da qual haverá uma avaliação. Espero que se chegue então à conclusão de que o programa foi duas coisas: aquilo que merece ser e aquilo que os outros compreenderam que foi.

Esta aposta é perdida, não tanto se o Governo e as autarquias não a apoiarem, mas se não tiver **duas adesões essenciais**: em primeiro lugar, a do universo a quem se dirige; se os pequenos lojistas e artesãos não dialogarem connosco, perde-se todo o esforço feito. Em segundo lugar, é preciso **intervir** de facto ao **nível das atitudes**, transformando as mentalidades; a comunicação social tem que reflectir essa mudança.

Se, no fim, não se conseguir atingir o objectivo, olhe, tudo na vida tem um princípio e um fim. Estou aqui como acho que se deve estar nestas coisas: com a consciência de que só tenho uma limitação, que é o tempo, e com espírito de renúncia. Aliás eu e toda a equipa estamos apostados em dar o nosso melhor porque acreditamos no projecto. E quando deixarmos de acreditar, vamo-nos embora.

D. — Como tem sido recebido o programa, já que o discurso que se “lê” nos *media*, economicista, utilitarista e tecnocrático, pode, à primeira vista, chocar com as preocupações e características da iniciativa?

C.M. — Na minha opinião, o discurso economicista e tecnocrático é o discurso do passado. Hoje fala-se em **qualidade global**, põe-se o homem no centro das preocupações. Um dos “papas” da ciência política e económica diz que *“o sucesso do capitalismo, hoje, depende em larga medida da sobrevivência das tradições culturais pós-modernas. A vida das nações é cada vez mais encarada como uma competição, não entre ideologias rivais, mas entre culturas diferentes”*.

Se a produção se basear nessas idiosincrasias locais, poderá fazer com que uma nação seja mais activa e vencedora. Este é que me parece ser o **discurso actual**: um **discurso do hoje que fala do amanhã**.

D. — Em termos da “alma” do projecto, das suas grandes finalidades, penso que se vai ao encontro de questões éticas fundamentais: a perda da memória colectiva e da identidade nacional, o valor do cidadão enquanto pessoa. Questões aliás muito importantes quando se pensa em crescimento e desenvolvimento económico.

C.M. —Levar a profissão para a escola é um gesto ético. Quando ultrapassarmos a ideia de que a única coisa que valoriza profissionalmente é um diploma escolar, e se chegar à conclusão de que uma profissão, aprendida na dureza do quotidiano da vida, tem tanto valor como o curso tirado na escola, bom, estamos a interiorizar uma atitude diferente que encerra uma perspectiva ética essencial neste tempo de fundamentalismos. Se calhar são valores de um humanismo cristão importante...

MESA REDONDA COM ESPECIALISTAS DE TODO O MUNDO

Num encontro com especialistas de todo o Mundo, chegou-se à conclusão de que o único sector que, mesmo em época de crise, responde favoravelmente, empregando, é o sector da economia tradicional.

Este nicho tem potencialidades para dar resposta positiva a grupos sociais que têm sido desvalorizados: o idoso pode voltar a ser activo, pois volta a viver a vida e não a esperar a morte; o empregado de longa duração, entre os quarenta/ sessenta anos, pouco escolarizado, pode encontrar aqui uma resposta mais positiva do que a que encontra noutros sectores.

D. — ... que volta a ser muito importante ...

C.M. — Julgo que são mais do que isso, são imprescindíveis e urgentes. Porque se não se fizer isso, deixamos um vazio muito complicado.

Vivemos num mundo que nos retira a identidade. Estes espaços de nós próprios são cada vez mais importantes.

D. — Como é que os empresários e gestores que nos lêem podem aderir, onde é que se podem informar, como é que podem aproveitar esta iniciativa?

C.M. — O programa aposta no pequeno empresário. Queremos ajudá-lo a não fechar as portas, porque por falta de iniciativas destas, outros já fecharam...

É exactamente com pequenos empresários, com homens que são capazes de arriscar, que queremos dialogar.

O programa não tem, porém, a perspectiva do subsídio. Considero-a muito negativa para a iniciativa privada, pois quando se dá qualquer coisa, esse gesto é sempre desvalorizado.

O projecto é um “combate de vida” em todas as frentes.

Neste momento estamos a mudar de instalações. No novo espaço vai ser criado um serviço de **atendimento** e de **informação**. Aí todos os interessados serão esclarecidos.

Mas desejamos que este serviço não seja só um serviço para responder, e seja também para **aprender** com quem se nos dirige.

O projecto funciona como uma **bolsa de reflexão**: todos os que nos quiserem transmitir informações sobre artesãos ou saberes antigos, podem dirigir-se-nos.

UM PROJECTO ABERTO AOS OUTROS

Este projecto também é feito de histórias que valem a pena. Às vezes são as pequenas histórias que nos levam a fazer grandes coisas.

A ajuda e os empréstimos virão numa fase seguinte, bem como a formação.

D. — Quer falar-nos de algumas experiências concretas já desenvolvidas no âmbito do programa?

C.M. — Fizemos um inquérito a cerca de nove mil artesãos, para saber quem são, onde estão, se queriam dar aulas... Ao mesmo tempo, fizemos um inquérito a todas as câmaras e uma pesquisa nas monografias locais para saber quais eram as artes tradicionais mais importantes da região. Foi nesta fase que percebi que o projecto devia ser alargado às áreas da alimentação, construção civil e vendas.

Lançámos então as primeiras escolas de artes e ofícios tradicionais, com características diferentes de todas as outras: por um lado, pela ligação de raiz cultural que têm à comunidade; por outro lado, porque o seu objectivo é formar não bons artesãos ou artistas, mas **bons empresários**

São cursos que exigem o 9º ano, dão equivalência ao 12º e acesso à Universidade. Estão divididos em três grandes áreas: normal, artes e ofícios, e gestão de empresas.

EXPERIÊNCIA DE SERPA

Em 1989-1990 foi realizada a primeira experiência pedagógica numa escola do primeiro ciclo do ensino básico em Serpa. Os artesãos transmitiram o seu saber fazer aos jovens, que assim produziram peças que venderam numa feira, provando o valor económico dos saberes antigos.

Esta acção foi de certo modo responsável pelo entusiasmo e motivação que fizeram do projecto um programa.

Quando fui a Serpa ver a exposição, uma idosa disse-me uma coisa que me fez lutar por este projecto: ela, que era viúva, trazia sempre sobre os ombros o xaile negro das viúvas. Andava mascarada para a morte. Desde que veio ensinar para a escola passou a tirar o xaile. Na escola passou a vestir-se de novo para a vida.

Vão ser criadas também seis escolas de artes e ofícios tradicionais. Com elas pretendemos facilitar o aparecimento de **empresários-artesãos** e **empresários-lojistas**.

UM CASO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CENTRO DE SAÚDE

Adaptação à mudança, novas formas de gestão, apostar nas equipas e nas pessoas, criar uma alma nova... Será que é esta a estratégia certa, será este o caminho do crescimento e desenvolvimento das nossas organizações?

“O funcionamento do Serviço Nacional de Saúde está sujeito a avaliação permanente, baseada em informações de natureza estatística, epidemiológica e administrativa. É igualmente colhida informação sobre a qualidade dos serviços, o seu grau de aceitação pela população utente, o nível de satisfação dos profissionais e a razoabilidade da utilização dos recursos em termos de custos e benefícios” (Base XXX da Lei nº4 8/90, de 24 de Agosto — Lei de Bases da Saúde).

HÁ um ano atrás houve festa na vila de X, algures no interior da Região Centro. Acabava de ser inaugurado o novo centro de saúde. A fanfarra dos bombeiros veio à rua, as crianças das escolas expuseram os seus trabalhos sobre o ambiente e a saúde, o presidente da Câmara botou discurso e o representante do Ministério da Saúde descerrou uma lápide.

Toda a gente ficou logo a gostar do novo edifício, de um só piso e organizado por módulos para poder funcionar por equipas. Os utentes, muitos deles pessoas idosas, deixavam de ter de subir e descer escadas. Desapareceu o velho guiché. E até havia um pequeno pátio interior com arbustos, um fontanário e bancos de jardim.

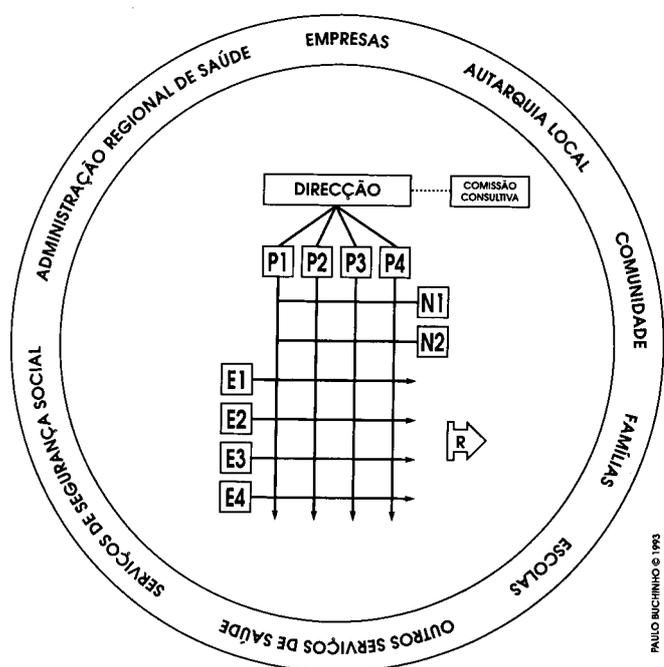
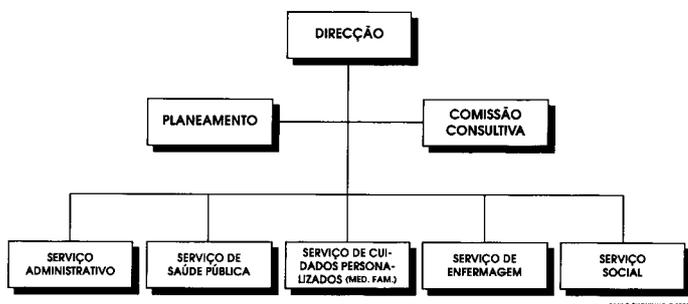
VINHO VELHO EM PIPAS NOVAS

O edifício está situado numa zona nova da vila, tem bons acessos e um parque de estacionamento com espaços verdes. Na altura da inauguração, fizeram-se votos para que o novo centro de saúde passasse a funcionar melhor do que o velho, instalado num edifício de habitação de três andares, bastante degradado, numa das artérias principais da povoação.

“Mas as moscas continuam a ser as mesmas”, comentava uma enfermeira, algo céptica quanto às pretensas vantagens da mudança. “É como pôr vinho velho em pipas novas.”

Para a directora, médica de clínica geral, a transferên-

cia para o novo edifício deveria ser aproveitada para repensar a organização e o funcionamento dos serviços: "Não basta mudar as estruturas, é preciso mudar as pessoas." Isto é: as suas atitudes e comportamentos, as suas necessidades e expectativas, os seus papéis e relações... As vogais da direcção, uma enfermeira e uma administrativa, também concordavam, mais por deferência do que por convicção. A tutela, a Administração Regional de Saúde (ARS) do respectivo distrito, embora cautelosa, também não se opôs. "Edifício novo, vida nova!", terá desejado o presidente da respectiva comissão instaladora na sessão inaugural. "Mas, atenção, tudo legal!", acrescentou o "patrão" da ARS, à laia de aviso sobre as possíveis implicações no novo organograma (Fig.1) do centro de saúde, mais "achatado" e matricial do que o do regulamento (Fig. 2).



LEGENDA:
 E - EQUIPA (UM MÉDICO, UM ENFERMEIRO, UM ADMINISTRATIVO)
 P - PROGRAMA (v.g., SAÚDE ESCOLAR)
 N - NÚCLEO (v.g., PLANEAMENTO)
 R - RESULTADOS

Algumas verbas foram, entretanto, disponibilizadas para acções de formação e aquisição de material informático. O novo modelo de gestão a implantar, participativo e por objectivos, implicava um novo sistema de informação, até então praticamente baseado no ficheiro de utentes dos médicos de família.

A direcção estava preocupada com alguns indicadores de ineficiência e ineficácia do funcionamento dos serviços, nomeadamente dos cuidados prestados pelos médicos de família. Alguns médicos tinham utentes a mais, outros a menos. Havia listas de espera e filas, logo de manhã, para marcação de consultas. Por outro lado, faltavam programas de prevenção e de educação para a saúde, dirigidos a grupo vulneráveis como, por exemplo, as crianças e os adolescentes em idade escolar ou os trabalhadores mineiros.

Além disso, os enfermeiros estavam mal aproveitados, limitando-se alguns a dar vacinas ou a fazer curativos. Os administrativos eram remetidos a tarefas estritamente burocráticas e muitas vezes duplicadas. A assistente social queixava-se de ser marginalizada numa organização dominada pelos médicos. O pessoal de saúde pública (um médico, que exercia as funções de autoridade sanitária, e um técnico sanitário) cumpria as suas missões de rotina.

Em suma, os profissionais de saúde estavam desmotivados, trabalhando de costas uns para os outros e sem oportunidade de participarem na gestão do centro de saúde.

Por outro lado, o plano de actividades do centro de saúde era visto como uma mera formalidade legal, imposta pela ARS, não tendo nada a ver com a realidade do concelho, com as reais necessidades da população em matéria de saúde e com as próprias expectativas dos profissionais. O essencial das actividades do centro de saúde era de natureza curativa (consultas médicas), sendo dada pouca atenção àquilo que era pressuposto que se fizesse prioritariamente.

De facto, e de acordo com a filosofia dos cuidados de saúde primários, definidos pela Organização Mundial de Saúde, os centros de saúde deveriam basear-se nos seguintes princípios: a) Promover a **participação da comunidade**; b) Actuar em **equipas multidisciplinares**; c) ser o **primeiro contacto** dos utentes com o sistema de saúde; d) ter um **sistema de referência** eficaz dos doentes que necessitem de cuidados mais especializados (caso do hospital); e) ter como finalidade a **prevenção da doença**, a **promoção da saúde**, a **cura** e a **reabilitação**; f) manter a **continuidade** das relações com os utentes; g) cobrir todos os **locais de habitação e de trabalho** para identificar grupos de risco; e h) ajudar os indivíduos e as famílias a serem **mais responsáveis** pela sua própria saúde.

Mas, no caso em apreço, nem sequer funcionava a comissão consultiva, prevista pelo regulamento dos centros de saúde, e onde deveriam ter assento os representantes da comunidade (v.g., escola, bombeiros, misericórdia, autarquia local).

NINGUÉM É PERFEITO, MAS UMA EQUIPA PODE SÊ-LO!

A actual directora, não tendo embora uma formação específica em administração de serviços de saúde, era uma pessoa com espírito de líder, que gostava de aceitar os desafios e lutar contra o fatalismo que se instalara entre os profissionais de saúde. “Ninguém é perfeito”, dizia ela, “mas todos juntos podemos vir a tomar-nos uma grande equipa...”

Alguns jovens médicos interrogavam-se se valeria a pena. “Quer se marque golos ou não, recebemos o mesmo cheque ao fim do mês. E para isso, basta-nos apenas vestir a camisola, neste caso a bata...” Para eles, era a filosofia do sistema de saúde que estava errada, e contra isso nada a fazer... Além disso, “o centro de saúde não podia ser gerido como uma empresa, já que estava fora do mercado”.

Seis meses antes da mudança de instalações, e com o apoio do Secretariado para a Modernização Administrativa, a directora conseguira criar um “círculo de qualidade”, a que aderiram alguns voluntários (a enfermeira, vogal da direcção, dois administrativos, um médico de família, a assistente social, o técnico sanitário). Reunindo uma vez por semana, este grupo acabou por fazer um primeiro diagnóstico dos problemas de organização e funcionamento do centro de saúde e propor algumas soluções alternativas.

Os resultados produzidos pelo “círculo de qualidade” foram depois divulgados e discutidos internamente. Além disso, as pessoas tiveram conhecimento de algumas experiências, em curso noutros centros de saúde, de reorganização do trabalho por equipas nucleares semi-autónomas (um médico, um administrativo, um enfermeiro, por cada lista de 1500 utentes inscritos). Surgiram as primeiras resistências à mudança, nomeadamente por parte de dois ou três médicos, com consultório privado. Alguns administrativos também não se dispunham a “trabalhar mais, ganhando o mesmo”.

Em seguida, conseguiu-se criar e pôr a funcionar uma equipa experimental, com resultados muito satisfatórios quer para os utentes quer para os profissionais:

- “A ideia parece que funciona. Já não preciso de me levantar às sete horas da manhã para ir prà bicha e marcar um consulta”, dizia um reformado. “Agora posso telefonar para o meu administrativo ou para a minha enfermeira. Qualquer deles conhece os meus problemas de saúde. Muitas vezes ia à 'caixa', quero eu dizer ao centro de saúde, só para dar dois dedos de conversa com o meu médico ou para pedir uma nova receita para poder aviar na farmácia os medicamentos que tomo para o coração.”
- “Sinto que sou útil. Já não lido só com papéis, mas com pessoas”, comentava a administrativa. Para a enfermeira, “é bom trabalhar numa equipa como esta: ninguém precisa de puxar pelos galões”. E para o

jovem médico de família, “é como no futebol, uns jogam à frente e outros atrás, uns marcam golos, outros defendem. O que conta é o resultado, a vitória, e essa só se consegue com um verdadeiro espírito de equipa”.

UM CONTRATO PARA A MUDANÇA

Quando o novo centro de saúde abriu, já estavam praticamente constituídas todas as equipas, que iriam funcionar em dois turnos (das 8 às 14 e das 14 às 20 horas). Não sem algumas dificuldades, naturalmente, já que os profissionais de saúde, de resto como muitos outros, não se formaram em conjunto para trabalharem em conjunto... Algumas resistências foram-se esbatendo.

“Um contrato de mudança” foi negociado pela direcção com todo o pessoal do centro de saúde:

“Vamos mudar para melhor, em termos de condições de trabalho. Temos um edifício novo, um rosto novo. Mas precisamos de uma alma nova. Uma outra maneira de ser e estar no centro de saúde. Um outro modo de dirigir o centro de saúde, com a vossa participação, bem como com a dos utentes. Vamos dinamizar a comissão consultiva. Vamos trabalhar em equipa. Vamos trabalhar para resultados concretos nas várias áreas ou programas. Tudo isto é uma aposta. Para nós, a direcção, é um grande desafio. É a nossa cabeça que fica a prémio. Se falharmos, a direcção assume-o inteiramente: perante vós, a comunidade e a tutela. Mas há riscos que teremos de gerir em conjunto. Haverá muitos problemas de percurso. Conflitos, decepções, expectativas goradas. Ao fim de um ano faremos o balanço. Se todos ganharmos (incluindo, naturalmente, os utentes), tudo bem, poderemos prosseguir. Se não, voltaremos a repensar tudo!... O vosso vencimento, esse, não o podemos aumentar. Mas há outros tipos de recompensa que todos poderemos dar e receber: o alargamento e enriquecimento dos papéis de cada um, a auto-estima, a flexibilidade de horários, a melhoria da imagem do centro de saúde, a respostas aos problemas dos nossos utentes e da nossa comunidade... Achem que vale a pena tentar?... Então vamos a isso!”

QUESTÕES PARA RESPONDER:

a) Qual o sentido da frase “Não basta mudar a estruturas, é preciso mudar as pessoas”, atribuída à directora?

b) Concorda com a afirmação de que “um serviço de saúde público não pode ser gerido como uma empresa, já que está fora do mercado”?

c) Pode-se dizer que as mudanças operadas no centro de saúde foram determinadas “por decreto”, isto é, de cima para baixo?

d) Quem são os grupos (médicos, enfermeiros, administrativos) que previsivelmente irão pôr “resistência à mudança”?

e) Quais as vantagens reais do trabalho em equipa em organizações que prestam serviços como os de saúde e que têm alguma especificidade relativamente a outras como, por exemplo, as empresas industriais?

f) Será possível prever que, ao fim de um ano, a “performance organizacional” daquele centro de saúde terá melhorado? Tenha em conta os seguintes critérios de avaliação:

1. Tornou-se **mais eficaz**, realizando no todo ou em parte os seus **objectivos** (v.g., qualidade dos cuidados prestados: por exemplo, personalização, integração e continuidade dos cuidados de saúde, que não são apenas “cuidados médicos”)?

2. Tornou-se **mais eficiente**, através de uma melhor utilização dos seus recursos (humanos, técnicos e financeiros)?

3. Soube **innovar**, graças a uma mais rápida e adequada adaptação ao seu **meio ambiente** ou **contexto** em que está inserida (v.g., comunidade local, tutela, política de saúde, diferenciação socioprofissional da população activa)?

4. Profissionais e utentes deram **respostas positivas**, em termos de **atitudes** (v.g., satisfação) e **comportamentos** (v.g., participação)?

g) O novo organigrama (Fig.1), quando comparado com o organigrama regulamentar (Fig. 2), traduzirá, no essencial, as mudanças operadas na organização do trabalho e na gestão do centro de saúde?

h) E, finalmente — se o leitor for um profissional de saúde —, proponha uma conclusão síntese que explicita e inter-relacione os seguintes conceitos: garantia e avaliação da qualidade, processo de mudança planeada, liderança e trabalho em equipa em serviços de saúde.

* Sociólogo da saúde; Assistente da cadeira de Ciências Sociais e Humanas na Escola Nacional de Saúde Pública.

** Médico de clínica geral; Assistente da cadeira de Técnica e Administração de Saúde Pública na Escola Nacional de Saúde Pública.

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.

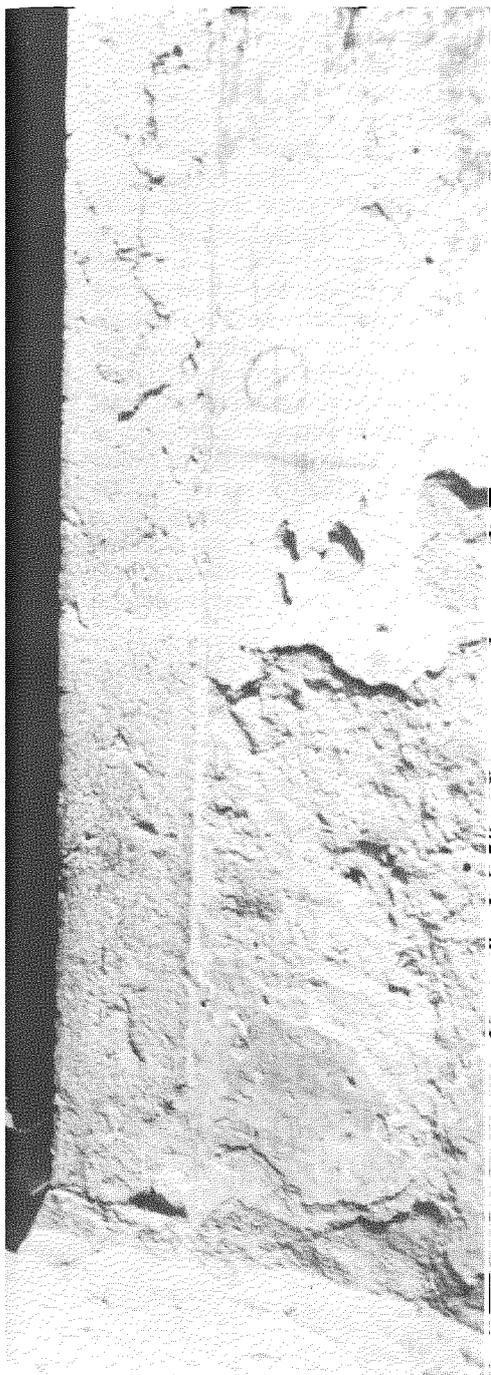
Obrigado.

DIRIGIR

AS CONSTANCE



S DESTE POVO



FOTOS AMVELMENTE CEDIDAS PELO ARQUIVO FOTOGRÁFICO DA CIML

Portugal foi ponto de encontro e de passagem das mais variadas etnias e culturas. Assim se forjou a complexa personalidade psicossocial do nosso povo.

Este interessante texto do Prof. Jorge Dias dá-nos um perfil do Português, sonhador, com rasgos de génio, generoso e abnegado, com uma sensibilidade que constitui a sua maior força e a sua maior fraqueza...

A PERSONALIDADE psicossocial do povo português é complexa e envolve antinomias profundas, que se podem talvez explicar pelas diferentes tendências das populações que formaram o País. Da mesma maneira que Portugal representa o ponto de encontro natural das linhas de navegação entre a Europa, a África e a América, a sua população é constituída pela fusão de elementos étnicos do Norte e do Sul. Apesar da relativa homogeneidade da população actual, no Norte do País abundam elementos da Europa Setentrional e Central (**celtas e germanos**), enquanto no Sul predominam os elementos do Sul da Europa e do Norte de África (**mediterrâneos e berberes**).

Situado no extremo sudoeste da Europa, a poucos passos da África, o País estava destinado a ser ponto de passagem e de encontro das mais variadas raças, umas vindas dos confins do Mediterrâneo, como os **Fenícios**, que lhe demandaram os portos, outros do extremo setentrão, como os **Normandos**, que lhe invadiram as costas. Mas as influências destes foram superficiais e só se fizeram sentir no litoral. Foram mais importantes as **invasões celtas**, sobretudo a partir do século VI a. C. Estes povos, senhores da técnica do ferro e da superioridade militar e económica que daquela derivava, acabaram por se fundir com a raça autóctone. **Os Lusitanos, que resultaram desta fusão, eram um povo rude, sóbrio e espantosamente resistente e aguerrido.** Era tal o amor da independência que os Romanos, quando quiseram conquistar a Península Ibérica, viram fracassar umas atrás das outras as tentativas para os dominar. Só ao fim de mais de um século, com a vinda de Augusto à Península, foi possível a subjugação deste povo, considerado um dos mais indómitos daquele tempo. Viriato ficou na História como um dos grandes heróis lusitanos e as suas campanhas chegaram a atingir o Norte de África, com a expedição de Kaukeno. Mas o Império romano acabou por dominar inteiramente

e, durante uns séculos, reinou a paz romana. Quando os povos germânicos, aproveitando-se da fraqueza do velho Império, começam a invadi-lo em bandos sucessivos, modifica-se novamente a estrutura étnica e cultural das populações que correspondem ao Portugal actual. Logo nos começos do século v os **Suevos** distribuem terras entre si e fixam-se na actual província de Entre Douro e Minho. Estes povos, saídos poucos anos antes do coração da Baviera, trouxeram com as mulheres e os filhos os usos e costumes e as técnicas agrárias do seu país. A



pouco e pouco fundem-se também com as populações anteriores, formando um reino que tinha Braga por capital. O reino dos Suevos não pôde resistir às investidas dos Visigodos, seus irmãos de sangue, mas mais práticos nas artes da guerra e da política. Os **Visigodos** acabam por se assenhorear de toda a Península, durante o século vi, formando um grande reino cristão. Porém, logo nos princípios do século viii, os Árabes, movidos por um vivo impulso religioso, lançam-se na Península e conquistam-na com rapidez vertiginosa. Todavia, à medida que ganham em extensão, vão perdendo em ímpeto e, ao fim de alguns anos, o núcleo de resistência cristã, formado nas Astúrias, começa a repelir o inimigo. Vão-se assim formando novos reinos cristãos, entre os quais Portugal.

Portugal nasce desta luta contra os Mouros. É uma guerra política e religiosa. Enquanto se reconquista o solo da Pátria expulsa-se o inimigo da Fé. Atrás do conquistador vai logo o lavrador e constrói-se o templo. A espada que luta precisa de se apoiar no pão dos campos e na fé em Deus.

Em 1249 acabava a luta porque não havia mais terra a conquistar, tinha-se chegado ao extremo sul da faixa portuguesa...

Vamos agora tentar definir as constantes culturais deste povo, já velho de tantos séculos, comparando as características culturais dos nossos dias com aquelas que a História nos fornece, em função da sua personalidade-base.

O Português é um misto de sonhador e de homem de acção, ou melhor, é um sonhador activo, a que não falta certo fundo prático e realista. A actividade portuguesa não tem raízes na vontade fria, mas alimenta-se da imaginação, do sonho, porque o **Português é mais idealista, emotivo imaginativo do que homem de reflexão**. Compartilha com o Espanhol o desprezo fidalgo pelo interesse mesquinho, pelo utilitarismo puro e pelo conforto, assim como o gosto paradoxal pela ostentação de riqueza e pelo luxo. Mas não tem, como aquele, um forte ideal abstracto, nem acentuada tendência mística. O Português é, sobretudo, profundamente humano, sensível, amoroso e bondoso, sem ser fraco. Não gosta de fazer sofrer e evita conflitos, mas, ferido no seu orgulho, pode ser violento e cruel. A religiosidade apresenta o mesmo fundo humano peculiar ao Português. Não tem o carácter abstracto, místico ou trágico próprio da espanhola, mas possui uma forte crença no milagre e nas soluções milagrosas.

Há no Português uma **enorme capacidade de adaptação a todas as coisas, ideias e seres**, sem que isso implique perda de carácter. Foi esta faceta que lhe permitiu manter sempre a atitude de tolerância e que imprimiu à colonização portuguesa um carácter especial inconfundível: assimilação por adaptação.

O Português tem vivo sentimento da natureza e um fundo poético e contemplativo estático diferente do dos outros povos latinos. Falta-lhe também a exuberância e a alegria espontânea e ruidosa dos povos mediterrâneos. É mais inibido do que os outros meridionais pelo grande sentimento do ridículo e medo da opinião alheia.



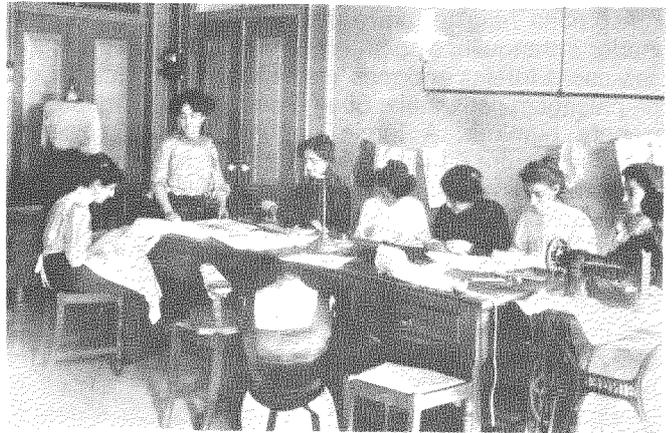
É, como os Espanhóis, **fortemente individualista, mas possui grande fundo de solidariedade humana.** O Português não tem muito humor, mas um forte espírito crítico e trocista e uma ironia pungente.

A mentalidade complexa que resulta da combinação de factores diferentes e, às vezes, opostos dá lugar a um estado de alma *sui generis* que o Português denomina "saudade". **Esta saudade é um estranho sentimento de ansiedade** que parece resultar da combinação de três tipos mentais distintos: **o lírico sonhador** — mais aparentado com o temperamento céltico —, **o fáustico** de tipo germânico **e o fatalístico** de tipo oriental. Por isso, a saudade é umas vezes um sentimento poético de fundo amoroso ou religioso, que pode tomar a forma panteísta de dissolução na natureza, ou se compraz na repetição obstinada das mesmas imagens ou sentimentos. Outras vezes é a ânsia permanente da distância, de outros mundos, de outras vidas. A saudade é então a força activa, a obstinação que leva à realização das maiores empresas: é a saudade fáustica. Porém, nas épocas de abatimento e de desgraça, a saudade toma uma forma especial, em que o espírito se alimenta morbidamente das glórias passadas e cai no fatalismo de tipo oriental, que tem como expressão magnífica o fado, canção cidadina, cujo nome provém do étimo latino *fatū* (destino, fadário, fatalidade).

Este temperamento paradoxal explica os períodos de grande apogeu e de grande decadência da história portuguesa. Ao contrário do que muitos disseram, o Português não degenerou; as virtudes e os defeitos mantiveram-se os mesmos através dos séculos, sim-

plesmente as suas reacções é que variam conforme as circunstâncias históricas.

No momento em que o Português é chamado a desempenhar qualquer papel importante, põe em jogo todas as suas qualidades de acção, abnegação, sacrifício e coragem, e cumpre como poucos. Mas se o chamam a desempenhar um papel medíocre, que não satisfaz a sua imaginação, esmorece e só caminha na medida em que a conservação da existência o impele. Não sabe viver sem sonho e sem glória.



Esta maneira de ser torna particularmente difícil a tarefa dos governantes, sobretudo em períodos históricos em que as circunstâncias não permitem desempenhar uma acção que lhes agrade e desencadeie as energias.

Nas épocas extraordinárias, quando acontecimentos históricos puseram à prova o valor do povo, ou lhe abriram perspectivas novas, que o encheram de esperança, então brotaram por si, naturalmente, as melhores obras do seu génio. Porém, nos períodos de estagnamento nasce apatia do espírito, a relutância contra a mediania, a crítica acerba contra o que não está àquela altura a que se aspira, ou cai-se na saudade negativa, espécie de profunda melancolia.

Percorrendo a História, podemos facilmente verificar como estas características apontadas se repetem em diferentes épocas, explicando certas acções e demonstrando a constância de alguns elementos fundamentais da cultura portuguesa.

Outra constante da cultura portuguesa é o profundo sentimento humano, que assenta no temperamento afectivo, amoroso e bondoso. Para o Português **o coração é a medida de todas as coisas.**

O sentimento amoroso é muito forte em todas as classes sociais e, fora o aspecto grosseiro, que se compraz em anedotas eróticas, são inúmeros os exemplos de grande e profunda dedicação, acompanhada de gestos de verdadeiro sacrifício.

Mas, além de forma puramente amorosa, a afectividade portuguesa revela-se em relação aos parentes, aos amigos e aos vizinhos. O Português não gosta de ver sofrer e desagradam-lhe os fins demasiado trágicos. Daí talvez a pobreza do género dramático da nossa literatura e as soluções felizes que Gil Vicente soube dar a casos de traição conjugal, que em Lope de Vega ou Calderon acabam em vingança sangrenta.

Contudo o Português não é fraco nem covarde. Detesta as soluções trágicas e não é vingativo, mas o seu temperamento brioso leva-o com excessiva frequência a terríveis lutas sangrentas. Quando o ferem na sua sensibilidade e se sente ultrajado, ou perante um ponto de honra, é capaz de reacções de extraordinária violência.



A própria religião tem o mesmo cunho humano, acolhedor e tranquilo. Não se erguem nas aldeias portuguesas essas igrejas enormes e solenes, tão características da paisagem espanhola, que na sua imponência apagam a nota humana. A igreja portuguesa, ora caiada e sorridente entre ramadas, ora singela e sóbria na pureza do granito, é simplesmente a casa do Senhor. É sempre um templo acolhedor, habitado por santos bons e humanos. Não se vêem os Cristos lívidos e torturados de Espanha. A sensibilidade Portuguesa não suporta essa visão trágica e dolorosa.

A imaginação sonhadora, a antipatia pela limitação que a razão impõe e a crença milagreira levam-no com frequência a situações perigosas, de que se salva pela invulgar capacidade de improvisação de que é dotado. Quando se aproxima a catástrofe, abrem-se-lhe os olhos e com tal eficiência que a isso é que se poderia chamar milagre. O facto de se repetirem tais situações deve explicar-se pela confiança que o Português tem na facilidade das soluções da última hora. Nesses momentos a sua inteligência viva, a enorme capacidade de adaptação a todas as circunstâncias e o jeito para tudo permitem-lhe dominar as situações com êxito.

É ainda essa enorme capacidade de adaptação uma das constantes da alma portuguesa. O Português adapta-se a climas, a profissões, a culturas, a idiomas e a gentes de maneira verdadeiramente excepcional. O Português foi sempre poliglota. Já os nossos clássicos escreveram quase todos em mais de uma língua, e mesmo as pessoas de pouca ilustração aprendem e sabem com frequência falar um idioma estrangeiro. Mas a capacidade de adaptação é geral; podia ilustrar-se com inúmeros exemplos. É, porém, curioso que o Português se adapta a outro ambiente cultural tão bem que parece ter sido assimilado; mas volta para Portugal e em pouco tempo já não se distingue dos outros. Enquanto o Inglês fica sempre inglês em toda a parte, e o Alemão, quando deixa de o ser, dificilmente volta a tornar-se alemão, o Português assimilou completamente o provérbio que diz: "Em Roma sê romano." Mas

só enquanto está em Roma.

O Português é menos exuberante, ruidoso e expansivo do que os outros meridionais.

Um só espanhol, numa carruagem de comboio, abafa com a sua voz a de todos os portugueses. Além disso, o Português é inibido por um forte sentimento de ridículo. Como é muito sensível e dotado da faculdade de se aperceber do que vai nos outros, receia ser vítima de ironia e da crítica trocista, tão comum em Portugal. De facto, a ironia, muito mais do que o humor, tem fundas raízes na cultura portuguesa; desde as cantigas de escárnio e maldizer da Idade Média até à ironia de Eça de Queirós há toda uma gama de coloridos. Temos a ironia benévola de Gil Vicente, a mordente de Nicolau Tolentino e de Bocage, e a ironia pungente ou sarcástica de Fialho e de Camilo.

Mas o próprio povo, com as suas certeiras alcunhas e apelidos, ou com os apodos tópicos, ou com os cantares ao desafio, etc., mostra a terrível arma de que é dotado. Por isso, **a sensibilidade, que é um dos grandes elementos positivos da mentalidade portuguesa, é também um dos grandes elementos da sua fraqueza.** O sentimento do ridículo e o medo da opinião alheia abafam nele muitos impulsos generosos, deformam a sua naturalidade e impedem-no de se entregar livremente aos prazeres simples e à alegria espontânea. Nas classes populares tal sentimento é moderado, mas nas outras classes é tão saliente que se tornam com frequência ridículos pelo medo de o parecer. Tal sentimento complica-se pela consciência das glórias passadas, pelo desprezo paradoxal pelos valores burgueses e pela admiração pelas realizações alheias.

É um povo paradoxal e difícil de governar. Os seus defeitos podem ser as suas virtudes e as suas virtudes os seus defeitos, conforme a égide do momento.

JORGE DIAS

In *O Essencial sobre os Elementos Fundamentais da Cultura Portuguesa*, Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1986.



ENTREVISTA FICTÍCIA A PAUL LAWRENCE E JAY LORSCH

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, professores na Harvard Business School, publicaram em 1967 o livro Organization and Environment —

Managing Differentiation and Integration, que rapidamente se tornou num “clássico” e numa referência obrigatória para todos aqueles que se preocupam com os processos de gestão das empresas. Antes de 1967 a questão que se colocava era saber qual o single best way para gerir e organizar. Com a Teoria da Contingência a questão central passou a ser que estilo de gestão e que forma organizacional melhor se adaptam a uma determinada situação. Visando divulgar o seu pensamento, imaginámos... que eles nos recebam em Harvard e respondiam amavelmente às nossas perguntas.

DIRIGIR — A vossa obra, passados vinte e cinco anos da data da sua publicação, continua a ser referência obrigatória para os estudiosos da problemática das organizações. A que se deve, na vossa opinião, tal êxito?

LORSCH — Posso começar por lhe dizer que eu e o Paul desde há muito procurávamos um saber mais científico sobre os processos de gestão das empresas reais. Durante muito tempo acreditou-se que existia um *single best way* para gerir e organizar. Demonstrámos que o

modelo ideal e único de empresa não existe. A teoria que elaborámos permite perceber que a meios envolventes diferentes devem corresponder empresas com características igualmente diferentes. Com a Teoria da Contingência a questão central passou a ser que estilo de gestão e que forma organizacional melhor se adaptam a uma determinada situação. Permite perceber como facilitar a adaptação das estruturas das empresas à tecnologia e ao mercado, à inovação e à mudança.

LAWRENCE — Por outro lado, abordámos os conceitos de integração e de diferenciação de uma forma inovadora, tendo em conta as propriedades sistemáticas das organizações, o que nos permitiu clarificar as teorias dominantes e oferecer um conjunto de sugestões práticas para melhor estruturar e gerir as empresas.

Considerámos a organização como um **sistema social aberto** e preocupámo-nos em perceber o funcionamento de grandes organizações com um elevado número de indivíduos e de grupos; compreender o funcionamento



não só ao nível dos mecanismos internos mas, sobretudo, ao nível das relações complexas que se estabelecem entre a estrutura das empresas e o seu meio envolvente técnico-económico, os procedimentos da tomada de decisões e os resultados obtidos.

Em resumo, poderei dizer-lhe que procurámos **respostas** para uma questão fundamental: quais as características que uma organização deve ter para se adaptar eficazmente aos diferentes tipos e ritmos de mudanças do meio envolvente e, particularmente, às que se referem à tecnologia e ao mercado.

DIRIGIR — Para encontrarem respostas a essa questão, que continua a ser hoje fulcral para os dirigentes das empresas, como procederam?

LAWRENCE — Bom, nós estávamos muito preocupados com a influência dos estados de **diferenciação** e de **integração** nos sistemas organizacionais.

Para nós, a diferenciação é mais do que o fraccionamento e a especialização. É também a expressão necessária das diferenças de atitudes e de comportamentos resultantes da divisão do trabalho.

Cada unidade funcional de uma organização, seja ela a produção, a pesquisa ou as vendas, interacciona com uma parte diferente do meio envolvente; os indivíduos que trabalham em cada uma dessas áreas desenvolvem pontos de vista próprios que reflectem a sua adaptação específica a essa parte do meio envolvente.

Por exemplo, um indivíduo ligado à pesquisa geralmente tem uma perspectiva de tempo mais alargada do que o responsável pelas vendas de uma mesma empresa. O primeiro, leva frequentemente meses ou mesmo anos para obter resultados, mesmo numa tecnologia dinâmica; o segundo, é mais orientado para os clientes, toma conhecimento dos resultados muito rapidamente e preocupa-se com questões que mudam diária ou semanalmente (mesmo em ambientes de vendas estáveis) e que têm pouco interesse para o indivíduo da pesquisa.

Enquanto que a integração traduz a **qualidade da colaboração**, das inter-relações existentes entre os departamentos, bem como as estratégias organizacionais implementadas para unir esforços, visando satisfazer os pedidos do meio envolvente.

Dentro de uma determinada organização coexistem diferentes tipos de tarefas para serem executadas, reflexo de características ambientais e tecnológicas diversificadas. A forma como essas tarefas são integradas numa estratégia organizacional coerente constitui um elemento fundamental para uma eficiente **performance** total.

LORSCH — Acreditávamos também que uma integração efectiva não se realiza somente através dum processo racional, mecânico e automático, pela simples circulação de ordens por via hierárquica, como acreditavam os



DIRIGIR



clássicos; o processo hierárquico, embora possa ser um meio de liquidação dos conflitos, não é o único meio; comissões e equipas de coordenação, actividades informais dos quadros ou ainda integradores individuais designados, são também meios que podem facilitar e promover a colaboração e a integração.

LAWRENCE — Assim, procurámos saber que factores determinavam a eficácia das estratégias integradoras que o Lorsch acabou de referir, e quais as relações existentes entre os procedimentos de resolução de conflitos e de integração, por um lado, e as condições externas do meio envolvente, por outro, sem sacrificar a necessária diferenciação.

DIRIGIR — A vossa investigação iniciou-se em 1963 com a realização de um estudo comparativo entre organizações concorrentes

de três ramos industriais diferentes: indústria do plástico, indústria de embalagens e indústria alimentar. Quais as principais conclusões a que chegaram?

LORSCH — Em termos muito latos, poderei dizer-lhe que a principal conclusão foi a comprovação da inexistência de uma organização ideal.

Será eficaz a organização que tenha um **equilíbrio adequado entre a integração e a diferenciação**, visando responder aos constrangimentos específicos do seu meio envolvente, compreendido nas suas múltiplas dimensões.

Não existe, por outro lado, uma fonte única e universal de satisfação no trabalho. Esta depende do conjunto de condições específicas da situação de trabalho.

Em termos mais restritos posso dizer-lhe que demonstrámos que as variáveis organizacionais estabelecem interacções complexas entre si e com as condições do meio envolvente. Existe uma **relação fundamental** entre as variáveis externas (incerteza, diversidade e natureza dos constrangimentos), os estados internos de diferenciação e de integração, e os procedimentos de resolução dos conflitos.

Numa empresa eficaz o estado de diferenciação é compatível com cada um dos sectores do meio envolvente, enquanto que o estado de integração atingido é compatível com a exigência de interdependência do meio envolvente.

DIRIGIR — Seria possível precisar melhor a relação que se estabelece entre os estados de diferenciação e de integração e as condições específicas do meio envolvente?

LAWRENCE — De acordo com as nossas conclusões, num meio envolvente mais diversificado e mais dinâmico, as organizações eficazes estão fortemente diferenciadas e altamente integradas; num meio envolvente mais estável e menos diversificado, as organizações eficazes estão menos diferenciadas, mas têm um alto nível de integração.

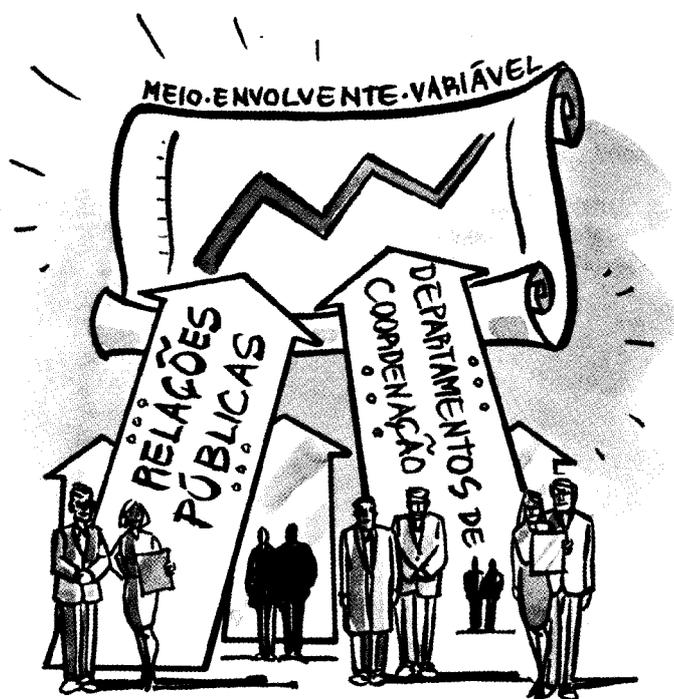
Por outro lado, os estados de diferenciação e de integração estão em relação inversa.

Quanto maior é a diferenciação mais difícil se torna conseguir uma boa integração.

Para enfrentar esta contradição, as empresas eficazes criaram procedimentos compatíveis com a diversidade do seu meio envolvente. Quanto mais o meio envolvente é variado e maior diferenciação existe nas empresas, mais os procedimentos formais de integração são elaborados (departamentos de coordenação, equipas interdepartamentais, etc.).

Organizações inseridas em meios envolventes relativamente estáveis e homogéneos têm departamentos funcionais não fortemente diferenciados, o que significa, frequentemente, que o único procedimento formal de coordenação é a linha hierárquica.

DIRIGIR — E o procedimento de resolução de conflitos? Relaciona-se com o meio envolvente?



DIRIGIR

LORSCH — O procedimento de resolução de conflitos, numa empresa eficaz, depende igualmente das variáveis organizacionais e das do meio envolvente.

Os centros de poder para a resolução dos conflitos localizam-se ao nível onde se situam os necessários conhecimentos: quanto mais os diferentes sectores do meio envolvente são imprevisíveis e incertos, mais baixos tendem a estar os centros de decisão na escala hierárquica; isto porque os escalões médios e inferiores são chamados a tomar conjuntamente decisões, estando empenhados na resolução dos conflitos; em organizações inseridas em meios envolventes mais estáveis e certos, o poder está concentrado no topo, onde os dirigentes podem centralizar as informações relevantes para as tomadas de decisões.

LAWRENCE — O poder relativo dos diferentes departamentos funcionais varia e é dependente de serem ou não vitalmente atingidos pelos problemas dominantes que coloca o meio envolvente.

Os determinantes da eficácia de resolução dos conflitos relacionam-se com as variáveis do meio envolvente.

Quatro determinantes parecem estar relacionados com as variáveis organizacionais e aparecem nas empresas eficazes de todos os meios envolventes: livre confrontação na liquidação dos conflitos, poder baseado na competência e nos conhecimentos, orientação equilibrada dos integradores e o sentimento que estes têm de ser remunerados para tornarem eficazes os esforços de coordenação.

Os dois últimos factores só existem em empresas eficazes, que criaram funções de coordenação especiais, para além da linha hierárquica.

Se numa organização se reúnem a maior parte destes determinantes gerais assim como os que são específicos ao meio envolvente, então ela é capaz de manter as condições exigidas de diferenciação e de integração.

DIRIGIR — De que forma os vossos resultados contribuem para introduzir uma maior clareza e mais unidade na Teoria das Organizações?

LORSCH — Agradeço-lhe essa questão, pois ela vai ao encontro de uma preocupação importante.

Os nossos resultados permitem perceber a permanência histórica em paralelo da escola clássica e das relações humanas, **sem que uma tenha sido substituída pela outra.**

Tal é explicável pelo facto de exigirem meios envolventes claramente distintos.

A teoria clássica, com a defesa de uma estrutura altamente formalizada e associada a um estilo de direcção autocrático, com mecanismos de coordenação assegurados pela cadeia hierárquica, aplica-se mais adequadamente aos meios envolventes mais estáveis.

A **Teoria das Relações Humanas**, com a defesa de organizações menos estruturadas e com poderes descentralizados, com modos de resolução dos conflitos por contratação directa e com altos níveis de integração, aplica-se mais apropriadamente às situações dinâmicas do meio envolvente.

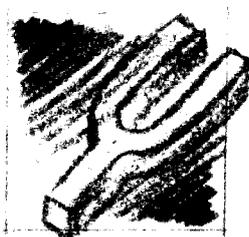
DIRIGIR — Para concluir, gostava que falassem sobre as implicações práticas do vosso estudo ao nível da gestão das empresas.

LAWRENCE — Poderei dizer-lhe que o nosso trabalho dá contributos importantes para um conhecimento mais objectivo dos métodos de gestão, contingentes mais eficazes e para o desenvolvimento da racionalidade da acção do gestor.

LORSCH — E assim o gestor terá cada vez mais de desempenhar um **papel contraditório**, diversificando e integrando, descentralizando e centralizando, consistindo a sua capacidade essencial não em decidir rapidamente ou resolver conflitos, mas antes em desenvolver acções que parecem contraditórias, devendo o conflito ser aceite como o resultado contínuo da vida de uma empresa numa civilização complexa.

DIRIGIR — Resta-me agradecer-vos a amabilidade com que me receberam e os ensinamentos transmitidos, seguramente de muita utilidade para os gestores do meu país.

* Licenciada em Economia.



USO/ABUSO DE DROGAS EM MEIO LABORAL: O PROBLEMA E A INTERVENÇÃO

*Existe a ideia de que o problema da droga não tem expressão nas empresas portuguesas.
Ele não só existe como assume hoje dimensões preocupantes.
As empresas não podem continuar indiferentes.
Enfrentar o problema contribuirá para minorar um grave problema social,
ao mesmo tempo que valorizará a imagem da empresa.*

ESTÁ amplamente difundida a ideia de que os consumidores de drogas não trabalham. A realidade é bem diferente. Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) referem que 70 por cento das pessoas com problemas de consumo de álcool e 62 por cento das pessoas com problemas de consumo de drogas estão enquadradas profissionalmente. Os dados disponíveis relativamente à situação portuguesa reflectem uma realidade próxima das estimativas da OIT. Esta situação tem consequências dramáticas para as empresas que não podem continuar a ignorar por mais tempo este problema.

Para além das suas consequências sociais, o uso/abuso de drogas produz um impacto económico que afecta directamente as empresas, pois a eficácia de um sistema produtivo, empresa ou qualquer outro, é inversamente proporcional à extensão do problema do uso/abuso de drogas no seu meio interno e externo.

Muitas empresas implementaram programas de

intervenção nesta área, que integram uma perspectiva social e uma perspectiva económica. No nível social, estes programas adoptam princípios de ajuda e assistência e, em geral, seguem as recomendações básicas da OIT — não estigmatização dos casos (confidencialidade) e protecção do emprego. No nível económico, as avaliações são muito positivas, provando que este tipo de investimentos é rentável para as empresas.

Outro tipo de estudos,



adoptando uma perspectiva clínica, demonstra que, nos casos de toxicodependência, um projecto terapêutico que contemple a manutenção do emprego oferece um prognóstico bastante mais favorável.

A EXTENSÃO DO PROBLEMA

Neste texto é utilizado o conceito “uso/abuso de drogas” e não o de “toxicodependência”, porque a utilização de drogas, mesmo ocasional, implica sempre riscos— físicos, psicológicos, económicos, jurídicos, de segurança — que são agravados em contexto profissional.

Também nos parece importante esclarecer que, num nível geral, consideramos “droga” substâncias como o álcool e os psicofármacos a par das drogas ilegais. No entanto, num enquadramento mais específico, como o deste texto, encontramos diferenças quanto à problemática do uso/abuso de drogas e em relação à problemática do uso/abuso de álcool, o que nos levará a reservar a utilização do conceito “drogas” para designar drogas ilegais e psicofármacos quando consumidos sem controlo médico.

De seguida apresentamos alguns números que contribuem para uma melhor caracterização do problema de uso/abuso de drogas em meio laboral:

- Estudos da responsabilidade da OIT e da Organização Mundial de Saúde (OMS) estimam que 70 por cento das pessoas com problemas de consumo de álcool e 62 por cento das pessoas com problemas de consumo de drogas estão a trabalhar (OIT/OMS, 1987).

- Um inquérito a nível nacional realizado em 1985 pelo National Institute on Drug Abuse (referido por Baker, 1987) conclui que o maior segmento da população americana que usa drogas é o dos trabalhadores jovens adultos. Neste inquérito 29 por cento dos inquiridos empregados entre os vinte e os quarenta anos tinham consumido uma droga ilícita pelo menos uma vez no ano anterior ao inquérito, enquanto 19 por cento assumiam tê-lo feito no mês anterior.

- Estima-se que 18 por cento da força de trabalho é afectada por problemas pessoais que interferem no rendimento profissional. Destes 18 por cento, 12 por cento são problemas relacionados com alcoolismo e drogas, e 6 por cento são outras dificuldades emocionais (Masi, 1986).

- Em Portugal, em 1989, 57 por cento dos utentes de quatro grandes centros de tratamento da toxicodependência estavam a trabalhar (GPCCD, 1990).

- Num encontro organizado recentemente pela Cruz Vermelha Portuguesa, o Laboratório de Análises Farmaco-Toxicológicas da Marinha apresentou dados de um trabalho que tem vindo a desenvolver desde 1987. A percentagem de positivos nos despistes realizados no Centro de Recrutamento da Armada (fase pré-admissão) varia entre os 10 por cento em 1988 e os 18 por cento em 1991. A percentagem de positivos nos efectivos da Marinha varia entre os 12 por cento em 1987 e os 7 por cento em 1992.

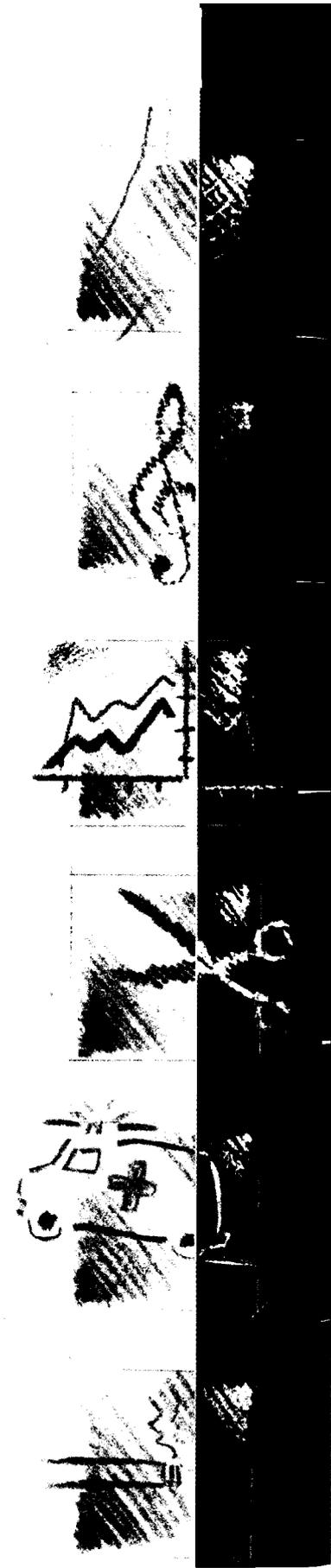
A percentagem de positivos a opiácios passa de 0.3 por cento em 1987 para 3.2 em 1991 (Reis, 1992).

AS CONSEQUÊNCIAS DO PROBLEMA

A Organização Internacional do Trabalho – em parceria com a Organização Mundial de Saúde (1987) — tem estudado este tema com profundidade, apresentando as seguintes estimativas:

- 15 a 30 por cento dos acidentes mortais ocorridos no local de trabalho são devidos ao consumo de álcool ou drogas;
- Os consumidores de drogas sofrem entre duas e quatro vezes mais acidentes de trabalho do que os seus colegas;
- O absentismo registado entre aqueles que consomem drogas ou álcool é duas a três vezes superior ao dos outros trabalhadores;
- 15 a 40 por cento dos processos disciplinares abrangem trabalhadores consumidores de álcool e outras drogas;
- Calcula-se que este tipo de problemas reduz em 25 por cento a capacidade de trabalho dos indivíduos afectados;
- Estima-se em 12 por cento a força de trabalho que é afectada por problemas de consumo de drogas e álcool (Masi, 1986).

Estes números, verdadeiramente impressionantes, dão uma ideia da



DIRIGIR

real dimensão deste problema e da urgência de o compreender melhor e encontrar formas de intervenção no meio laboral.

FACTORES DE RISCO EM MEIO LABORAL

O problema do uso/abuso de drogas é extremamente **complexo** e a sua análise deve considerar múltiplos níveis (abordagem bio-psico-sócio-cultural). Se se atender à importância crescente do trabalho na vida dos nossos dias, entende-se a importância que o meio laboral pode ter na compreensão deste problema e na intervenção no sentido de minimizar as suas consequências.

Parece-nos evidente que se o uso/abuso de drogas interfere negativamente na relação do trabalhador com o trabalho, também o trabalho pode interferir na relação que o indivíduo tem com as drogas.

No que respeita à compreensão do problema, o principal objectivo será identificar factores de risco a nível do meio laboral numa análise que deve atender aos seguintes níveis:

- A nível da **empresa**: as condições físicas, a natureza e a estrutura das funções, a política global de recursos humanos, as relações horizontais e verticais, os regulamentos e a segurança, o sistema médico e social, e o papel dos sindicatos.
- A nível do **meio** em que se integra a empresa: os recursos sociais e de saúde, as políticas globais nestas áreas, a legislação laboral, a cultura empresarial e as características socioculturais da comunidade e da região em que se enquadra a empresa.
- A nível dos **recursos específicos de intervenção** face ao problema de uso/abuso de drogas: as instituições existentes, os serviços que disponibilizam e a sua qualidade, os programas preventivos intra e extra-empresa.

A INTERVENÇÃO

As estratégias de intervenção nesta área não se podem limitar à empresa (nível intra-organizacional). Há um trabalho paralelo a desenvolver que deve integrar os seguintes níveis:

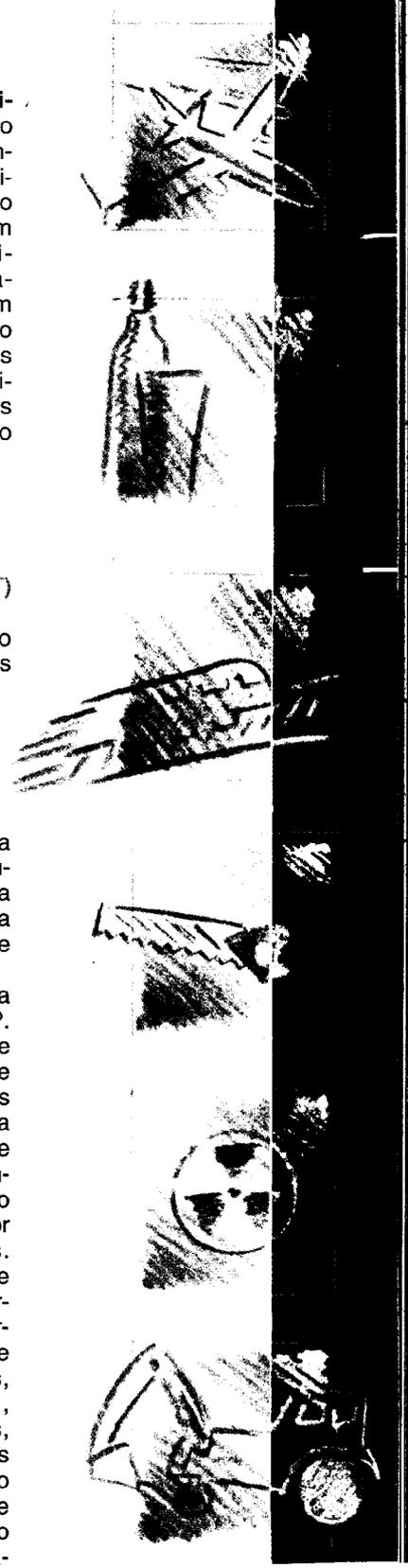
- A nível do **País**, é necessário ter em conta as estratégias e políticas definidas para a área da intervenção no domínio das toxicod dependências e o enquadramento jurídico deste trabalho.
- A nível da **comunidade**, é importante promover uma atitude mais responsável e consciente da opinião pública em geral face a este tipo de problemas.
- A nível **empresarial**, num nível estratégico, é fundamental incrementar a responsabilização social das empresas e dos sindicatos; num nível operacional, é necessário aumentar os investimentos na investigação e implementação deste tipo de programas.

• A nível das **organizações** a intervir no domínio da toxicod dependência, é necessário estimular uma reflexão com o objectivo de conseguir um mais efectivo aproveitamento das potencialidades da intervenção em meio laboral, e, a outro nível, pressionar estas organizações a disponibilizar respostas mais adequadas à intervenção neste meio específico.

OS PROGRAMAS DE APOIO AOS TRABALHADORES (PAT)

Um programa preventivo do uso/abuso de drogas em meio laboral tem, como conclui um estudo da OIT/OMS (1987), vantagens a vários níveis: para o trabalhador activo e sua família, para a empresa e sindicatos, para a comunidade em que se integra a empresa e, em última instância, para a sociedade como um todo.

Estes programas, na sua maioria, são do tipo E.A.P. — Employee Assistance Programs (Programas de Apoio aos Trabalhadores — PAT) com uma história que data da década de quarenta em versões orientadas para a identificação e ajuda de alcoólicos por colegas recuperados. Estes programas foram-se difundindo e foram alargando o âmbito da intervenção para outro tipo de problemas (emocionais, conjugais/familiares, problemas económicos, *stress* e outros). Nos últimos vinte anos, o problema do consumo de outras drogas, além do álcool, foi progressiva-



mente assumindo maior importância nos Programas de Apoio aos Trabalhadores.

Existem vários modelos de programas tipo PAT, todos eles atribuindo grande importância à avaliação do seu trabalho nas vertentes humana, social e económica. Neste último domínio são efectuados estudos de custo-benefício, sendo calculados os custos directos deste tipo de problema através de vários itens, nomeadamente, o absentismo, as horas extraordinárias, os atrasos, o abuso de "baixas", as reformas precoces, os despedimentos e consequentes processos de recrutamento, selecção e formação, etc.

Nos EUA, as avaliações de PAT executadas segundo esta metodologia, referem retornos de três a seis dólares por cada dólar investido.

Por outro lado, também as avaliações da componente de reabilitação deste programas apresentam resultados muito positivos, demonstrando que a recuperação pode ser bastante facilitada quando é enquadrada num PAT.

ALGUNS PRINCÍPIOS A TER EM CONTA NA INTERVENÇÃO

Relativamente aos PAT devemos começar por questionar a sua aplicabilidade no nosso país. Pensamos que os PAT podem ser um **ponto de partida** deste trabalho, mas é necessário adaptá-los à nossa realidade, tendo em conta dados de uma caracterização mais objectiva da situação do País nesta área (investigação que está por fazer), a par de aspectos de carácter mais geral, como sejam, por exemplo: os nossos sistemas de saúde e segurança social, a cultura empresarial e dos técnicos a intervir em toxicod dependência, as políticas e estratégias definidas nestas áreas, a Lei Geral de Trabalho, o enquadramento jurídico específico desta problemática, etc.

Outros princípios **básicos** deste trabalho são os seguintes:

- O programa deve orientar-se por princípios de **assistência e ajuda** e não limitar os seus objectivos a um exercício administrativo de controlo e disciplina.
- O programa deve basear-se em princípios de confidencialidade e assegurar a protecção do emprego (dentro de limites previamente definidos).
- O programa deve ser implementado por técnicos devidamente qualificados.
- O programa deve contemplar, de uma forma integrada, a prevenção, o tratamento e a inserção, e não limitar a intervenção à prevenção, ou, ainda pior, à informação ou aos despistes de consumos.
- O programa não deve limitar o seu âmbito aos problemas do álcool e das drogas, mas **adoptar uma perspectiva de saúde e bem-estar**.
- O programa deve contar com o **total apoio e empenho da direcção da empresa e dos representantes dos trabalhadores** — sindicatos e outros. Esta temática deve

ser integrada nos regulamentos internos da empresa, definindo claramente o que é proibido, as consequências das infracções, as formas de ajuda disponibilizadas e em que condições.

- O programa deve ser **acessível a todos os trabalhadores** e adaptar-se a qualquer nível hierárquico da estrutura da organização.

- Respeitando o princípio da confidencialidade já enunciado, a referenciação dos consumidores não deve ser estigmatizante, devendo favorecer-se a auto-referenciação ou a referenciação em função das *performances*. Os despistes analíticos só devem ser utilizados em situações específicas e enquadrados num programa global que antecipe alternativas para os eventuais positivos.

- Ao projectar uma intervenção nesta área é fundamental considerar uma **avaliação continuada** e sistemática do trabalho a desenvolver, considerando as dimensões técnica, humana, social e económica.



FUNDAÇÃO PORTUGUESA PARA ESTUDO, PREVENÇÃO E TRATAMENTO DA TOXICODPENDÊNCIA

Largo do Colégio, nº 5 - 2750 Cascais

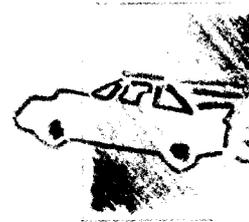
Tel. (01) 284 27 01 486 22 99 483 06 60 Fax (01) 284 46 05

CONCLUSÃO

A questão que se coloca neste momento é a de avaliar se as empresas portuguesas estão abertas para desenvolver no seu interior este tipo de programas. Os resultados de alguns estudos que têm sido desenvolvidos com o objectivo de encontrar respostas para esta questão são pessimistas. Os decisores reagem de forma automática a estes problemas, optando pelas soluções mais fáceis e menos adequadas. Prevalece a ideia que este problema não afecta as empresas e que, quando surge, é pontual.

É necessário difundir a ideia que **este problema existe**, assume hoje proporções dramáticas e afecta todo o tecido social, incluindo as empresas, que não podem continuar imunes e indiferentes.

É necessário demonstrar que enfrentar este problema, ao contrário do que se pensa, valoriza a imagem da empresa, na medida em que representa uma preocupação com o bem-estar dos que nela trabalham e com a qualidade dos serviços que presta ao seu público.



DIRIGIR

BIBLIOGRAFIA

Backer, T.E. (1987): *Strategic Planning for Workplace Drug Abuse Programs*. National Institut on Drug Abuse, U.S. Department of Health and Human Services.

Gabinete de Planeamento e Coordenação do Combate à Droga (GPCCD) (1990): "Dados Estatísticos". GPCCD, Lisboa.

Housham, W. (1991): "Droga em Meio Profissional" in *Colectânea de Textos do Centro das Taipas*, vol III. Lisboa, C. das Taipas, pp. 263-274.

Housham, W. (1991): "Toxicodependência e Meio Laboral" in *Colectânea de Textos do Centro das Taipas*, vol III. Lisboa, C. das Taipas, pp. 275-279.

Masi, A. Dale; Burns, Laura E. (1986): "Urinalysis Testing and EAPs", in *EAP Digest* (6), pp. 37-43.

Masi, A. Dale (1986): "Employee Assistance Programs", in *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, vol.1, nº 4, pp. 653-665.

OIT/OMS (1987): *Medios Contra el Consumo de Drogas y Alcohol en el Trabajo*. Ginebra, Organizacion Internacional del Trabajo.

Reis, Carlos Tomé (1992): "Toxicologia Analítica e Alcoolimetria: a Perspectiva do LAFTM". Comunicação apresentada no Seminário "Droga no Trabalho e na Defesa", organizado pela Cruz Vermelha Portuguesa, Lisboa.

Union General de Trabajadores (1987): *La Incidencia de las Drogodependências en el Medio Laboral*. Madrid, Departamento Confederal de Servicios Sociales de la Union General de Trabajadores.

* Bolseiro da JNICT; Fundação Portuguesa para o Estudo, Prevenção e Tratamento da Toxicodependência — Cascais.



"As organizações entram em crise quando o 'antigo' ainda existe e o 'novo' ainda não se afirmou. A adaptação deve ser feita quanto antes, para se conseguir o desejado objectivo: a eficácia empresarial."

In *Correio da AESE*



"Os gestores portugueses apresentam deficiências em aptidões básicas, especialmente em *marketing*. A ausência de marcas portuguesas, num mundo caracterizado pela supremacia de marcas, é um aspecto muito lamentado pelo relatório Porter."

In *Diário de Notícias*



"As qualificações a adquirir e a desenvolver têm de passar a ser orientadas para as necessidades sentidas no País. Caso contrário, a tecnologia terá um desenvolvimento reduzido. Há uma relação directa entre a expansão da tecnologia e o grau de qualificação do País e as suas necessidades. Portugal tem de investir na qualificação humana e exercitar as pessoas para tirar o máximo partido das tecnologias no desenvolvimento da sua economia."

LUC SOETE

In *Público*



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 dum 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

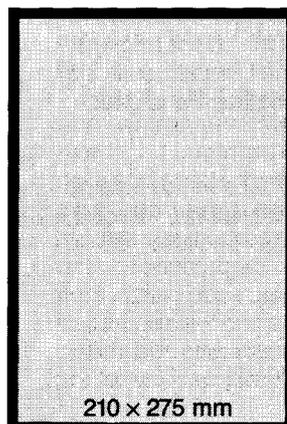
PRETO E BRANCO

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

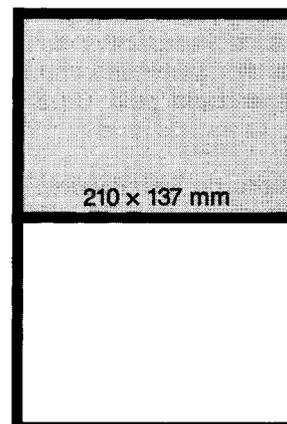
- ☐ Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- ☐ As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- ☐ Estes preços não incluem IVA.

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

AUDITORIA SÓCIO-ORGANIZACIONAL: INSTRUMENTO DE GESTÃO (3ª. Parte)

Resumos das 1ª e 2ª partes publicadas nas revistas DIRIGIR n.ºs 26 e 27.

(1ª) A empresa é um **sistema aberto**, uma comunidade de trabalho que interage com o meio envolvente. A auditoria é um precioso instrumento ao serviço da definição da estratégia adequada, que corrige disfunções e tira partido das situações. Através de uma empresa fictícia, a RGL, o autor analisa alguns tipos de **disfunções organizacionais** susceptíveis de serem diagnosticadas através da auditoria.

(2ª) Neste segundo artigo a “empresa RGL” continua a ser dissecada. A auditoria já permitiu chegar a determinadas conclusões e é agora possível definir as grandes linhas de um projecto de **mudança organizacional**. O processo de implementação desse projecto de mudança é finalmente analisado com detalhe.

Nesta terceira e última parte do artigo dedicado à auditoria sócio-organizacional, o autor analisa detalhadamente um projecto concreto de mudança organizacional, nas suas diversas fases de implementação.

A auditoria sócio-organizacional realizada na empresa RGL¹ permitiu traçar um **quadro de mudança**, assente na negociação da situação possível, tendo em conta factores humanos, técnicos e financeiros.

No aspecto humano, a “mudança possível” definiu-se face ao contributo dos indivíduos, às suas motivações para o efeito e à redistribuição dos poderes e responsabilidades, envolvendo-se todos os quadros da empresa desde os empresários às chefias directas, bem como sensibilizando-se todos os trabalhadores para a inevitabilidade da mudança.

Tal projecto pressupunha os seguintes resultados:

- * Ampla renovação do quadro sócio-organizacional da empresa e dos conhecimentos ao nível dos processos de trabalho.
- * Maior gama de conhecimentos técnicos para fazer face ao desenvolvimento da automação e da informatização subjacentes à modernização empresarial.
- * Maior capacidade para se enfrentar os obstáculos externos e as dificuldades internas.
- * Maior domínio de diagnóstico organizacional constante.
- * Maior flexibilidade e estrutura organizacionais.
- * Maior autonomia funcional no processo de trabalho.

¹ Ver DIRIGIR n.º 26 pp.30-33.

- Maior comunicação e informação ao nível dos processos organizacionais.
- Maior iniciativa e criatividade individuais.
- Maior participação colectiva nas tomadas de decisão.
- Maior coesão entre os indivíduos e os grupos envolvidos.

Todavia, para se chegar à conclusão da auditoria ao nível estratégico e definição dos resultados esperados, o processo de negociação obedeceu a **critérios de participação** dos directores, mesmo ao nível do diagnóstico.

A equipa de consultores para a realização da auditoria era composta por um sociólogo, um gestor e dois engenheiros (nas áreas da manutenção e da qualidade); a estes juntaram-se os directores comercial, financeiro e da produção, bem como os empresários, em momentos decisivos do diagnóstico.

Nestas circunstâncias, pode-se afirmar que a auditoria incorporou um autodiagnóstico dos directores e privilegiou a ligação constante aos empresários.

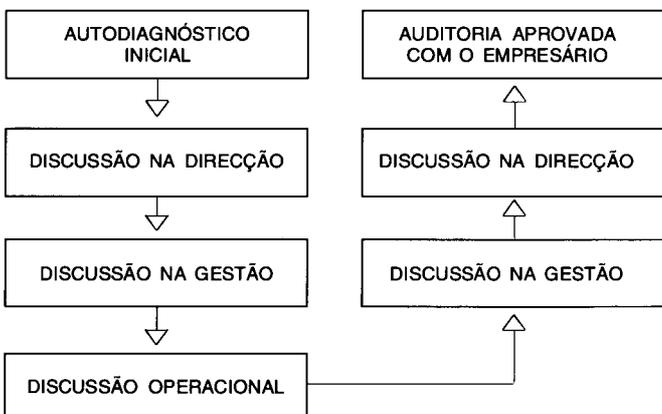
ESQUEMA GLOBAL DA AUDITORIA

O esquema global da auditoria até à conclusão do diagnóstico orientou-se pela seguinte estrutura:

1. Participação de consultores, directores e empresários no autodiagnóstico.
2. Discussão, aperfeiçoamento e aprovação das linhas de orientação da auditoria ao nível de:
 - 2.1 **Estratégico** - consultores, directores e empresários;
 - 2.2 **Gestão** - consultores, directores e chefias;
 - 2.3 **Operacional** - consultores, chefias e operativos.

O esquema assumiu o seguinte aspecto:

QUADRO 1



ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO

Tal esquema significa que houve uma ampla discussão e foi possível reformular a auditoria no sentido descendente e ascendente, até se obter a **participação** de todos de forma interligada.

A estratégia definida centrou-se num compromisso entre a orientação-mercado e a orientação-sociedade, isto é, por um lado, aumentar significativamente a qualidade dos produtos e satisfazer os clientes, e, por outro lado, proporcionar uma maior qualidade de vida aos colaboradores da RGL, na procura de conciliação entre a viabilidade da empresa e as solicitações da comunidade.

Tal estratégia privilegiou:

- O aumento da produtividade;
- A melhoria da qualidade;
- A instalação da flexibilidade organizacional.

Os **eixos** de desenvolvimento de tal estratégia foram os seguintes:

- Implementação de novos métodos de gestão;
- Modernização tecnológica da produção;
- Renovação das estruturas e da gestão humana.

PLANO DE INTERVENÇÃO

Face a tais orientações, carecidas de profunda interligação, o plano de intervenção nas áreas de recursos humanos e da gestão organizacional foi esquematizado do seguinte modo:

1. Levantamento de necessidades de formação

Foram realizadas entrevistas a informantes privilegiados, o que permitiu a elaboração de questionários aos gestores, chefias e operativos; foram definidos os cursos a efectuar na área comportamental, os grupos e os participantes, as prioridades e os orçamentos, através de discussões sectoriais e, finalmente, mediante a aprovação do grupo de comando superior (empresários e directores).

2. Elaboração do plano de formação

Face às acções a ministrar foram elaborados cursos a partir do seguinte esquema:

QUADRO 2

• PARA QUÊ?	- OBJECTIVOS
• QUEM?	- FORMANDOS E FORMADORES
• EM QUÊ?	- CONTEÚDOS
• COMO?	- MÉTODOS, TÉCNICAS E RECURSOS
• QUANTO?	- VOLUME E DURAÇÃO
• QUANDO?	- CALENDÁRIOS E HORÁRIOS
• ONDE?	- INSTALAÇÕES DE FORMAÇÃO

PAULO BACHIONIS S. 1991

3. Execução do plano de formação

O plano de formação comportamental, visando preparar os indivíduos para novas posturas face às necessidades de mudança, executou-se tendo em conta dois níveis organizacionais distintos:

3.1. Directores e Chefias

- * A empresa e os recursos humanos;
- * As novas lideranças;
- * A tomada de decisão;
- * A gestão de grupos de trabalho;
- * A condução de reuniões;
- * A gestão do tempo;
- * A motivação para a qualidade;
- * A motivação para a produtividade;
- * A higiene e segurança no trabalho.

3.2. Operativos

- * A comunicação na empresa;
- * A comunicação com os clientes;
- * A motivação para a qualidade;
- * A motivação para a produtividade;
- * A higiene e segurança no trabalho.

Além destes cursos, e após reformulação da estrutura organizacional, foram definidas populações para a formação técnica em cada área de especialidade, designadamente gestão, *marketing* e produção.

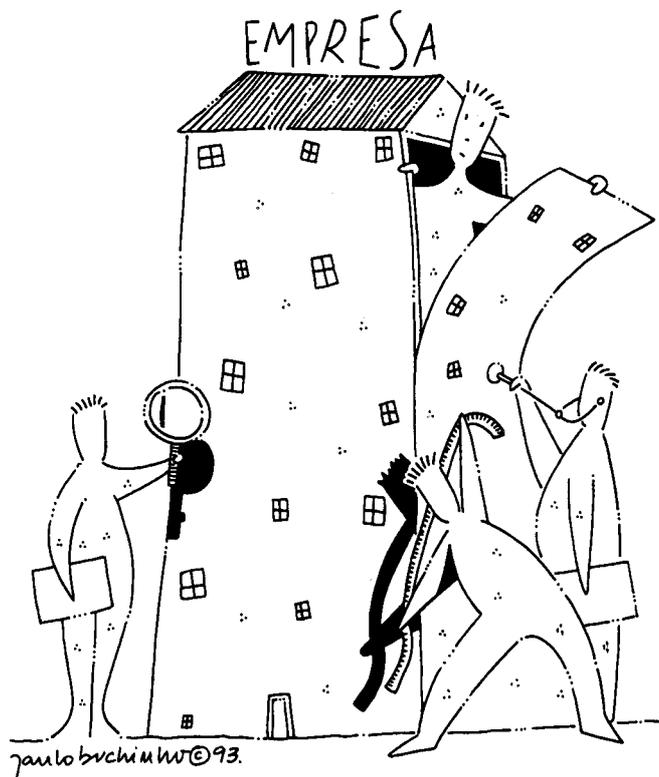
4. Seminários para o funcionamento da empresa e da gestão de recursos humanos

Após a realização da formação para os quadros, e enquanto ainda decorria a formação dos operativos, tanto os directores como as chefias participaram em dois seminários conduzidos pelos consultores, nos quais se discutiram o funcionamento da empresa e da gestão dos recursos humanos, bem como se decidiram orientações a levar à prática a partir das seguintes definições:

- * A empresa funciona num ambiente externo dinâmico e complexo, carecendo de uma "organização descentralizada orgânica" em detrimento da "organização centralizada burocrática".

- * Face à tendência de descentralização orgânica é necessário que as qualificações dos indivíduos tendam progressivamente para o "ajustamento mútuo" em detrimento da "estandardização das qualificações" e da "supervisão directa".

- * Em função das novas qualificações deve-se introduzir uma "divisão maleável do trabalho", assente em operativos qualificados e polivalentes, com formação alargada a várias actividades, em detrimento da "divisão rígida do trabalho", assente em operadores semiespecializados, com formação mínima e orientada para aprender uma tarefa.



Paulo Bucchi 1993.

Assim, o seminário permitiu perspectivar o seguinte modelo de funcionamento:

- * Sistema de trabalho em transição do "sistema maquina" para o "sistema informacional" (progressiva automação).
- * Estrutura organizacional flexibilizada a partir da reformulação do organograma.
- * Formação profissional mais global por forma a diminuir a especialização e a aumentar a qualificação.
- * Lideranças mais participativas que motivem os colaboradores e facilitem as sugestões e a tomada de decisão.
- * Métodos de trabalho participativos que incluam tarefas de preparação nos processos de trabalho de execução.
- * Cultura integrativa que faça emergir uma maior flexibilidade no âmbito dos grupos de trabalho.

5. Estrutura organizacional

Para dotar o funcionamento da empresa de maior flexibilidade e tendo em conta a formação profissional já ministrada, reformulou-se a **estrutura** organizacional mediante os seguintes aspectos:

- * Redefinição de funções.
- * Redefinição de responsabilidades.
- * Redefinição de autonomias.
- * Redefinição das ligações funcionais.

- Readequação dos níveis hierárquicos.
- Readequação do número de pessoal.

Tal reformulação foi guiada pela ideia de enriquecimento vertical das tarefas, com alongamento do ciclo de trabalho individual mediante a inclusão de tarefas anexas e preparatórias do trabalho; pela tomada de decisão situar-se o mais próximo possível dos executantes; pela previsão de canais de comunicação funcionais com ligação directa entre determinados indivíduos.

Neste quadro, foi necessário reformular os níveis hierárquicos e conhecer bem as capacidades e o potencial dos indivíduos, bem como realizar processos de admissões, de requalificação, de promoções e de demissões. Tal esquema foi acompanhado por um novo **plano de formação técnica** em cada área de especialidade, designadamente — como já foi referido — em gestão, *marketing* e produção, por forma a que os indivíduos estivessem preparados para a modernização tecnológica e gestionária, num quadro de inovação social que acompanhasse as exigências de funcionamento optimizado das inovações técnicas e tecnológicas.

6. Comunicação/Informação/Decisão

Para dotar todos os colaboradores de instrumentos adequados de comunicação/informação/decisão, foram realizadas as seguintes acções:



- Elaboração de manual de acolhimento, que inclui a história da empresa, os deveres e garantias das partes, as normas e as regras, o que se espera da vida da empresa.

- Elaboração de manual de disposições funcionais, que permitiu normalizar a informação e que foi dotado de flexibilidade suficiente para ser alterado quando necessário, designadamente mediante sugestões dos colaboradores.

- Elaboração de um sistema de informação/decisão que inclui reuniões semanais, quinzenais e mensais por grupos de comando (empresários e directores; directores e chefias; chefias e operativos), sujeitas a um calendário de actividades, para avaliação constante dos progressos e recuos, de sugestões e iniciativas, de análise do impacte das decisões.

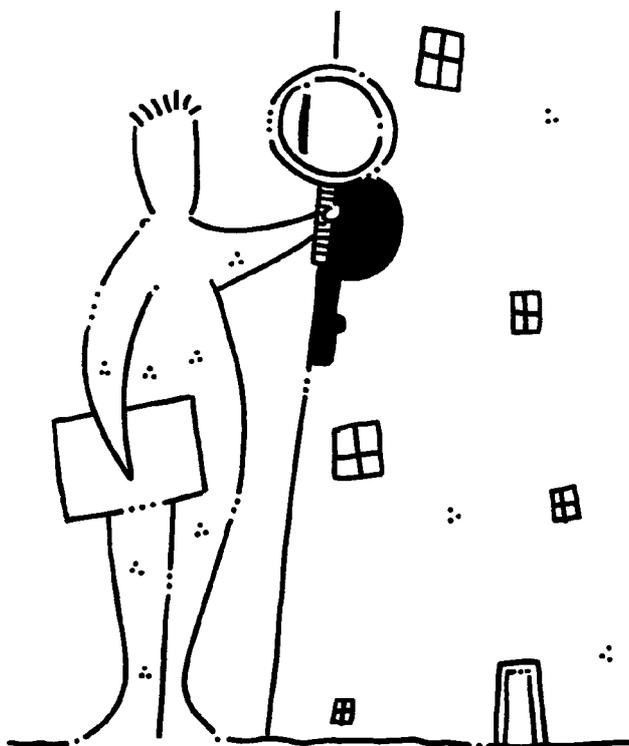
O PERCURSO E A REFORMULAÇÃO METODOLÓGICA

O percurso definido a partir da auditoria efectuada nem sempre se realizou conforme as previsões, o que, aliás, é um dado que deve ser considerado corrente: "A trama do futuro é mais rica de imprevistos do que de factos inelutáveis" (Jean Duvignaud).

Os prazos de execução anteriormente previstos tiveram que ser alargados, designadamente em virtude de múltiplas acções que se foram desenvolvendo, o que nem sempre permitiu a articulação ideal.

De facto, a par do processo agora descrito, tomaram-se **medidas** importantes, designadamente:

- Selecção de máquinas e moldes.
- Estudo de novos produtos.
- Aquisição de equipamentos.
- Informatização da área comercial.
- Informatização da gestão de produção.



- Reorganização dos espaços.
- Obras de conservação do edifício.

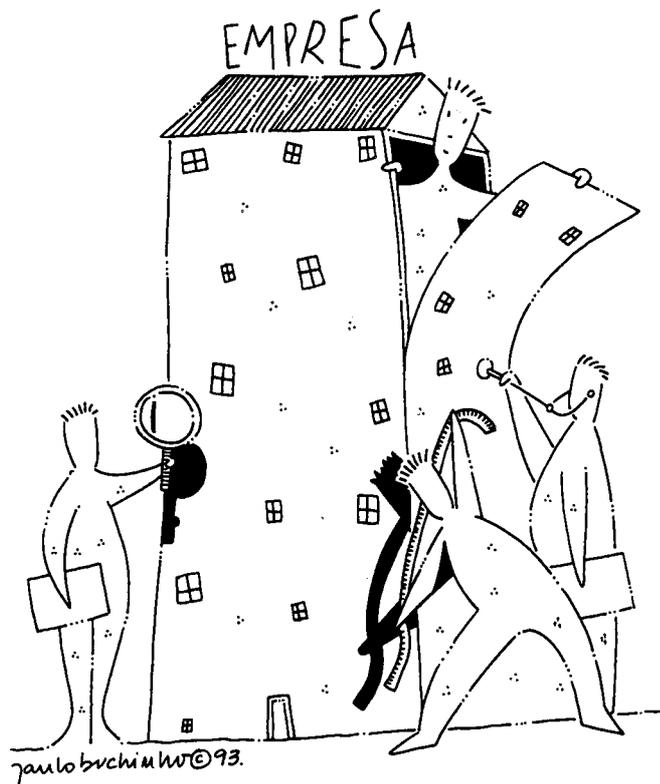
A tal movimentação juntaram-se as dificuldades de reformulação da estrutura organizacional e da gestão dos recursos humanos.

Inicialmente fizeram-se algumas reuniões de sensibilização que não obtiveram resultados muito visíveis; os indivíduos não estavam preparados e, sobretudo, não sabiam **para onde** se orientava a mudança, o que causa resistências bem compreensíveis. A solução foi reformular a metodologia e discutir as orientações da própria auditoria, abrindo um espaço alargado de participação. De tal solução nasceu a ideia do esquema global da auditoria discutido em todos os níveis da hierarquia. Não tendo sido fácil o processo, designadamente por virtude do tempo que custa, obteve, contudo, um **ganho de expectativas** que propiciou uma intervenção mais directamente ligada aos indivíduos.

O levantamento das necessidades de formação e a elaboração do plano decorreram dentro da normalidade, mas ao nível da execução era notória alguma desarticulação entre as chefias e mesmo certas resistências à aquisição de determinadas atitudes, não obstante a formação ter tido resultados muito apreciáveis, principalmente porque constituiu um momento privilegiado de aquisição de conhecimentos essenciais à gestão dos grupos de trabalho e de discussão de ideias entre os indivíduos.

No entanto, as arestas por limar eram visíveis e o topo da hierarquia preocupava-se pela possibilidade de insucesso ao nível dos **resultados** esperados, temendo resistências na implementação dos processos. Assim, a ideia inicial de definição do funcionamento da empresa e dos recursos humanos ao nível do topo foi alvo de nova reformulação metodológica, com perda de tempo e ganhos nos resultados. De facto, optou-se pela ideia dos seminários, incluindo-se todas as chefias nos trabalhos, diminuindo os níveis de resistência por virtude da implicação de todos.

Por fim, é necessário referir a reformulação da estrutura organizacional. Quando se toma em mãos uma reorganização ampla das estruturas a tarefa não é fácil, sobretudo se se pretender reduzir ao mínimo os custos sociais do processo — o que era o caso. Estudar a forma da estrutura a partir de novos conteúdos de trabalho, de novas responsabilidades e de novas ligações, não é, em si mesmo, difícil; difícil é **adequar** as pessoas às novas realidades e exigir delas coisas a que não estão habituadas. Em todo o caso, o processo correu normalmente, com resistências e atritos, com a necessidade de gestão cuidadosa de casos mais melindrosos. Neste âmbito, a surpresa maior foi a saída de indivíduos com quem se contava para a mudança, visto que detinham boas capacidades profissionais e que, por **inadaptação** aos novos processos de abertura à participação, optaram por abandonar a empresa.



CONCLUSÃO

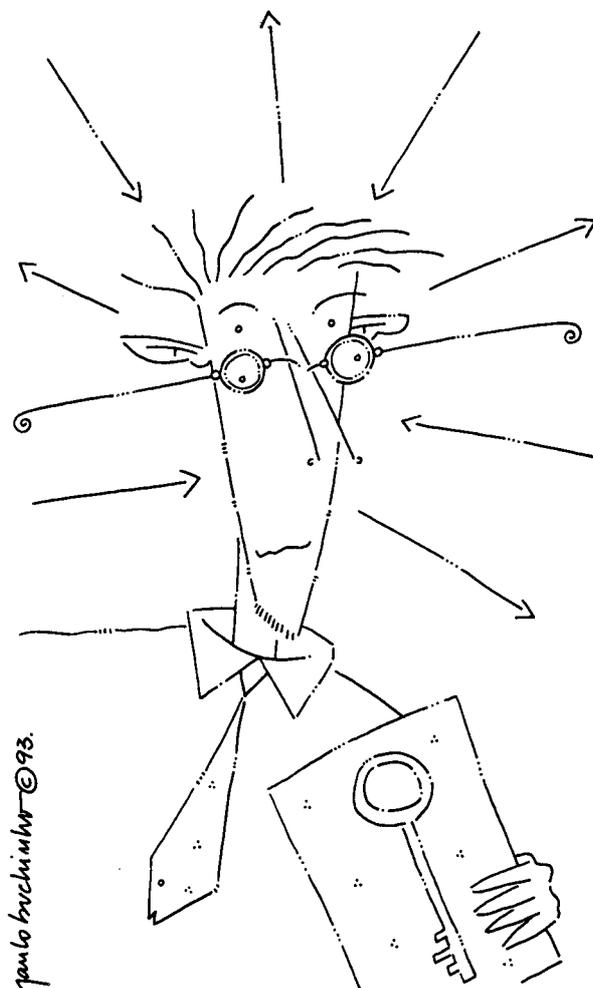
A empresa continua o seu processo de mudança, em busca do "futuro desejável" que foi traçado e ciente de que a tarefa é árdua, sobretudo tendo em conta que a competitividade é um processo em aceleração constante, no âmbito da qual os factores de dinamização sofrem constantes reformulações.

Sem dúvida que é necessária a modernização tecnológica para a obtenção de níveis de competitividade elevados, mas, hoje, são os **recursos humanos** num quadro organizacional flexível que permitem aproveitar as capacidades e as potencialidades dos indivíduos, no âmbito do desenvolvimento pessoal e organizacional.

De facto, a progressiva modernização tecnológica só é verdadeiramente um investimento se for moldada para a aquisição de **novas competências**; não basta fazer a "coisa certa", mas é preciso fazê-la correctamente e ganhar vantagens competitivas.

Para o efeito, na perspectiva dos recursos humanos, é necessário que a mudança seja suportada por planos de intervenção integrados e metodologias apropriadas à participação dos **indivíduos**, num quadro estratégico que privilegie as novas aspirações sociais, a revalorização do trabalho e a emergência do grupo como factores sinérgicos do sucesso empresarial.

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



HUMANISMO, CHAVE DA COMPETITIVIDADE

As práticas de gestão encarregaram-se de provar que as empresas e as organizações com um elevado grau de adesão, envolvimento e participação do pessoal obtêm melhores resultados do que aquelas onde tal se não verifica, e os gestores eficazes não deixam de tirar daí as devidas ilações.

A abordagem **centrada na pessoa** é uma concepção globalizante e integradora de várias vertentes e ópticas que têm como elo caracterizador o de colocar a pessoa

no centro das preocupações, interesses actuações e finalidades.

É uma abordagem nova ou, se quisermos, um **novo**

DIRIGIR

humanismo, uma nova maneira de ver, de estar e de ser.

Ela veicula uma consciência permanente que procura compreender não só o comportamento da pessoa, mas implica conhecer e respeitar o sentido das suas vidas, com base no princípio de que ninguém melhor do que nós conhece a nossa realidade.

Este movimento ou novo humanismo recria **valores** fundamentais e permanentes da vida, e já transbordou os limites da psicoterapia de onde emergiu. Na prática, alargou-se a vários campos da actividade humana, impulsionado pelos valores que o sustentam e pela procura do saber, pela paixão e pesquisa permanente.

A pessoa passa a ser encarada como destinatário e centro das acções, como resultante de uma chamada de consciência do seu próprio valor e não já como elemento meramente instrumental.

Esta concepção tem como consequência o fazer apelo a todo o desenvolvimento das potencialidades de cada pessoa, da expansão livre e integral de todas as suas capacidades, da reflexão e da actuação do indivíduo com o universo que com ele interage. Isto, numa relação dinâmica com os outros subsistemas, por forma a que a expansão de cada um se integre no desenvolvimento global de todos os seres, respeitando-os no fundamental da sua essência.

DIFERENÇA TAMBÉM NOS RESULTADOS

É o contributo **inovador** da abordagem centrada na pessoa e nos grupos que permite encarar a gestão e as próprias empresas e organizações por um ângulo novo.

Esse contributo permite-nos também perceber de outra forma o relacionamento do indivíduo com os sistemas e subsistemas organizacionais.

Estes valores tendo a pessoa como centro são expressos cada vez mais em diversos campos da actividade humana.

Também no âmbito da Sociologia do Trabalho e das Organizações — e particularmente no âmbito da gestão empresarial e das relações humanas da empresa —, se verificam tendências teórico-práticas que convergem no sentido da gestão centrada na pessoa e nos grupos.

Alguns **aspectos tendenciais** que caracterizam as empresas e organizações tendo as pessoas como centro são a descentralização, eliminação ou redução dos níveis hierárquicos, flexibilização organizacional, trabalho de grupo, enriquecimento de

tarefas, importância crescente dada à comunicação, participação e motivação do pessoal, ao clima e à cultura da empresa.

As empresas e organizações deixaram de ser encaradas apenas como máquinas fazedoras de lucro e de produção para serem consideradas **pólos dinamizadores** onde se conjugam os diversos projectos individuais dos seus colaboradores.

As práticas de gestão encarregaram-se de provar que as empresas e as organizações com um elevado grau de adesão, envolvimento e participação do pessoal obtêm melhores resultados do que aquelas onde tal não se verifica, e os gestores eficazes não deixam de tirar daí as devidas ilações.

As empresas e organizações têm evoluído no sentido de se reconhecer que a sua componente humana é uma componente **fundamental** da competitividade, do seu desenvolvimento e da própria razão de ser da organização.

Os gestores que continuam a colocar o lucro como fim último das suas empresas e organizações e não têm uma visão estratégica mais ampla, já descobriram que o trabalhador só é plenamente rendível quando considerado como pessoa, em todas as suas vertentes.

Daí, também, a importância crescente dada ao bem-estar dos trabalhadores — agora chamados “colaboradores” — através de variadas acções de **índole social** e de **valorização pessoal** — refeitórios, subsídios de alimentação, creches, formação profissional, subsídios de estudos para si e seus familiares, assistência médica, complementos de reforma, participação nos lucros, actividades recreativas e culturais, etc.

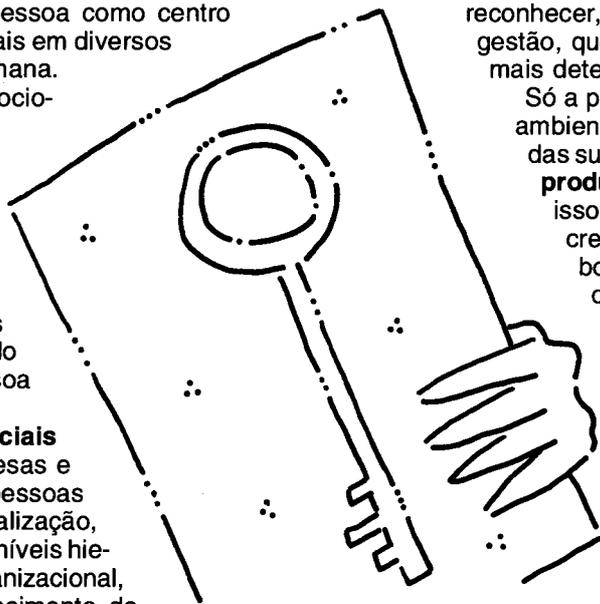
UMA GESTÃO DE PESSOAS

Gestores de empresas e organizações tiveram que reconhecer, pelos resultados dos seus modelos de gestão, que os recursos humanos são o elemento mais determinante que entra na sua composição.

Só a pessoa altamente motivada e inserida em ambientes onde seja respeitada a livre expansão das suas potencialidades pode ser **plenamente produtiva**. Os modernos gestores têm, por isso, vindo a atribuir importância e atenção crescentes à motivação dos seus colaboradores e aos factores necessários para o desenvolvimento da pessoa em si.

Na medida em que os próprios gestores reconhecem essa qualidade, cada vez mais permitem ou impulsionam **modificações**, seja na gestão corrente, seja nas concepções estratégicas e na própria forma de conceber a empresa.

Nas empresas e organizações desenvolve-se cada vez mais o interesse por aspectos como a motivação, o bem-estar das



pessoas, o desenvolvimento do seu potencial, a integração dos seus objectivos no conjunto da empresa ou organização, a interacção dos grupos e subgrupos que a constituem, e a legitimidade social desta.

Cada vez mais os responsáveis das empresas e organizações de sucesso têm que ser hábeis **gestores de pessoas**, quer estas sejam colaboradores, quer sejam clientes.

Estão, portanto, criadas as condições para os recursos humanos deixarem de ser meramente instrumentais, para ocuparem nas empresas e nas organizações o **lugar central** que lhes compete e do qual têm sido arredados.

As empresas e organizações de sucesso estão comprovadamente a ser aquelas onde os gestores têm um sentido mais apurado do desenvolvimento da pessoa, do desenvolvimento social global e que dão atenção às condicionantes do meio envolvente e à legitimação social.

LIGAÇÃO AO SUCESSO

A estrutura e as relações no interior da empresa evoluíram para outro tipo, menos hierarquizado e formal, e dão às pessoas mais possibilidades de se desenvolverem, de manifestarem as suas potencialidades, de serem tidos em consideração os seus objectivos e metas.

As empresas e organizações de sucesso dedicam cada vez mais atenção ao seu **elemento humano**, às pessoas e aos grupos, quer sejam colaboradores ou clientes, e que constituem afinal a sua razão de ser.

O dinamismo das condicionantes externas em que as empresas e organizações desenvolvem as suas actividades impõe uma atenção particular às tendências do mercado, posição da concorrência ou evolução tecnológica, mas também cada vez mais aos aspectos relacionados com as pessoas e a constituição e funcionamento dos grupos.

As empresas e organizações estão a ser reconhecidas como **um meio** e não como um fim em si mesmo; cada vez mais estão dependentes e ao serviço do factor humano.

Acontece que um novo humanismo impregna gradualmente toda a estrutura e funcionamento das empresas e organizações.

Isto terá consequências também ao nível das finalidades e objectivos a atingir, transformando empresas e organizações em pólos dinâmicos globalizantes, integrando aspectos tão variados como os económicos, sociais, políticos e vivenciais.

Todo este envolvimento vem alargar as competências e responsabilidades dos gestores, transformando-os de simples gestores económicos em verdadeiros **dinamizadores sociais** responsáveis por definição de políticas, preocupados não só com os aspectos económicos e técnicos, mas também com o bem-estar, satisfação e realização pessoal dos seus colaboradores, familiares, clientes, meio ambiental e todo o meio social.

* Sociólogo; Técnico superior principal do IEFP.

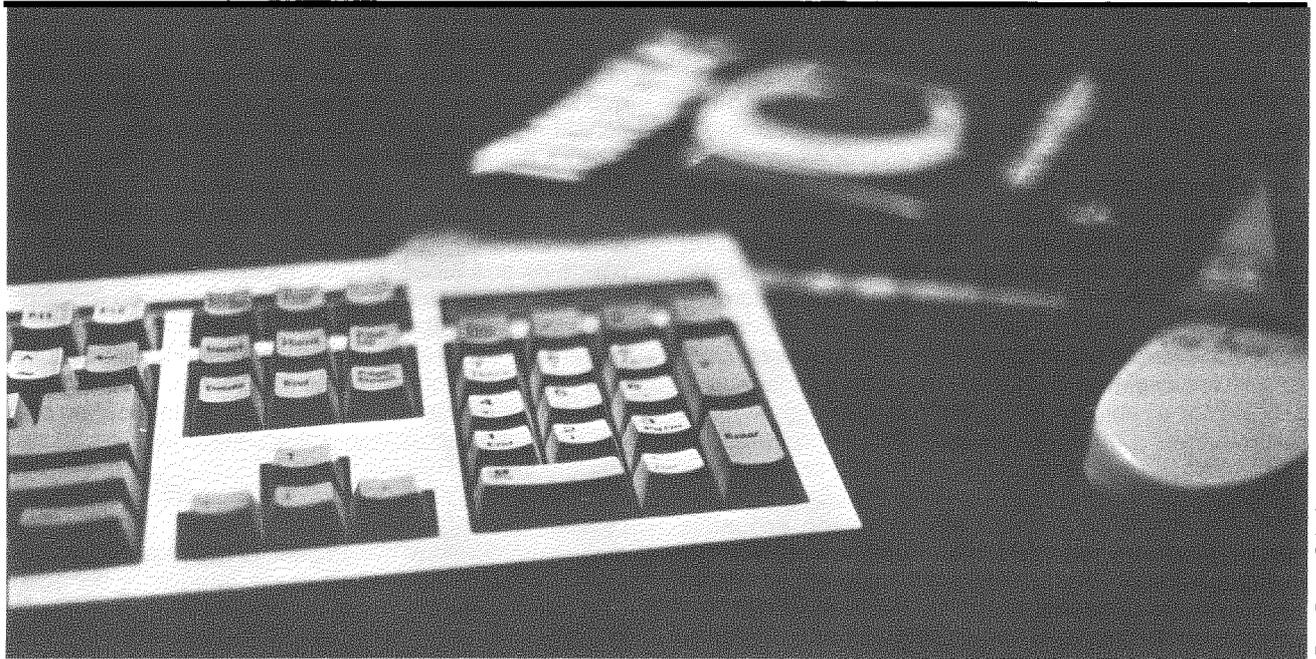


Foto: Duarte Cabral

DOS

3.ª Parte

Resumos das 1ª e 2ª partes publicadas nas revistas DIRIGIR nºs 25 e 27.

(1ª) O autor defende a necessidade de se aprofundar o conhecimento do computador para se chegar ao seu **domínio total**. Nessa perspectiva, o *DOS*, construído para nos facilitar a vida, é o “cordão umbilical que nos mantém em contacto com a máquina”. A maioria dos utilizadores nunca chega a entender o *DOS*, ou seja, nunca chega a “**entender o íntimo da máquina**”. A proposta é pois “conhecer o *DOS*”.

(2ª) Neste segundo artigo o autor analisa alguns dos mais importantes **comandos** de que o *DOS* dispõe, detendo-se sobre alguns dos inúmeros parâmetros que “produzem uma mesma execução, porém numa perspectiva diferente”.

Senhor utilizador do DOS III, mais um passo para conhecer melhor o Sistema Operativo de Disco, mais conhecido por DOS. Entre no “segredo dos deuses” e saiba distinguir o “trigo do joio”.

Sabemos já que o Sistema procura arrancar sempre em A: (unidade de disquete) e só não o faz se aí não estiver

a disquete de Sistema. Procura, depois, arrancar em C: (disco rígido), fazendo-o se, porventura, o Sistema estiver

presente. Caso contrário, devolve uma mensagem solicitando ao utilizador a introdução da disquete de Sistema.

Que vem a ser esta **disquete de Sistema**? Uma disquete que contém o *DOS*, na sua totalidade? Ou uma disquete com alguns ficheiros essenciais ao arranque? A resposta tem algo a ver com esta última situação, já que uma disquete de Sistema é assim chamada pelo facto de possuir três ficheiros específicos e fundamentais para o arranque. Isto significa que o *DOS*, na sua totalidade, pode estar presente na disquete; porém, a inexistência de um só daqueles ficheiros é suficiente para o arranque não se verificar.

De que ficheiros se trata afinal? Pois, precisamente, dos que a seguir se referem:

IO.SYS
MSDOS.SYS
COMMAND.COM

O *DOS* proporciona aos utilizadores um comando através do qual se pode processar uma listagem, de modo a conhecer-se o conteúdo do disco/disquete. Basta na linha de comandos, ou linha de PROMPT, invocar:

DIR

para o Sistema devolver, de imediato, uma relação de tudo o que está contido na directoria corrente. Se acionarmos, então, o comando com o formato:

DIR\

obteremos a listagem dos ficheiros contidos na directoria principal, ou RAIZ, do disco/disquete. A barra invertida (\) utilizada tem por objectivo indicar ao Sistema que a listagem se deve processar na RAIZ e não na directoria corrente. Eventualmente, poderá acontecer que a directoria corrente seja a RAIZ, pelo que se poderá prescindir da barra referida (\). O facto de a utilizarmos, porém, estando ou não na RAIZ, não traz qualquer problema. A sua utilização serve apenas de indicação ao Sistema de que o comando está direccionado à RAIZ. As **directorias** representam os diferentes níveis que entroncam na RAIZ. Os níveis mais abaixo são geralmente designados por **subdirectorias**. Porém, genericamente, não há distinção entre umas e outras, querendo a designação *directoria* indicar qualquer delas.

Cada um destes níveis pode comportar um número razoável de ficheiros. Actuam, por conseguinte, como diferentes **plataformas de armazenamento**, permitindo uma melhor distribuição e arrumação dos dados e programas. Se assim não fosse, toda a informação distribuída por ficheiros e programas estaria situada na RAIZ, dando lugar a uma confusão tremenda sobre o que era pertença de uma dada aplicação e do que pertencia a outra.

Continuando na listagem devolvida, e pressupondo estarmos na presença de uma disquete de Sistema,

ficaremos talvez surpreendidos pelo facto de encontrarmos unicamente o ficheiro COMMAND.COM. Ora se o Sistema arranca com essa mesma disquete e se acima dizemos que são imprescindíveis, para que isso aconteça, os três ficheiros já referidos, que ocorre aqui que parece fugir à regra estabelecida?!

A explicação é simples. Dada a importância dos dois primeiros ficheiros de Sistema – IO.SYS e MSDOS.SYS –, o próprio *DOS* defende-se do imprevisto e esconde-os aos olhos de utilizadores curiosos. O processo de **ocultar os ficheiros** está em activar os respectivos atributos de ocultação (HIDDEN). Porém, se o utilizador pretender, ele próprio, activar os referidos atributos, não terá qualquer hipótese, pois o *DOS* não lhe fornecerá os meios para tal. Somente através de “utilitários” ou criando um programa específico, numa linguagem de alto nível, conseguirá esses intentos.

A versão mais actual do *DOS*, precisamente a 5.0, permite já ao utilizador actuar sobre os atributos de ocultação, pelo que não necessita mais de socorrer-se de processos que não fazem parte integrante do Sistema.

Voltando à situação atrás, a listagem não detecta a presença desses ficheiros ocultos. Nem sequer se refere no somatório de ficheiros existentes na RAIZ. A única presença detectada é a do COMMAND.COM, designado também por *processador de comandos* e responsável pela aparição daquele sinal peculiar de disponibilidade, a que se chama, como já dissemos, PROMPT de Sistema.

Estes três ficheiros, se existentes na RAIZ do suporte utilizado para arranque, convertem-no num “despoletador” do Sistema, permitindo, assim, aceder aos **recursos do computador**. O COMMAND.COM, embora habitualmente na RAIZ — é quase obrigatória a sua inclusão nessa zona específica! — pode estar noutro ponto. Mas, para isso, há que indicar ao Sistema que ele deverá procurar o COMMAND.COM noutro local determinado. Se isso não for feito o arranque não se efectuará.

A **vantagem** de ocultar os ficheiros não resulta somente na impossibilidade da sua visualização nas listagens. O comando DEL, inclusive, não os consegue eliminar, o que, por si só, se revela extremamente vantajoso para **protecção** de ficheiros preciosos.

Quando se tenta arrancar com o Sistema, este procura na disquete, logo a seguir às rotinas habituais de auto-diagnóstico, um registo específico de arranque, representativo, de per si, de um pequeno pedaço do Sistema, e carrega-o na memória. A partir daí, é o próprio sistema que se encarrega do **controlo** das operações. Se os três ficheiros essenciais são encontrados, então o Sistema é carregado e as suas portas são totalmente franqueadas ao utilizador.

Não basta copiar os três ficheiros para uma disquete para se dispor logo de uma disquete de arranque. Embora o processo se resuma, ao fim e ao cabo, numa **cópia**, eles terão de ser transferidos para o suporte, não pelo habitual processo de cópia, através do comando COPY, mas no momento exacto da formatação. Quando esta

se processa, e caso se pretenda criar uma disquete de arranque, indica-se ao comando que, logo após a formatação, há que transferir os respectivos ficheiros de Sistema. O problema está em que estes ficheiros necessitam de ocupar uma posição de privilégio na RAIZ, situando-se no topo da mesma, o que o comando COPY não consegue. Um outro comando, SYS, permite, posteriormente, num tempo desfasado da formatação, **transferir** os dois ficheiros de Sistema, IO.SYS e MSDOS.SYS. Quanto ao COMMAND.COM, é o único que pode ser copiado pelo processo habitual de cópia, já que o SYS não o transfere. Na versão 5.0 do DOS esta situação não se verifica.



Foto: DUARTE CABRAL

Intui-se, de tudo isto, que é na verdade, **essencial** ao utilizador, um conhecimento do DOS que não se fique pela superfície.

Há que **conhecer** os comandos de perto, saber o que fazem e para que servem. Há que não se enganar com as suas sintaxes, isto é, o formato que apresentam. Há que considerar todas as parametrizações possíveis, a fim de se actuar de vários ângulos, com um mesmo comando. Só assim é possível não parar na curva do caminho, com qualquer acidente de percurso. Só assim é possível **aproveitar ao máximo** os recursos tremendos oferecidos pelos computadores, "falando" com eles, na linguagem que eles conhecem, no dialecto que lhes é peculiar.

O DOS não se esquece, porém, que nem todos os utilizadores estão predispostos, ou motivados, para a sua aprendizagem. Por isso mesmo, e agora belissimamente

na sua versão 5.0, oferece a possibilidade de aceder a uma SHELL, que é, digamos, uma emulação do próprio DOS, que permite, através de *menus*, janelas e opções, oferecer as diferentes hipóteses de actuar com o Sistema, retirando ao utilizador a preocupação de ter de decorar e reter os inúmeros comandos disponíveis.

O utilizador só tem, assim, que se preocupar em fazer deslizar um cursor, de modo a que ele "ilumine" a opção pretendida e, depois, premir a tecla ENTER, a fim de objectivar a sua pretensão. Ou, se o preferir, e dispuser de um *rato*, apontar a sua "flecha" na direcção da tarefa pretendida e premir uma das suas teclas.

Por outras palavras, se o utilizador pretender **copiar** ficheiros, somente tem de deslizar o cursor até "iluminar" a opção de cópia e premir, em seguida, a tecla ENTER. Não tem, pois, que se preocupar com a sintaxe correcta do comando COPY e dos parâmetros a utilizar.

Como é óbvio, a SHELL não contempla todas as situações possíveis. No entanto, consegue resolver as que mais constantemente são solicitadas, pelo que uma grande maioria de utilizadores prefere optar por uma SHELL, ou por um qualquer utilitário que lhe permita realizar todo um conjunto de operações que, de outro modo, implicariam um conhecimento intrínseco do DOS e numa sintaxe rigorosa. Há que reconhecer, no entanto, que o prescindir desse conhecimento sobre o Sistema obriga a um conhecimento pormenorizado sobre o funcionamento do utilitário ou aplicação. Por vezes, e dado o porte e "riqueza" de opções de algumas dessas aplicações específicas, talvez fosse preferível optar pelo DOS, pois a relação utilizador/computador seria bem mais estreita e frutuosa.

Há no mercado manuais de DOS, para todos os gostos, desde o pequeno "tira-teimas", que cabe num bolso de casaco e se transporta com facilidade para qualquer lado, ao manual de referência enciclopédico, volumoso, que deve figurar na estante do utilizador interessado. Há as boas obras, escritas por autores renomados, que vale a pena possuir, pois o lastro que fornecem e o modo como o fazem permitem uma apreensão natural de todos aqueles pontos tidos, habitualmente, como "segredos exclusivos dos deuses". Há, na verdade, de tudo um pouco, e cabe ao utilizador saber "pesar" o que lhe é oferecido, pois nem tudo é bom, nem tudo consegue "afrescentar" alguma coisa ao que já se possui. *

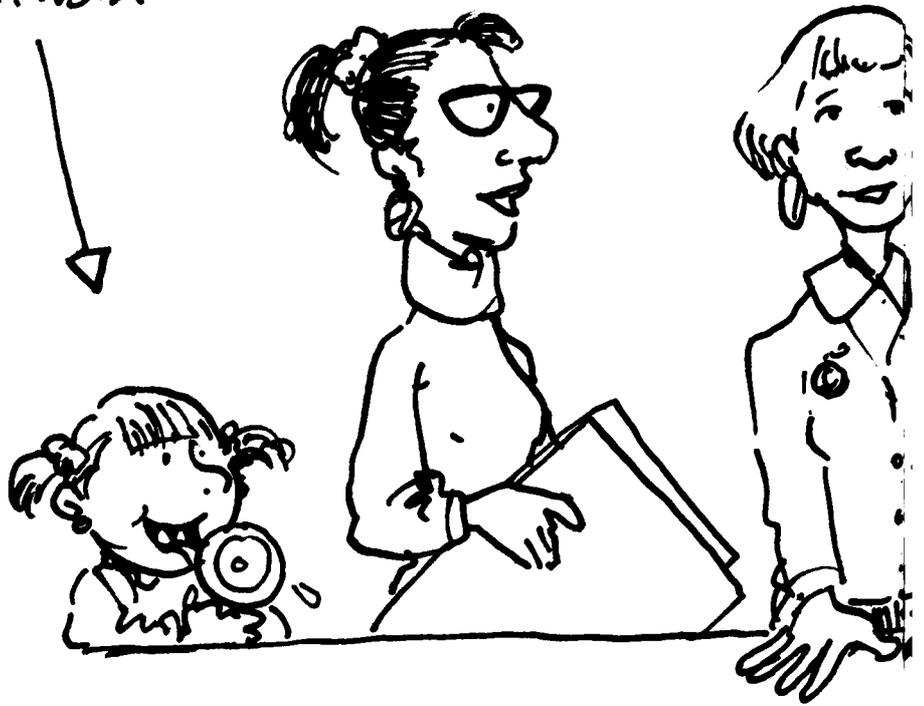
O **Sistema Operativo de Disco**, vulgarmente conhecido por DOS, é o responsável por muitos dos fenómenos produzidos. Não é possível ignorá-lo, por mais que queiramos. Ele está **sempre presente**, representando o seu papel de "assistente invisível". Procuremos, pois, conhecê-lo melhor, já que **os proveitos** que dele derivam elevam grandemente o nosso *status* de verdadeiro especialista das máquinas que vieram, de facto, para ficar, e que tão profundamente têm modificado o nosso planeta azul...

* Analista-Programador.

FUTURA
ACTIVISTA

A TIA

A NÓNÓ



'A EMPRESA FA

A FUNÇÃO EMPRESARIAL

O movimento feminista dos anos cinquenta defendia que as mulheres deveriam abandonar o seu papel tradicional para entrarem no mundo do trabalho, tentando reproduzir o mais possível o modelo masculino.

A nível de gestão de topo em Portugal, apercebemo-nos de que, apesar de em reduzido número, as mulheres ocupam pelouros relacionais, gerindo áreas de maior imprevisibilidade e dinâmica.

Poderemos falar na existência de um estilo feminino de direcção, em que as mulheres triunfam graças e apesar de determinadas características consideradas femininas e que não estão presentes no tal "modelo masculino"?

AS MULHERES EMPRESÁRIAS têm sido recentemente objecto de estudo em muitos países. O ponto de partida é, em todos os casos, a constatação do aumento, nas últimas décadas, do número das mulheres empresárias, mas a sua relativa "invisibilidade" e escassez num mundo ainda predominantemente masculino.

No nosso país regista-se também o mesmo fenómeno: o número de mulheres na categoria estatística "patrões" aumenta consideravelmente no lapso de cerca de trinta anos, passando a taxa de fémínização (M/H em 100) de 7 por cento, em 1960, para 20 por cento em 1987.

O senso comum, apesar da realidade que estes números atestam, insiste na **inexistência de mulheres empresárias em Portugal**, considerando que são apenas as

DIRIGIR

A PRIMA A AVÓ



MILIAR"

NO FEMININO

mulheres de empresários, remetendo-as para papéis simbólicos e secundários ligados à esfera das obrigações familiares e domésticas.

O artigo que aqui se apresenta tem por base os resultados de um trabalho de investigação empírica sobre as mulheres empresárias em Portugal¹. Com este trabalho procurámos, justamente, responder às seguintes questões: como se caracteriza o **exercício da função empresarial** por mulheres? Pode considerar-se a sua actividade como uma actividade profissional?

¹ Rodrigues, Maria de Lurdes (1989): *Mulheres Empresárias — Resultados de Uma Investigação Empírica sobre as Mulheres Empresárias em Portugal*. 2 vols. policopiados, ISCTE, 1989.

São muito comuns as investigações que comparam as *performances* profissionais das mulheres empresárias com as dos homens empresários, mas este não foi o objectivo do nosso trabalho. Pelo contrário, tratava-se de, partindo de um conceito abstracto, actual e genérico da função empresarial, verificar em que medida as mulheres inquiridas — formalmente membros de conselhos de administração ou gerência — podiam ser consideradas mulheres empresárias, tendo em atenção as funções desempenhadas e a actividade desenvolvida.

O QUE SE ENTENDE POR FUNÇÃO EMPRESARIAL

A primeira dificuldade para obter algumas respostas à questão colocada é a definição precisa e clara do que se entende por função empresarial. Esta noção está associada a algumas ideias preconcebidas decorrentes das teorias normativas e racionalizadoras, e não permite facilmente dar conta de **fenómenos como o da complexificação e da fragmentação da função empresarial**, dos efeitos da divisão do trabalho no seu interior, particularmente quando isso se traduz na emergência de uma multiplicidade de papéis complementares e ligados entre si².

De facto, hoje, com o desenvolvimento da **economia de mercado**, os processos de **concentração de empresas**, a necessidade de elevados **recursos técnicos e económicos**, o desenvolvimento da **dimensão "relacional"** das empresas (no interior da empresa e no exterior com outras organizações, instituições e meio), a expansão das **sociedades anónimas** e a disseminação de capital, assiste-se ao emergir de uma função empresarial dividida e complexa: isto é, encontramos hoje a dirigir empresas e grupos económicos **colectivos empresariais** e não "capitães da indústria" orgulhosamente sós.

Por outro lado, o exercício da função empresarial, além de poder ser assumido por mais de um indivíduo e assegurado por colectivos mais ou menos estruturados, materializa-se em múltiplas actividades qualitativamente diversas (tomada de decisões, organização, planeamento, controlo, ligação ao exterior), que se desenvolvem em vários níveis da hierarquia da direcção, caracterizando-se estas actividades pela informalidade e imprevisibilidade. Quer isto dizer que não é simples responder à questão: **o que faz um empresário?**

Em termos práticos, as empresas debatem-se com um problema essencial: a actividade de direcção, o poder e a actualidade surgem actualmente fragmentados e complexificados, mas, no entanto, é necessário manter a unidade e o controlo efectivo das organizações. Considerando que a **informação e o domínio dos canais**

² Sobre a complexificação da função empresarial ver Mintzberg, H. (1975): "The manager's job: folklor and fact", *Harvard Business Review*, July-Aug., 1975.

de circulação são o centro nervoso da função empresarial, então, a eficiência da divisão do trabalho na função empresarial dependerá principalmente da capacidade de manter eficiente o sistema de informação necessário ao desempenho decisional. E a principal dificuldade resulta do facto de a informação, neste domínio, ser essencialmente verbal e informal³.

PORTUGAL: PAÍS DE EMPRESAS FAMILIARES

No nosso país, para além deste fenómeno de divisão e complexidade da função empresarial, acresce que a larga maioria das empresas — mesmo grandes empresas — são “empresas familiares” quanto à propriedade, à direcção e controlo, pelo que as distinções, no que respeita a património e trabalho relativos à empresa ou à família, nem sempre são evidentes e claramente formalizadas.

Considerando tudo isto, no que respeita às mulheres empresárias em Portugal pode-se talvez adiantar as seguintes explicações: quando a divisão da função empresarial se faz no quadro das relações familiares encontra uma solução facilitadora; quer dizer, a quebra de barreiras entre o mundo da família e do trabalho é um elemento facilitador da circulação e controlo da informação informal e verbalizada nos processos de direcção das empresas. Por outro lado, o facto de as mulheres empresárias participarem em colectivos de direcção atingidos pela divisão do trabalho e pela especialização, e atravessados por relações familiares, permite enquadrar de outra forma a questão do aumento do número de mulheres empresárias, e o paradoxo da sua relativa “invisibilidade”.

RESULTADOS DA PESQUISA

Vejamos então alguns resultados da referida pesquisa que podem comprovar tais afirmações.

Em primeiro lugar e de imediato, os resultados obtidos apontam para uma **grande diversidade de situações das mulheres empresárias**. Tal diversidade é um traço importante tanto no que respeita às **características individuais** (idade, nível de instrução, percurso socio-profissional e origem social), como no que que respeita às **características das empresas** que dirigem (dimensão, localização, ramo de actividade, etc.), como, ainda às modalidades de **exercício da função empresarial** (composição dos colectivos de direcção, distribuição da propriedade de capital, funções, ocupação do tempo de trabalho, posição relativa, etc.). Assim, as mulheres empresárias em Portugal não podem definir-se por um perfil único, mas, antes, pela diversidade de papéis assumidos no quadro das organizações.

Foram estudadas as seguintes dimensões de análise em grandes, pequenas e médias empresas⁴:

Composição dos órgãos de direcção/gerência - A direcção ou gerência das empresas estudadas é um colectivo organizacional composto por vários membros que dividem entre si pelouros de responsabilidade de forma hierarquizada. Os colectivos são compostos principalmente por homens: só em 22 por cento dos casos a direcção era composta apenas por mulheres, e em 68 por cento dos casos a inquirida era a única mulher no colectivo de direcção.

Relações de parentesco - As relações de parentesco entre os membros que compõem a direcção revelaram-se também um elemento estrutural: apenas em 12 por cento dos casos a mulher inquirida assegura sozinha a direcção da empresa, e em 22 por cento não há relações de parentesco entre os membros. As relações familiares entre os membros que compõem a direcção (ou até entre sócios) não respeitam apenas a diferentes situações de herança. Mesmo nos casos em que há criação ou fundação da empresa, é frequente verificar-se que a escolha de parceiros para a direcção se faz entre os membros da família de orientação ou da família de origem. O sentido destas escolhas parece ser o de rentabilizar a experiência, a formação, as expectativas e a disponibilidade dos vários membros da família; mas também de preencher as necessidades da empresa com membros da confiança pessoal, com pessoas que se conhecem e com as quais a margem de incerteza nas relações é menor.

Áreas de actividade/pelouros - A maior parte das mulheres inquiridas tem mais de um pelouro à sua responsabilidade. Verifica-se uma certa concentração nas áreas administrativas e rarefacção nas áreas de carácter técnico-produtivo. No entanto, encontram-se mulheres empresárias em todas as áreas definidas:

PELOUROS SOB SUA RESPONSABILIDADE⁵

Relação com clientes	46%
Direcção administrativa	46%
Relação com fornecedores	44%
Pessoal	42%
Relação com bancos	36%
Direcção financeira	30%
Supervisão total	20%
Marketing/Publicidade	18%
Concepção/Design	12%
Importação/Exportação	6%
Produção	4%
Manutenção	4%
Não há distribuição de pelouros	6%

⁴ Rodrigues, Maria de Lurdes : *op. cit.*

⁵ Soma de percentagens superior a 100 porque as respostas são múltiplas e o cálculo é efectuado sobre o número de casos.

³ Mintzberg, H.: *op. cit.*

Há, sem qualquer dúvida, uma forte concentração em pelouros relacionais: bancos, clientes, fornecedores. São áreas nas quais se exige, muito para além da capacidade de relacionamento, a capacidade de tomada de decisões sobre problemas sempre diferentes e imprevisíveis. Ao contrário de áreas como a técnica-produtiva, cujas características exigem e permitem uma maior normalização das regras e do funcionamento, sendo portanto os problemas e as respectivas soluções caracterizados pela previsibilidade e mais fácil delegação de poderes.

As áreas relacionais têm ainda uma outra característica, que é a de permitirem o acesso a uma importante fonte de informação e de poder, justificando-se, portanto, que a delegação destas áreas se efectue quase sempre no quadro da própria direcção e da partilha de responsabilidades entre os seus membros. Quando, como vimos, as relações familiares caracterizam as estruturas de direcção, claramente se confirma a importância da articulação entre a esfera do trabalho e da família, bem como a adopção de estratégias convergentes neste sentido.

Ocupação do tempo - Em relação à ocupação do tempo de trabalho os resultados obtidos são os seguintes:

OCUPAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO⁶

Resolver problemas do dia-a-dia	70%
Contactos com o exterior	50%
Elaborar planos de médio/longo prazo	44%
Inspeccionar pessoalmente as actividades	44%
Controlar a actividade interna	42%
Definir normas e orientações gerais	38%
Obter informações do exterior	38%
Informar os colaboradores de decisões	36%
Estudar planos de execução	34%
Confirmar/corrigir as decisões de outros	22%

A resposta alternativa que obtém maior número de escolhas — “resolver problemas do dia-a-dia”⁷ — embora pareça à primeira vista ambígua e sem qualquer significado, representa bem a imprevisibilidade, generalidade, superficialidade e informalidade que caracterizam a função empresarial. Apesar das normas e regras de funcionamento, das rotinas e da previsibilidade de muitas situações, a vida das empresas tem um sentido dinâmico, de interacção com variáveis e elementos não controláveis, que exigem uma permanente capacidade de resposta e de resolução de problemas que são sempre diferentes de situações anteriores.

Excluindo esta alternativa de resposta, pode observar-se que as mais escolhidas foram as seguintes: contactos com o exterior; elaborar planos de médio e longo prazo; controlar a actividade interna e inspeccionar pessoalmente as actividades. Emergem os aspectos relacionais da actividade empresarial, mas também os inerentes à dimensão de controlo desta função.

CONCLUSÕES

A concluir, pode dizer-se que os resultados observados permitem confirmar as **explicações** inicialmente avançadas:

- A direcção das empresas, a nível de topo, é constituída por colectivos de direcção mistos, marcados por relações familiares, nos quais, por isso mesmo, as mulheres empresárias se tornam, em muitos casos, “invisíveis”.
- As mulheres empresárias ocupam principalmente pelouros relacionais, mais do que técnico-produtivos, e, portanto, desenvolvem o exercício da função empresarial em áreas de maior imprevisibilidade e, simultaneamente, fonte de informação e poder. Apesar das normas e regras de funcionamento, das rotinas e da previsibilidade de muitas situações, a vida das empresas tem um sentido dinâmico, de interacção com variáveis e elementos não controláveis, no seu interior e no exterior, que exigem uma capacidade permanente de resposta e de resolução de problemas sempre diferentes. Daqui resulta uma quase impossibilidade de delegação destas áreas para os níveis intermédios da hierarquia, e, portanto, a sua atribuição a membros da direcção no quadro da partilha de actividades e responsabilidades.
- Dada a complexidade e fragmentação da função empresarial, a resolução dos problemas decorrentes do controlo da informação e do poder, como da reprodução das funções de poder, encontra, no quadro das relações familiares, uma solução.

A emergência do fenómeno mulheres empresárias poderia ser sintetizada no seguinte postulado: de um só golpe e convergindo no mesmo sentido, resolvem-se os **problemas das empresas** — relacionados com a complexificação e fragmentação da função empresarial e com a necessidade de colaboradores de confiança —, os problemas de **sucessão e transmissão de património**, rentabilizando os **recursos familiares disponíveis** e respondendo às **expectativas de ocupação profissional das mulheres** — alargando diversificando e ou profissionalizando as suas funções anteriores, ou mesmo proporcionando-lhes o acesso a novas actividades profissionais.

⁷ Estes resultados são semelhantes aos obtidos num projecto de investigação sobre os empresários em geral: CISEP (ed.) (1988): *Empresários e Gestores na Indústria Portuguesa: Valores, Atitudes e Comportamentos*. 2 vols., Lisboa, 1988.

* Assistente do Departamento de Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, em Lisboa; Investigadora do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.

⁶ *Idem*.

Sabia que.....

... Entrou já em vigor a primeira norma legal portuguesa que limita a poluição lançada para o ar?

Pois é verdade.

Dois anos depois da promulgação da **Lei do Ar** (12.10.1990), é finalmente publicada a Portaria n.º 286/93 que regulamenta a referida lei.

Até agora o cidadão português apenas podia recorrer às normas comunitárias, sem valor legal a nível interno para o proteger dos poluidores do ar.

Com a entrada em vigor da citada portaria, qualquer cidadão português pode apresentar queixa contra uma empresa poluidora, e o Estado será obrigado, por lei, a actuar.

O diploma vai além da simples adaptação do direito da CE, dado que **abrange a totalidade da indústria**.

Esta portaria vem permitir, pela primeira vez no nosso país, não só **avaliar a gravidade da poluição emitida**, como **actuar para reduzir essa poluição, fiscalizar as empresas e aplicar coimas** que podem ir até um máximo de 6 000 contos!

Se a sua empresa industrial é recente, **consulte já** a Lei do Ar para conhecer os valores máximos de emissões, pois para si não há prazos de adaptação!

Se possuía anteriormente uma **grande instalação de combustão**, para si foi previsto um programa especial de **redução progressiva de emissões** — mas atenção, o Ministério do Ambiente só lhe dá no máximo dez anos para atingir "zero emissões", e mesmo assim é preciso que, passados os primeiros cinco anos, a sua boa vontade seja tanta que se verifique uma redução efectiva e mensurável das emissões, e que estas nunca excedam os valores máximos em mais de 50 por cento...

Não se pode dizer que o Ano Europeu do Ambiente foi em vão!

Fonte: *Público*





OS BONS E OS MAUS

Se as relações de trabalho se estruturassem na base da confiança, ganhava-se tempo e eficiência, e tomar iniciativa e decisões poderia passar a ser um prazer...

PASSAMOS a vida a defender-nos! Os clientes dos fornecedores, os fornecedores dos clientes. Os chefes dos subordinados, os subordinados dos chefes. A esquerda da direita, a direita da esquerda. E etc., etc.

O mundo não se divide entre **os bons** (nós e/ou os que estão do "meu lado") e **os maus** (os outros e/ou os que estão do "outro lado"), no entanto, às vezes, assim parece.

Gastamos uma boa parte do nosso tempo e das nossas energias a defender-nos de inimigos e coisas que existem mais na nossa imaginação do que na realidade. Que desperdício de tempo, energias e dinheiro!

Num equilíbrio de terror, Estados Unidos e União Soviética gastaram em mísseis e ogivas nucleares o que faltava, nos respectivos países, para debelar a fome e a pobreza. Estados Unidos e o que resta da ex-União

DIRIGIR

Soviética gastam agora tempo, energias e dinheiro a saber o que e como fazer para se verem livres dos mísseis e ogivas nucleares que ao longo de anos foram acumulando, numa altura em que, **para se defenderem do outro, porque nele não confiavam**, quiseram, cada um, mostrar-se mais forte do que o outro. O que nenhum acabou por conseguir, conseguindo, isso sim, enfraquecer as suas economias, com as consequências que se conhecem.

Teria mesmo que ser assim? Seria mesmo necessário?

Um dia aconteceu, teve uma ligeira indisposição e desmaiou. Imagine-se no "banco" do hospital. Ao despertar, ainda sem saber bem o que se passou e onde está, vê à sua frente um corpo magro de bata branca aberta, deixando ver por baixo uma camisa aos quadrados e umas calças de ganga já muito coçadas. Quando levanta os olhos, vê uma cara barbuda de brinquinho na orelha que

Estou em crer que a reacção vai ser mesmo de defesa, de desconfiança. E quanto mais sentir isso, menos irá colaborar. E quanto menos colaborar, mais difíceis irá tornar as coisas. Curiosamente, para si. Quanto menos confiar no médico, menos possibilidades ele tem de fazer alguma coisa por si.

Poder-lhe-ia dizer que a história é verdadeira, que aconteceu mesmo e ele é considerado, justificadamente, um dos melhores médicos do hospital onde trabalha. Mas naquela situação, o médico sentiu-se quase impotente, face à reacção do doente.

Ora se tivesse havido **confiança**, tudo teria sido mais fácil e rápido. Quando confio no outro, estou a fazer com que ele se sinta mais livre para agir. Pelo contrário, ao não confiar, estou a condicionar o comportamento do outro e posso mesmo, inclusive provocar, também uma reacção do tipo: "Ai é? Então passa bem! Para que me

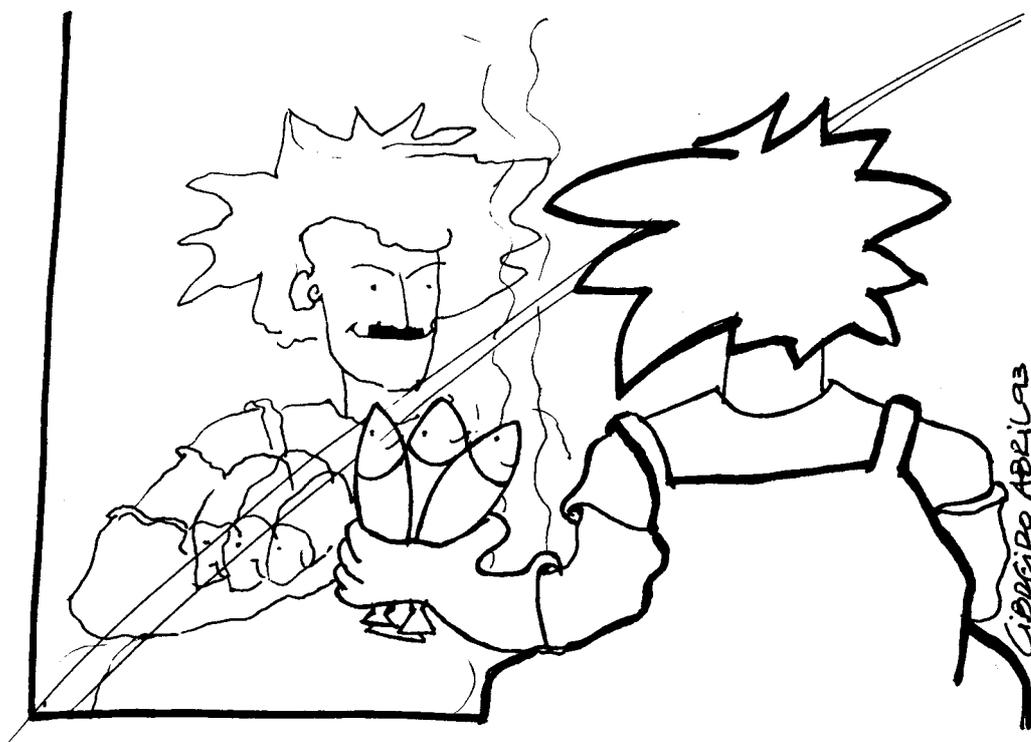
hei-de estar aqui a esforçar, se não confias em mim?"

Valeu, na circunstância, o enorme saber, calma e profissionalismo do médico.

À partida o nosso doente não conhecia o médico, no entanto, e não por acaso, a reacção inicial foi de desconfiança. Só que, provavelmente, este exemplo, está longe de ser uma excepção, mas antes quase uma regra. Estou em dizer que, infelizmente, nós passamos uma boa parte do nosso tempo à defesa, desconfiando do outro.

Porque não confiar à partida? Porque não confiar por regra? A confiança dada num momento não implica que seja dada sempre. Se e quando sentir que não se justifica, posso sempre retirá-la. Mas então sim, justificadamente, haverá razões objectivas para não confiar. Respondo a um comportamento do outro, que não se mostrou digno da confiança depositada.

Estou a ouvir o vosso argumento: sim, mas assim não evita ser enganado, não evita ser eventualmente prejudicado. Será? Vejamos: imaginem (o que até é verdade) que vou comprar peixe. Normalmente digo apenas à peixeira que quero um peixe para assar, para três ou quatro ou cinco pessoas, conforme for o caso, que quero um peixe para cozer e que gostamos muito de peixe frito e queria levar um peixe qualquer, bom para fritar. A peixeira tem duas hipóteses: ou satisfaz o meu pedido, ou me serve mal. A minha **experiência** diz-me, porém, que ao sentir que nela confio, a peixeira faz tudo para me atender bem, para ir ao encontro do que



CIDREIDO ABRANCHES

sorri para si. Abanando os cabelos despenteados, diz-lhe: "Ora vamos lá ver o que se passa?" Percebe então onde está e descobre que aquele é o médico que vai tratar de si. Sentiria o mesmo se em vez "daquele cabeludo", vestido "daquela maneira" e de brinco na orelha, lhe aparecesse um médico mais velho, "bem-parecido" e barbeado?

Sentiria? É quase certo que não! "Aquilo" não corresponde à imagem que no geral se tem de um médico. Isto, independentemente da sua competência e qualidade.

É quase certo que naquela situação, embora carecendo de ajuda, a reacção não vai ser nada favorável.

pretendo. Imaginemos, contudo, que assim não acontece. Quando chego a casa, verifico que o peixe, ou parte dele, não é fresco. Quem é que verdadeiramente a peixeira enganou: a mim ou a si própria? Penso que mais do que a mim, se enganou a ela própria, se traiu a si própria, ao não ser capaz de corresponder à confiança que nela depositei. Porque efectivamente não percebo nada de peixe, confiei no seu saber, confiei no seu profissionalismo, entreguei-me nas suas mãos e ela demonstrou **não ser competente**. Está bem, dirão, mas ninguém lhe tira o prejuízo! Quem terá perdido mais? Eu ou ela? A mim provocou-me um prejuízo de algumas centenas de escudos, mas a si própria, provocou um prejuízo de alguns milhares, porque perdeu um cliente. Ganhou apenas, e por uma vez, uma pequeníssima parte do lucro que poderia ter, se me mantivesse como cliente. Quem terá saído mais prejudicado?

No fundo, aqueles em quem não se pode confiar são uma minoria, são **excepções**. A verdade porém é que, por causa de uma minoria, das excepções, em regra se adopta um comportamento defensivo de desconfiança. Isto é, por causa de uns poucos, desgastamo-nos imenso. É que jogar à defesa, exige mesmo muito mais energias.

Um velho chefe índio disse um dia a um general francês: "Vocês, os Europeus, são uns desgraçados! A única razão porque fazem o bem é pelo medo do castigo quando fazem o mal."

Teria razão o velho chefe índio? Talvez! A tendência, bastante generalizada é essa: pensar que o outro só faz o bem se a isso for obrigado, pensar que o outro, assim que pode, ou quando pode, zás!, nos engana. O velho índio, observando o comportamento do general face aos seus subordinados, apenas pôde tirar aquela conclusão. Não podia imaginar, nem nisso a sua cultura lhe permitia acreditar, que a questão se punha mais no chefe do que nos soldados.

Ora ao actuar assim, ao não confiar no outro, jamais conseguirei saber se poderia ou não confiar nele. Ao não confiar no outro, diminuo a possibilidade, já de si pequena, de o **conhecer**. Ao actuar assim, corro o risco de não deixar que o outro mostre efectivamente quem é, o que só pode acontecer, se ele se sentir livre, se sentir que nele confiam. Fico sem saber se o seu comportamento se deveu à minha desconfiança, que condicionou a sua resposta, ou se de facto corresponde àquilo que ele é! Perguntarão: qual a diferença? Imensa. Reparem: se o outro só actuou assim, de forma correcta, por influência minha, é necessário que eu esteja continuamente a pressioná-lo e, na primeira oportunidade, na primeira distração... No outro caso, pelo contrário, eu sei que posso verdadeiramente confiar: o seu comportamento nada teve a ver comigo, resultou, isso sim, da sua forma natural de agir. Escuso, portanto, de jogar à defesa, de gastar energias inúteis. E mais: quanto mais o outro sentir que eu confio nele, melhor procurará fazer sempre, para corresponder à confiança que nele depositaram.

Mais: ao confiar no outro, retiro-lhe todo o prazer que

possa ter em enganar-me. Sim porque o que dá "gozo", é enganar quem tem a mania que é "esperto", os que acham que percebem de peixe, o apalpam, lhe vêem as guelras e depois dizem: "Este peixe não é fresco!" Para esses, sim, a peixeira tem realmente um "peixinho muito fresco".

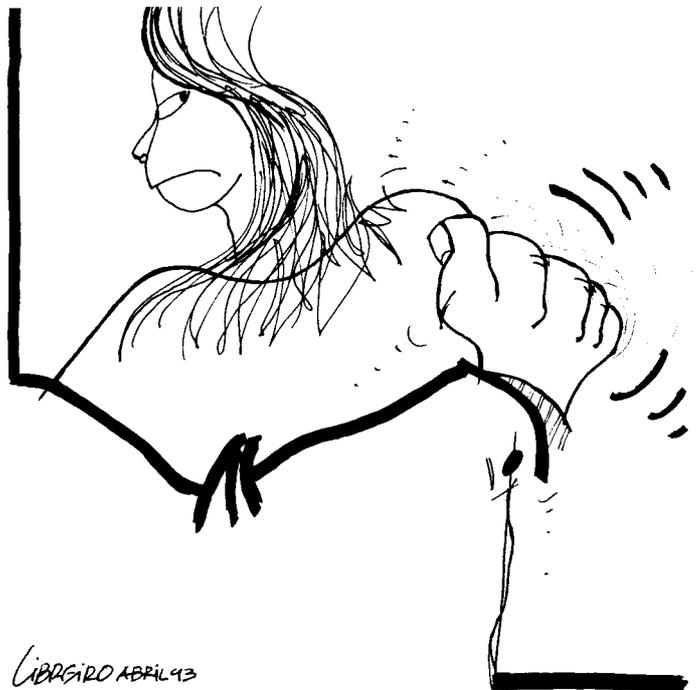
Sim, sim, mas nunca se sabe! Quando menos se espera... falso! Uma andorinha não faz a Primavera e a confiança dá-se e tira-se.

Somos nós através da forma como nos comportamos, que no geral determinamos o comportamento do outro. Por que carga de água o outro há-de ter uma relação de verdade comigo, se sente que eu não confio nele? Se à partida eu me defendo dele, porque não há-de ele defender-se de mim? Se à partida eu desconfio dele, porque não há-de o outro desconfiar de mim?

É assim que onde devia existir uma relação de confiança existe, na maior parte das vezes, uma relação de desconfiança.

É assim que onde deviam existir relações de liberdade existem, com demasiada frequência, relações de defesa.

A relação de desconfiança leva a um empobrecimento, na sociedade como na empresa. Reconhecer o outro, aceitá-lo na diversidade e nele confiar, não significa, de modo algum, concordar ou transigir. Significa, isso sim, que ambos, embora divergentes, podem estar do mesmo lado. Será que os interesses dos fornecedores e dos clientes são opostos e antagónicos? Será que os interesses de subordinados e chefias são opostos e antagónicos? Será que os interesses da empresa e dos empregados são opostos e antagónicos? Um fornecedor vive apenas e só dos seus clientes.



DIRIGIR

Clientes satisfeitos, bem servidos, **qualificam** o fornecedor.

O sucesso de um chefe, depende do sucesso dos seus colaboradores. O êxito de uma empresa, é uma consequência do êxito dos seus efectivos. Não há fornecedores sem clientes. Não há chefes sem subordinados. Não há empresas sem empregados.

O meu sucesso, enquanto chefia, depende do que os meus colaboradores forem capazes de fazer. Depende do que eu, enquanto chefia, for capaz de os deixar fazer, que será tanto mais, quanto maior for a confiança que neles depositar, quanto maior for a liberdade que eles sentirem para actuar. A minha **função**, enquanto chefia, deve ser libertar, ser capaz de libertar os outros, para poderem fazer o melhor que eles podem e sabem. Porquê? Porque quanto maior é a liberdade, melhor nos sentimos e quanto melhor nos sentirmos, melhores resultados produzimos. O chefe, neste sentido, não pode ser um controlador, um vigilante, um senhor cuja presença é incómoda. A sua função primordial deve ser **facilitar**, não a inversa.

Partir do princípio de que o outro só trabalha quando a isso o obriga a presença do chefe, é estabelecer com o outro uma relação de desconfiança. Mal vão as coisas, quando pensamos que a outra pessoa faz bem, age correctamente, com medo do castigo se agir mal. Desconfiança gera desconfiança. Se não olho para o outro como um ser capaz, como um ser de boa-fé, adulto e responsável, disposto a fazer sempre o seu melhor, sou eu que não o trato com a dignidade que merece. Sou eu que me torno responsável por não lhe permitir, com a minha conduta, que actue livremente, da forma que sabe. Foi a chefia que começou o jogo do gato e do rato, dos bons e dos maus.

Enquanto o chefe se defende da equipa, a equipa defende-se do chefe. Entre equipa e chefe ergue-se um muro. Deixaram de estar do mesmo lado, deixaram de se preocupar com o que é verdadeiramente **importante**: o sucesso da equipa, de que o chefe é apenas, deve ser apenas, um elemento, ainda que com funções especiais. E, como costuma dizer Artur Jorge, são eles quem ganha

os jogos, são eles quem marca os golos. O sucesso ou o insucesso de um treinador são os jogadores que o fazem.

Salvo raras excepções, que se devem tratar como excepções, todos possuímos o desejo de contribuir positivamente para as coisas. Quando e se nos deixam. Quando não se erguem barreiras e muros artificiais, entre bons e maus. Uma empresa é um todo, constituída por **todos** os que nela trabalham, que em conjunto, solidariamente, devem prosseguir um mesmo e único objectivo: engrandecê-la, fazê-la ter sucesso. Não há, não deve, não pode haver, subordinados e chefes, quadros e não quadros, accionistas e trabalhadores, actuando como grupos antagónicos, cujos interesses são diversos. Não há, não deve, não pode haver, coitadinhos e felizardos, desventurados e bem-aventurados, maus e bons. Tudo isto é artificial! Enquanto chefe, confio nos meus subordinados, como quero que eles confiem em mim. Confio na minha direcção, como quero que ela confie em mim. Confio na minha empresa, como quero que ela, ou quem a representa, confie em mim, em nós. Sei que o sucesso da minha empresa é **um sucesso meu** também. Sei que o sucesso da minha empresa depende do sucesso **de cada um** de nós, de mim. Por isso confio. Juntos iremos ser capazes. Se quisermos. Se formos capazes de querer, porque, como diz Ricardo Semler (*Virando a Própria Mesa*): "Só sei que não vale a pena trabalhar com pessoas em que não se confia." Como não vale a pena trabalhar com quem em nós não confia.

E nisto de confiança e desconfiança cada vez mais acredito no António Aleixo:

*"Contigo em contradição
Pode estar um grande amigo.
Desconfia mais dos que estão
Sempre de acordo contigo."*

*Director Geral da O & D.



POR FALAR EM...

...IMPORTÂNCIA DOS VALORES ÉTICOS NO MUNDO EMPRESARIAL



Nem o mercado nem as normas legais bastam para garantir que a livre iniciativa tenha uma função social útil. Só o autocontrolo das pessoas que integram as empresas, poderá gerar uma mais-valia ética

Nunca se tinha falado tanto da importância dos valores éticos no mundo empresarial. Nunca as páginas dos jornais tinham estado tão cheias de escândalos financeiros. Em alguns casos, trata-se de condutas tipificadas como delituosas. Noutros, ainda que sem infringir talvez

DIRIGIR



a estrita legalidade, estamos perante condutas também pouco éticas. Tudo isso revela, como defendem os autores deste artigo, que nem o mercado nem as normas legais bastam para garantir que a livre iniciativa jogue um papel socialmente útil. Só o autocontrolo das pessoas que constituem a empresa poderá gerar uma mais valia ética na sua actividade.

Na cena política do mundo deixou de ter vigência a ideia de que o desenvolvimento e o funcionamento de um país pode ser dirigido de uma forma centralizada, por qualquer tipo de governo. Parece que agora vai ser a iniciativa individual de todos aqueles que participam na direcção das empresas – desde o conselho de administração até ao último capataz – a que terá um papel preponderante no momento de configurar a sociedade.

A tentação mais perigosa com que podem deparar estes protagonistas é a de buscar só o lucro máximo da empresa seguindo as leis do mercado. Isto levá-los-ia a fecharem-se na obtenção de interesses mesquinhos e egoístas, pensando que, ao fim e ao cabo, a sua actuação pessoal tem pouca importância no conjunto social e que as restantes pessoas se preocuparão para que tudo funcione bem.

controlo externo, que determine os resultados que devem ser alcançados pelos indivíduos. Muito diferente é um sistema de controlo que se limite a regular quais as actuações que são aceitáveis e quais as que não são, independentemente dos resultados que possam acontecer. As normas legais constituem sistemas de controlo deste segundo tipo. Estabelecem “as regras do jogo” que são aceitáveis no seio de uma certa colectividade para “fazer negócios”, quer dizer, para gerar e distribuir riqueza.

Mas tão-pouco basta este controlo. É verdade que o mercado é o **melhor instrumento** para determinar se uma actividade é economicamente eficiente ou não, num determinado momento. Mas o mercado tem uma limitação intrínseca. Em toda a actividade humana há valores psicológicos e éticos que não se podem medir economicamente, embora sejam **decisivos** para gerar valores económicos. É evidente, por exemplo, que a confiança, o afecto ou a honradez não poderão ser nunca objecto de compra e venda. No entanto, todas essas qualidades pessoais são importantíssimas para facilitar as transacções económicas.

REGULAR A ACTIVIDADE HUMANA

Os indicadores do mercado – os preços – medem com grande imprecisão o valor económico real das actividades humanas, quer dizer, o grau de satisfação de necessidades conseguido através dessas actividades. Daí que se os agentes económicos se guiam apenas por esses indicadores, haverá uma divergência cada vez maior entre ambas as coisas.

Quando não se dão as condições ideais em que toda a gente tenha os recursos suficientes para satisfazer as suas necessidades, aparecem os limites extrínsecos do mercado. Se a actividade humana fosse regulada unicamente pelo mercado, quanto maior for a dissociação entre a procura efectiva – aquela que pode pagar – e a procura real – as necessidades das pessoas –, maior será a ineficiência económica real dessa actividade, isto é, mais necessidades ficarão por satisfazer. Por outras palavras, se o único critério fosse a rentabilidade a preços de mercado, dado que é unicamente a procura efectiva que influi nos mesmos, a actividade económica orientar-se-ia para satisfazer as apetências marginais de pessoas solventes, à custa das necessidades dos insolventes.

O mercado é, portanto, o melhor instrumento para determinar o que é economicamente factível em qualquer momento, mas também pode ser o pior instrumento para determinar o **que se deve fazer** nesse momento.

Vistas as limitações do controlo externo da regulação estatal e do mecanismo de mercado, é necessário reforçar o autocontrolo dos próprios agentes económicos. Os dirigentes empresariais, especialistas em avaliar a viabilidade das alternativas, necessitam fundamentalmente da capacidade de autocontrolo. O desenvolvimento destas



GARANTIR O PAPEL SOCIALMENTE ÚTIL DA LIVRE INICIATIVA

Mas o mercado e as normas legais são insuficientes para garantir que a livre iniciativa tenha um papel socialmente útil. É necessário também um autocontrolo, que depende do **esforço ético** pessoal.

O fracasso colectivista confirmou a ineficácia de um



capacidades é, estritamente, o tema de que trata em profundidade a ética.

VALORES ÉTICOS, VALORES EXTRA-ECONÓMICOS, VIRTUDES MORAIS

É cada vez mais necessário que os valores éticos vigorem no mundo empresarial. Em muitos casos, quem fala de valores éticos está a referir-se a todo o conjunto de valores extra-económicos, que parecem ser necessários para o funcionamento das empresas. Podem incluir neste conjunto tanto valores de tipo psicológico, como de tipo social ou, inclusivamente, estético. Todos eles integram o que se designa “qualidade de vida”. Mas a maioria das vezes que se fala de valores éticos, está a falar-se simplesmente das **consequências sociológicas** – das repercussões sobre os outros – que normalmente acontecem quando alguém, a quem compete decidir, actua de acordo com esses valores.

E falar de ética sem mencionar as virtudes morais, é como falar de mecânica sem mencionar a gravitação: faz-se um discurso mais ou menos poético, mas nada que se possa parecer com uma análise rigorosa.

Por exemplo, quase toda a gente está consciente de que para resolver os graves problemas sociais do nosso tempo são necessários empenhamentos solidários. No entanto, poucas vezes se salienta que, para que um agente com poder de decisão adopte tal atitude, é necessário que possua e exercite a virtude da **solidariedade**. Quando se fala de solidariedade, sem nos centrarmos na sua condição de virtude, do que se está a falar é de um sentimento de solidariedade. E a confusão entre virtudes e sentimentos é a pior forma de suicídio moral que pode acontecer, tanto no plano social como no individual.

O único modo de superar o velho racionalismo – que ignora o lado afectivo da pessoa – e o actual sentimentalismo – que se guia pela motivação espontânea –, é a **racionalidade**, o uso correcto da razão para orientar a conduta. Pois a especificidade do homem é comportar-se de acordo com o que conhece de forma abstracta, sobrepondo-se ao que sente. E esta capacidade de autocontrolo foi identificada, desde Aristóteles, com o nome de **virtude**. Sem virtudes morais, desenvolvidas através de uma aprendizagem, não há comportamento racional.

Muitas vezes os dirigentes queixam-se de que não poderiam cumprir com as suas obrigações se não recorressem a actuações pouco éticas. Mas essa afirmação, em sentido estrito, é contraditória. O que pode acontecer é que a pessoa que se expresse desse modo tenha uma noção equivocada acerca das suas obrigações directivas ou que, pelo contrário, tenha uma noção equivocada acerca do que é ético ou o não é.

UMA ÉTICA PARA DIRIGENTES

Uma ética para dirigentes não é um conjunto de regras para saber quando uma decisão é contrária ou não à ética. Consiste num **conjunto de conhecimentos** que ajudem os dirigentes a descobrir as oportunidades que lhes proporciona a sua profissão para serem pessoas melhores, quer dizer, para que possam desenvolver as suas virtudes morais.

A análise rigorosa dos temas próprios da ética da empresa exige que, previamente, se tenham tratado com rigor conceptual as questões fundamentais de Ética geral. A não fazê-lo assim, só se poderão perspectivar os problemas éticos da direcção de empresas numa base descritiva e sentimental, tal como se está a fazer hoje em dia, com muita frequência. E avaliar eticamente as decisões, apoiando-se apenas num espontaneísmo de sentimentos, é tão insensato como avaliá-las de um ponto de vista económico, prescindindo de qualquer “cálculo”.

Para alguns, os valores éticos surgirão por geração espontânea. Para outros, há que ensinar novas técnicas de comunicação. Para outros ainda, trata-se de ensinar as pessoas a calcular segundo os seus interesses, ou definir um sistema coercivo de prémios e castigos. Essas **soluções** coincidem num ponto de partida contraditório: pressupõem que os comportamentos éticos para o funcionamento correcto das organizações humanas são viáveis sem o desenvolvimento ético das pessoas.

Surgem com frequência, nas empresas, sistemas de incentivos com vantagens fiscais – por mais que as Finanças tentem controlá-los – que facilitam a “boa vida” dos dirigentes (do automóvel desportivo até às ajudas de custos e às viagens desnecessárias, mas “motivadoras”, passando por todos os bens acessíveis numa sociedade consumista). Tudo isso tende a produzir dirigentes materialistas, obcecados por ganhar mais e por desfrutar mais das coisas. Como é que um dirigente cego pela ânsia de maximizar os benefícios imediatos poderá tomar decisões que transcendam os interesses mesquinhos e egoístas?

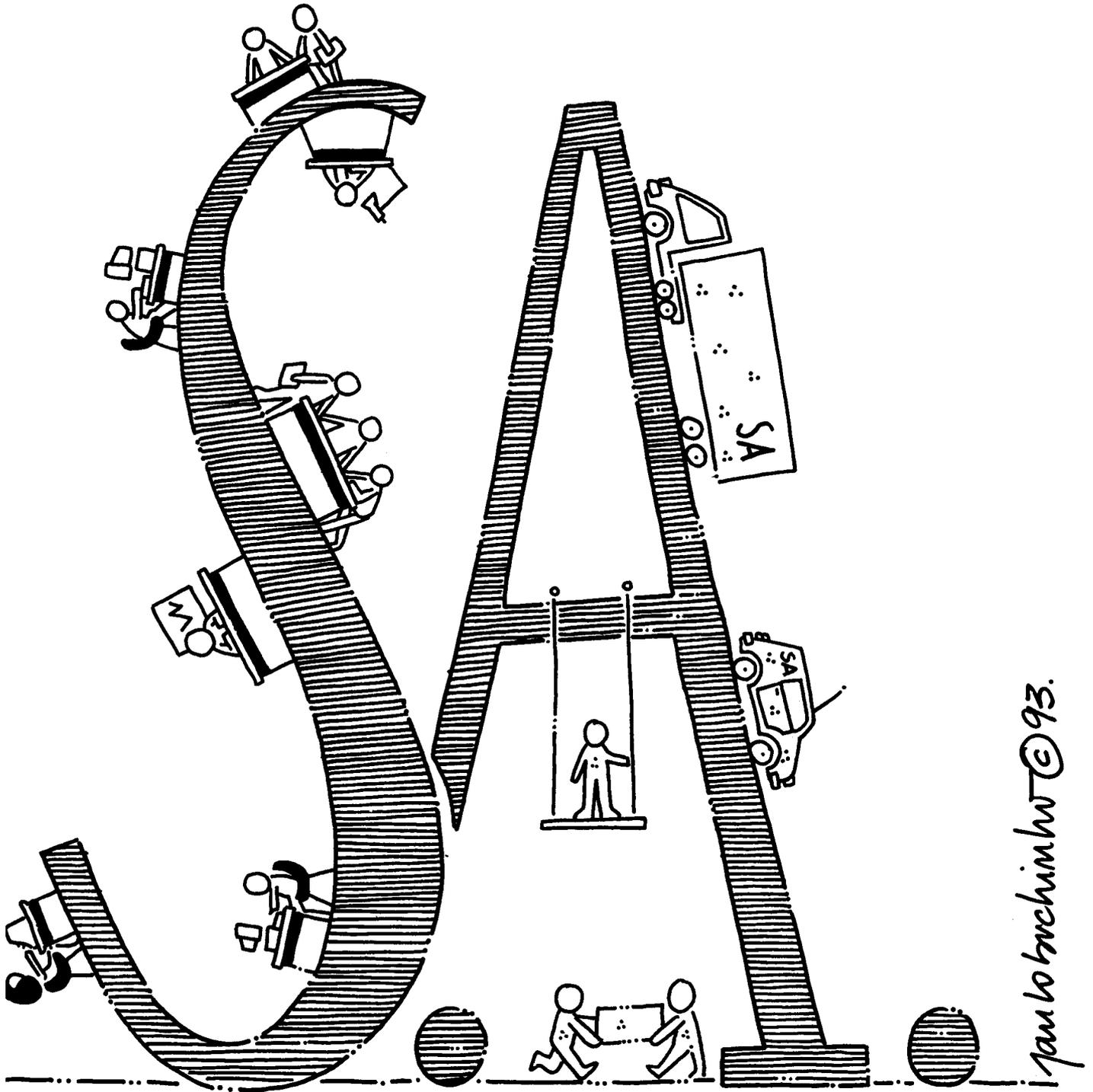
Já Aristóteles demonstrara que o intemperante acaba por ser injusto, e que o único governo possível quando as pessoas são injustas é a tirania. Essa forma de governo é a oposta à ideal para um colectivo humano: a que se baseia no exercício **responsável** da livre iniciativa dos cidadãos, a qual exige capacidade de autocontrolo.

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
e MARIA NURIA CHINCHILLA
Professores do IESE

In *Correio da AESE*

DIRIGIR

AS SOCIEDAD



ES ANÓNIMAS



As sociedades anónimas, fundamentais na organização económica dos últimos séculos, continuam a ser formas privilegiadas de captação de capitais.

ANALISADO o regime jurídico das sociedades em nome colectivo, em comandita e por quotas, cabe neste número examinar a disciplina legal das sociedades anónimas.

Este tipo societário revelou-se, como anteriormente se referiu, uma forma extremamente apta à captação dos capitais necessários ao desenvolvimento de grande empreendimentos.

A sua importância na organização económica dos últimos séculos foi de tal forma notória que já o Código de Napoleão as regulamentava pormenorizadamente. Na mesma linha os Códigos Comerciais portugueses de 1854 e 1888 continham a disciplina legal das "sociedades anonyms".

Na actualidade, as sociedades anónimas têm vindo a obter um crescente relevo — fenómeno aliás estreitamente ligado aos investimentos cada vez mais vultuosos que os diversos sectores da vida económica —, conforme consta dos artigos 271^º e 464^º do Código das Sociedades Comerciais. Salienta-se, no entanto, a existência de numerosa legislação avulsa relativa a sociedades anónimas com objectos sociais determinados (v.g., sociedades de investimento, sociedades seguradoras, sociedades corretoras, sociedades financeiras de corretagem, sociedades gestoras de fundos de pensões, etc.).

Todavia, atenderemos fundamentalmente ao Código das Sociedades Comerciais (CSC) que consagra o regime geral.

Tal como quanto às demais formas sociais, o Código não fornece qualquer conceito de sociedade anónima, apenas adiantando que esta se caracteriza por o capital ser dividido em acções e cada sócio limitar a sua responsabilidade ao valor das acções que subscreveu.

Relativamente aos requisitos da sua constituição, a lei diz expressamente que:

- As sociedades anónimas não podem ser constituídas por um número de sócios inferior a cinco, salvo quando a lei o dispense;
- O valor nominal mínimo do respectivo capital é de 5 000 contos.

São, assim, necessários para constituir uma sociedade anónima, pelo menos, cinco sócios e um capital social de 5 000 contos.

Registam-se, no entanto, excepções aos requisitos enunciados, podendo-se apontar, em relação ao primeiro, a possibilidade de constituir as denominadas Subsidiárias Integrais (artigo 489^º do citado CSC).

Com efeito, este artigo permite a criação por uma sociedade anónima de uma outra sociedade da qual será à partida a única accionista. Este regime de excepção prende-se, sobretudo, com a vontade do legislador de promover a reorganização dos grupos económicos nacionais facultando-lhes os meios indispensáveis à racionalização económica da sua actividade.

Relativamente ao segundo, salienta-se que o facto de a lei impor para a constituição de uma sociedade anónima um capital social de 5 000 contos não significa que os sócios tenham que entrar *ab initio* com a totalidade do capital. Na verdade, deve-se distinguir o capital subscrito do capital efectivamente realizado. O primeiro, corresponde à parte do capital que cada sócio toma para si, equivalendo o segundo ao dinheiro que cada sócio entregou para pagar o capital subscrito.

Segundo a legislação em vigor, o capital tem que estar inteiramente subscrito à data da celebração da escritura pública de constituição da sociedade, podendo, todavia, não estar integralmente realizado. Assim, é possível, nas entradas em dinheiro diferir a realização de 70 por cento do valor nominal das acções. Isto é, admite-se que os sócios paguem inicialmente um montante não inferior a 30 por cento do capital que subscreverem, pagando mais tarde e quando interpelados pela sociedade (ou em data previamente fixada) o remanescente.

Esta faculdade — diferimento de parte da aportação social — não é aplicável quando se trate do pagamento do prémio de emissão ou quando se trate da realização de entradas em espécie — entradas para a sociedade mediante a entrega de bens cujo valor foi estipulado em relatório elaborado por um revisor oficial de contas.

Ainda relativamente ao capital social mínimo, salienta-se que a legislação relativa a determinadas sociedades impõe a observância de capitais sociais muito superiores (v.g., bancos, 3 500 000 contos; sociedades de *leasing*

imobiliário, 1 500 000 contos; sociedades de *leasing* mobiliário, 750 000 contos; sociedades corretoras, 50 000 contos; sociedades financeiras de corretagem, 500 000 contos).

FORMA DE ORGANIZAÇÃO

A estruturação da administração e fiscalização das sociedades anónimas pode ser feita de acordo com um dos seguintes **modelos**:

- 1 - Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- 2 - Direcção, Conselho Geral e Revisor Oficial de Contas.

Se a sociedade não dispuser de um capital social superior a 20 000 contos, em vez do conselho de administração ou de direcção poderá ter um só administrador ou director, e em vez de conselho fiscal poderá ter um fiscal único; nesta última hipótese, o cargo de fiscal único será necessariamente desempenhado por um revisor oficial de contas.

Os estatutos da sociedade podem ser alterados em qualquer momento para passar de uma estrutura a outra.

Independentemente dos órgãos de administração e fiscalização das sociedades anónimas devem ser nomeados, no contrato de sociedade ou em assembleia geral, o presidente e o secretário da mesa da assembleia geral dos accionistas.

Se se tratar de uma sociedade que tenha emitido um empréstimo obrigacionista ou que o venha a contrair, também deve ser nomeado o presidente da assembleia geral dos obrigacionistas.

Além destes órgãos poderá ainda ser designada uma comissão de vencimentos cuja função será a fixação dos honorários dos membros dos órgãos sociais. Esta comissão é composta por representantes dos accionistas sendo, muitas vezes, presidida, por inerência, pelo presidente da mesa da assembleia geral.

1.1. Conselho de Administração

O modelo "conselho de administração - conselho fiscal" é a estrutura tradicionalmente consagrada na legislação portuguesa.

Nos termos do actual CSC, o conselho de administração é composto por um número ímpar de membros fixados no contrato de sociedade. Os administradores devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena admitindo-se, porém, que sejam designados administradores pessoas colectivas que, por sua vez, designarão uma pessoa singular para exercer o cargo em nome próprio. Estabelece ainda o CSC que neste último caso a pessoa colectiva responde solidariamente com a pessoa singular pelos actos que esta última pratique no exercício das respectivas funções.



Os administradores podem ser designados no contrato de sociedade ou eleitos em assembleia geral, sendo designados por um período fixado no contrato de sociedade, não excedente a quatro anos civis. Se o contrato de sociedade for omisso quanto à duração do mandato, entende-se que a designação é feita por quatro anos civis, sendo permitida a reeleição por uma ou mais vezes.

O presidente do conselho de administração é designado pela assembleia geral ou, na falta da sua designação, pelos demais membros do conselho, que designarão de entre si aquele que presidirá. Relativamente aos vencimentos dos administradores, prevê-se que sejam fixados pela assembleia geral ou por intermédio da referida comissão de fixação de vencimentos.

O conselho de administração dispõe de competência genérica para gerir as actividades da empresa só tendo que subordinar-se às deliberações dos accionistas e do conselho fiscal na medida em que a tal esteja obrigado pela lei ou pelo contrato de sociedade.

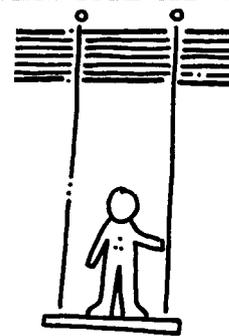
Formalmente, os administradores obrigam a sociedade mediante a aposição da sua assinatura e a indicação de que exercem o referido cargo.

1.2 Conselho Fiscal

A fiscalização da sociedade compete a um conselho fiscal ou, na hipótese acima considerada de o capital social ser inferior a 20 000 contos, a um fiscal único. O conselho fiscal é composto por três ou cinco membros efectivos, havendo respectivamente um ou dois membros suplentes. Pelo menos um dos membros efectivos deve ser um revisor oficial de contas.

A competência do conselho fiscal está expressamente descrita na lei, consistindo, nomeadamente:

- a) Fiscalizar a administração da sociedade;
- b) Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- c) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- d) Verificar, quando julgue conveniente, e pela forma que entenda adequada a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou a outro título;
- e) Verificar a exactidão do balanço e da demonstração de resultados;
- f) Verificar se os critérios valorimétricos adoptados pela sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados;
- g) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o



relatório, contas e propostas apresentadas pela administração;

h) Convocar a assembleia geral, quando o presidente da respectiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;

i) Cumprir as demais atribuições constantes da lei ou do contrato de sociedade.

No exercício das suas funções o conselho fiscal reunirá trimestralmente, sendo lavrada a competente acta no livro respectivo, que será assinada por aqueles que tenham participado na reunião.

Concluído o exercício social, o conselho fiscal analisará o relatório e as contas prestadas pela administração e elaborará o seu relatório e parecer, que incluirão o relatório e a certificação das contas realizada pelo revisor oficial de contas.

No parecer que emite, o conselho fiscal poderá subscrever, com reservas ou não, a posição assumida pelo revisor oficial de contas ou manifestar a sua própria posição face aos documentos de prestação de contas apresentado pela administração da sociedade.

2. Conselho Geral, Direcção e Revisor Oficial de Contas

A possibilidade de estruturar uma sociedade anónima de acordo com modelo enunciado só foi introduzida na legislação portuguesa em 1986 com a publicação do Código das Sociedades Comerciais, que nesta matéria se inspirou na legislação alemã. Este modelo caracteriza-se por permitir, através de um conselho geral, uma maior aproximação dos accionistas à gestão corrente da sociedade.

Por outro lado, e no plano da fiscalização, o sistema é relativamente simplificado já que esta é confiada a um único revisor oficial de contas.

2.1. Conselho Geral

Nas sociedades anónimas dotadas de conselho geral este surge como um “órgão de cúpula” que permite uma “representação” dos accionistas junto do órgão executivo da empresa. Neste sentido, o CSC estipula expressamente que os membros do conselho geral devem ser accionistas e que a alienação de acções importa a cessação de funções.

No que se refere à sua composição, e como qualquer órgão colegial, o conselho geral é composto por um número ímpar de membros, fixado no contrato de sociedade, superior ao número de directores, mas não superior a quinze.

Os membros do conselho geral são designados no contrato de sociedade ou em assembleia geral sendo o respectivo mandato, salvo disposição em sentido diverso, de quatro anos. O presidente do conselho geral é designado de entre os seus pares, competindo-lhe



a direcção e orientação dos trabalhos daquele órgão.

Relativamente à competência do conselho geral salienta-se que comporta vectores distintos, incumbindo-lhe, por um lado, representar a sociedade nas relações com os membros da direcção e, por outro, fiscalizar a respectiva actividade.

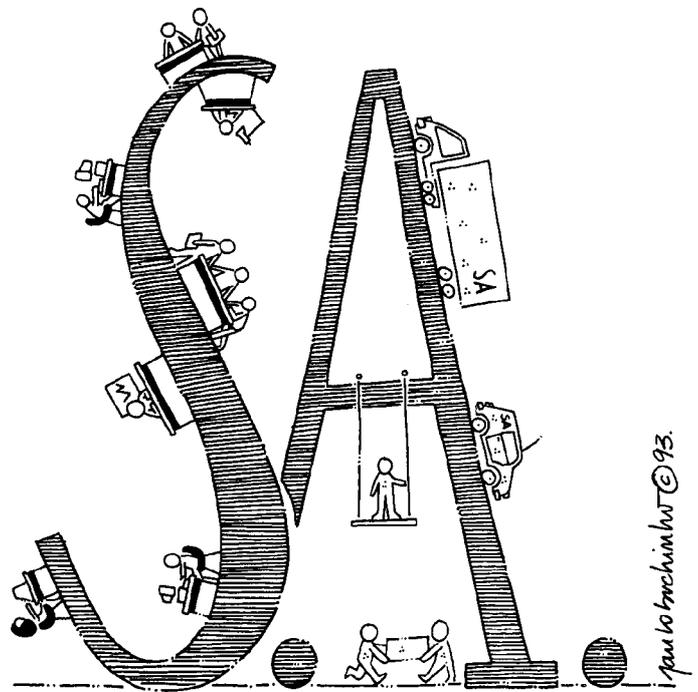
Ao conselho geral caberá ainda elaborar anualmente um relatório da sua actividade que será submetido aos accionistas reunidos em assembleia geral.

2.2. Direcção

Como anteriormente se referiu, nesta forma de organizar uma sociedade anónima, é a direcção que assume o papel de órgão executivo da empresa.

A sua composição poderá variar mas terá sempre que ser composta por um número ímpar de membros, que não pode em caso algum exceder os cinco.

Os membros da direcção são nomeados e destituídos pelo conselho geral que também designará o presidente e o director, que ficará especialmente incumbido das relações com os trabalhadores. É também o conselho geral que fixa as remunerações dos directores.



por lo brachimhw © 93.

DIRIGIR

Quanto à competência da direcção, a lei é expressa atribuindo-lhe competência genérica para gerir as actividades da sociedade.

2.3 Revisor Oficial de Contas

Relativamente ao exercício das funções de fiscalização, as disposições normativas são escassas, limitando-se o CSC a fazer uma remissão genérica para a regulamentação do conselho fiscal e a estabelecer que o mandato do revisor oficial de contas não poderá exceder os três anos.



Nestes termos, o regime aplicável ao revisor oficial de contas é idêntico ao aplicável ao conselho fiscal, designadamente no que se refere à competência, impedimentos, deveres, etc.

Concluída esta breve síntese sobre o regime fiscal aplicável às sociedades anónimas, lembra-se que, nos termos dos artigos 342º e 371º do Código do Mercado de Valores Mobiliários, aprovado pela Decreto-Lei nº 142-A/91, de 10 de Abril, as sociedades com acções cotadas no mercado de cotações oficiais e no segundo mercado devem publicar até 30 de Setembro de cada ano uma informação sobre a sua actividade e os resultados do primeiro semestre que incluirá obrigatoriamente, ainda que de forma sumária:

- a) Denominação e sede da sociedade;
- b) Balanço referente a 30 de Junho do exercício a que respeita a informação;

c) Demonstração de resultados referida à mesma data, evidenciando, se for caso, os dividendos provisórios antecipadamente pagos ou que a sociedade se propõe pagar;

d) Investimentos feitos, montante das vendas totais realizadas e descrição dos custos mais significativos verificados no semestre em causa;

e) Operações financeiras efectuadas durante o semestre, discriminando-se, nomeadamente, os empréstimos e as emissões de obrigações e outros valores;

f) Perspectivas da actividade e resultados da sociedade para todo o exercício a que respeita a informação;

g) Parecer do revisor oficial de contas sobre os elementos referidos nas alíneas precedentes, incluindo, se for caso disso, as eventuais reservas que os mesmos mereçam;

h) Comparações entre os elementos mencionados nas alíneas b), c) e d) e os registados no primeiro semestre do exercício anterior, com as notas explicativas que se mostrem necessárias.

Se a sociedade elaborar também contas consolidadas, pode publicar o balanço e as contas semestrais sob a forma consolidada ou não consolidada.

Esta informação deve ser publicada num jornal de grande circulação no País e nos boletins de cotações das bolsas em que os respectivos valores mobiliários sejam transaccionados.

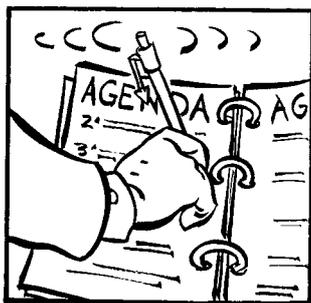
As informações publicadas nos termos anteriores devem ainda ser simultaneamente transmitidas à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e às bolsas de valores em causa (artigo 339º, números 2º e 3º do citado Código do MVM).

* Advogado.

COMO REDUZIR A DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS

O tempo é um bem cada vez mais escasso. O gestor sente isso na pele. Mais um artigo que dá sugestões para, por um lado, reduzir o tempo gasto com entrevistas e, por outro, rentabilizar ao máximo o tempo gasto nesses contactos

SEGUNDO pesquisas recentes, 20 por cento do dia dos gestores de uma empresa são utilizados na realização de entrevistas. A fim de reduzir a duração dessas entrevistas e, conseqüentemente, diminuir o tempo gasto nestes contactos, apresentamos algumas sugestões que podem ser de grande utilidade para o executivo competente.



1 Reserve horários diários para entrevistas, definindo o seu início e término. Procure estabelecer uma programação de tempo e tente, na medida do possível, cumpri-la. Utilize a agenda semanal para marcar os atendimentos.



2 Preocupe-se em reservar sempre um espaço de tempo entre um compromisso e outro, tendo o cuidado de terminar uma entrevista minutos antes de iniciar a seguinte. Recorde que o período de maior produtividade durante o dia tem início duas horas depois de iniciar o expediente e dura de duas a quatro horas.



3 Concentre-se nas actividades que trazem mais resultados; lembre-se de que 20 por cento das nossas acções são responsáveis por 80 por cento dos resultados obtidos. Faça um planeamento das actividades e entrevistas a serem realizadas; lembre-se de que tarefas programadas têm mais possibilidades de ocorrer do que as não programadas. Procure, por exemplo, marcar entrevistas com alguns dias de antecedência.



4 Ao planejar as entrevistas que irá realizar junto dos seus colaboradores, atribua mais tempo ao que estiver a executar a tarefa mais importante para o seu sector, ou àquele que, por alguma razão, necessite de maior orientação.

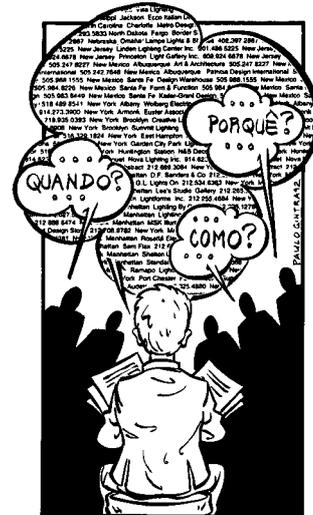
Concentre os atendimentos que irá realizar e estabeleça menor frequência nas entrevistas. Lembre-se de que é preferível ter dois contactos semanais de sessenta minutos cada um do que cinco de vinte e cinco minutos.



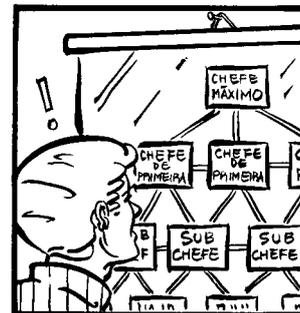
5 Não interrompa o entrevistado quando estiver a falar, pois, ao actuar desta forma, terá maior probabilidade de também não ser interrompido. As pessoas irão sentir-se constrangidas em fazê-lo. Ao entrevistar pessoas certifique-se de que a porta está fechada para evitar interrupções.



6 Se por acaso for interrompido durante uma entrevista, uma maneira de abreviar o contacto é atender a pessoa que interrompeu de pé. Tome a iniciativa de despedir-se com naturalidade e educação. Na medida do possível, evite que a entrada de documentos o interrompa quando estiver em atendimento: solicite à secretária que traga os documentos em horários previamente estabelecidos e marcados de acordo com o interesse e o fluxo de recebimento da documentação.



7 Receba as pessoas somente após selecção inicial, inteirando-se anteriormente da natureza e pertinência do assunto. Preocupe-se também em seleccionar previamente os contactos internos e externos com base nos assuntos a serem tratados.



8 A secretária deve conhecer o organograma e as atribuições das pessoas na empresa; isto ajudá-la-á a encaminhá-las para as pessoas certas, além de possibilitar que o tratamento de cada assunto seja previamente estabelecido, isto é, "quem trata do quê".



9 Delege nos seus colaboradores a realização de algumas entrevistas. Conceda poder de decisão para que estes colaboradores e/ou chefes intermédios realmente decidam em relação aos assuntos delegados. Somente interfira caso o entrevistado não tenha o seu problema resolvido adequadamente.

O QUE FARIA?

O Sr. Silva é um competente gestor que trabalha no sector de contabilidade da sua empresa e preocupa-se em atender convenientemente todas as pessoas que o solicitam.

Certo dia, estava sobrecarregado de tarefas que deveria cumprir até ao final do expediente, quando foi procurado por um cliente que desejava resolver um assunto referente à propagação de um novo produto a ser lançado no mercado.

Como deveria o Sr. Silva actuar?

1. Receber pessoalmente a pessoa, ouvir o assunto a ser tratado e depois encaminhá-la para o sector competente?

2. Deixar que a sua secretária ou qualquer outro colaborador tome conhecimento do assunto a ser tratado e encaminhar a pessoa para o departamento adequado, para a resolução do problema?

COMENTÁRIOS

1. Procure evitar ser um mero encaminhador de pessoas. Esta é uma gentileza que lhe pode custar caro em termos de uso do seu tempo de trabalho.

2. Esta alternativa é a mais correcta. Delege na sua secretária ou em qualquer outro colaborador a incumbência de seleccionar o assunto a ser tratado e encaminhar a pessoa ao departamento competente.

QUANDO REALIZAR ENTREVISTAS LEMBRE-SE DISTO

1. Reserve horários para as entrevistas.
2. Reserve sempre um espaço de tempo entre uma entrevista e outra.
3. Faça um planeamento das entrevistas a serem realizadas.
4. Concentre os atendimentos que irá realizar e estabeleça menor frequência nas entrevistas.
5. Procure não interromper o entrevistado quando este estiver a falar.
6. Ao ser interrompido durante a realização de uma entrevista, atenda a pessoa que o interrompeu de pé, tomando a iniciativa de despedir-se.
7. Solicite à secretária que traga os documentos somente em horários previamente estabelecidos.
8. Receba as pessoas somente após selecção inicial.
9. Procure-se em orientar a secretária a conhecer o organograma e as atribuições das pessoas na empresa.
10. Utilize colaboradores e chefias directas para receber pessoas que desejam tratar de assuntos que possam ser objecto de delegação.

PENSE NISTO

A programação de tempo é um meio e não um fim em si mesma. Se 80 por cento dos horários que destinou nas entrevistas estão a ser cumpridos, este é um óptimo índice.

REFLEXÕES

1. Procura reduzir o tempo gasto nas entrevistas que realiza?
2. Preocupa-se em planear os atendimentos que realiza utilizando uma agenda?
3. Incentiva as pessoas a serem atendidas a trazerem alternativas de solução e não apenas problemas?
4. Durante uma entrevista procura concentrar-se nos assuntos que trazem mais resultados?
5. Concentra os atendimentos orientando-os para o binómio "maior período de tempo/menor frequência"?
6. Selecciona previamente os contactos, internos e externos, que realiza?

*Pedagoga e Assistente Técnica de Estudos Sociais.

ÉTICA: o exemplo começa em casa

A ética é uma questão que começa a preocupar o mundo empresarial. A falta de valores profundos cria bloqueios e problemas graves às empresas. Porque não começar essa avaliação pelo modelo que somos e que oferecemos aos nossos filhos como referência essencial?



■ Seja **carinhoso** e esteja **atento** ao filho-bebê e nunca o deixe fora do berço nem em local que não esteja adequadamente protegido, para prevenir quedas, abafamento ou outros perigos, visto que ele não sabe nem pode preveni-los, nem remediá-los.

■ **Proteja** os seus filhos, estando atento à higiene, à segurança e à temperatura dos locais e dos biberões. Ajude-os a aprender a integrar bons hábitos e a tomar, tanto acordados como a dormir, sadias posições físicas e adequada higiene mental.



■ **Auxilie** os seus filhos a contactar, a descobrir e entender o sentido dos elementos da natureza, a saber usar adequadamente os objectos e a autobastarem-se. Mas atenção aos riscos do fogo, da água, dos tóxicos, às lâminas, escadas, mordeduras, etc.



■ Leve os seus filhos a passear, a **descobrir** o mundo. Se for de carro, no banco de trás; se a pé e em locais movimentados, pela mão,



ensinando-os a descobrir os direitos, os deveres e a gentileza.

■ **Não substitua** os seus filhos em tudo o que eles possam fazer por si, mas ensine-os a atravessar as ruas, a descobrir a respectiva lei das prioridades, a usar responsabilmente a liberdade e as oportunidades, tendo em conta a justiça e os direitos recíprocos.

■ **Respeite** a interioridade dos seus filhos, desperte neles o sentido de generosidade e de gratuidade, para que saibam discernir o certo do errado, o evidente do opinável, e que aprendam a oportunidade de saber dizer "sim" e a saber dizer "não".



■ Os seus filhos são gente; lembre-se sempre disso, deixe-os ser **diferentes**.



■ **Ame inteligentemente** os seus filhos, anime-os e estimule-os, mas nunca os abafe com superprotecção ou mimo inadequado.

■ **Reconheça**, positivamente, a identidade física, psíquica e espiritual dos seus filhos. Desenvolva neles a autoconfiança mas evite que se tornem autoconvencidos-irreflectidos.

■ Ajude os seus filhos, estimule as suas faculdades, desperte as suas capacidades criativas, mas **respeite** os seus ritmos e nunca exija mais do que a sua real medida e capacidade actual.



■ **Ensine** os seus filhos, pelo seu próprio comportamento, a serem verdadeiros, a amarem, a perdoarem e a serem pacientes, mas evite que se tornem indiferentes ou cépticos.

■ **Desperte** os seus filhos para a coragem e para a consciência das possibilidades e limites, e ajude-os a serem ponderados para prevenirem e ultrapassarem os reais perigos e riscos da vida social.

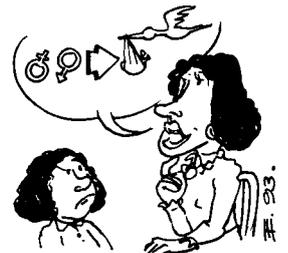


■ Pelo seu **testemunho**, desenvolva nos seus filhos o espírito de coragem e de optimismo, para olharem, preferentemente, o lado positivo das pessoas e das situações; mas que saibam não ser ingénuos na partilha social.



■ Exercendo a liberdade, auxilie inteligentemente os seus filhos a assumir a correspondente **responsabilidade**. No momento da necessária correcção, há que ser razoável e firme, mas sem humilhar nem esmagar, desnecessariamente, quando fracasam.

■ É fundamental despertar nos seus filhos a curiosidade de **saber**, de descobrir o "como" e o "porquê" da vida e do vulgar acontecer; mas que saibam, sobretudo, ser sensíveis à alegria de contemplar os mistérios da beleza que os rodeia, evitando a doentia posição dos pessimistas balofos.



■ Que os seus filhos aprendam a estar atentos à **totalidade da vida** e a assumir lealmente os compromissos, sabendo distinguir o certo e o opinável, desenvolvendo o espírito de competência sem competição e de fraternidade incondicional.

■ Uma vez iniciado o processo da paternidade e maternidade e **nunca mais deverá ser dado por concluído**, embora, à medida que os filhos desabrochem, devam mudar de registo e de estilo as relações recíprocas, que devem ter sempre em conta a idade, o papel, a função e o estatuto de cada um.



■ À medida que os filhos crescem, **ninguém deverá substituí-los** naquilo que possam pensar, fazer

e ser por si mesmos, correndo os riscos medidos, ponderadamente.



■ A aprendizagem ética processa-se por imitação e osmose. Mas cada um deverá sempre caminhar na linha da própria **identidade** sadia, tentando actualizar as próprias potencialidades.



LIVROS A LER



FUNDAMENTAL DO QUATTRO PRO 3

FUNDAMENTAL DO QUATTRO PRO 3.0 E 4.0

FUNDAMENTAL DO DOS 5

Embora a *Quattro Pro* seja uma aplicação vasta e sofisticada, a longa experiência do autor, Renato Reis, permitiu-lhe elaborar estes livros, proporcionando a um tema complexo uma simples e fácil compreensão.

Pretende-se nestes livros não só desvendar a *Quattro Pro*, mas também transmitir o que faz, como faz e para que serve a *folha de cálculo*.

Encontram-se focados, entre outros, os seguintes temas:

- Como conhecer o cenário da *Quattro Pro*;
- Como introduzir e manipular dados;
- Como criar gráficos;
- Como elaborar macros;
- Como trabalhar na barra, no banco de *menus*.

Deste modo, com a leitura desta obra, encontra-se o leitor apto para “entrar” nesta aplicação da Borland, versões 3, 3.0 e 4.0, explorando as suas diferenças e semelhanças.

Quanto ao *Fundamental do “DOS 5”*, é um livro em que o autor, Henrique Carreiro, partindo do *DOS SHELL* — a interface baseada em *menus* desta versão —, apresenta ao leitor processos simples e rápidos de execução das principais operações do *DOS 5*:

- Criar e apagar ficheiros;
- Recuperar ficheiros apagados;
- Formatar disquetes usando os novos parâmetros do *DOS 5*;
- Recuperar de uma formatação indevida;
- Configurar o *DOS 5* para trabalhar com os caracteres portugueses.

Além de um glossário dos termos mais comuns na área dos microprocessadores, esta obra, ainda apresenta, em paralelo, as versões em português e em inglês para os utilizadores que tenham que contactar com ambas as versões.

FICHA TÉCNICA

Título: *Fundamental do “Quattro PRO 3”*

Autor: Renato Reis

Editora: FCA — Editora de Informática.

Distribuidora: Lidel — Edições Técnicas.

Título: *Fundamental do “Quattro PRO 3.0 e 4.0”*

Autor: Renato Reis

Editora: FCA — Editora de Informática

Distribuidora: Lidel — Edições Técnicas.

Título: *Fundamental do “DOS 5”*

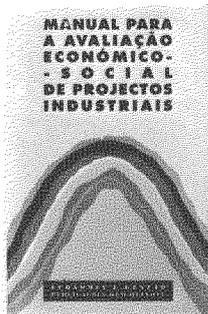
Autor: Henrique Carreiro

Editora: FCA — Editora de Informática.

Distribuidora: Lidel — Edições Técnicas.

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



MANUAL PARA A AVALIAÇÃO ECONÓMICO-SOCIAL DE PROJECTOS INDUSTRIAIS

Este *Manual* representa o ponto culminante da experiência obtida pela Organização das Nações Unidas na área do Desenvolvimento Industrial para os estados árabes, em matéria de avaliação de projectos.

Foi preparado por um grupo de peritos que compreende funcionários da ONUDI e da IDCAS, bem como consultores externos.

O objectivo principal desta obra consiste em aperfeiçoar as decisões de investimento nos países em vias de desenvolvimento, em três aspectos essenciais: a selecção, a modificação e a rejeição de propostas de investimento.

Os critérios adoptados pretendem, em primeiro lugar, facilitar a selecção de projectos que satisfaçam mais eficazmente os objectivos nacionais. Em segundo lugar, devem ajudar a modificar os projectos de modo a que sua contribuição seja mais positiva. E, em terceiro lugar, têm de ajudar na decisão de rejeitar aqueles projectos que, mesmo depois de alterados, não podem servir adequadamente tais objectivos.

FICHA TÉCNICA

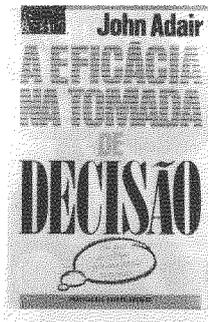
Título: *Manual para a Avaliação Económico-Social de Projectos Industriais*

Tradução: Alberto Camacho e Maria José Sampaio Camacho

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



A EFICÁCIA NA TOMADA DE DECISÃO

Este livro é um *guia de reflexão* para uma gestão de sucesso.

Poucos gestores dedicam atenção suficiente aos processos de raciocínio que têm de aplicar nas suas tarefas. No entanto, muitas horas de trabalho e energias são desperdiçadas se as decisões de negócios não forem lógicas, claras e correctas.

A tomada de decisão é uma função essencial da gestão. A par da liderança e da comunicação, a tomada de decisão surge no topo da lista das capacidades que o gestor deveria procurar desenvolver.

O objectivo deste livro é ajudá-lo nessa tarefa.

Nesta obra, John Adair dá exemplos e apresenta casos reais para mostrar como é possível desenvolver qualidades analíticas fundamentais para a tomada de decisões mais eficazes.

FICHA TÉCNICA

Título: *A Eficácia na Tomada de Decisões*

Autor: John Adair

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



DETECÇÃO E RESOLUÇÃO DE AVARIAS NO PC

Para si que não é um técnico de computadores, mas apenas um utilizador, este livro é o consultor ideal para um grande número de questões com que depara quem deseja tirar o máximo partido do computador pessoal, mas que ao mínimo problema tem que recorrer ao técnico qualificado.

Através de oito capítulos o autor descreve os problemas mais comuns e apresenta as respectivas soluções.

Problemas de vídeo; disquetes, discos; unidades de disquetes/discos; o teclado e o rato; as impressoras; as *portas de série*; o sistema operativo e os seus problemas; os programas e a expansão do PC, são os temas versados neste livro.

FICHA TÉCNICA

Título: *Detecção e Resolução de avarias no PC*

Autor: Ian Sinclair

Editora: Presença

Colecção: Sistemas

À VENDA NAS LIVRARIAS



GERIR OS RISCOS FINANCEIROS DA VENDA

A finalidade deste livro consiste mais em ajudar a otimizar as vendas, maximizando os lucros, do que em ajudar a eliminar os prejuízos de vendas mal geridas.

Para atingir a situação ideal de maximizar os lucros, minimizando os custos, o autor desta obra acessível diz-nos que vender é um processo completo que vai desde a escolha do cliente à cobrança integral do valor facturado.

É necessário:

- Apreciar a *solvência* do cliente;
- Obter as margens máximas;
- Negociar e gerir os envios dos produtos vendidos;
- Conseguir todas as vantagens possíveis;
- Utilizar adequadamente os instrumentos de gestão do crédito ao cliente;
- Prevenir os possíveis incobrados;
- Garantir todo o processo financeiro e comercial.

Este instrumento de trabalho é destinado a todas as pessoas implicadas na comercialização.

FICHA TÉCNICA

Título: Gerir os Riscos Financeiros da Venda
Autor: Jean-Pierre Pellegey
Editora: Edições CETOP
Colecção: Temas Financeiros

À VENDA NAS LIVRARIAS



FOLHAS DE CÁLCULO - MANUAL DE ESTILO

Este livro pode ser usado como *manual de referência e guia*.

Segundo os autores, este manual tem duas finalidades.

A primeira é proporcionar um conjunto de critérios *normalizados* para o esboço, formatação e edição de todos os tipos de folhas de cálculo para computadores.

A segunda finalidade é fornecer *linhas mestras* para os utilizadores de folhas de cálculo no momento da sua criação, manutenção ou revisão.

Os critérios normalizados e as linhas mestras, em conjunto, constituem o que os autores chamam de *estilo* em folhas de cálculo.

Este manual pode ser usado em conjunto com qualquer tipo de computador: microcomputador, minicomputador ou *mainframe*. Pode ser usado com computadores pessoais isolados, PC ou *Macintosh*, ou em ambiente de rede.

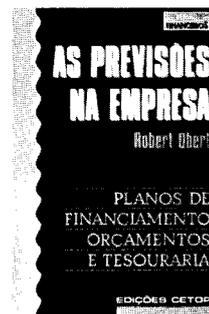
A maioria das referências à impressão aplica-se igualmente a impressoras de agulhas, *daisywheel*, jacto de tinta ou *laser*. As técnicas descritas e ilustradas não dependem do *hardware*.

Quer seja usado como referência, como um guia, ou de ambas as formas, este manual ajudará os leitores a melhorar as suas folhas de cálculo.

FICHA TÉCNICA

Título: Folhas de Cálculo - Manual de Estilo
Autores: David Harrison e John W. Yu
Editora: Edições CETOP
Colecção: Infortek — Biblioteca de Informática

À VENDA NAS LIVRARIAS



AS PREVISÕES NA EMPRESA

Neste livro, o autor procura não só descrever de forma detalhada os múltiplos métodos científicos de gestão que foram apurados ao longo dos últimos trinta anos mas, também, apresentar *técnicas simples*, utilizáveis a todos os níveis, para a elaboração de *documentos de previsão* a longo e a curto prazos.

Após uma análise da importância do conhecimento dos custos, o livro aborda os meios necessários para a rápida e eficaz realização das previsões, de modo a que qualquer dirigente de empresa possa analisar os custos e resultados das suas operações.

O autor analisa também a maneira como um gestor pode e deve controlar os seus planos através das previsões orçamentais e de tesouraria, de modo a poder proporcionar a necessária saúde financeira à sua empresa.

O livro contém numerosos casos concretos, inspirados na prática.

Aconselhamos esta obra a todos os que tiverem que gerir uma empresa tendo como instrumentos básicos as previsões de financiamento, orçamentos e tesouraria.

FICHA TÉCNICA

Título: As Previsões na Empresa
Autor: Robert Oberl
Editora: Edições CETOP
Colecção: Temas Financeiros

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIRIGIR



A ECONOMIA EM VINTE E QUATRO LIÇÕES

Este livro é uma *iniciação sintética* ao conhecimento científico da problemática económica destinada, não a estudantes de Economia, mas antes a estudantes ou práticos de Gestão.

O livro subordina-se a quatro temas: a problemática económica; preços, mercados e concorrência; fundamentos da política económica, crescimento, desenvolvimento e relações económicas internacionais.

As "Lições", são mensagens sumárias. Cada uma delas aborda um tema essencial, permitindo que o leitor possa situar problemas e teorias, recolhendo pistas para reflexão pessoal.

São sugeridas leituras e temas para discussão, e, em anexo, são incluídos vários quadros estatísticos.

FICHA TÉCNICA

Título: *A Economia em Vinte e Quatro Lições*

Autor: Mário Murteira

Editora: Editorial Presença

Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna

À VENDA NAS LIVRARIAS

VEJA LÁ SE APRENDE

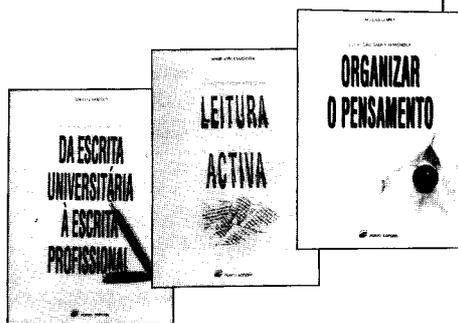
FICHA TÉCNICA

TÍTULOS: *Leitura Activa; Organizar o Pensamento; Da Escrita Universitária à Escrita Profissional*

AUTORES: Marie-José Couchaere, Jacques Claret e Colette Sartout

COLECCÃO: Saber Aprender

EDITORIA: Porto Editora.



A PORTO EDITORA é uma editora dos nossos filhos. A maior parte dos livros que se compram na escola são da Porto Editora. É uma vocação, acima de tudo. Livros cheios de bonecos para ver se chamam a atenção. Os filhos, continuam a não ligar nenhuma aos livros e a agarrar neles só em última instância. A ver se pega. Nós temos outra idade. Responsabilidade. Queremos aprender porque sim ou porque dá jeito... Para evoluir na carreira. Somos como os filhos, que andam só a ver se passam de ano. Nas vésperas dos exames é que eles se lembram de agarrar nos livros que a Porto Editora demorou séculos a fazer. Estão-se borrifando para a qualidade. Olham principalmente para os bonecos e tentam aprender sem ler. À pressa. Quando era eu que estudava, já a Porto tinha a vocação dos livros escolares. Pegava neles na noite antes do exame e olhava para os bonecos. Eram sempre umas gravuras antigas dos reis e da Praça do Comércio cheia de caravelas. O que me descansava eram as legendas. Lia-as com vontade. Sem esforço. A seguir, ia para o exame seguro. Falava dos reis que tinha visto e aproveitava para dar uma pequena descrição dos seus atributos físicos. Lembra-

DIRIGIR



-va-me ainda de falar de Lisboa como um grande porto comercial (tudo das gravuras e legendas, pois), e falava sempre do número de velas que cada caravela tinha. Não custava nada e o professor achava-me muito interessado. De vez em quando, apareciam assim uns comentários a encarnado escritos pelo professor que diziam, género conselho de amigo, que se eu aprofundasse mais os temas teria muito melhores notas. Nos exames que se seguiam, cheio de vontade de seguir os conselhos, lia os títulos a negrito e as introduções aos temas, que a Porto fazia o favor de incluir em cada capítulo. Aí era a consagração. O exemplo para a turma. Obrigado **Porto Editora!** Devo-vos os melhores anos da minha vida!

Mas agora cresci. Não estava à espera. Aconteceu. De um dia para o outro, já não era aluno mas empregado. Já não era exemplo. E começaram a aparecer os primeiros relatórios para fazer, resmas de papel para ler. E eu nada. Tive de recorrer aos colegas mais velhos. Aqueles embirrentos que se esqueceram que já foram novos.

A coisa começou a custar logo na Universidade, com aqueles calha-maços para ler e eu sem a mínima ideia de como sintetizar aquela tralha toda. Chorava pelos bonecos da Porto Editora noites seguidas. Mandava cartas a dizer que sentia a falta deles. Com coraçõezinhos encarnados. Mas não me ligaram nenhuma. O primeiro ano foi um desastre. Fui aprendendo com muito muito custo. Ou cuspo, porque colava a matéria toda com cuspo. De qualquer maneira, já estou melhor. Menos dependente da Porto Editora. Menos dependente do meu grande amigo. Agora só envio postais no Natal, escritos com tinta preta. Nada de lamechices.

Mas eis que o meu grande amigo voltou. Com outro nome. Deixou de ser *Nova História* ou *Conhecer como* para passar a ser *Saber Aprender*. Voltei aos correios para comprar postais. Agora mando-os com corações trespassados por setazinhas. Tudo em tamanho grande.

Vejam lá se não é de mandar postais: são três volumes independentes mas que se complementam. O maior intitula-se *Como Organizar o Pensamento* e a ideia é ensinar os truques todos que existem nesse domínio. Escrito por Jacques Claret, foi traduzido para português com bastante clareza. Divide-se em sete partes principais, incluindo a “matéria” propriamente dita e uma última parte reservada aos exercícios práticos. Bom primeiro, ficamos a saber analisar um texto, a seguir, a explorar um tema e, depois, a sintetizá-lo, o que contribuirá para a “descodificação do problema e para uma visão total do assunto por etapas”. E eles ensinam mesmo tudo. Deixemos os postais e enviemos flores. Dúzias de flores. Ensinam ainda a elaborar um relatório e dão-nos pistas para nos autocultivarmos, para passarmos a ler mais o *Expresso* e deitar logo fora o Suplemento Disney. Tudo porque gostam de nós. O resto da obra são exercícios práticos, onde dissecam vários textos e temas, e nos explicam como fazer para interpretá-los. Tintim-por-tintim.

O segundo livro (a ordem é arbitrária porque não há sequência aconselhada) tem um título sugestivo: *Leitura Activa*. Apetece mesmo. Por exemplo para quebrar o marasmo do domingo. Desde técnicas para controlar o movimento dos olhos a técnicas para descansá-los, a obra vai evoluindo no sentido da leitura rápida e direccionada. Horizontal e diagonalmente. Tudo, mais uma vez,

para nos poupar trabalho. Depois, outra vez exercícios. Lembre-se das partes maçadores dos livros, aquelas que não saltamos porque temos sempre medo de perder alguma coisa. Se ler este livro, acabam-se as partes maçadoras. Eles ensinam-lhe a manha. Aproveite.

Depois há aquele cujo título me parece menos feliz. A ideia é ensinar a escrever um relatório, uma carta, uma nota de serviço. Tudo como deve de ser. Intitularam-no *Da Escrita Universitária à Escrita Profissional*. Nem é muito grave. Soa é mal. Muita gente não passou pela Universidade. Mas pronto. Se tiver dúvidas, ou se quiser escrever uma carta a elogiar a DIRIGIR e não tiver consciência dos passos a seguir, leia este livro. Está lá tudo.

Comece já a organizar o seu pensamento. Vá. Com certeza que lhe fazem falta livros assim. Há muito poucos e não se esperam novos.

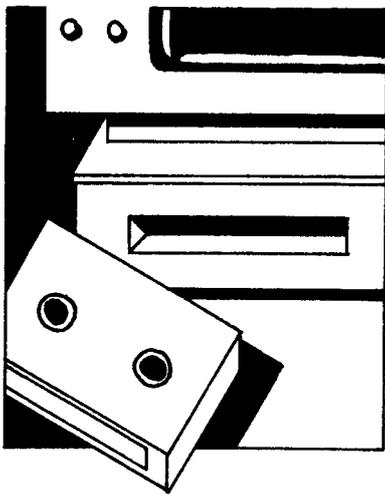
Não me venha é dizer que não precisa, porque eu não acredito. Se quiser, insulte-me, que eu não me ralo. Mas não acredito. Porque olhe que não há nada mais difícil do que escrever um relatório muito bem feitinho. Ou lembre-se de quando tem a secretária cheia de papelada para organizar e não faz a mais pequena ideia por onde começar. Normalmente, vai deixando acumular. Menos vezes, é despedido por não ter o trabalho em dia.

Mas olhe que acontece e não é só aos outros.

Entretanto, enquanto decide, resuma esta recensão. Depois, mande-a aqui para a redacção.

Sempre queremos ver se não precisa destes livrinhos.

MARTIM A. FIGUEIREDO



VÍDEOS A VER

A TEMÍVEL ENTREVISTA OS DOIS LADOS DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

A entrevista de avaliação pode ser a ferramenta de gestão mais eficaz para manter os empregados satisfeitos, motivados e, logo, produtivos. Os seus objectivos fundamentais são avaliar o passado, consolidar o presente e planear o futuro.

O vídeo de avaliação ***Que Tal Vou Eu?*** mostra claramente como as chefias se devem conduzir numa entrevista de avaliação. Mas, e se a atitude do funcionário para com a entrevista deixar muito a desejar? Ambos, entrevistado e entrevistador, devem estar com o mesmo estado de espírito se quiserem que a avaliação seja um acontecimento positivo.

A Temível Entrevista, apresentada por Sir Antony Jay, torna isso possível ao mostrar como se obter o melhor de empregados difíceis.

Temos "Shy Sharon", que refreia todas as suas opiniões e preocupações. Ela tem de ser posta à vontade e de ser encorajada.

O outro extremo é "Touchy Tracey", uma senhora sempre em posição de defesa, que vê cada comentário como uma crítica directa a si própria e que reage de acordo. Com Tracey, a conversa tem que se manter positiva e centrada no desempenho, não na personalidade. Da mesma maneira, pedir a Tracey para analisar o seu próprio desempenho e depois discutir os pontos por ela levantados evitará que ela se sinta vitimizada.

Finalmente encontramos "Agresive Alan", que vê a entrevista como uma oportunidade para "avaliar" a organização e não a si próprio. Para

o manter concentrado no seu desempenho, a discussão deve ser controlada e serem-lhe dados objectivos realistas e mensuráveis para o futuro.

Incluído no programa há um vídeo mais curto para o "avaliando", explicando o que ele deve esperar da entrevista e como a pode usar para seu maior benefício. Este vídeo duplo também está disponível separadamente.

Pontos-chave:

- Faça com que os seus avaliados se abram.
- Crie atmosfera correcta, contribuindo com elogio e encorajamento.
- Faça perguntas abertas e ouça atentamente.
- Enfrente os problemas e cinja-se aos factos.
- Encoraje a auto-avaliação.
- Chegue a acordo para um plano de acção com objectivos mensuráveis.

Sugerido para: Acções de formação em avaliação; Programas de desenvolvimento em gestão; Cursos de técnica de chefia; *Briefings* para o pessoal antes da avaliação.

Material de apoio: *Manual do Monitor*

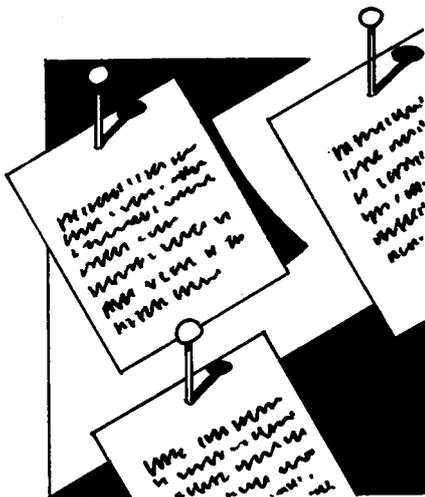
Produtor: Video Arts

Duração: Filme principal - 25 minutos;

Filme p/avaliando - 4 minutos



DIRIGIR



BREVES



A DIRIGIR CONVIDADA DA A.P.C.E.

A convite da APCE (Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial) a DIRIGIR fez duas interessantes visitas de estudo: uma à mina de Neves-Corvo e outra ao subsistema de Castelo de Bode da EPAL. Os grupos de participantes, que integraram responsáveis por diversas publicações empresariais, viveram momentos muito interessantes, sobretudo quando desceram a quinhentos metros de profundidade e puderam ser mineiros por umas horas...



MULHERES "À CABEÇA"

Um estudo da Mercuri Internacional revela que as mulheres que têm funções de responsáveis comerciais

em empresas europeias, são consideradas mais competentes pelos seus subordinados do que os seus colegas masculinos.

O estudo incidiu sobre 1700 responsáveis comerciais (dos quais 28 por cento eram mulheres), provenientes de 814 empresas industriais em dez países europeus. Deste universo, 90 por cento dos directores de vendas do sexo feminino e 76 por cento dos seus homólogos masculinos revelaram elevado nível de competências sociais: capacidade de comunicar, compreensão, abertura de espírito, lealdade, capacidade de ouvir, capacidade para transmitir segurança e confiança.

As mulheres estão "à cabeça" mesmo no domínio técnico: 83 por cento dos inquiridos atestam a excelente capacidade para gerir que elas revelam — capacidade de tomar decisões, clareza na definição de orientações, vontade de inovar, espírito de missão, crítica



construtiva, preocupação em transmitir informação sobre os projectos em curso —, enquanto que essa capacidade só é reconhecida a 74 por cento dos homens.

In *Manpower Argus*, nº 280



OS CEGOS SÃO ÁVIDOS DE LEITURA

O Instituto São Manuel fundou em 1956, graças à iniciativa de Albuquerque e Castro, a Imprensa Braille, a única de simbologia braille actualmente existente no País.

Mas as transcrições para braille de jornais e revistas não chegam para satisfazer o desejo de ler que os cegos manifestam...

Fernando Malheiros, director do Instituto, vai tentar obter apoios para que os organismos editores de livros, revistas, brochuras, desdobráveis, enfim, de tudo aquilo que nós, de tanto ver, às vezes já nem lemos, possam editar essas mesmas publicações em braille.

Se estiver ao seu alcance, porque não aceita este desafio?

CONTACTO:

Centro Prof. Albuquerque e Castro
Edições Braille
R. do Instituto S. Manuel
4000 PORTO
Tel: 02-697 40 00



FORMAÇÃO PARA ENFERMEIROS DE S.O.

A Associação Portuguesa de Enfermeiras e Enfermeiros levou a cabo o I Programa de Formação em

Saúde Ocupacional, de Novembro de 1992 a Março de 1993.

O programa teve lugar em horário pós-laboral e constou de 131 horas de teoria em diversas disciplinas.

No final, cada enfermeiro apresentou um projecto dentro da área da enfermagem do trabalho ou de saúde ocupacional.

Este programa teve a participação de 32 profissionais de enfermagem, dos quais 27 a trabalhar em serviços de saúde ocupacional de empresas e cinco em instituições hospitalares com serviços de saúde ocupacional em formação.

Os nossos parabéns aos gestores dos departamentos de recursos humanos das empresas representadas, que, compreendendo o benefício da maior formação dos enfermeiros nesta área, concederam a dispensa de serviço e pagamento do programa de formação a estes técnicos de saúde.



RENOVA: BOM CIDADÃO EMPRESARIAL!

A Renova introduziu no mercado nacional o primeiro papel totalmente reciclado para escrita e impressão. O papel *Renova-print* será comercializado em superfície vergé para correspondência comercial e em superfície lisa para impressão de livros, catálogos e outras publicações.

A Renova não só dá o exemplo como cria condições para que as empresas portuguesas desenvolvam posturas responsáveis face ao problema do ambiente.

A DIRIGIR envia-lhe calorosos parabéns!

CORREIO DOS LEITORES

Os excertos de cartas que inserimos neste número da DIRIGIR são um estímulo para continuarmos a trabalhar com **exigência e qualidade** — um estilo forjado numa relação de mútuo respeito que estruturámos com os nossos leitores.

A revista tem uma missão que procura cumprir, fiel a uma postura em que o respeito pelo Homem é o ponto de todos os equilíbrios.

Trabalhar para os outros e através da nossa dedicação conseguir fazer cada vez melhor — é essa a nossa **obrigação**. As palavras de encorajamento dos leitores são a nossa **recompensa**.

Podemos dizer que **fomos compreendidos** no nosso esforço e na nossa intenção é o nosso **privilégio**.

"[...] Hoje como ontem, leio e releio com exigência e agrado a DIRIGIR! Vejo-a como um fio dourado, uma espinha dorsal que passa além das organizações e liga todos os seus dirigentes, na permuta de saberes e experiências profissionais, levando-os a uma maior excelência no seu labor diário com as pessoas[...]."

PAULO LOPES DOS SANTOS
Torres Novas

"[...] Permita-me que saúde a excelente equipa da revista DIRIGIR **que nos habituou a uma exigência e a uma qualidade** tais que não será difícil reconhecer os efeitos benéficos desta publicação nos diversos locais de trabalho, quer na administração pública quer nas empresas privadas[...]."

INSTITUTO DE REINserÇÃO SOCIAL
Leiria

"[...] a excelente qualidade e o interesse da DIRIGIR. Trata-se de uma publicação que honra o IEFP, diz muito do empenho e da competência da equipa que a realiza.

A DIRIGIR é para mim uma leitura obrigatória e tem, em muitas circunstâncias, constituído o ponto de partida para a minha auto-análise, para o tempo de reflexão a que todo o gestor se deve obrigar.

Isto sem esquecer os muitos ensinamentos adquiridos na sua leitura. Só mais uma palavra. Se já hoje se podem orgulhar do vosso trabalho, desejo que continuem na procura de cada vez melhor. Procura patente em cada número da DIRIGIR."

ANTÓNIO FERNANDO RODRIQUES DA COSTA
Coimbra

"Sinto a obrigação de felicitar o Instituto do Emprego e Formação Profissional pela iniciativa.

Ao Sr. Director da Revista **os meus sinceros parabéns pela soberba qualidade** e interesse dos artigos nela inseridos, tornando-se um óptimo contributo de informação e formação. É de realçar a clara, fácil e cativante leitura[...]."

SEIXAS PEREIRA
Oliveira do Hospital

DIRIGIR



PERFIL AXIOLÓGICO DAS EMPRESAS

SEPARATA

ACTUALMENTE o conceito de "prestação de contas" de uma empresa é muito amplo e ultrapassa em muito a visão economicista: enquanto unidade econômica e social a empresa credível é a que assume a sua responsabilidade social. Esta análise aponta para cinco perfis-tipo de *performance* ou desempenho organizacional. Através de um teste, o autor propõe-lhe conhecer o perfil axiológico da sua empresa. Uma vez encontrado esse perfil, pode traçar o perfil desejável e o viável para 1994. Com tais limites orientadores será mais fácil ter uma empresa socialmente responsável.

Madalene Gilby



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NUMERO ESPECIAL 1993
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

DIRIGIR



COMO AVALIAR A "PERFORMANCE" DA EMPRESA?

De um modo geral, as empresas portuguesas estão habituadas a **prestar contas**.

- **A quem** é que prestam contas? Aos titulares do seu capital, devedores e credores, trabalhadores e colaboradores, fisco, banca, bolsa de valores, potenciais investidores, clientes, concorrentes, etc.

- **De quê?** Da sua actividade produtiva, dos seus resultados económicos e financeiros, dos seus investimentos, da variação do seu património, das características dos seus produtos e do seu mercado, dos seus projectos, etc.

- **Como?** Através, por exemplo, da elaboração de instrumentos contabilísticos como o balanço, o relatório de gestão e contas, etc... O balanço, por exemplo, indica o estado patrimonial da empresa, as variações do seu activo e do seu passivo. A comparação com os balanços anteriores permite diagnosticar a evolução da exploração, os resultados de um exercício (lucros/benefícios ou prejuízos/perdas), etc.

- **Porquê?** Em primeiro lugar, por razões de certificação legal; mas, também, por razões de racionalidade económica, de estratégia, de *marketing*, etc... De resto, o mercado a isso obriga.

Já lá vai o tempo em que o empresário (?) português podia dar-se ao luxo de ter três ou quatro escritas diferentes: uma para si, outra para os sócios, e as restantes para banca e para o fisco... Hoje, para que a sua contabilidade mereça o máximo de credibilidade, a empresa recorre ao serviço de **auditores externos**, independentes, como é o caso dos revisores oficiais de contas.



EMPRESA: UMA UNIDADE ECONÓMICA E SOCIAL

Mas a empresa não é apenas uma unidade **económica**, com um objectivo utilitário (a produção e o lucro). É também, como todas as organizações, uma unidade **social**, composta por diferentes indivíduos e grupos, situada no tempo e no espaço e, portanto, com os seus valores, a sua cultura, a sua história, etc...

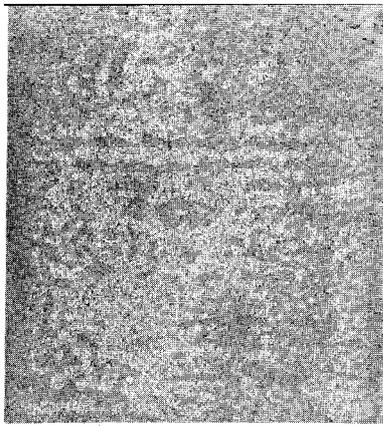
A actividade da empresa não tem um impacte meramente económico. Pelo contrário, tem repercussões no tecido social (a população trabalhadora, a comunidade local, a região ou o país onde está inserida).

A empresa tem obrigações para com o Estado e para com a sociedade civil. Ela não é apenas uma organização de produção, é também uma das mais importantes **instituições** das sociedades modernas. Cria empregos, desenvolve, produz riqueza, paga salários e dividendos, promove a saúde e o bem-estar, forma, educa, investiga, gera receitas fiscais, patrocina actividades culturais, etc. Mas também despede, polui, provoca acidentes e doenças, desperdiça recursos, gera desigualdades e conflitos, etc...

A empresa tem uma personalidade jurídica, distinta da dos indivíduos que a compõem... Enfim, a empresa tem uma diversidade de funções, prossegue objectivos que não se resumem à sua função **utilitária** ou **instrumental** e às suas actividades-fins.

Essas outras funções, sendo embora menos óbvias ou menos explícitas, nem por isso deixam de corresponder a novas necessidades e expectativas. Por exemplo, a empresa também pode ser produtora de conhecimento, de harmonia e de beleza. Um empresário quando decide construir uma fábrica pode mandar fazer um mamarracho de tijolo e lusalite... ou uma obra-prima da arquitectura pós-moderna. E ao contratar pessoas para trabalharem na sua fábrica, assume responsabilidades para com essas pessoas, as suas famílias e a comunidade onde vivem.

DIRIGIR



OBJECTIVOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

Diremos então que a empresa tem um campo de **responsabilidade social** e que esse campo é tanto interno como externo. Daí ser hoje relativamente pacífica a ideia de que a empresa deve prestar contas não só dos seus resultados **económico-tecnológicos** como também dos seus resultados **sociopolíticos** ou, se preferirmos, **sociais** (um neologismo que vem do francês e é composto pelas palavras "sociedade" e "Estado")...

A *performance* global da empresa, o seu desempenho organizacional, teriam então a ver com as seguintes dimensões:

- a) Até que ponto é que a empresa realiza os seus **objectivos**? (*Eficácia*)
- b) Como é que utiliza os seus **recursos**? (*Eficiência*)
- c) Em que medida se tem vindo a adaptar ao seu **contexto**, incluindo o mercado, o meio ambiente sociocultural, político, etc.? (*Inovação e mudança*)
- d) São positivas as **atitudes e comportamentos** tanto do seu pessoal como dos seus clientes? (*Qualidade*)

Simplificando, e sem querermos fazer aqui a distinção entre actividades-fins (v.g., produzir, vender, obter lucro) e actividades-meios (v.g., formar, organizar, avaliar), poderíamos dizer que a *performance* global da empresa é função do grau de realização dos seus objectivos, quer estes sejam **primários** (ou **manifestos**), quer sejam **secundários** (ou **latentes**).

Os primeiros têm a ver com os resultados obtidos a nível económico, financeiro e tecnológico. E são geralmente esses que são publicitados tanto interna como externamente. Podem ser medidos através de indicadores (quantitativos) como a taxa de produtividade, o volume de vendas, o lucro, o valor acrescentado ou a taxa de investimento.

Mas o desempenho da empresa pode (e deve) ser avaliado também através de outros critérios ou indicadores (mais qualitativos do que quantitativos), que nos dêem a medida da realização dos seus objectivos **sociais ou sociais** (secundários ou latentes), como, por exemplo, a protecção do ambiente, o esforço realizado no campo da investigação científica e tecnológica, a satisfação do cliente ou a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Estes últimos são menos explícitos e raramente transparecem em documentos oficiais como os relatórios de gestão e contas de cada exercício. Uma vez por outra são aflorados nos discursos ou então são impostos do exterior (v.g., protecção do ambiente, prevenção dos acidentes e doenças profissionais).

TIPOLOGIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Se avaliarmos a empresa (Quadro 1), utilizando uma escala de valores de 0 a 20, e segundo os dois referidos critérios, poderemos encontrar, de entre múltiplas combinações possíveis, cinco perfis-tipo de *performance* global ou desempenho organizacional:

0.0 (Baixa *performance*: baixa realização dos objectivos tanto económicos como sociais.)

20.0 (Alta realização dos objectivos económicos, baixa realização dos objectivos sociais.)

0.20 (Baixa realização dos objectivos económicos, alta realização dos objectivos sociais.)

10.10 (Média *performance*: média realização dos objectivos tanto económicos como sociais.)

20.20 (Alta *performance*: alta realização dos objectivos tanto económicos como sociais.)

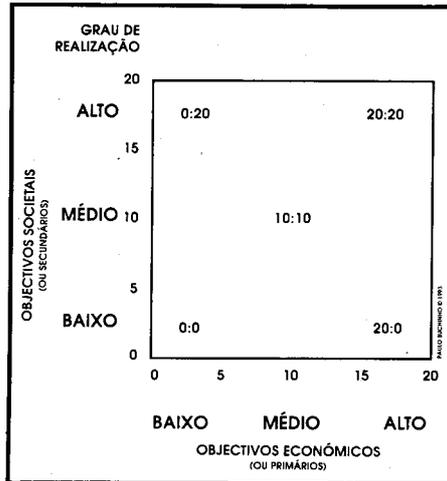
As empresas de tipo *0.0* (que vamos encontrar em sectores em crise ou em reestruturação como o têxtil, a metalomecânica, etc.) estão condenadas a desaparecer rapidamente do mercado, por falta de competitividade... e credibilidade.

As empresas de tipo *20.0* são as empresas do ano, as que aparecem no quadro de honra da economia nacional. São competitivas, têm uma nota brilhante em termos de *performance* económico-tecnológica, mas muito provavelmente têm ainda uma **cultura** – uma maneira de ver o mundo, de ser e de estar – que é do passado. Terão que investir seriamente na área do **imaterial**...

As empresas de tipo *0.20*, pelo contrário, são as que têm uma nota excelente devido aos resultados sociais e políticos (ou sociais), têm uma particular vocação para operar no chamado mercado social mas que “não ganham para o petróleo”, como se costuma dizer. Também não podem ir longe, se continuarem a descurar os objectivos de produção. Sem riqueza material não há cultura de empresa que se aguente. Só pode haver é a cultura da... pobreza! Temos alguns exemplos no sector público e estatal.

Finalmente, as empresas de tipo *20.20* contam-se pelos dedos da mão. Por analogia com a classificação dos hotéis, são as tais empresas que merecem as cinco estrelas, justamente porque têm uma boa nota em tudo: saúde e bem-estar, riqueza material, segurança, conhecimento, direito e liberdade, justiça e equidade, poder e prestígio, conservação da natureza, qualidade total.

QUADRO 1



DIRIGIR



BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA

De qualquer modo, esta noção de **responsabilidade social** da empresa é um dado novo. Está profundamente ligada à transformação da própria noção de empresa. Esta transformação – digamos **axiológica**, isto é, do domínio dos valores – é recente.

Grosso modo, remonta aos anos quarenta e cinquenta, com a profissionalização da função de gestão, cada vez mais dissociada da simples propriedade ou titularidade do capital. E acentua-se, na década de oitenta, face aos múltiplos desafios com que se defrontam as empresas (v.g., internacionalização da economia).

Nos anos sessenta, surgem as primeiras experiências de **auditoria social** nos EUA, não só como resposta velada à contestação sociopolítica da empresa, mas também como tentativa de adaptação a um novo ambiente sociocultural em que as questões da **qualidade de vida**, da **participação**, da **saúde e segurança no trabalho**, do **consumo** e do **meio ambiente** começavam a preocupar largos sectores da população.

O *slogan* "Aquilo que interessa à General Motors, interessa à América" tornava-se um *chavão* ideológico fora de moda... Era preciso então provar e dar a conhecer também as realizações sociais da empresa, tanto interna como externamente..

O termo **social audit** é retomado em França sob a designação de **bilan social**, dando origem no início dos anos setenta a algumas experiências por parte de empresas, e nomeadamente multinacionais, desejosas de mostrar a sua *performance* socioeconómica (v.g., IBM).

A auditoria social conheceu o seu *boom* na sequência dos choques petrolíferos de 1973 e 1979, e da crise monetária internacional.

Em todo o caso não devem ser confundidos os dois termos. A ideia do **balanço social** está mais ligada a diagnóstico, a **check-up**, a avaliação do "estado de saúde" da empresa enquanto organização, feita a partir de indicadores quantitativos e qualitativos.

Tal como uma equipa de futebol que tem o seu plantel de jogadores, a empresa detém uma certa quantidade de **capital humano**, que constitui afinal o seu recurso mais importante

(um número **x** de trabalhadores, de quadros, de gestores, etc., com uma determinada estrutura demográfica, com um dado perfil de qualificação, etc.). Esse capital pode aumentar ou diminuir, sofrendo todos os anos determinadas depreciações, amortizações, reintegrações, etc., para usar termos da gíria contabilística.

O **balanço social** pode dar, ao longo do tempo, uma informação rigorosa da variação desse património da empresa que são os seus recursos humanos e servir tanto para o planeamento estratégico da empresa como para a política de concertação social.

Nesta perspectiva, o balanço social diz-se que é **interno**, respeitante apenas ao pessoal da empresa. Neste caso, agrupa um conjunto de indicadores sociolaborais – tais como o leque salarial, a taxa de absentismo ou o número de dias perdidos por motivo de greve.

Pode-se falar também de balanço social **externo**, englobando neste caso as relações que a empresa estabelece com outro tipo de actores, pertencentes ao seu meio ambiente pertinente ou supra-sistemas mais vasto onde está inserida (v.g., o mercado, os clientes, os consumidores, os colaboradores externos, os fornecedores, os sindicatos, as associações patronais, a autarquia local, a comunidade local, a região, o Estado).

De entre essas actividades podem destacar-se, por exemplo, o mecenato cultural, o patrocínio, o *marketing*, a auditoria, a gestão da imagem da empresa, a protecção do ambiente, a acção social externa, a cooperação institucional, etc.

Um balanço **societal** ou **global** será uma síntese dos dois.

A França foi o primeiro país a impor, por via legislativa, às empresas a obrigação de elaborarem e apresentarem um balanço social (Lei de 12 de Julho de 1977). A nossa Lei n.º 141/85, de 11 de Novembro, inspira-se largamente no diploma francês. Mas, num e noutro caso, o balanço social é apenas interno.

Só um balanço societal ou global permitiria fazer o “retrato-robô”, a corpo inteiro, da empresa na sua vertente social e económica e, portanto, avaliar a sua *performance* global.

Se o leitor quiser, entretanto, conhecer o **perfil axiológico** da sua empresa, faça o exercício que publicamos a seguir.

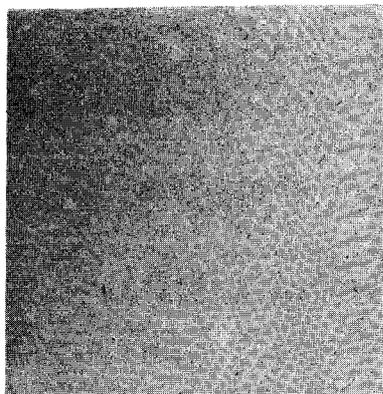
FAÇA O RETRATO-ROBÔ DA SUA EMPRESA

***Se quer saber qual é o padrão de valores existente na sua empresa, faça este teste...
Nos tempos que correm, aqui está uma avaliação bem importante.***

1. As empresas portuguesas têm um **perfil axiológico** (ou padrão de valores) de que tipo? Alto, médio ou baixo?

De acordo com a escala de 0 a 20, a seguir indicada, indique **até que ponto** é que, em sua opinião, as nossas empresas, através dos diferentes indivíduos e grupos que a compõem (sócios ou accionistas, dirigentes, gestores, quadros, empregados, operários e demais colaboradores), conseguem realizar cada um dos valores a seguir listados ¹.

DIRIGIR



Esse grau de realização pode ir de alto (16-20) a baixo (0-5) ou de médio-alto (11-15) a médio-baixo (6-10).

Pense muito concretamente na empresa onde você trabalha e nas coisas que lá acontecem. Por exemplo, se na sua empresa há discriminação sexual, sendo preferidas as mulheres para o exercício de funções de secretariado e os homens para os lugares de... chefia, então você não lhe pode dar uma nota muito alta no que respeita à realização do valor justiça ou equidade. Se, pelo contrário, há uma verdadeira preocupação com o controlo de qualidade dos processos e produtos, com as condições de trabalho, com assistência pós-venda, com a satisfação do cliente, etc., então terá que dar uma nota alta ou média-alta ao valor qualidade total.

VALORES (v. Quadro I)	GRAU DE REALIZAÇÃO			
	Baixo	Méd.-baixo	Méd-alto	Alto
1. SAÚDE E BEM-ESTAR	0.....5.....10.....15.....20			
2. RIQUEZA MATERIAL	0.....5.....10.....15.....20			
3. SEGURANÇA	0.....5.....10.....15.....20			
4. CONHECIMENTO	0.....5.....10.....15.....20			
5. DIREITO E LIBERDADE	0.....5.....10.....15.....20			
6. JUSTIÇA E EQUIDADE	0.....5.....10.....15.....20			
7. PODER E PRESTÍGIO	0.....5.....10.....15.....20			
8. CONSERV. DA NATUREZA	0.....5.....10.....15.....20			
9. QUALIDADE TOTAL	0.....5.....10.....15.....20			

2. Comece por apurar a pontuação global, através da soma dos valores parciais. E de seguida divida o total por nove, obtendo assim o **score axiológico** da sua empresa. Esse **score** pode ir de 0 (Baixo) a 20 (Alto).

3. Em seguida, e utilizando para o efeito o Quadro II, marque com um x a pontuação atribuída a cada um dos nove itens. Una cada x através de uma linha em contínuo. Terá obtido, sob a forma de gráfico, o **perfil axiológico** ou o **retrato-robô** da sua empresa.

4. Apresente, compare e discuta esse perfil, no seu local de trabalho. A tracejado desenhe o **perfil desejável e viável** para a sua empresa no início do ano de 1994.

QUADRO I
PADRÃO DE VALORES E RESPECTIVOS INDICADORES

1. SAÚDE E BEM-ESTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Faltas por doença ou acidente • Satisfação profissional • Stress físico e psicológico • Serviços sociais (v.g., refeitório) • Serviços de saúde ocupacional, etc.
2. RIQUEZA MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Valor acrescentado • Facturação • Exportação • Património • Grau de sofisticação tecnológica • Produtividade • N.º de postos de trabalho • Lucro líquido • Massa salarial • Investimentos, etc.
3. SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Acidentes de trabalho • Produtos tóxicos ou perigosos • Rotação de pessoal (<i>turnover</i>) • N.º de trabalhadores a prazo • Despedimentos • Greves e outros conflitos • Salários em atraso • Solvência financeira • Riscos e seguros, etc.
4. CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Projectos de investigação • Publicações científicas e técnicas • Cursos de formação profissional • Estrutura das qualificações • Dependência tecnológica, etc.
5. DIREITO E LIBERDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos e liberdades individuais • Cumprimento da legislação laboral • Acordos de empresa • Informação e consulta • Participação nas decisões • Representantes dos trabalhadores • Taxa de sindicalização, etc.
6. JUSTIÇA E EQUIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação sexual • Divisão do trabalho • Igualdade de oportunidades • Leque salarial, etc.
7. PODER E PRESTÍGIO	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Publicidade e <i>marketing</i> • Patrocínios e mecenato cultural • Imagem interna e externa da empresa • Poderio económico • Alianças • Estratégias, etc.
8. CONSERV. NATUREZA	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento urbanístico • Tratamento dos efluentes • Poluição estética • Condições físicas de trabalho, etc.

DIRIGIR

9. QUALIDADE TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos recursos humanos • Política social • Qualidade dos processos e produtos • Participação na organiz. do trabalho • Melhoria das condições de trabalho • Trabalho em equipa • Realização profissional • Satisfação do cliente • Desenvolvimento organizacional, etc.
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

QUADRO II
PERFIL AXIOLÓGICO OU RETRATO-ROBÔ DA SUA EMPRESA

GRAU DE REALIZAÇÃO	VALORES									
ALTO	20									
	15									
MÉDIO	10									
	5									
BAIXO	0									
		1. SAÚDE BEM-ESTAR	2. RIQUEZA MATERIAL	3. SEGU- RANÇA	4. CONHE- CIMENTO	5. DIREITO E LIBER- DADE	6. JUSTIÇA E EQUI- DADE	7. PODER E PRESTÍGIO	8. CON- SERVA- ÇÃO DA NATUREZA	9. QUALI- DADE TOTAL

Luís GRAÇA

Sociólogo da Saúde; Assistente da cadeira de Ciências Sociais e Humanas
na Escola Nacional de Saúde Pública.

¹ Exercício parcialmente adaptado de Parra Luna, F.: *Balance Social y Progreso Empresarial*. Madrid: Cirde, 1980.



FORMAÇÃO *e* CONSULTORIA

**PARA UM COMÉRCIO
INOVADOR**



- ✓ QUALIFICAÇÃO INICIAL
- ✓ ESPECIALIZAÇÃO TECNOLÓGICA
- ✓ FORMAÇÃO DE FORMADORES
- ✓ ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
- ✓ FORMAÇÃO PARA TRABALHADORES DO COMÉRCIO
- ✓ ASSISTÊNCIA A EMPRESAS E ASSOCIAÇÕES DE COMÉRCIO



CECOA

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O COMÉRCIO E AFINS

CONTACTE-NOS (01) 57 37 00 CECO A DIRECTO



NÃO DEIXE QUE O IMPREVISTO ESTRAGUE OS SEUS PLANOS

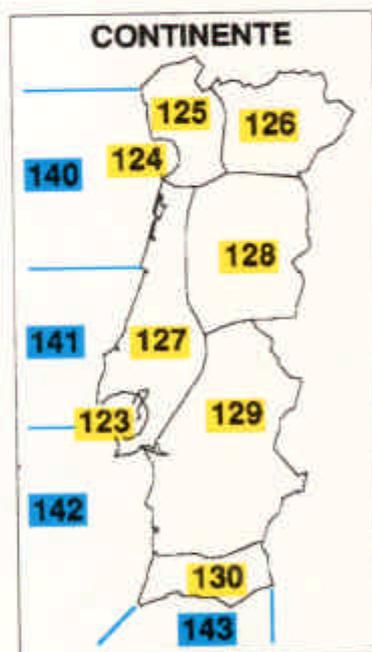
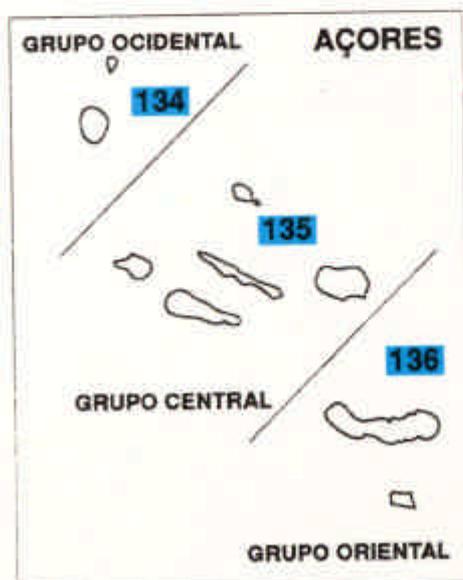
A INFORMAÇÃO
DO TEMPO
À SUA MÃO



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: 9\$80 por impulso de 3,7 segundos