

Janeiro  
Fevereiro 94  
200.00

# DIRIGIR

29

ISSN 0871-7354



**REFORMAR A FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL EMPRESARIAL**

**CENTRO DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DO SEIXAL:  
AO SERVIÇO DA F.P. 24 HORAS POR DIA**

**A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR...  
NASCE NA CARTEIRA DE CLIENTES**

**SEPARATA:  
FORMAÇÃO PARA OS ANOS NOVENTA**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



# CINAC



REVISTA TÉCNICO - PEDAGÓGICA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO E VESTUÁRIO

**ESTILISMO  
MODELAGEM  
CORTE  
COSTURA**

**APOIO ÀS EMPRESAS**

**MANUTENÇÃO  
ORGANIZAÇÃO  
QUALIDADE  
NOVAS TECNOLOGIAS**

LISBOA - RUA PROF. REINALDO DOS SANTOS, 11111 - CP 1506 - TEL: 774 15.28 / 42 / 80 - FAX 770 41 44  
COVILHÃ - ESTRADA DO LINHOS, 1 A 5 - CP 6300 - TEL: E FAX 675 / 32 35 78  
CASTELO BRANCO - ESTRADA NAC. 18 - CRUZ DE MONTALVÃO - CP 6800 - TEL: E FAX 012 / 2 46 73  
SANTARÉM - RUA 10 DE ABRIL, N.º 8 - ALTO DO BEMGA - CP 2000 - TEL: E FAX 063 / 2 10 16

## FICHA TÉCNICA

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

**DIRECTOR:** Fernando C. Mourato

**COORDENADORA:** Madalena Avillez

**COLABORADORES:** Alcino A. M. de Mendonça, António Motta, Artur Lemos de Azevedo, Carlos Nabais, Cristina Pesce, José Bidaia de Almeida, Lida Spencer Branco, Luís Graça, Nelson Santos António, Pedro Queiroz de Barros, Roberto Palma, Virginia Trigo

**CAPA:** Foto de Jorge Barros

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

**ILUSTRAÇÃO:** Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Sérgio Rebelo

**FOTOGRAFIA:** Duarte Cabral

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

**REDACÇÃO E ASSINATURAS:** 003/90/FPVFF - Direcção de Serviços de Formação de Formadores - Telefone 658 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 desempenhada ao Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX. A assinatura é gratuita.

Depósito Legal nº 17519/94

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS - DIRIGIR  
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX  
Telefones 658 47 01/2/3 - Ext. 2378

ANO VI - N.º 29 - FEV. 1994

ISSN: 0871 - 7354



FOTOGRAFIA DA CAPA:  
JORGE BARROS

## SUMÁRIO

### EDITORIAL

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

### DESTAQUE

REFORMAR A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EMPRESARIAL	Artur Lemos de Azevedo	3
AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL 24 HORAS POR DIA	Madalena Avillez	10

### FORMAÇÃO

OS 'MULTIMEDIA' NA AUTOFORMAÇÃO	José Bidaia de Almeida	15
A FORMAÇÃO EM PREVENÇÃO	Cristina Pesce	21

### HISTÓRIA E CULTURA

COMO BEM NEGOCIAR COM GESTORES DA TERRA DE CONFÚCIO	Nelson Santos António, Virginia Trigo	22
Reflexão		26

### GESTÃO

MERCEARIAS DE CARRINHO... COM CARINHO!	Madalena Avillez	27
CONTEÚDOS FUNCIONAIS RESTRITOS OU ALARGADOS	António Motta	31
DBASE IV (1.ª parte)	Carlos Nabais	34
EQUIPA E TRABALHO EM EQUIPA	Luís Graça	37
NÓS E A SIDA		41
ARMAZENAMENTO DE MATERIAIS NA SUA EMPRESA	Cristina Pesce	44
O SENTIDO DE SERVIR	Alcino A. M. de Mendonça	46
A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR ... nasce na Carteira de Clientes	Roberto Palma	48
DISSE SOBRE GESTÃO		51
Reflexão		52

### EMPRESAS

AS SOCIEDADES ANÓNIMAS (2ª parte)	Pedro Queiroz de Barros	53
-----------------------------------	-------------------------	----

### SOCIEDADE

A SEDUÇÃO DO CONSUMO		58
----------------------	--	----

### DESENVOLVIMENTO PESSOAL

COMO ORGANIZAR MELHOR O SEU TRABALHO	Cristina Pesce	60
MAIS TEMPO EM CASA ... MENOS NO ESCRITÓRIO		63
LIVROS A LER		64
VÍDEOS A VER		68
BREVES		69
CLASSIFICADOS		72

**DIRIGIR**

# EDITORIAL



Nesta época de balanço em que se questionam os resultados dos investimentos feitos em formação nos últimos anos é importante continuar o debate.

Nunca será demais evidenciar a importância estratégica da formação profissional que deve ter como objectivo primordial adequar o cidadão para as necessidades do sistema produtivo; prepará-lo para o emprego, sem esquecer que a optimização das suas capacidades só será possível se as empresas, como receptoras e utilizadoras dessas competências, tiverem capacidade de definir inequivocamente as suas necessidades de formação, através do diálogo concertado com os trabalhadores ou com os seus legítimos representantes.

Quando se integra no sistema produtivo, o novo trabalhador já se espera uma qualificação inicial suficientemente polivalente, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista funcional, que lhe permita uma alargada liberdade de opção e um patamar de competências que não seja inibidor, por contrário até, de futura mobilidade profissional, factor este que se torna extremamente relevante em momentos de alterações estruturais do tecido empresarial, como o que se vive neste momento em Portugal.

É necessário, pois, que se permita a cada indivíduo possuir uma polivalência de qualificações que lhe faculte as necessárias vantagens comparativas relativamente aos seus concorrentes no mercado de trabalho, estando cada perfil necessariamente relacionado com a sua formação de base.

Não me refiro, neste ponto, apenas às competências profissionais e tecnológicas. São igualmente imprescindíveis as capacidades de organização e de integração na cultura empresarial, as competências metodológicas, como sejam a identificação dos problemas e a planificação das etapas que conduzem à sua resolução, as competências sociais, tais como o posicionamento num sistema de relações profissionais e humanas, e as capacidades de comunicação e de interacção positiva numa equipa, na empresa e na sociedade.

É portanto decisivo que se criem condições que não só permitam ao cidadão o acesso a uma base formativa, mas, e principalmente, adequar essa formação às necessidades posteriores e específicas das empresas, de forma a que a vantagem adquirida pela formação de base seja sustentada e desenvolvida.

FERNANDO C. MOURATO



# REFORMAR A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EMPRESARIAL



*Artigo polémico e muito importante, que sugere a necessidade de repensar todo o esquema de formação profissional, partindo do pressuposto de que as responsabilidades formativas das empresas tendem a alargar-se, se elas se quiserem manter competitivas. Há que mobilizar os empresários para a necessidade de nas empresas "se aprender ao longo da vida".*

AS duas últimas gerações introduziram dentro das empresas a ideia e a prática da formação profissional. Os fundos comunitários, apesar dos desvios fraudulentos que sofreram, provavelmente terão contribuído para reforçar essa ideia surpreendentemente generosa.

Com as dificuldades que se aproximam (o desemprego a crescer e as empresas a falir) não é difícil prever que os empresários voltem a expulsá-la como fizeram nos

tempos áureos do taylorismo e do fordismo, indiferentes às benesses que a Administração Pública lhes vier a prometer. Eles sabem — *eles* são os que trabalham em empresas — que a Administração Pública, a de cá e a de Bruxelas, se atrasa nos pagamentos, que, como quase todas as administrações públicas, favorece intencionalmente os da cor dominante e **que gratifica quem aplaudir e não quem realizar.**

Ao longo dos últimos anos de apoio comunitário fez-se mais formação **para** as empresas e **nas** empresas. Talvez se tenha feito também **melhor** formação. Mas seguramente não se fez a formação **mais adequada** às empresas.

A formação profissional empresarial sofre de limitação de âmbito, alheamento do negócio, dirigismo e servilismo em relação à escola.

É limitada porque geralmente restringe-se ao treino e discrimina os participantes.

Tem muito pouco a ver com o desenvolvimento do negócio de cada empresa. Pode constituir vantagem concorrencial e factor importantíssimo de produtividade, mesmo com equipamentos “superinteligentes”, e tem-se confinado a mera **função subsidiária** de apoio.

Impõe-se a formação utilizando imperativos de racionalismo funcional. Os interessados não escolhem, não se envolvem e nem arriscam, submetem-se a uma ordem pretensamente eficaz.

A formação profissional empresarial não explora os **recursos característicos** da empresa — o trabalho e o grupo —, pedindo emprestados à escola conteúdos metodológicos e até finalidades.

A reforma que propomos e de que há sementes a germinar é a de uma formação profissional que dinamize a actividade empresarial e o negócio, que alargue o âmbito e intensifique a parceria com a escola, que transforme os destinatários em actores e que desenvolva a sua maneira própria de aprender.

Agora que a escola/educação está em vias de reforma não será o momento de pensar também e realizar a **reforma da formação empresarial**?

#### ESTENDER A FORMAÇÃO EMPRESARIAL À FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE BASE

Entende-se geralmente que compete às escolas preparar os homens e os trabalhadores de amanhã, e às empresas, quando muito, assegurar a **adaptação** da competência profissional dos trabalhadores às suas necessidades específicas e a actualização dos saberes profissionais.

Há, porém, factos que parecem levar a pensar que as empresas, para assegurarem o seu indispensável desenvolvimento, terão que assumir responsabilidades mais largas na **educação profissional** dos trabalhadores. Serão parceiros da escola não só na formação profissional contínua mas também na educação dita de base. Se assim for, estaremos diante de um alargamento das responsabilidades formativas das empresas.

Vamos aos **factos**.

O trabalho exige competências cada vez maiores. Estudos recentes feitos por McKinsey em Amesterdão e pela Escola de Gestão Henley em Inglaterra consideram que actualmente, na Europa, 50 a 60 por cento dos postos de trabalho exigem formação superior (pós-secundário). Ainda antes do ano 2000, 70 por cento dos empregos

exigirão tais aptidões. Em Portugal “de acordo com os resultados do Inquérito Permanente de Emprego, cerca de 72 por cento da população empregada apenas possuía, quando muito, o ensino obrigatório, dos quais cerca de 11 por cento não sabiam ler nem escrever, representando a população com ensino superior cerca de 3 por cento. Se se comparar com alguns países da CE, nomeadamente a República Federal da Alemanha e a Irlanda, verifica-se que nestes países o peso dos trabalhadores possuindo um grau superior de ensino relativamente ao emprego total se eleva a 14,5 e 12,6 por cento, respectivamente” (Carneiro, 1988).

Poder-se-á esperar que o sistema formal de ensino forneça a quantidade necessária de profissionais de nível superior quando se sabe que, na generalidade dos países europeus, a percentagem de jovens que conseguem formações superiores se situa entre os 20 e os 30 por cento?

Mais de 80 por cento da força de trabalho europeia do anos 2 000 já está em função e comparativamente com a mão-de-obra de muitos países do Extremo Oriente será cinco a dez anos mais velha nessa data.

O envelhecimento da população portuguesa não será tão acentuado como noutros países europeus mas, como se viu, tem níveis de competência relativamente baixos e a equiparação do nível educativo ao padrão europeu actual só será alcançada, através da reforma do sistema educativo, daqui a vinte anos e se se cumprirem os ritmos e os objectivos esperados.

A **concorrência** e a **evolução tecnológica** permitirão prazo tão dilatado? Parece que não e, por consequência, as empresas terão que investir mais na educação profissional do pessoal respectivo para manterem a sua competitividade.

“Quatro em cinco pessoas do mundo industrial farão o seu trabalho de modo diferente do que fizeram nos últimos cinquenta anos” (EALL, 1992). Esta previsão tem **duas consequências**: As empresas irão recorrer ao “despedimento tecnológico” e as reconversões profissionais dos empregados que ficarem exigir-lhes-ão iniciativas formativas de longa duração, características da educação de base.

As **migrações** são outro dado que lança responsabilidades sobre as empresas no domínio da formação profissional de base. Os trabalhadores imigrantes, venham eles do Leste europeu, da África do Norte, de Cabo Verde, do Brasil ou da Turquia são, em geral, aplicados mas falta-lhes competência profissional. Transformá-los em bons profissionais requer formação intensa e de espectro alargado.

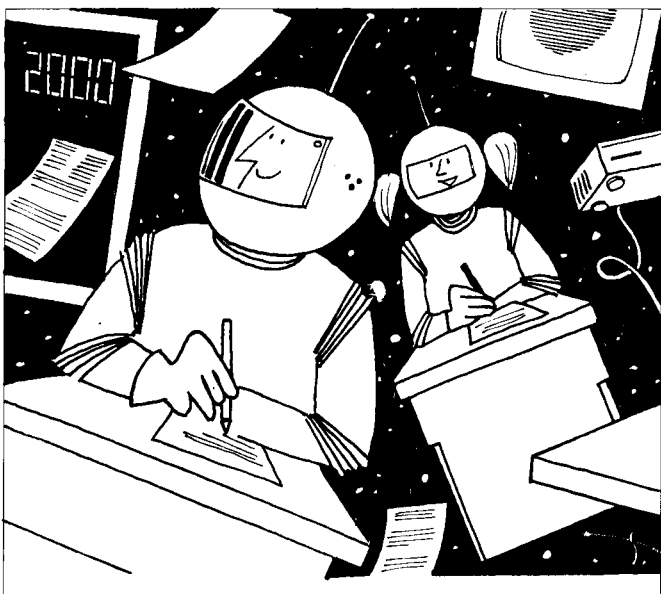
Assistir-se-á, nos próximos vinte anos a “uma alteração profunda do conceito de escola e de empresa, uma vez que a primeira deverá funcionar cada vez mais no estilo empresarial, enquanto a segunda irá gradualmente perfazer funções nos domínios da formação e da pesquisa” (Carneiro, 1988).

Têm-se multiplicado iniciativas, nos últimos anos que



se orientam neste sentido. Referimo-nos às escolas profissionais, ao Sistema de Aprendizagem, a certos mestrados, aos centros de formação profissional ligados ao IEFP, a programas organizados nomeadamente pelo IAPMEI e pelo LNETI, ao FUNDETEC, a associações Universidade-Empresa, a centros e programas internos... Em muitos casos, porém, a **intervenção dos empresários** queda-se pelas simples representação formal ou pelo patrocínio pouco comprometido.

Falta mobilizá-los.



#### CRIAR COMPETÊNCIAS QUE ANTECIPEM UM FUTURO MELHOR

A generalidade da formação realizada em empresa não consegue **criar competências que antecipe o futuro**.

Veja-se, com algum pormenor, como ela se confina a uma prática imediatista e reducionista.

As empresas têm concentrado quase exclusivamente a atenção sobre a formação operacional. Fazem formação essencialmente para colmatar as falhas de competência que dificultam o bom funcionamento dos sistemas operativos, sejam eles técnicos, informativos, financeiros, logísticos ou mesmo sociais. Por isso, a maior parte da formação é **treino**, isto é, exercitação para fazer com mais agilidade e menos erros aquilo que já se sabe fazer. Pouquíssima formação visa criar **mais** competência e competências **novas**.

É claro que esta concepção de formação não ajuda a antecipar um futuro melhor para as empresas e até põe em dúvida as suas próprias virtualidades ao concentrar-se na correcção de deficiências, muitas vezes originadas em variáveis que não têm nada a ver com **saber fazer**. E assenta em pressupostos movediços. Parte do princípio

falso de que o ensino escolar forneceu aos trabalhadores competências estratégicas individuais permanentes (o analfabetismo funcional não é ilusão) e crê que o sucesso do negócio assenta na intuição criadora de uns poucos, malbaratando, deste modo, a inteligência de **todos** os que trabalham para ela (esquece que a inteligência está repartida).

Em síntese, a formação não é encarada como **factor estratégico**, restringindo-se a mero instrumento de correcção ou, no máximo, a recurso secundário de integração e actualização de saberes. Por isso grande parte dela não é realmente investimento, embora se queira fazer crer o contrário.

No que se refere aos **destinatários**, parece que os privilegiados desta formação profissional empresarial *ad hoc* têm sido os quadros e os trabalhadores entre os trinta e os quarenta e cinco anos.

Acredita-se (ou finge-se que se acredita) na **reprodutividade da formação ministrada aos quadros** porque se supõe, e com razão, que a principal **missão** das chefias é formar os subordinados. Acontecerá assim, sobretudo na medida esperada? Os quadros, possivelmente em número exagerado, guardam o saber para eles próprios e dedicam-se principalmente à emissão e controlo de ordens, o que é manifestamente pouco formativo embora pretensamente “educativo”.

Dá-se geralmente como assente que a partir dos quarenta e cinco anos já não se aprende e que os jovens, saídos do sistema escolar, necessitam exclusivamente da **prática** que ele lhes negou. Será esta perspectiva compatível com a actual e rapidíssima obsolescência do saber e com a deficiente preparação teórica fornecida pela escola?

Quanto aos trabalhadores com níveis mais baixos de escolaridade será legítimo dizer-se que, em geral, não têm sido objecto da atenção especial que a sua situação mereceria se a óptica prevalecente de gestão de recursos humanos não fosse de “curtíssimo prazo”, para não utilizar qualquer expressão ofensiva.

O **tempo médio** de formação por ano e por trabalhador raramente ultrapassa as 30 horas. É o caso, por exemplo, da Companhia Portuguesa Rádio Marconi (*Fortuna*, Fevereiro 1993). As excepções, geralmente de empresas de consultoria, confirmam a regra.

Para o nível de competências dos trabalhadores de Portugal parece pouco, sobretudo se se quiser recuperar rapidamente o nosso atraso. Da experiência de duas multinacionais europeias onde trabalhei concluí que os trabalhadores nacionais não conseguem fazer valer a necessidade própria de mais **tempo de formação**, quando comparada com a necessidade dos seus colegas europeus. Em relação ao tempo de formação também tenho verificado muito pouca disponibilidade dos trabalhadores para utilizarem o seu tempo pessoal em formação profissional. As razões são conhecidas e compreensíveis, mas nem por isso deixam de hipotecar o futuro. Futuros melhores implicam quase sempre presentes menos bons.

Tem-se a noção, dificilmente confessável, de que a

eficácia pretendida da formação é reduzida, quer em termos estritos de aprendizagem, quer em termos de transferência do aprendido para a prática de trabalho. A aprendizagem é conformista, isto é, pouco criativa e a aplicação raramente ultrapassa o estágio das intenções. Tudo o que referimos atrás contribui obviamente para esta falta de eficácia mas as **metodologias** utilizadas são as principais causas do insucesso formativo. A formação passa quase toda pela sala, ambiente propício à subjectividade e à mistificação; **o trabalho raramente é matéria-prima de aprendizagem**; o controlo do percurso formativo repousa quase exclusivamente no animador e os conteúdos são escolhidos unilateralmente pelas hierarquias das empresas, supostamente detentoras de todo o saber tecnológico e organizacional. As diferenças de metodologia entre a formação profissional contínua em empresa ou em centros de formação e a formação profissional ministrada pelo sistema de ensino são mais aparentes do que reais. A satisfação dos participantes é maior naquela do que nesta porque o espectáculo é mais variado, mais moderno e mais interactivo.

Esta "boa intenção" de alguns e prática de pouquíssimos está a transformar-se em necessidade imperiosa para todos os profissionais. E porquê?



Antes de mais porque a **ciência** e a **tecnologia** se

renovam a ritmos cada vez mais acelerados e em todos os domínios.

**Dez anos é o bastante para envelhecer qualquer saber, sobretudo técnico.** E porque estamos a falar de empresas, convém não esquecer o encurtamento do ciclo de vida dos produtos que naturalmente contribui para aumentar a necessidade de aprendizagem permanente.

Face à turbulência dos mercados e à volatilidade dos negócios (fusões e aquisições), as empresas vêem-se obrigadas a recorrer permanentemente à dança do recruta-despede.

Os empregados despedidos dificilmente encontrarão emprego no mesmo tipo de actividade e, por isso, terão de tratar da sua reconversão/reorientação.

Felizmente que as novas gerações aspiram por **diversidade profissional**. Querem, no ciclo de uma vida, substancialmente prolongada, desenvolver actividades profissionais múltiplas e em contextos espaciais e sociais variados. Por consequência, no futuro será uma raridade vir a encontrar profissionais com quarenta anos de uma mesma actividade, na mesma empresa e no mesmo país.

Pelo contrário, **os profissionais mudarão frequentemente** de actividade, de empresa ou empreendimento e até de taxa de ocupação. Haverá fases de trabalho a tempo inteiro, de trabalho a tempo parcial, de prestação episódica de serviços, de procura de nova ocupação e até de lazer ou de actividades gratuitas, de acordo com concepções peculiares de qualidade de vida, constrangimentos de subsistência e padrões de comportamento social.

Não se vê outra maneira consistente de **aumentar a diversidade de actividades profissionais**, a não ser que os interessados adquiram competências diferentes. Abrem-se oportunidades de novas actividades através de competências já adquiridas e actividades profissionais meritórias devem confirmar as competências existentes e abrir para outras.

Para além de maior urgência, trará este conceito algo de novo à concepção habitual de formação profissional contínua?

Prefere falar em **aprendizagem** em vez de **formação** para pôr em evidência que a iniciativa e o controlo do processo devem estar mais do lado de quem aprende do que do de quem forma e que a formação não deve ser conformista.

"Aprendizagem ao longo da vida" esbate também a separação entre formação profissional inicial e formação contínua, relativizando a primeira e tornando a segunda um pouco mais substantiva.

Sublinha ainda que a formação convém a **todas as idades**, contrariando assim crenças persistentes e nefastas.

E como a **vida** de que se trata é dos empregados e não da empresa, apela para maior protagonismo daqueles na condução do desenvolvimento profissional pessoal do que no passado.



## PRIVILEGIAR A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**Aprendizagem organizacional** é a criação de competências profissionais, quer individuais, quer colectivas, através do trabalho organizado e para o desenvolvimento das pessoas e dos negócios.



Graças a esta forma peculiar de formação, **aprendem os indivíduos e aprendem as organizações — e aprendem trabalhando**. Esta ideia-força recolhe e potencia a ideia de aprendizagem profissional ao longo da vida e a ideia de aprendizagem operacional e estratégica dos indivíduos e dos colectivos de trabalho, a que nos referimos anteriormente.

Não é a única via para fazer formação na empresa mas tem **vantagens evidentes** sobre as outras: utiliza recursos próprios da empresa, é mais consentânea com a psicologia dos adultos, contribui directa e explicitamente para o sucesso do negócio, constitui alternativa e complemento à forma de aprender própria da escola, é mais barata porque tem potencialidade para atingir melhores resultados económicos e desenvolve empresas e indivíduos.

Veja-se como se configura na prática, começando pelas metodologias e passando depois aos conteúdos, aos actores e enquadramento:

\* Dá maior importância ao *on the job learning*, isto é, **transforma situações concretas de trabalho em oportunidades de aprender** através de fórmulas muito diversas: centros de aprendizagem (não são idênticos aos centros de formação), círculos de qualidade ou círculos de aprendizagem (não são idênticos aos círculos de estudo), *coaching* das chefias, metodologia do projecto, *action-learning* do Prof. Revans, *outdoor* comportamental.

\* Estimula a **autoformação**, com uma assistência mais

ou menos mecânica e mais ou menos distante. Para tal recorre às virtualidades do ensino assistido por ordenador, sistemas interactivos, diaprendizagem ou aprendizagem a dois, teleconferência, ensino à distância clássico. Independentemente das questões de preço, oferecem uma vantagem apreciável que é a individualização do ensino.

\* Diminui o **volume relativo da formação em sala** como consequência da maior importância reconhecida quer ao *on the job learning* quer à autoformação. O coeficiente de aprendizagem da formação em sala, porém, é susceptível de ser significativamente aumentado se se conseguirem níveis elevados de envolvimento dos participantes e conteúdos formativos próximos das suas experiências de trabalho.

\* Além de eventos de aprendizagem, cria “**clima de aprendizagem**”.

O clima não só estimula o nível e o volume de aprendizagem individual como também **envolve toda a empresa em vaga de aprendizagem**. Implementa-se:

- **Recompensando**, de todas as maneiras, os **progressos** significativos de aprendizagem, feitos pelos empregados dentro e fora da empresa e em qualquer domínio. Será de assinalar, com ênfase especial, as aprendizagens que resultam em criação de produtos ou soluções inovadoras de interesse directo para o sucesso da empresa.
- **Reconhecendo**, na prática, o direito de errar. São incompatíveis com esse reconhecimento a ideia de que todos os erros devem ser punidos e a ideia de que corrigir erros é a via mais directa para atingir a excelência. Os erros são, em boa medida, o preço que temos que pagar para aprender.
- **Cultivando a diferença**, isto é, fomentando comportamentos que estejam para além das normas e soluções inovadoras.
- **Promovendo** a ideia de **melhoria constante** ou de **progresso permanentes**. Pode ser tanto o ideal do zero defeitos como a permanente maximização dos pontos fortes ou a qualidade total.

\* Desenvolve **competências operacionais** e, sobretudo, competências estratégicas, individuais e colectivas.

As competências operacionais são casuísticas e, por isso, não as mencionaremos. Por outro lado, como se viu, constituem a parte menos relevante da utilidade dos saberes profissionais.

Quais são as **disciplinas** que levam à aprendizagem de competências estratégicas?

Serão de duas ordens, **genéricas e específicas**. Entre as genéricas, isto é, extensivas a todas as empresas, avultam as seguintes: “Aprender a aprender”, “Línguas”, “Informática e electrónica” e “Management”.

“Aprender a aprender” é diferente de aprender a estudar e inclui dois níveis: aprendizagem de conformidade e aprendizagem de criatividade. Quanto às línguas, sobretudo o inglês, a sua importância é realmente estratégica, quer para as empresas quer para os indivíduos, igualmente inseridos em mercados de produtos/serviços e de profissões de âmbito europeu. As mudanças mais portadoras de futuro em termos de processo de transformação têm vindo da informática e da electrónica. É essa a razão porque devem ser consideradas competências estratégicas.

A disciplina do *management* continuará a ter a importância estratégica que teve durante os últimos cinquenta anos embora com um pendor evidente para o *self-management*, para uma perspectiva organicista e sistémica das suas principais actividades e para uma finalidade mais criadora de resultados do que optimizadora de recursos.

Quanto às disciplinas estratégicas específicas de cada empresa terão a ver com as ciências e tecnologias dos seus produtos e mercados. Disciplinas estratégicas dos trabalhadores individuais ficarão ao seu critério.

Como consequência, no balanço da actividade formativa, as contas relativas ao **investimento em formação estratégica** terão maior grandeza do que as contas afectas à formação operacional ou de simples exploração.

\* Aumenta o **tempo médio de aprendizagem** por empregado, aumenta o **tempo de cada acção** e estende a **todos os empregados** a participação em eventos de aprendizagem, escolhidos em função do desenvolvimento da carreira de competências respectiva e das competências operacionais e estratégicas da empresa. Como se esbate a separação entre **trabalho e formação**, os aumentos referidos não têm como consequência automática retirar mais tempo ao trabalho do que o geralmente verificado. A discriminação de idades trará às empresas maior rigidez e aos empregados um futuro profissional sombrio.

\* Os trabalhadores, quer individualmente considerados, quer em grupo, têm **intervenção** mais forte e mais larga no **processo de aprendizagem**. Cremos até que poderá dizer-se que o papel deles é preponderante. Investem mais energia, porque escolhem métodos, conteúdos e formas de avaliação/aplicação da aprendizagem. Investem mais tempo próprio porque as aprendizagens os beneficiam directamente. Investem também dinheiro porque aprender tem excelente taxa de juro profissional. As novas gerações estão naturalmente dispostas a fazê-lo porque apreciam os frutos da aprendizagem que são a **flexibilidade** e a **mobilidade**. As gerações mais antigas não terão outro remédio se quiserem manter-se competitivas no mercado de trabalho.

\* Promove a **certificação da aprendizagem**.

O conceito de “aprendizagem ao longo da vida” e o conceito decorrente de carreira de competências requerem

a certificação da formação. O aumento significativo da duração das acções de formação facilita a certificação mas a ligação ao trabalho concreto dificulta-a.

As escolas, que até agora têm gozado do monopólio da certificação, poderão trocar esse seu privilégio por serviços educativos que só a empresa lhes poderá dar. O decreto-lei nº 95/92, de 23 de Maio, parece abrir possibilidades autónomas de certificação às empresas reconhecendo, pela primeira vez entre nós, que **elas também são instâncias educativas** e que **o curso de trabalho tem virtualidades formativas**.

\* Torna mais necessária a **cooperação** entre a Escola e a Empresa.

Ambas têm a ver com a aprendizagem profissional e em todas as fases. O contributo de cada uma delas é, porém, **específico**. A Escola fornece aprendizagem elaborada a partir do edifício da ciência e a Empresa a partir da realidade do trabalho.

Uma e outra são **indispensáveis e complementares**.

Estão em marcha formas várias de cooperação entre ambas. Deverá alargar-se à formação de base e assumir outras formas além do estágio prático, e, na formação contínua, deverá transportar mais “empresarialidade” para a Escola e mais ciência para a Empresa. Sem esquecer, porém, que a Empresa é o mundo dos adultos e a Escola tem, entre os seus clientes, muitos que se preparam para dele fazer parte.



#### UMA OPORTUNIDADE ÚNICA

Aproxima-se a segunda vaga e parece que última de apoios comunitários à **modernização** do País.

A primeira vaga dispersou recursos financeiros por muitos quadrantes e provavelmente com razão. Chegou a altura,

**DIRIGIR**



porém, de canalizá-los para factores que sejam indiscutivelmente **aceleradores e multiplicadores** de progresso económico, social e cultural.

Estão-se delineando consensos à volta da ideia de que a educação e a formação profissional podem ter essas virtualidades catalisadoras e, além de mais, representam **uma das áreas de atraso** relativamente à prática dos países parceiros da Comunidade.

Ao dizermos que esta é uma oportunidade única para a formação profissional em geral e empresarial em particular, queremos significar, antes de mais, que, **pela primeira vez**, se concentram nela esperanças muito grandes e concretas. Pela primeira vez, também, a formação profissional empresarial tem oportunidade de criar o seu próprio caminho adquirindo carta de alforria. E, *last but not least*, disporá de meios financeiros que a crise actual não fazia supor e como nunca conheceu no passado.

Cumprir-se-ão todas estas esperanças se os **profissionais** interessados e os **empresários** se mobilizarem para a implementação da reforma da formação profissional empresarial, criando redes de influência positiva para este efeito, arriscando experimentar com as suas empresas e interagindo com a Escola e com a Administração Pública.

\* Gestor de Formação; Docente universitário; Editor.

## 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



Foto: DUARTE CABRAL

# AO SERVIÇO 24 HORAS P

*Quem assim está, ao serviço da formação profissional, vinte e quatro horas por dia é o Centro de Formação Profissional do Seixal e a sua directora, a Dr.ª Mercês Borges.*

*Um caso de paixão pelo que faz, um exemplo de capacidade de transmitir esse espírito de missão a toda uma equipa, um modelo na forma de acreditar num projecto e de o defender a todos os níveis e em todos os momentos...*

## *Quer-nos apresentar o Centro de Formação Profissional do Seixal?*

É um centro de gestão directa do IEF, com vinte e quatro anos de existência: em 1994 celebra as bodas de prata. Ocupamos uma grande área (42 200 m<sup>2</sup>), dos quais 16 500 são área coberta.

Temos uma frequência média mensal de mais de quinhentos formandos. Acolhemos jovens vindos de todo o País incluindo ilhas, bem como dos PALOP. Daí que tivéssemos em tempos camaratas, hoje reconvertidas em salas de aulas para a aprendizagem.

A formação que fazemos está centrada em duas grandes áreas: construção civil e mecânica auto.

Na **área da construção civil**, o curso de operário da construção civil permite as opções de ladrilhador, pintor da construção civil e estucador. O curso na área das madeiras permite as opções de carpintaria de limpos e marceneiro.

**DIRIGIR**



# DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL OR DIA

Quanto à **área da metalomecânica** oferecemos, em prática simulada, as opções de canalizações, electricidade de baixa tensão, bate-chapas e mecânica auto.

Temos ainda uma **nova área de formação** que se prende com o grave problema social de desemprego existente nesta zona do País. São **acções para mulheres** com mais de vinte e cinco anos e sem formação ou muito baixa formação escolar.

Juntamente com os centros de emprego temos vindo a trabalhar no sentido de encontrar uma resposta de formação que dê oportunidade a estas pessoas de encontrar um posto de trabalho, uma qualificação que lhes permita uma integração no mercado de trabalho local.

Desenvolvemos assim o **curso de artes domésticas**, que tem tido resultados muito positivos em termos de integração, e também os  **cursos de corte e costura, de empregadas de mesa e bar, e de ajudantes de cozinha.**

Estes dois últimos cursos têm pontualmente frequência masculina. Mas trata-se, fundamentalmente, de cursos para um público feminino.

*Qualquer pessoa pode frequentar estes cursos ou tem que o fazer através duma empresa?*

Nós trabalhamos com vários públicos-alvos. Como sabe, estamos inseridos na Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal. Daí que numa mesma acção de qualificação possamos ter pessoas com vários tipos de situação que vão dos desempregados há menos de um ano, activos, não activos... Desde que seja uma pessoa **válida** e desde que a formação vá contribuir para que ela se integre no mercado de trabalho, só se exige que tenha mais de dezoito anos. Mas pode ter trinta e cinco ou cinquenta.

*Onde é que as pessoas interessadas se devem dirigir?*

Devem dirigir-se aos centros de emprego do País e fazer a sua inscrição. Fazem aí exames psicotécnicos e de orientação profissional.

Os centros de emprego propõem depois aos centros de formação os formandos para determinados cursos em função dos resultados daqueles exames. As pessoas são

então convocadas e vêm passar connosco uma semana.

Esta semana é a chamada **segunda fase de orientação profissional** e é extremamente importante: vêm conhecer os direitos e os deveres enquanto formandos, como também ter um primeiro contacto com a profissão por que optaram. Este aspecto é muito importante porque nem sempre estão familiarizados com ela. Duas semanas depois o curso é iniciado.

*Como é resolvido o problema do alojamento dos formandos que vêm de outras zonas do País ou dos PALOP?*



Foto: DUARTE CABRAL

Durante o curso, os que vêm de fora ficam alojados em quartos que alugam aqui à volta. As refeições são tomadas aqui no Centro.

*Até ao ano 2005 vão ter que aparecer novas qualificações profissionais, pois vai-se agravar a inadequação entre a oferta e a procura de mão-de-obra. Partindo do princípio de que todos os centros de formação têm uma política de formação profissional comum, até que ponto é que funcionam como coadjuvantes da política de emprego, sobretudo neste distrito, conhecido pelos elevados índices de desemprego?*

Existe um **diálogo permanente** entre os centros de formação. A resolução dos problemas que são vividos nesta península de Setúbal passa por um grande diálogo. Ao fim e ao cabo, nós somos todos IEFP, e todos executamos orientações superiores emanadas de uma política que existe para todo o Instituto.

Aqui, no Centro, temos que olhar para todos os que nos procuram, oriundos de vários pontos do País e que pretendam uma formação profissional.

O que nos compete, portanto, é encontrar as **soluções** mais adequadas a cada caso.

Quanto às **novas profissões**, assistimos aqui a um fenómeno curioso. A procura, por exemplo, de profissionais qualificados na área da construção civil é grande e, no entanto, há poucos candidatos a esses cursos; os jovens preferem cursos na área dos serviços. Isto prende-se com a **dignificação** da profissão, com a **necessidade** de renovação tecnológica, a **adaptação** de novas técnicas de trabalho e com a **reconversão** de alguns métodos. A formação profissional deve ser pioneira na **inovação**. Os nossos cursos de desenho de construção civil, já têm o desenho por computador e têm a duração de um ano, como previsto no acordo de formação profissional. Os cursos de topografia também têm intervenção da informática. Enfim, tentamos em colaboração com a Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo e com o Departamento de Formação

Profissional, encontrar os programas que melhor se adaptam à inovação que acontece todos os dias. Parece-me necessário é que se faça uma **campanha** que contribua para a dignificação das profissões onde tradicionalmente se dizia que "se sujam as mãos", pois há grande falta de bons profissionais, designadamente qualificados.

O Instituto está preocupado com as novas profissões, as profissões do **futuro**, mas também olha para as profissões **tradicionais**, pois é nelas que assenta em grande parte a economia portuguesa.

*Uma vez que os jovens não estão sensibilizados para escolher as profissões que mais carecem de mão-de-obra qualificada, o Centro está a tentar alterar esta situação?*

O Centro Seixal tem dez turmas de aprendizagem nas áreas de carpintaria, electricidade de baixa tensão e metalomecânica, com as saídas de serralheiros mecânicos, fresadores, torneiros e mecânica auto.

Portanto uma total **simetria** de formação na aprendizagem e na qualificação.

Temos uma grande preocupação em termos **um centro aberto**: somos visitados diariamente por escolas, o que tem a vantagem de sensibilizar os jovens para estas profissões. Fazemos os possíveis para que estas visitas sejam muito bem acompanhadas, para que todos saiam perfeitamente esclarecidos e as profissões dignificadas. Por outro lado, os nossos colegas dos centros de emprego fazem inúmeras campanhas de informação e sensibilização junto das escolas.

*Os empresários estão a despertar lentamente para a necessidade de qualificação profissional dos seus empregados. Os centros têm tido algum papel de ajuda aos empresários na análise e diagnóstico de necessidades de formação? Tentam sensibilizá-los para as necessidades mais prementes de formação?*

Não falei ainda numa área de actividade do Centro que é a do **aperfeiçoamento**. Trabalhamos das oito às dezassete horas para a qualificação e das dezanove às

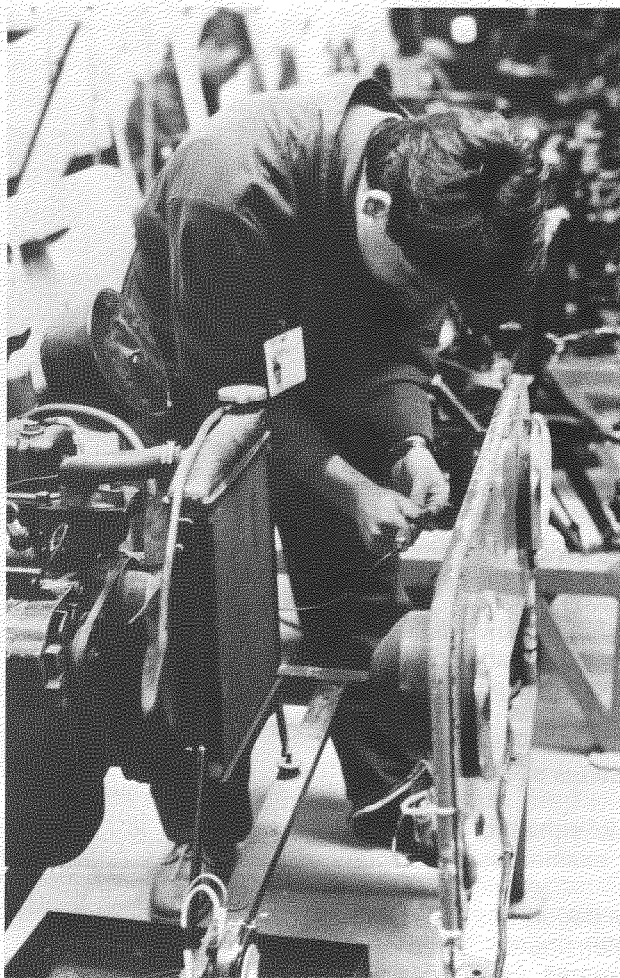


Foto: DUARTE CABRAL

vinde e duas horas trabalhamos para activos empregados ao nível do aperfeiçoamento.

Diariamente somos confrontados com activos empregados que nos pedem formação e por empresas que, muito embora estejam sensibilizadas para a necessidade de formação, não podem dispensar os empregados durante o horário de trabalho. E esta situação agrava-se quando o trabalhador é chefia intermédia e quadro médio ou superior.

Neste momento temos um "pacote" que é o resultado dos pedidos de inúmeros empresários que nos procuram.

Para além disso, foi dinamizada pela Delegação de Lisboa e Vale do Tejo a organização dum grupo de trabalho entre o Núcleo Empresarial da Região de Setúbal, a comissão executiva da Operação Integrada de Desenvolvimento para a Península de Setúbal e o IEFP. Tive o privilégio de estar nesse grupo de trabalho, colaborando assim em acções de diversa natureza.

O problema da **sensibilização para a formação** não se põe ao nível das empresas, com alguma dimensão, que têm capacidade para organizar a sua própria formação.

Os centros de formação o que fazem é dar resposta a pequenas e micro empresas que sentem necessidade de inovar, quer ao nível técnico quer ao nível de gestão.

Daí que, quer individualmente, quer através das suas empresas, as pessoas nos solicitem cursos. E as empresas dispensam um a dois empregados de cada vez para que venham frequentar os novos cursos.

*Estudos recentes apontam para a importância crescente do papel das chefias intermédias e para a necessidade de enriquecer o conteúdo da sua função ao nível da coordenação e da animação das equipas. Estes dados já foram considerados no levantamento de necessidades que fazem?*

Estou completamente de acordo com as conclusões desses estudos, só que se põe uma questão: o **nível de escolarização** dessas pessoas.

As pessoas que estão inscritas nos centros de emprego têm em média o ciclo preparatório ou a quarta classe. O nono ano aparece, mas com uma incidência muito

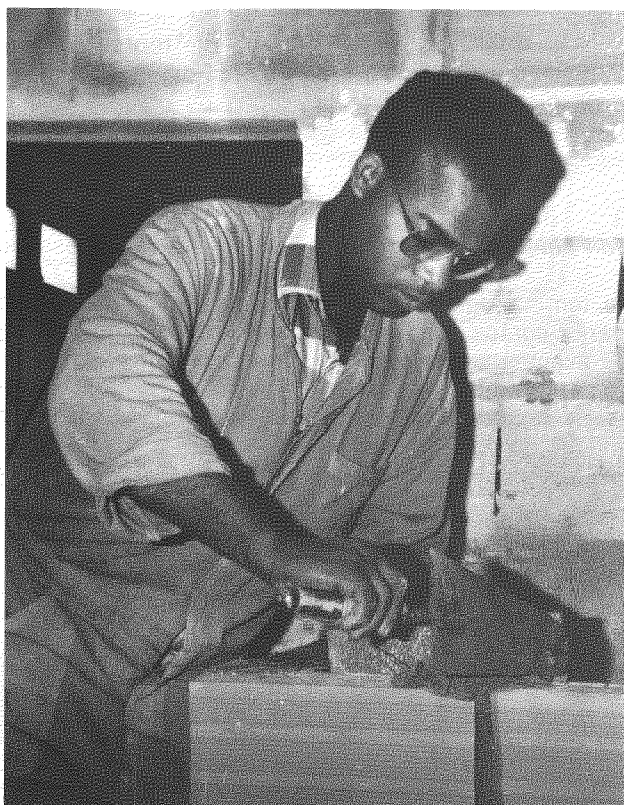


Foto: DUARTE CABRAL

reduzida. Será que não temos que dar uma resposta a essas pessoas? Será que por se instituir que só se aceitam pessoas com o nono ano, teremos que excluir essas pessoas? É muito difícil conseguir que elas adquiram essa habilitação e daí que neste Centro aceitemos pessoas com baixa escolaridade. Não lhes podemos negar a inserção no mundo do trabalho.

Por outro lado, sentimos precisamente isso: **essas funções exigem profissionais que, para além do saber técnico, desenvolvam capacidades de liderança e de coordenação**

Só que os nossos formandos quando nos chegam têm grandes défices de formação escolar. Estamos a tentar colmatar isso com alguma formação de base, nomeadamente nos cursos que já falei para mulheres. Temos, assim, o Português dado

como disciplina de cultura geral, ao nível do saber estar, do saber falar. Não pretende dar equivalência ao nono ano, só nos cursos de aprendizagem é que isso acontece.

*E não será possível interessar o Ministério da Educação no sentido de colaborar convosco nessa formação?*

Já tive uma reunião com uma técnica do Ministério da Educação, coordenadora aqui na zona. Surgiram logo inúmeros problemas de articulação por causa dos horários, que teriam início às dezasseis horas.

Por outro lado essas pessoas carentes de formação escolar rejeitam completamente o sistema escolar: elas rejeitam tudo o que sejam letras e números; elas querem é "fazer".

Por isso tem que se encontrar uma **forma de ensinar e de fazer aprender** que passa por uma forma muito directa, muito ligada à profissão, muito prática, para que elas adiram.

Isto vai ser um processo lento, mas teremos que insistir: os módulos que temos de Cálculo, Português, Higiene e Segurança no Trabalho, Inglês Técnico, não são reconhecidos oficialmente pelo Ministério da Educação, mas revelam-se uma mais-valia fundamental.

No entanto, a articulação com o Ministério da Educação deve ser implementada, nomeadamente para os jovens que nos aparecem aqui com o ciclo.

*Têm alguma articulação com outros centros de formação, de outros organismos?*

Sim, com o Centro do Ministério da Justiça, no sentido de colaboração e de apoio ao nível do saber e da experiência que temos vindo a adquirir ao longo de vinte e quatro anos de prática.

*A certificação dos cursos é dada por que entidade?*

Pelo centro de formação que tem delegações de competência do IEFP para certificar os cursos. A fórmula que usamos no Instituto é a de os exames serem feitos na presença de um júri constituído por um representante da entidade patronal do sector, um representante do sindicato do sector e um representante do IEFP. Nestes exames pretende-se que o formando demonstre a sua capacidade para executar trabalho.

*E essa certificação, com o desaparecimento das fronteiras na Europa, serve aqui como em qualquer outro país?*

Oficialmente eu não tenho conhecimento de que já funcione essa equiparação.

*Os nossos objectivos para a política comunitária na área da formação prendem-se com três aspectos: aumentar o investimento, melhorar a qualidade e garantir a transparência da formação. Um outro aspecto que se foca é a necessidade de a formação profissional funcionar cada vez mais em rede...*

Em relação a esses **grandes objectivos** eu começo por dizer que quem é do IEFP e quem vive o dia-a-dia da formação, é de uma maneira geral uma pessoa insatisfeita.

Quem “veste a camisola” da formação profissional está sempre desejoso de fazer melhor, de inovar, de adequar cada vez mais os conteúdos, de encontrar melhores formas de animar as sessões.

Eu dirijo este Centro com a sensação de que isso é **um privilégio**: esta casa presta serviços de qualidade, à comunidade, há um quarto de século! Ora só quem não faz nada é que não erra!

Ao longo destes anos todos já fizemos muita coisa, e muita coisa boa, não só para a região onde estamos inseridos, como para o resto do País: cerca de cinquenta por cento dos nossos formandos são de fora da península de Setúbal.

**A dinâmica da formação**, do meu ponto de vista, **é cada dia tentar fazer melhor.**

Cada dia que começa, a equipa desta casa, apesar de todos os contratempos, apesar de todos os “ses”, por amor à formação, e creia que é mesmo esta a expressão, todos os dias tentamos fazer o nosso melhor.

A evolução tecnológica rapidíssima obriga a “correr muito” e um curso tem a duração de um ano: no ano seguinte é já necessário repensar toda a estrutura do curso.

Provavelmente, a “prenda” das nossas “bodas de prata” vai ser a reformulação e a modernização do curso do sector automóvel.

*Há quanto tempo é directora deste Centro?*

Desde Novembro de 1991.

*Está a gostar do seu trabalho?*

Iniciei a minha carreira ligada ao ensino. Posteriormente fiz uma incursão noutras áreas ligadas a trabalho com jovens, mas a sério, a sério, iniciei-a na formação, como técnica do Centro de Formação Profissional de Setúbal. A formação já é uma parte de mim própria.

Eu vivo apaixonada pelo que faço. Tenho muito orgulho na casa que dirijo, tenho um enorme orgulho na equipa que tenho, nos meus colaboradores. O Centro de Formação do Seixal não é a directora, de forma alguma. Ele existe com uma história e é **uma equipa** de técnicos que acredita na formação, que vive isto, que sente os formandos, que está empenhada em que estes saiam daqui com uma oportunidade real de emprego.

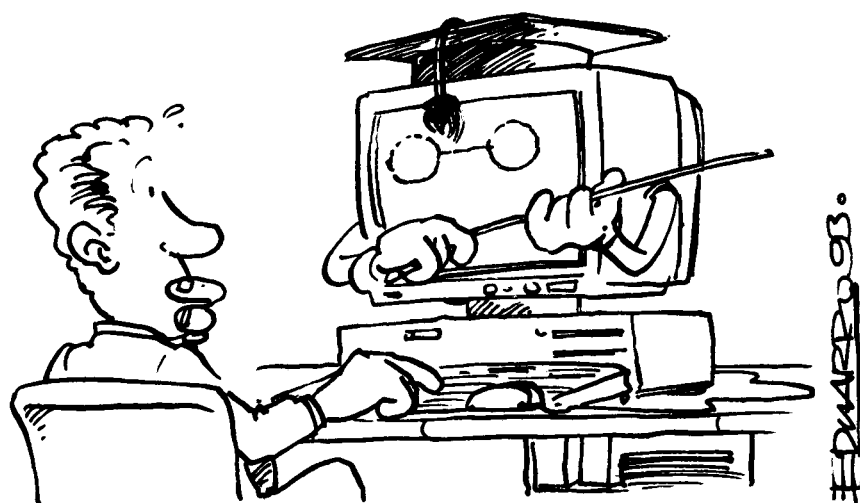
*Para desempenhar as suas funções com essa paixão, que me parece ser a condição da excelência de qualquer desempenho, fá-lo em dedicação exclusiva ou sobra-lhe tempo para outras coisas?*

Trabalho muito. Retiro poucas horas para a minha vida pessoal mas faço-o com muito gosto. Mas não sou só eu que fico cá, ficam comigo muitos técnicos. E porquê?

É a tal paixão, o tal amor, o tal orgulho e gosto em pertencer a uma casa com uma **história** e uma **tradição** que todos respeitam.

\*Coordenadora da DIRIGIR.





# OS “MULTIMEDIA” NA AUTOFORMAÇÃO

*Os novos instrumentos informáticos ao serviço da formação têm a grande virtude de, por estarem intimamente associados à prática, poderem influenciar o comportamento. Os conhecimentos que as pessoas descobrem por si próprias e dos quais se apropriam são os únicos capazes de provocar a mudança.*

VIVEMOS numa era em que a quantidade e a complexidade de informação com que somos “bombardeados” nos obriga a ser pensadores e decisores competentes. A velocidade a que ocorre a mudança na nossa sociedade determina que não existem cursos ou acções de formação que nos sirvam para toda a vida. Torna-se evidente que cabe hoje a cada um de nós a tarefa de estruturar e efectuar a nossa própria formação de acordo com necessidades reais e de forma a podermos adaptarmos ao meio ambiente. A mudança constante obriga-nos a **aprender e reaprender** de forma permanente ao longo da vida.

Em termos práticos, os únicos conhecimentos que podem influenciar o comportamento de um indivíduo são aqueles

que ele descobre por si próprio e dos quais se apropria. Neste sentido, o **valor** dos novos instrumentos informáticos é inestimável, pois permite a autoformação com duas vertentes de relevo: o recurso a uma modalidade de **aprendizagem exploratória** e o acesso a uma modalidade de **aprendizagem expressiva** (Bliss e Ogborn, 1990). Através de ferramentas apropriadas, nomeadamente *software multimedia*, é possível aprender a manipular variáveis e a raciocinar em termos de situações que, sendo simulações do real, permitem uma relação directa com problemas que surgem num certo domínio.

Quer queiramos, quer não, cada vez se reconhece mais a existência de uma **função (in)formativa** associada aos computadores pessoais e que ultrapassa largamente a

fase de mero entretenimento a que estiveram ligados desde o início. A avaliação do cenário actual permite-nos prever que o futuro é promissor: passará a ser acessível à maioria das pessoas a compra de computadores e programas informáticos enquanto se expandem, cada vez mais, as redes telemáticas e de satélites que permitem a comunicação plurilingue e interactiva através da Europa e do Mundo.

### A AUTOFORMAÇÃO: UMA NOVA CONCEPÇÃO DA RELAÇÃO PEDAGÓGICA

A formação de cada um não se deve limitar a uma **assimilação passiva** de conhecimentos — o “sobrevivente” num mundo de grande complexidade e de mudança permanente tem de ser capaz de tomar a iniciativa e “aprender a aprender”. Segundo Bertrand Schwartz (1976), a simples retenção de informação deu lugar à **investigação activa**. Para tal acontecer é igualmente necessário “aprender a pensar”, isto é, saber formular as perguntas pertinentes, dispor de referências sólidas e possuir uma metodologia de raciocínio que permita uma orientação segura num ambiente sobrecarregado de informações. Mais ainda: é imperativo “aprender a criar”, descobrir novas formas de combinar e estruturar elementos conhecidos de modo a conseguir apresentar e transmitir **inovações** (novas ideias, práticas, objectos ou sensações).

Num cenário de autoformação de adultos, a **capacidade interactiva** do computador serve de base para um novo tipo de autoaprendizagem.

Eis algumas das **especificações** do computador que o tornam a ferramenta ideal para a autoformação (Alves, 1991):

- \* Facilidade no manuseamento de opções e rápida obtenção de resultados;
- \* Capacidade de armazenamento de dados relevantes à formação, possibilitando rápido acesso e consulta;
- \* Capacidade de trabalhar com muitas variáveis em simultâneo, permitindo a análise rápida das respostas;
- \* Possibilidade de concepção gráfica a partir de instruções, dados ou directamente com periféricos próprios para o efeito;
- \* **interface** com instrumentos vários (câmara, projectores, etc.) e possibilidade de acoplar diversos periféricos (impressoras, *ratos*, discos ópticos, etc.);
- \* possibilidade de usar sistemas-autores que permitem criar e simular situações destinadas à prática de resolução de problemas e realização de projectos.

O constante aparecimento de novos produtos e serviços relacionados com a tecnologia informática cria exigências ao nível da capacidade de interacção com os sistemas, da capacidade de explorar as potencialidades dos novos *media* e da possibilidade de desenvolver relações

pedagógicas eficazes adaptadas a cada caso específico.

A tendência para a **individualização da formação**, estreitamente ligada ao desenvolvimento do **computador pessoal (PC)** de grande capacidade, estabelece uma alteração drástica na **relação pedagógica**: o formando acaba por se encontrar “sozinho” face a uma máquina, em vez de se sentar no ambiente humano e acolhedor de uma sala de aula. As **competências** do ensino passam para o material de aprendizagem e o formando é, de alguma forma, reduzido à condição de “autodidacta”. Esta situação é “remediada” se no ambiente de formação profissional existirem

**orientadores ou formadores** como acontece nas grandes empresas ou instituições de ensino. Mas o que fazer no caso da autoaprendizagem que tem lugar no domicílio do formando?

É importante para a eficácia da autoformação a prática de uma **pedagogia activa**, a existência de **aprendizagem em grupo** sempre que possível e o recurso a canais de **comunicação bilateral**. É certo que a nossa cultura académica (e não académica) não tem estimulado a autoconfiança necessária para a autoformação: a imagem do professor está ainda fortemente enraizada na nossa mente. Contudo, tanto a nível de empresas como a título individual, a necessidade de uma autoformação permanente e o recurso à comunicação mediatizada por computador tendem a impor-se. Para tal tem contribuído a vivência de um espírito de modernização e aproximação à restante Europa, e a maior acessibilidade das novas tecnologias de informação (NTI).

### A COMUNICAÇÃO “MULTIMEDIA” E A AUTOFORMAÇÃO

A comunicação mediatizada por computador, em especial a comunicação designada por *multimedia* e que inclui diversos tipos de *software*, contribui de forma eficaz para a implementação de sistemas de autoformação. O sucesso de um sistema de autoformação advém de **três características** importantes (Alves, 1991):

- \* Ser **flexível** e **modular**;
- \* Ser **permanente** e **activo**;
- \* Ser **independente** e **autónomo**.



A comunicação *multimedia* informatizada, combinando **texto, gráficos, animação, áudio e vídeo**, contribui para o sucesso da autoformação pela diversidade de linguagens que utiliza, pelo elevado grau de interactividade que possibilita e por ser facilmente adaptável a cada caso. Mais ainda: é relativamente fácil actualizar bases de dados

e *software* garantindo sempre o acesso a acervos de informação através de redes telemáticas nacionais e estrangeiras.

Para Adelino Santos (1990) a grande vantagem dos sistemas *multimedia* é a capacidade para trabalhar com vários tipos de informação e a possibilidade de controlar outros *media*. É igualmente

importante a capacidade para acesso directo e não linear. Através do acesso a bases de dados que contêm gráficos, vídeo, áudio, sequências animadas e texto, é possível criar percursos de "navegação" que constituem na realidade percursos de auto-aprendizagem. Trabalhar ou estudar em *multimedia* implica reconhecer que o **conhecimento** não está exclusivamente nos livros, nas revistas, nas mentes dos peritos ou nos laboratórios — reside num "espaço" que cobre e incorpora todas essas **fontes** de conhecimento e muitas mais a que se pode aceder através de redes telemáticas. Mais ainda: é possível escolher, em certa medida, o que se pretende ver, ler ou ouvir em cada passo do percurso, sem se estar sujeito a uma organização rígida.

São de salientar no contexto do *multimedia* os chamados sistemas-autores que permitem criar aplicações através de instruções em linguagem corrente (normalmente em inglês), em vez de se recorrer a uma linguagem de programação. Os sistemas-autores permitem resolver problemas de comunicação, controlar periféricos e *media* externos adaptando a informação às exigências do autor (ou formando).

Para além da estação de trabalho que incorpora à partida *software* e *hardware* *multimedia*, é possível dispor de várias ferramentas que podem ser usadas como **complemento** ou **extensão** do sistema, por exemplo (Santos, 1990):

*Software* de gráficos;  
*Scanners* de imagem (digitalizam imagens);

- \* Sintetizadores de som;
- \* *Samplers* (controlam e modificam sons);
- \* *Software* para produção em vídeo;
- \* *Software* para aplicações genéricas (folhas de cálculo, processamento de texto, *DTP*, etc.).

O **conceito de interactividade**, inerente ao de *multimedia*, está na base do sucesso da aplicação deste tipo de sistema à autoformação. No futuro, o formando não se limitará a ser um simples "consumidor" de formação mas sim um "autor" (aprende fazendo) de materiais mediatizados pelo computador. Uma das competências requeridas será certamente saber comunicar com o computador e utilizar sistemas *multimedia* integrados ou em rede.

Todo o sistema *multimedia* é pensado em termos de "participação". Idealmente, a autoformação seria constituída de uma primeira fase de "expressão", em que o formando implementa, ele próprio, uma configuração representativa da matéria aprendida (Bliss e Ogborn, 1990).

Para compensar o isolamento do (auto)formando exige-se que as aplicações pedagógicas do *multimedia* sejam suficientemente "amigáveis" no tratamento e facilitação de informação, de modo a motivar ao máximo o utente do sistema. É também necessário dispor de um canal de comunicação possibilitando ao formando o acesso a informação externa bem como o contacto com orientadores ecolegas.

**Aplicações possíveis** da comunicação entre sistemas informáticos são (Alves, 1991):

- \* Correio electrónico;
- \* Conferência por computador;
- \* Directórios de utilizadores;
- \* Edição de texto *on-line*;
- \* Pesquisa e recolha de texto;
- \* Transferência de ficheiros.

Apesar das vantagens apontadas, o *multimedia* tem ainda muitos problemas para serem resolvidos, uns de natureza técnica e outros de carácter económico e social. Por um lado, a tecnologia informática tem grandes limitações no que toca ao **armazenamento de imagens** de qualidade (em especial animadas) e aos **tempos de resposta** no acesso. Espera-se que os meios ópticos, como o CD e o videodisco, combinados com tecnologias de compressão de informação sejam capazes de resolver esses problemas. Surgem também problemas de **integração e compatibilidade** relativos aos diversos formatos e normas existentes no mercado, dificultando a combinação de elementos em sistemas ideais para cada caso. Por último, embora os preços de *hardware* e *software* tenham vindo a descer, é ainda muito dispendioso instalar um sistema *multimedia* com a capacidade de memória minimamente aceitável para formação. Tal será viável para as empresas de grande dimensão que apos-



EDUARDO 93.

tam numa política de autoformação dos seus quadros mas não se aplica, certamente, ao cidadão comum.

Em Portugal não existem hábitos (generalizados) de **utilização de meios informáticos**, pelo que será necessário esperar algum tempo para que o mercado se expanda suficientemente e permita a difusão de sistemas *multimédia* a preços mais acessíveis. Um segmento de mercado a considerar prioritariamente seria constituído pelos diversos grupos socioprofissionais (gestores, engenheiros, arquitectos, etc.) que podem beneficiar com a autoformação adaptada às necessidades específicas de cada indivíduo.

### UMA NOVA CULTURA TECNOLÓGICA NUM CONTEXTO DE MUDANÇA

Como consumidores de bons filmes de cinema, de grandiosos programas de televisão e de música em alta fidelidade adquirimos uma noção de **qualidade** que nos torna exigentes relativamente a novos produtos e serviços audiovisuais. Neste sentido, é de esperar que a produção de *software multimedia* venha a criar os seus padrões de qualidade de acordo com os hábitos correntes do público consumidor. A expectativa de imagens com melhor definição, de animação mais “natural”, de tempos de resposta mais rápidos, de som estereofónico *hi-fi* e de ambientes gráficos inteligentes é comum à maioria dos potenciais consumidores de *software multimedia*.

Uma nova **cultura tecnológica** aparece ao mesmo tempo que a sociedade, com os seus costumes e tradições, tenta articular-se para fazer face a uma mudança cada vez mais rápida e imprevisível. Se, por um lado, é necessário um esforço constante de **actualização** e **reconversão** profissional para que o cidadão médio consiga sobreviver numa sociedade em mutação constante, também é verdade que se fantasia de mais sobre o futuro e o papel das novas tecnologias. Pensa-se muitas vezes que através de meios poderosos, como os computadores, os satélites, as redes telemáticas e a televisão, é possível oferecer à grande massa do público a oportunidade de aprender, adquirir bens, operar transacções bancárias, exercer uma profissão, divertir-se, ou seja, permitir a cada um gozar uma vida plena sem sequer sair de casa. Mas será realmente este o “sonho” da maioria das pessoas? Ou, pelo contrário, assiste-se a um “regresso às origens” em que cada vez mais se procura **escapar** ao mundo tecnológico?

Para John Naisbitt e Patricia Aburdene (autores da obra *Megatrends 2000*), os grandes avanços do século XXI não

serão devidos à tecnologia mas sim ao surgimento de um **novo** homem:

*“Today we are emerging from a 20th-century version of Dark Ages – the combined impact of industrialization, totalitarianism, and intrusion of technology into our lives. With most of the century behind us and the millennium ahead, we are entering a renaissance in the arts and spirituality [...]. The wider our horizons and the more powerful our technology, the greater we have come to value the individual.”* (Naisbitt, 1990)

Estes autores defendem de forma optimista o aparecimento de um “homem” com **melhor formação técnica e científica** que é também amante das artes e promotor de uma **nova cultura de raiz humanista**. Assim, encontramos, por um lado, a tendência para o **individualismo** que está patente no processo de autoformação e, por outro lado, o alargamento do mundo das “experiências” **interculturais** e **interpessoais** que é possível graças aos novos meios de comunicação que reduzem distâncias e eliminam obstáculos.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, C. C. (1991). “Educação à Distância: a ‘Terceira Vaga’ da Formação”. *Formar*. Lisboa: IIEFP.
- Bliss, J.; Ogborn, J. (1990). *Tools for Exploratory Learning. Research in Progress – Update April 1990*. InTer Programme. University of Lancaster.
- Naisbitt, J.; Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000*. Londres: Pan Books.
- Santos, A. (1990). *State-of-the-Art Report on Multimedia*. Darmstadt: Fraunhofer-AGD.
- Schwartz, B. (1976). *A Educação amanhã*. Petrópolis: Ed. Vozes.

\*Consultor de Comunicação Empresarial.



# TABELA DE PUBLICIDADE

# DIRIGIR

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

Tem uma tiragem de 35 000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 25 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

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

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

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

Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.

Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.

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

## PREÇÁRIO

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

Contra capa .....	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa .....	170 000\$00

### PRETO E BRANCO

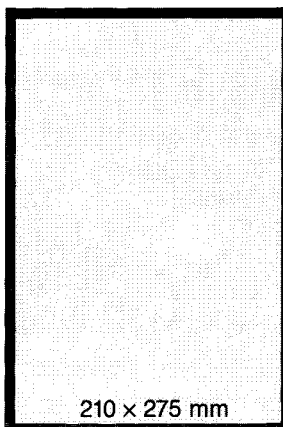
Página (210 x 275 mm) .....	100 000\$00
1/2 página .....	50 000\$00

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

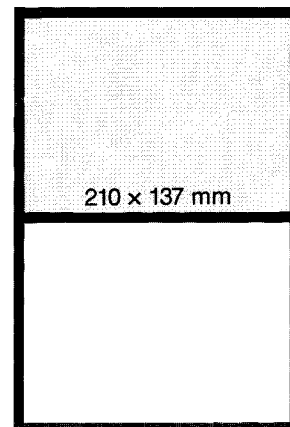
As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade. Estes preços não incluem IVA.

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



# A FORMAÇÃO EM PREVENÇÃO

*Através da formação em prevenção e segurança é possível levar os trabalhadores a aceitar a sua quota-parte de responsabilidade na prática de actos causadores de acidentes. Este parece ser um caminho indispensável para se prevenirem os acidentes de trabalho.*

**G**ERALMENTE pela ignorância dos riscos, os trabalhadores são os que mais dificilmente aceitam a sua parcela de responsabilidade pela prevenção de acidentes no trabalho.

Para se conseguir **eliminar** a prática de actos inseguros, causadores de acidentes, é preciso conseguir a aceitação, por parte dos empregados, desta responsabilidade.

Como se poderá conseguir isto?

Através da **motivação** da **consciencialização**, da **educação**.

Esta **etapa** de um programa de segurança numa empresa visa a promoção de **acções de formação**: primeiramente aos encarregados e, numa fase posterior, aos demais empregados.

A formação dos **chefes** é muito importante, pois, se não obtivermos o apoio destes elementos-chave dentro da empresa, será muito difícil conseguirmos atingir os seus colaboradores. É uma fase em que iremos consciencializar as chefias e levá-las a aceitarem a responsabilidade pela segurança dos seus empregados e das operações executadas.

Portanto, a formação de todos os encarregados em segurança do trabalho deve ser uma **exigência básica** de qualquer programa de prevenção de acidentes. A educação em segurança e prevenção de acidentes dos empregados constitui parte vital de um programa de formação nesta área.

Um programa para ser **eficaz** deve:

- Proporcionar uma **apresentação** cuidadosamente preparada e executada, com considerações feitas

pelos representantes do Sector de Pessoal, do encarregado de segurança e encarregados, durante um **programa de orientação**. Este programa deve ser executado no período de admissão do empregado, antes que este comece a trabalhar, e deverá ser complementado por instruções periódicas e programas adicionais de formação em segurança.

- Realizar **reuniões** que devem ser de curta duração, organizadas com antecedência, muito dinâmicas, fundamentalmente **práticas** e planeadas de maneira a manter o interesse dos que as frequentam.
- Realizar **reuniões regulares e periódicas** por encarregados e encarregado de segurança.
- Realizar **palestras** sobre prevenção de acidentes incisivas e de curta duração, a fim de despertar o interesse e a atenção dos ouvintes. Deverá ser solicitada a participação dos trabalhadores através de perguntas e relatos de experiências pessoais. A utilização de recursos audiovisuais é recomendada e mesmo indispensável.
- É preciso não esquecer de "vender" a **ideia** de que técnica e segurança devem andar de mãos dadas. Há uma variedade de métodos e técnicas que podem ser utilizados, tais como: campanhas de segurança; contactos directos dos encarregados que deverão "reforçar" a consciência prevencionista; palestras; veículos impressos (cartazes, quadros); manual com regulamento de segurança; concursos (por exemplo: sugestões de segurança).

Finalizando, é importantíssimo num programa de educação e formação na prevenção de acidentes, que sejam estabelecidas **normas gerais** de segurança, de forma impressa, para serem distribuídas aos empregados.

Estas normas devem ser elaboradas com base em inquéritos acerca dos riscos existentes na empresa, bem como nas necessidades do trabalho, e serem redigidas em linguagem de fácil compreensão com figuras ilustrativas.

Lembre-se que **sem educação não há prevenção**.

\*Master em Tecnologia da Educação.



# COMO BEI COM DA TERRA DI

## SINTONIA CULTURAL: OBJECTIVO EXIGENTE

Caminhamos para um mundo sem fronteiras. Os negócios já não são questões domésticas e os sectores que outrora eram protegidos são hoje influenciados por factos que acontecem a milhares de quilómetros.

O Ocidente e o Oriente confrontam-se procurando difíceis convergências e diariamente tentam-se esbater diferenças culturais.

Estas diferenças reflectem **factores culturais** e não desvios de comportamento. Se o homem de negócios que actua fora do seu país de origem reconhecer isto, terá certamente mais sucesso nos seus empreendimentos. É natural que passe a achar estas **diferenças** fascinantes e interessantes, e não desagradáveis e incómodas.

Se a **comunicação** entre pessoas com as mesmas referências culturais e os mesmos valores não é fácil, a comunicação transcultural é ainda mais difícil.

Além dum profundo conhecimento da língua em uso, as negociações exigem qualidades específicas, como a **empatia**, a **paciência** e a **boa vontade**.

A linguagem no Oriente é geralmente ambígua e pouco precisa: costuma-se dizer que os Japoneses têm pelo menos dezoito maneiras diferentes de dizer "**não**", e que **nunca dizem "não"**.

Isto deve-se a um "vazio lógico", a um hiato, em termos de valores, formas de pensar e modelos, entre o Ocidente e o Oriente, que torna as negociações muito difíceis.

O homem de negócios do Ocidente tem toda a vantagem em se familiarizar com os padrões de comportamento da contraparte.

**DIRIGIR**



*“Qual é o caminho?”  
perguntou, uma vez  
um monge budista  
japonês.*

*“O caminho é a nos-  
sa vida de todos os  
dias”, respondeu o  
seu mestre.*

# M NEGOCIAR GESTORES E CONFÚCIO

É por esta razão que algumas empresas propõem aos seus colaboradores estrangeiros a participação em programas de troca/partilha cultural, em que se pretende que sejam, durante algumas semanas, hóspedes de famílias do país anfitrião. Com isto pretende-se que se familiarizem com a **vida real**, ao nível pessoal, familiar e de negócios. Outras organizações propõem seminários e *workshops* onde os participantes são sensibilizados para variados aspectos culturais, sociais e do mundo dos negócios do país anfitrião. Quanto mais familiarizado estiver o gestor estrangeiro com as **novas regras**, mais preparado estará para sintonizar com aqueles com quem terá de contactar e mais provável é que seja bem sucedido.

Nos primeiros encontros a expectativa é de que ambas as partes caracterizem em pormenor as respectivas empresas. O que o seu oponente quer é recolher o máximo

de informação e por isso terá de ser cooperante. Seja paciente: a paciência é “obrigatória” quando se negocia no Oriente.

## RECOMENDAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DE SER APRESENTADO PELA PESSOA CERTA

O comportamento e o pensamento dos habitantes do Extremo Oriente são muito influenciadas pelo **confucionismo**, uma escola do pensamento liderada pelo grande pensador chinês Confúcio.

Esta escola considera essenciais **cinco** códigos éticos:

- A lealdade entre o rei e o súbdito;
- A intimidade entre pai e filho;
- A distinção entre marido e mulher;
- O respeito entre novos e velhos;
- A confiança entre amigos.

A sociedade oriental é muito hierarquizada e as hipóteses de contactar as pessoas certas numa dada empresa dependem, no fundamental, de ser adequadamente apresentado.

Em vez de procurar estabelecer contactos directamente, deve diligenciar para conseguir as **apresentações certas**. Como a maioria das transacções de negócio que ocorrem nesta parte do Mundo são feitas por pessoas ligadas por laços pessoais, se a pessoa que pretende contactar respeitar a pessoa que se, encarregou de fazer a sua apresentação, é bem provável que ela passe a ter por si o mesmo **respeito** que tem pelo amigo que os apresentou.

## NÃO SE ESQUEÇA DOS SEUS CARTÕES DE VISITA PROFISSIONAIS

A estrutura social do confucionismo é altamente hierarquizada. O estatuto de cada pessoa é determinado pela sua posição e pelo seu renome. Aqui não se funciona na base do nome individual – um homem de negócios só está à vontade quando conhece a empresa e a posição que a pessoa que acaba de conhecer ocupa nessa organização.

Daí que o uso do cartão de visita profissional seja indispensável. A troca de cartões é um ritual de iniciação a observar sempre que dois homens ou duas mulheres de negócios se encontram pela primeira vez. **Esta troca tem que ser feita com ambas as mãos** (como quando se oferece uma prenda – seria muito deselegante não envolver ambas as mãos no gesto de oferecer algo). Seguidamente deve ler com atenção o cartão, tratando a pessoa pelo nome e título que nele figuram.

Numa reunião, os cartões devem ser colocados à sua frente.

Na Coreia, por exemplo, qualquer executivo usa,



AGARRA

Acerca desta questão podemos dar o exemplo de **Leonel de Sousa**, o primeiro português a negociar, em 1552, um acordo verbal sobre o estabelecimento dos Portugueses em Macau. Eis um extracto do relato que fez dessa experiência: *"Pediam-nos para pagar 20 por cento, tal como faziam os Siameses do Reino de Sião, que tinham permissão para navegar na China. Porém não podíamos ir além dos 10 por cento. Mas Wang Po, o negociador, não podia reduzir os direitos, já que eram direitos reais, sem o consentimento do Rei. A nossa proposta teria de ser submetida à apreciação do Rei, e só daí a um ano conheceríamos a sua decisão. Era impossível obter a sua resposta mais cedo porque a viagem para o local onde o Rei habitava levava entre três a quatro meses. Wong Po sugeriu então que pagássemos os 20 por cento de direitos mas apenas relativos a metade da mercadoria, e assim eu não ia além dos 10 por cento que me eram permitidos."* (Wang Po pediu 20 por cento, Sousa estava disposto a pagar 10 por cento, mas Wang Po não podia reduzir a percentagem sem autorização real. Com a solução proposta, o valor dos direitos não seria reduzido, mas seria calculado apenas em relação a metade das mercadorias. Assim a "imagem" ficava salva.)

Para a tradição ocidental-cristã, de admitir os próprios erros e de procurar fazer melhor no futuro, este conceito de "imagem" pode parecer pura vaidade ou arrogância. Mas para os Orientais não o é.

juntamente com a sua designação, o seu nome de família – "Presidente Kim" ou "Kim Sa-Yang". Se o interpelar utilizando as regras habitualmente em vigor, causará uma óptima impressão, conquistando assim um colaborador empenhado para os seus negócios.

**Não se esqueça de levar sempre muitos cartões de visita** quando se deslocar ao Oriente para fazer negócios ou para estabelecer contactos profissionais.

#### ELOGIE O SEU PARCEIRO DE NEGÓCIOS

No Oriente é preciso ter muito cuidado para não prejudicar a **imagem** do seu parceiro de negócios criando-lhe uma situação difícil. Deve-se, sempre que venha a propósito, elogiá-lo pela posição próspera que detém. O conceito de "**imagem**" é da maior importância nestas sociedades. A "imagem" representa a confiança que a sociedade tem no "carácter moral". Sem isso, um indivíduo não pode funcionar como deve ser numa comunidade. Representa também um conjunto de **regras** que evitam que as pessoas prejudiquem, inadvertidamente, o seu prestígio e o dos outros.

Quando uma pessoa, por razões que se prendem com gestos seus ou de pessoas que lhe são próximas, não consegue corresponder às exigências da posição social que ocupa, quando, por exemplo, não é capaz de assumir um compromisso até ao fim, mesmo que este seja insignificante, ou então quando não é tratada de acordo com o seu estatuto ou posição na sociedade, nestes casos essa pessoa perde a sua "imagem".

Ter "imagem" é um desejo legítimo que nunca deve ser considerado estouvado.

#### NÃO CHEGA SER FLUENTE EM INGLÊS

A língua utilizada habitualmente nos negócios entre pessoas de países diferentes é o inglês. Mas o nível de compreensão do inglês de muitos homens de negócios, pode não ser tão bom quanto a respectiva reverência pode levar a subentender. Como as barreiras culturais são muitas vezes maiores do que parecem, o entendimento que é feito duma comunicação está muitas vezes longe da **mensagem** que se pensa estar a transmitir.

Pode ser que o seu parceiro seja fluente em conversação, mas uma vez chegado à discussão técnica, económica ou legal, encontre maiores dificuldades. Para **melhorar a comunicação**, tome nota dos seguintes pontos:

- Use vocabulário vulgar e simples.
- Repita, se necessário, usando as mesmas palavras.
- Durante a sessão, vá repetindo de tempos a tempos, as ideias-chave.
- Fale pausadamente, sublinhando cada uma das suas palavras. O entendimento do que diz pode ser facilitado se não falar seguido.
- No final de cada reunião, troque apontamentos escritos.

#### RECEBA BEM E SERÁ BEM RECEBIDO

Receber bem é da maior importância em qualquer relação profissional. O ambiente informal dum jantar é tão adequado

**DIRIGIR**

para cenário de transacções de negócios como a sala de conferências duma empresa. Receber e ser recebido não deve de modo algum ser visto como uma maçada ou uma perda de tempo.

Se for convidado, recomenda-se que **aceite sempre** o convite e que o **retribua** na altura certa. Quando o fizer, pode escolher um local que sirva comida ocidental, já que é provável que o seu parceiro de negócios o convide para um ambiente que tenha a ver com a cultura do país.

Este género de festas parecem às vezes competições de bebida. Quem sabe se a sua capacidade alcoólica não é decisiva na estruturação duma relação de negócios bem sucedida? Durante a festa o seu hóspede vai avaliar a sua **sinceridade e integridade**, aspectos que os homens de negócios orientais muito prezam. Portanto, divirta-se e seja autêntico.

Se foi convidado para um jantar, o seu anfitrião espera que saia apenas meia hora depois do jantar ter terminado. Se fizer de outro modo, ele vai pensar que a comida não o satisfaz e vai sentir-se muito pouco à vontade.

Atenção à hora de chegada à festa: não deve chegar nem muito antes, nem muito depois – o ideal será chegar apenas alguns minutos antes.

Recomenda-se a prática, muito bem aceite, de levar pequenos presentes. Faz parte das regras do “bem receber”.

## A IMPORTÂNCIA DE CONSTRUIR BOAS RELAÇÕES HUMANAS

No Oriente as pessoas não gostam de contratos escritos com grande detalhe. Enquanto que os Ocidentais põem uma grande ênfase na justiça, os Orientais valorizam os **contactos pessoais** e as **relações harmoniosas**, que consideram muito mais importantes do que os documentos legais. Os contratos escritos são apenas simbólicos e devem ter a flexibilidade necessária para permitir os ajustamentos exigidos por qualquer alteração das circunstâncias.

Não se esqueça de que a ideia de “saber perder”, tão importante na ética ocidental, é substituída, nas sociedades orientais, pela ideia oposta de “saber ganhar”. Nos negócios ambas as partes sabem quem ganhou, e é importante que o vencedor tenha a capacidade de facilitar ao “perdedor” uma **solução** que salve a “imagem” deste. Cada uma das partes espera que a outra tenha em conta a importância da “imagem” do seu opositor e que esteja preparada para fazer algumas concessões para salvar a honra do seu contraponente. **Para garantir uma boa relação é importante oferecer presentes** aos clientes e ao *staff*. No Japão, por exemplo, o presente preferido em qualquer situação é dinheiro. Notas novas do valor máximo em uso, introduzidas dentro de envelopes especiais (*Shunzibetkuro*) são considerados presentes muito apropriados. Estes envelopes devem ser cuidadosamente escolhidos para dar com a ocasião. O envelope ou o invólucro errado podem ser considerados como falhas de etiqueta. Quem recebe estes presentes deve retribuir.

Porém, já não em dinheiro mas em espécie.

**Na China** o dinheiro não é um presente adequado, a não ser que seja dado no Novo Ano Chinês. Nessa altura, devem ser escolhidas notas novas que são colocadas dentro de envelopes especiais de cor vermelha, chamados *lai si*. Quem recebe um presente destes não o deve abrir na presença de quem o oferece.

Uma coisa convém ter presente: nem os Chineses nem os Japoneses gostam de receber, ao mesmo tempo, quatro presentes de uma mesma pessoa. Em ambas as línguas, a pronúncia de “quatro”, em inglês *four*, é semelhante à da palavra “morte” – *shi* em japonês e *sei* em chinês.

## ESQUEÇA A LÓGICA OCIDENTAL

No processo de tomada de decisões os gestores ocidentais apoiam-se mais em **factos** do que em **valores**, esquecendo a importância de tentar encontrar “denominadores comuns de natureza emocional”. A abordagem ocidental é geralmente objectiva e factual, eliminando juízos de valor. Apesar de a importância assumida pelos “factos” e pelos “valores” numa relação negocial variar de acordo com a situação, é importante não esquecer que os gestores de topo dos países orientais podem tomar certas decisões apenas porque “valorizam” determinada forma de actuar, apesar do preço a pagar por isso. Ora isto é totalmente contrário à lógica ocidental.

## RECOMENDAÇÕES FINAIS

O processo de **tomada de decisão**, no Oriente, é muito mais demorado do que no Ocidente. Mas logo que as coisas estão decididas, os últimos passos são dados rapidamente.

Se vai fazer uma viagem de negócios a um país oriental, não se esqueça de levar na sua mala **roupas suficientes para, pelo menos, mais uma semana do que o previsto**.

Não se esqueça também de levar uma grande quantidade de pares de meias por estrear: nesta parte do Mundo nunca se sabe quando é necessário descalçar os sapatos...

Finalmente, se vier com um **espírito aberto** e com uma **atitude interessada e colaboradora**, o seu parceiro local vai recebê-lo muito bem e tratá-lo com respeito, confiança e generosidade. Para ser bem sucedido nestes países tem de abolir, custe o que custar, quaisquer vestígios daquela imagem de homem de negócios muito valorizada no Ocidente: extremamente seguro de si, agressivo, convencido de que sabe tudo e cheio de presunção.

(Tradução do inglês da responsabilidade da DIRIGIR.)

\*Professor associado da Universidade de Macau.

\*\*Reitora da Universidade de Macau.

# reflexão

## UMA AUDIÊNCIA COM O PRÓPRIO EU

Um amigo muito querido andava atarefadíssimo. Atendia, no mínimo, umas trinta pessoas por dia e acabava, é claro, não atendendo bem a ninguém. Tratava, durante o dia, de uns quinze ou vinte negócios diferentes. Deslocava-se através de uns cinco lugares. Além da rede interna de telefone, tinha na mesa de trabalho três telefones externos, sendo que, não raro, os três o chamavam ao mesmo tempo...

Telefonei a ele, pedindo uma audiência. Precisava de um encontro. Ele marcou imediatamente. Expliquei que não era para mim. Perguntou-me para quem era e levou um enorme susto quando eu disse:

– O encontro é de você com você!

Pensou, a princípio, que estivesse brincando. Assustou-se quando eu disse:

– Você não sente. Mas esta correria sua, esconde, sem você notar, um medo de encontrar-se consigo mesmo...

Sabem que isto de medo de encontrar-se consigo mesmo é mais comum do que a gente imagina? Mesmo quem vai fazer retiro, facilmente se embebe com as meditações do pregador ou com trechos de um livro esplêndido que levou para ler...

Cadê coragem para contemplar a própria vida; ver, por dentro, o coração; sentir de perto os pensamentos, os anseios, os sonhos, o rumo geral da caminhada?...

Tenho visto pessoas que parecem dinâmicas, decididas, fortes, sabendo pensar, sabendo querer, mas na hora de pensar em si, de olhar até o íntimo do íntimo, mil pretextos surgem, mal escondendo o meio pavor ou o pavor e meio de olhar de cheio o próprio eu...

Note-se que não alimento, de modo algum, que se gaste tempo excessivo em virar e revirar o próprio eu.

Mas entre o exagero de gastar horas, dias, meses, anos, em total virada interior e o exagero de fugir de um encontro consigo, nem vacilo em desejar que, ao menos, umas tantas vezes na vida, haja audiência com o seu próprio eu...

Quando notar que anda mais do que enchendo, atravancando a vida; quando perceber que seu dia é atropelo, correria sem vagar para nada e para ninguém; quando as vinte e quatro horas não bastarem e andar precisando de mais doze suplementares; quando se surpreender irritado, meio elétrico, dando choque, soltando faísca, trate com urgência de marcar um bom encontro consigo!

É mais do que tempo! É mais do que hora!

H. CAMARA  
Brasil





## MERCEARIAS DE CARRINHO... COM CARINHO!

*Se houver dúvidas quanto à existência de um “estilo feminino” de gestão, a leitura desta entrevista poderá dissipá-las.*

*A “Com Carrinho” é um exemplo de persistência, de intuição e de gestão criativa.*

*Mas venham conhecê-las, as três “mães da criança”: Helena Salgado, 56 anos, sete filhos, licenciada em Histórico-Filosóficas, e que foi directora comercial de várias empresas no Brasil; Margarida Salgado Reis e Rita Salgado Franco, de 29 e 27 anos, respectivamente, com dois filhos a primeira e um filho a segunda, ambas com o curso de Relações Públicas e Publicidade.*

*Como nasceu esta ideia de negócio, tão original?*

**Helena Salgado** — A ideia propriamente dita foi da minha filha, Rita, mas veio ao encontro de uma área em que sempre trabalhei e de que gosto muito: a área comercial.

**Rita Salgado Franco** — Nasceu quando a minha irmã e eu estudávamos juntas. A Margarida entretanto casou-se e arranjou uns *part-times*, e, como passou a ter muito menos tempo disponível, constantemente me pedia para eu ir ao supermercado fazer-lhe compras. Foi nessa altura que me lembrei de que podia ser um negócio interes-

sante fazemos uma empresa de entregas ao domicílio dos produtos que habitualmente se compram nos supermercados.

**H.S.** — A Rita e a Margarida fizeram primeiro um pequeno estudo de mercado...

**Margarida Salgado Reis** — Foi no âmbito de um estágio. Os inquéritos foram feitos à porta dos hipermercados. Das pessoas inquiridas, umas mostravam-se muito interessadas, outras diziam que vir ao supermercado era um passatempo... Mas o apuramento final apontou para que este serviço ia responder a uma **necessidade muito concreta**, sentida por uma determinada faixa socioeconómica da população da Grande Lisboa, cultural e economicamente bem posicionada.

**R.S.F.** — Além disso, fizemos também uma pesquisa sobre a existência, no estrangeiro, de empresas deste tipo. Em Londres encontrámos uma empresa que faz o que nós fazemos e que começou como nós: muito pequena, com um crescimento lento. Neste momento é uma grande empresa.

*Quem é o vosso público-alvo?*

**H.S.** — São pessoas de um certo nível socioeconómico, de todas as faixas etárias: pessoas idosas, reformados, jovens que trabalham e que preferem não perder tempo com estas compras, pessoas doentes e mesmo deficientes; temos, por exemplo, um cliente cego. No fundo, é um serviço que se dirige a todas as pessoas que apreciam uma certa **qualidade de vida**.

*Qual é exactamente o serviço que oferecem a essas pessoas?*

**H.S.** — Nós entregamos no domicílio dos clientes mercearias, legumes, carnes, peixes, artigos de higiene e limpeza, enfim, **tudo** o que se pode encontrar num supermercado. Aliás, o catálogo está organizado por “corredores de supermercados”: está lá tudo, com as marcas líderes do mercado.

Os produtos são entregues em casa do cliente “inteligentemente embalados” em função das suas características próprias e do seu tipo.

As pessoas fazem o pedido telefonicamente, a encomenda é digitada no computador e é entregue ao cliente no dia seguinte.

*A gestão de stocks parece ser o “segredo” do vosso negócio...*

**H.S.** — A nossa ideia foi **crescer gradualmente**, não foi lançarmo-nos numa aventura megalómana. O *stock* básico tem que ser variado, mas com quantidades reduzidas. Todas as semanas esse *stock* mínimo tem de ser repostado. Sem dúvida que aqui reside parte do segredo do êxito de um negócio destes. Sabemos pelo menos de um caso que faliu, entre outras razões por errado

dimensionamento do *stock*. Fazemos, no fundo, uma **política de just-in-time**, pois está provado que não há qualquer vantagem em fazermos grandes *stocks*. Só assim se ultrapassam entre outros, problemas levantados pela validade e qualidade dos produtos.

*E conseguem manter os preços do catálogo? De quanto em quanto tempo é que esses preços são revistos?*

**H.S.** — Já estamos a elaborar outro catálogo. Estamos a sentir os efeitos da inflação e, por isso, os preços que praticamos estão a ficar desactualizados.

**R.S.F.** — Os clientes têm reagido muito bem quando lhes dizemos que os preços vão ser alterados.

**H.S.** — O nosso catálogo é uma edição de dois mil exemplares, no qual aproveitamos para fazer acerto de marcas e, claro, para rever os preços. Os catálogos são colocados nas caixas de correio de Benfica, Restelo e Miraflores. Gradualmente a nossa ideia é expandirmo-nos até ao Estoril e a Cascais. Mas essa **expansão** terá que ser muito lenta, pois tem que haver uma adaptação da estrutura.

**M.S.R.** — Além de colocarmos esta nova edição nas caixas do correio, vamos fazer sair um *mailing* personalizado para mil e tal eventuais clientes.

*Disse há pouco que a sua experiência profissional foi na área comercial. É a primeira vez que tem responsabilidade de gestão?*

**H.S.** — Na área comercial há alguma “gestão”, mas, de facto, fora isso, não tinha experiência.

*E da sua experiência o que é que lhe tem dado mais prazer nesta sua nova função de gestora?*

**H.S.** — É sentir que estamos a criar algo de novo, que é inédito no País, que é um serviço muito **útil à comunidade**. Realmente é, eu sinto que é. Permite que as pessoas tenham mais tempo para si. Isso dá-me muito prazer. Eu sou um bocadinho idealista e de certo modo acho que estou a ajudar as pessoas. Depois é o estarmos as três, o facto de ser uma empresa familiar. Trabalhar com as filhas dá-me também muito muito prazer.

*E as outras “gestoras” o que é que acrescentam?*

**M.S.R.** — Concorro com esses aspectos apesar de eu e a Rita não termos grande experiência de gestão, vamos ganhando conhecimentos através da nossa própria prática...

**H.S.** — ... e complementamo-nos muito. A Margarida tem mais a área financeira, a Rita o *marketing* e eu fico com a área comercial. Há uma grande sintonia entre nós.

*E quais foram as maiores dificuldades?*

**DIRIGIR**

**H.S.** — Isto começou como uma Iniciativa Local de Emprego (ILE).

**M.S.R.** — A maior dificuldade foi, como ILE que é, fazer o projecto e concretizar a ideia a esse nível. O primeiro projecto foi “chumbado”. Seguiram-se dois anos de burocracias, papéis para cima e papéis para baixo, e depois de dois anos de “nãos” o projecto foi finalmente aprovado. A fase de receber dinheiros também é cheia de complicações, mas finalmente aqui estamos.

**R.S.F.** — O **arranque** é uma fase de muito trabalho. Há que escolher de entre milhares de marcas quais são as que nos convêm (de seis mil referências escolhemos seiscentas), elaborar o catálogo, estudar os preços adequados. O arranque foi muito difícil. Até tivemos dificuldades com o programa para o computador. Temos um que não é o ideal.

*É preciso muita persistência para se concretizar um projecto destes?*

**M.S.R.** — Muita mesmo. Eu acredito que mais de metade das pessoas desista a meio.

*E depois, na gestão quotidiana da empresa, o que lhes pareceu mais difícil?*

**M.S.R.** — A gestão do catálogo e a gestão do stock ideal.

**H.S.** — Não é nada fácil encontrar o stock ideal. É um negócio complicado, que tem que funcionar com uma filosofia muito *just-in-time*.

*Sentem que, pelo facto de esta ser uma empresa de mulheres, a forma como foi percorrido o caminho até esta fase teria sido diferente se fossem homens?*

**M.S.R.** — Acho um bocadinho...

**H.S.** — Sim, talvez haja de facto uma certa vocação nossa para este tipo de empresa...

*O vosso estilo e o vosso percurso têm aspectos muito “femininos”, como a persistência, a criatividade.*

**M.S.R.** — No nosso caso por exemplo, a **embalagem**, um dos aspectos mais importantes do nosso negócio ganha pelo facto de sermos mulheres: antes de começarmos fizemos uma encomenda a outra empresa, que entretanto faliu e chegou-nos a casa tudo misturado (a lixívia com o azeite) e mal arrumado: as bolachas por baixo, que, claro, chegaram todas partidas.

**H.S.** — É que temos **objectivos de qualidade**. Temos

padrões de qualidade a que somos muito fiéis.

**R.S.F.** — Parece-me de assinalar o cuidado que pomos no contacto com o cliente, para o fidelizar. Nesta Páscoa, todos receberam amêndoas.

**H.S.** — De facto, há **características próprias** à mulher gestora. Até na forma de dirigir uma reunião. Somos mais flexíveis, escolhemos mais a via da negociação e da conciliação.

*Receberam alguma formação para se abalançarem a este projecto? Quais são as áreas em que sentem necessidade de formação?*

**H.S.** — Sabe que como todas nós temos formação de base nas áreas em que trabalhamos, até agora não sentimos assim grandes necessidades nesse domínio. No entanto, seria óptimo que o Instituto tivesse programas para apoiar o crescimento das ILE.



*Um dos problemas das pequenas empresas é quando começam a ter imenso sucesso e se vêm compelidas a crescer rapidamente, já que é necessário preparar esse crescimento...*

**H.S.** — Claro. É por isso que estamos a tentar desenvolver isto de forma gradual, calmamente. Estamos a trabalhar há dois meses e meio e só agora vamos enviar este *mailing* de mil e tal moradas. A segunda edição do catálogo também só sai no momento em que sentirmos que há condições para crescer um pouco mais.

**R.S.F.** — Tem sido tudo muito lento.

**H.S.** — É necessário muito equilíbrio e bom senso. Se fizermos as coisas com estes cuidados, não me parece

que corramos os perigos inerentes ao impacte do crescimento demasiado rápido.

**R.S.F.** — No caso da nossa empresa, tem sido muito importante, para as pessoas acreditarem no que fazemos, o “passar a palavra” dos “clientes satisfeitos”. Mais eficaz do que o catálogo ou a carta, é a **opinião positiva** da amiga que fez uma encomenda que a satisfaz totalmente, ou leu a referência que saiu numa revista.

**M.S.R.** — O que acontece normalmente com as clientes é que a primeira encomenda é para nos porem à prova e, por isso, é geralmente pequena. Mas depois de a receberem em casa, voltam sempre a fazer outra encomenda, desta vez muito maior, e têm sempre uma palavra de estímulo e de apreciação do nosso trabalho. Agora já temos clientes certas: umas semanais, outras quinzenais e outras mensais.

*E este será um negócio onde interessa fidelizar o cliente?*

**H.S.** — Acho que sim. Lá estão as tais preocupações com a qualidade, com a atenção ao cliente, o carinho com o cliente, levá-lo a criar **laços de amizade** com a empresa.

*Da vossa experiência já identificaram quais são os aspectos que podem conduzir ao insucesso do projecto?*

**M.S.R.** — Primeiro, a **dimensão**, que tem de ser muito pequena, e quando digo pequena estou a pensar nos postos de trabalho, nas instalações. O **stock** é outro aspecto. Como já referimos, tem que ser mínimo e abastecido nos locais onde se arranjam melhores preços. Se não se tiver em conta estes dois aspectos, a empresa pode abrir falência.

**R.S.F.** — E também é fundamental **respeitar** os clientes. Sem **ganhar a confiança** dos clientes, a empresa tem poucas hipóteses de se desenvolver.

*Hoje em dia fala-se muito na necessidade de recuperar os valores e a ética nos negócios, na gestão... No fundo, o que diz é uma questão ética: respeitar o cliente, não enganar o cliente...*

**H.S.** — Lá está, os princípios de **honestidade** fazem parte da filosofia da empresa. O respeito pelos outros está presente em todos os momentos da vida da nossa empresa. Este negócio é muito complicado e difícil, mas é isso que eu acho que dá interesse à vida: o **desafio**, o trabalho, o vencer as dificuldades.

*Quais são os vossos planos? A vossa empresa propõe um serviço que tem muito mais a ver com o futuro do que com o presente...*

**H.S.** — Penso que temos razão para **confiar no futuro**. A tendência é para o aumento do poder de compra dos portugueses que procuram os nossos serviços. A nossa ideia é continuarmos a ser **competitivos** com os supermercados e mercearias de bairro, mantendo os preços na medida do possível. Faz parte da filosofia da empresa. É o nosso perfil. A minha formação em Filosofia também ajuda a isso: mantermo-nos fiéis a princípios de rigor, respeito pelo cliente, objectivos de qualidade, crescimento lento e credível.





# CONTEÚDOS FUNCIONAIS RESTRITOS OU ALARGADOS

*Os conteúdos funcionais definidos tanto na Contratação Colectiva como na Classificação Nacional de Profissões provocam algumas dificuldades às empresas devido à restrição dos seus conteúdos, que apresentam leques diminutos de tarefas.*

**A**TÉ meados dos anos oitenta os **conteúdos funcionais** (profissões) que apareciam definidos tanto em sede de Contratação Colectiva como na Classificação Nacional de Profissões ou mesmo em classificações estrangeiras, apresentavam e ainda apresentam um **leque de tarefas** extremamente reduzido, mais parecendo a descrição de um Posto de Trabalho do que a de uma Profissão.

E se atendermos à legislação laboral que obriga o trabalhador a desempenhar unicamente as tarefas previstas no seu conteúdo funcional, exceptuando os

casos de *jus variandi*, depressa chegamos às dificuldades provocadas às empresas por esses conteúdos restritos, principalmente nas pequenas e médias empresas onde não existe uma tão acentuada **divisão do trabalho**.

Aí acontecem frequentemente situações em que o **volume de trabalho** não justifica a existência, a tempo inteiro, de três titulares de três profissões distintas. Por exemplo, as empresas não necessitam de um serralheiro civil, de um serralheiro mecânico e de um soldador, mas, pelo contrário, têm necessidade de um Posto de Trabalho

em que o titular desempenhe as tarefas comuns às três profissões atrás mencionadas.

No trabalho em equipa podem igualmente aparecer dificuldades resultantes de conteúdos funcionais restritos; nestes casos, onde existe uma “grande tarefa” a desempenhar, para a qual concorre o trabalho de titulares de diferentes profissões, basta o titular de uma das profissões faltar, devido a um qualquer impedimento, para afectar ou impedir a realização dessa mesma tarefa. Noutros casos, os conteúdos funcionais restritos prevêm a operação de um tipo de equipamento ou máquina muito limitado e para a qual não há qualquer qualificação específica. Estas situações implicam o aparecimento de um número de **escalas**, caso existam, pelo menos igual ao número de **categorias profissionais** distintas, enquanto que a figura de um único operador, manobrando todo o equipamento, reduziria, se não proporcionalmente, pelo menos significativamente, esse mesmo número. Uma redução de escalas traduz-se numa diminuição dos efectivos necessários.

Outros ainda baseiam a sua descrição num único **tipo de produto ou material**; assim, mesmo sendo idêntica a **natureza** das tarefas, o aparecimento de um outro produto ou material pode, por si só, dar origem a profissões distintas (v. g., “Ladrilhador” e “Azulejador”). A evolução natural imposta pelo aparecimento de outros tipos de produtos traduziu-se na criação da profissão “Assentador de Revestimentos”.

Principalmente na Indústria Química existiam e existem ainda profissões que operam **equipamento** respeitante a uma parte reduzida do ciclo de produção. Com o avanço da tecnologia, os comandos utilizados na manobra do equipamento passaram a estar cada vez mais centralizados em salas de comando, dando-se assim origem ao agrupamento de várias profissões até aí individualizadas.

A fim de salvaguardar situações ainda existentes de postos de trabalho correspondentes a conteúdos funcionais restritos, os novos descritivos alargados podem terminar com a seguinte expressão: “Pode desempenhar parte das tarefas acima mencionadas atendendo à dimensão, tecnologia e/ou organização do trabalho na empresa.”

Pelos casos acima apontados depressa se conclui que os conteúdos funcionais restritos reflectem-se na **organização e distribuição** do trabalho das empresas provocando um subaproveitamento do pessoal de que resulta um excesso de objectivos.

### POLIVALÊNCIA PRECISA-SE!

Nos últimos tempos têm ocorrido algumas alterações quer em sede de negociações colectivas, quer na revisão, em curso, da Classificação Nacional de Profissões.

No primeiro caso com o aparecimento de conteúdos funcionais abrangentes muitas vezes com a designação profissional precedida da palavra “qualificado” (v.g., “mineiro qualificado”, “serralheiro qualificado”, “electro-

mecânico”, “motorista-agente único”, etc.), os quais agrupam dois, três ou mais conteúdos funcionais que até aí existiam individualizados. Estas situações de **polivalência de tarefas**, nalguns casos remuneradas em termos de salário base, noutras através de subsídios específicos criados para o efeito, aparecem sempre associadas a **contrapartidas** de natureza pecuniária. “A polivalência paga-se” tornou-se uma máxima nas relações laborais, quer em negociações colectivas ou a nível das empresas.

Porém, a polivalência não se esgota na atribuição de um maior número de tarefas a uma mesma profissão mas pode igualmente ter em conta **condições específicas** de execução do trabalho, ambientais ou outras, ou, ainda, atender a materiais e equipamentos que até aí não vinham a ser utilizados.

Na revisão em curso da Classificação Nacional de Profissões, a polivalência é igualmente um dos vectores



principais, não só por exigência da actual realidade socio-laboral como, igualmente, por imperativos provenientes de **modelos** de classificações internacionais.

Daí que o número de profissões, apesar da introdução das profissões resultantes do aparecimento de novas tecnologias, será significativamente mais **reduzido**.

A sua utilização em áreas como a Formação e a Colocação terá forçosamente um maior impacto. Não se traçam perfis profissionais, módulos de formação ou se procede à colocação de candidatos com base em **descrições** de postos de trabalho.

Os conteúdos funcionais alargados podem ainda influenciar positivamente outras áreas da Gestão de Pessoal, como sejam o estabelecimento de Planos de Carreiras Profissionais, Gestão Previsional, Política Salarial, etc. Nestes casos os conteúdos funcionais alargados aparecem como **base de trabalho** com grande



influência nos planos e projectos subsequentes. Um Plano de Carreiras ou a Política Salarial de uma empresa são necessariamente diferentes se executados a partir de conteúdos funcionais alargados ou restritos.

### AS LIMITAÇÕES DA POLIVALÊNCIA

Algumas das **objecções** levantadas à polivalência radicam-se no princípio de que, para ser atribuída uma dada categoria profissional a um trabalhador, este tem de desempenhar **integralmente** o leque de tarefas previsto para essa categoria. Assim não é, de facto. Basta que o trabalhador realize uma **parte significativa** dessas tarefas numa base regular, durante o seu período normal de trabalho, para que lhe seja reconhecida, face à legislação laboral, essa mesma categoria profissional. No entanto, existem algumas **limitações** em relação à polivalência que convém adiantar. Em primeiro lugar, perfilam-se as decorrentes do próprio mercado de trabalho, ou seja, só interessa agrupar conteúdos funcionais que tenham procura por corresponderem a **situações laborais concretas**.

Outro tipo de limitações decorre da própria natureza das tarefas, excepção feita aos casos em que, embora distintas, as tarefas apresentam uma certa continuidade ou complementaridade. Não se agrupam conteúdos funcionais de natureza completamente diferente (v.g., serralheiro e pedreiro), mas já são encaradas de maneira diversas situações como as do electricista e do serralheiro mecânico (electromecânico), por aí se verificar, por vezes, uma certa **continuidade** ou **complementaridade** de tarefas.

A aplicação da polivalência deve, duma maneira geral, ser antecedida de acções de formação que terão em conta a **capacidade** e a **vontade** das pessoas, não esquecendo que aquela só se justifica entre profissões e/ou categorias profissionais de qualificação semelhante.

A polivalência de um trabalhador aumenta a sua **capacidade negocial** no mercado de trabalho, tanto no que respeita a emprego como a salários.

Por último, é de salientar um tipo de procedimento, usual no estrangeiro — nomeadamente nos Estados Unidos —, mas sem grande aplicação entre nós. Nesses

países, sempre que se verifica a contratação de um trabalhador, este assina um documento no qual constam **todas as tarefas** que a entidade patronal exige e, ao mesmo tempo, se obriga a respeitar, dentro das linhas orientadoras estabelecidas nos conteúdos funcionais dos IRT. Assim se evitam situações duvidosas ou omissões potenciadoras de futuros conflitos.

### VANTAGENS DOS CONTEÚDOS FUNCIONAIS ALARGADOS

Do exposto se conclui que conteúdos funcionais alargados, enquanto **expressão** real da actual **tendência** do mercado do trabalho, apresentam os seguintes aspectos:

- Correspondem mais concretamente às **necessidades** da Formação, valorizando os trabalhadores e proporcionando-lhes áreas de conhecimento mais alargadas;
- Potencializam uma maior **procura** no mercado do trabalho para os seus titulares;
- Proporcionam **salários mais elevados** e uma maior rentabilidade da mão-de-obra;
- A sua implementação conduz a uma **redução dos efectivos** de pessoal;
- Permitem uma maior **mobilidade e flexibilidade** na Gestão de Pessoal;
- Oferecem **vantagens** comparativas aos trabalhadores nacionais no mercado de trabalho de países estrangeiros;
- Oferecem **vantagens** comparativas aos trabalhadores nacionais no mercado de trabalho nacional.

\* Técnico superior do IEFP; Assessor do Comando Aéreo dos Açores para os Acordos da Base das Lajes; Consultor de empresas na área de Gestão de Pessoal.



PAULO BUCHINHO © 1993

# DBASE IV

## (1ª PARTE)

*Vamos iniciar neste número da revista um conjunto de três artigos sobre o programa DBASEIV, de modo a levar o leitor a interessar-se por esta temática e a utilizar este software na resolução de problemas diários ou na organização de determinadas situações.*

**A**S Bases de Dados são o resultado das novas tecnologias que muito têm facilitado a actividade das empresas e contribuído para a satisfação das necessidades das populações.

Qualquer um de nós, possuindo os meios técnicos indispensáveis, pode conhecer, a qualquer momento, informações sobre as cotações na Bolsa, as viagens e as tarifas a cobrar por determinada agência de viagens ou

qualquer outro assunto de interesse público.

Vamos iniciar neste número da revista um conjunto de três artigos sobre o programa *DBASEIV*, de modo a levar o leitor a interessar-se por esta temática e a utilizar este software na resolução de problemas diários ou na organização de determinadas situações.

Estes artigos dirigem-se a um público muito diversificado, tanto em termos de profissão como de formação.

Não é necessário que seja um especialista em informática. O que é importante é que tenha um computador e uma grande vontade de aprender. No entanto, aconselhamos que leia e utilize o computador ao mesmo tempo.

Diariamente, a empresa recebe e envia documentos: cartas, facturas, recibos, letras, Diário da República, contratos, etc. É através desses documentos que a empresa obtém informações do exterior e toma contacto com a realidade económica e social que lhe permite realizar a sua actividade.

Toda esta gama de documentos que nos transmite informações precisa de ser convenientemente **seleccionada, arquivada e consultada** para, posteriormente, servir de apoio à **tomada de decisões**.

Então ao nível de trabalho administrativo é imprescindível arquivar toda a documentação, o mesmo é dizer, armazenar informação pelos métodos tradicionais ou utilizando as **novas tecnologias**: as Bases de Dados.

## ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

Vários são os meios que possibilitam o armazenamento da informação de forma ordenada e a custos mais baixos: as fichas, os documentos, os arquivos e os *dossiers*.

Existe uma variedade de fichas: de clientes, de fornecedores, de *stocks*, etc. Esse conjunto de fichas sobre determinado assunto deve ser organizado. Deste modo, temos o ficheiro de clientes, de fornecedores e de *stocks*, etc. São os chamados **ficheiros manuais**.

Com o aparecimento das novas tecnologias, outros meios se podem utilizar para guardar informação: a **microfilmagem** e a **Base de Dados**.

## A BASE DE DADOS

A Base de Dados não é mais do que uma **aplicação** do computador à actividade empresarial. A Base de Dados automatiza o sistema de introdução de dados, possibilitando a organização e a consulta rápida de registos.

No mercado informático existe diverso *software* de aplicação que funciona como Base de Dados: *Microsoft Works*, *Quattro pro*, *Dbase*, etc.

O *Works* é um programa que a maioria das pessoas possui, quando adquire um computador, e é utilizado como folha de cálculo, processamento de texto e comunicação. O utilizador poderá:

- Redigir cartas comerciais, memorandos e relatórios;
- Corrigir erros, localizar palavras e substituí-las;
- Calcular o IRS a pagar, controlar a sua conta bancária, elaborar um orçamento, etc.;
- Visualizar gráficos;
- Armazenar informação;
- Comunicar informação;
- Etc.

Outro *software* muito utilizado é o *DBASEIV*, que passamos a analisar em três partes:

## DBASE IV

### 1 - Noções elementares

Uma Base de Dados é constituída, normalmente, por mais de um ficheiro (clientes, *stocks*, etc.), podendo cada um deles ser representado na forma de tabela:

(Fig. 1)

Nº	PRODUTO	MARCA	PREÇO
1	TELEVISÃO	SONY	90.000
2	RÁDIO	SANYO	8.000

Nº 1  
PRODUTO: TELEVISÃO MARCA: SONY  
PREÇO: 90.000

Cada linha da tabela constitui um **registo** e corresponde a uma **ficha**.

Como se verifica, cada registo é identificado por um número que define a posição na tabela. Um registo é formado por vários campos (produto, marca...).

O *DBASEIV*, como a maioria das Bases de Dados, permite introduzir e actualizar dados, procurar informação, ordenar dados, realizar inventários e etiquetas, relacionar ficheiros, etc.

O alcance de todas estas capacidades é atingido em:

- Modo *menu*;
- Modo comando;
- Linguagem de programação.

Ao carregar o *DBASEIV* na memória *RAM* surge o seguinte *display*:

(Fig. 2)

Catalog	Tools	Exit	12:46:12		
dBASE IV CONTROL CENTER CATALOG: C:\DBASE UNTITLED.CAT					
Data	Queries	Forms	Reports	Labels	Applications
<create>	<create>	<create>	<create>	<create>	<create>
File: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">New file</span>					
Description: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Press ENTER on &lt;CREATE&gt; to create a new file</span>					
Help: F1    Use: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">←</span> Data: F2    Design: Shift-F2    Quick Report: Shift-F9    Menus: F10					

Com base neste centro de controlo, o utilizador pode dar ordens segundo o modo *menu*.

## 2 - Criação de ficheiros

Para melhor esclarecimento da situação, vamos criar o ficheiro: **GSTOCKS**.

Em primeiro lugar há que definir a sua estrutura, ou seja, que campos criar, qual o comprimento, qual o tipo de campo (alfanumérico, numérico, data, etc.). De seguida, proceder-se-á à recolha de dados que introduzimos através do teclado.

### GSTOCKS

#### a) Definição da estrutura

Quando nos encontramos no centro de controlo, colocamos o cursor em **CREATE** no módulo **DATA** e carregamos em **ENTER**. Surge um ecrã que depois de preenchido fica:

(Fig. 3)

LAYOUT	ORGANIZE	APPEND	GO TO	EXIT	
NUM	FIELD NAME	FIELD TYPE	WIDTH	DEC	INDEX
1	PRODUTO	CHARACTER	10		N
2	MARCA	CHARACTER	6		N
3	REFERÊNCIA	CHARACTER	6		N
4	PREÇO	NUMERIC	8	2	N
5	QUANT	NUMERIC	4		N
6	OLIMITE	NUMERIC	4		N
7	DATA	DATE	8		N
8	NFORNEC	CHARACTER	8		N

C:\DBASE\NEWS FIELD 2/3

Após a criação de todos os campos, carregue em **CTRL/END** e surge o pedido de gravação **Save as: escreva GSTOCKS** e pressione **<ENTER>**, **Input data records (Y/N)?**. Se carregar em **Y** passamos logo à introdução dos dados. Se carregar em **N** volta-se ao

centro de controlo. O **GSTOCKS** figura agora no módulo **DATA**.

Vamos seguir esta última hipótese.

#### b) Entrada de dados

Ao pressionar **F2** surge o *display* **Edit** e novamente **F2** temos *display* **Browse**. Seguimos este para a introdução de dados:

(Fig. 4)

RECORDS	ORGANIZE	FIELDS	GO TO	EXIT	23:34:16		
PRODUTO	MARCA	REFERÊNCIA	PREÇO	QUANTIDADE	LIMITE	DATA	Nº FORNEC.
TELEVISÃO	SONY	T/450	80.000,00	5	2	01/01/92	A
FRIGORÍFICO	GRUNDIG	T/11G	90.000,00	4	2	01/03/92	B
VIDEO	TOSHIBA	T/11T	52.000,00	4	2	01/08/92	C
CASSETES	PHILIPS	V/3PH	95.000,00	2	2	01/04/92	D
ANTENA ELE	SIBA	A/25i	12.000,00	10	3	01/05/92	E
MICROFONE	TCI	A/3T	6.500,00	10	4	01/04/92	A
RADIO	SAVANA	R/85	15.000,00	15	5	01/06/92	B
GRAVADOR	SANYO	R/65A	45.000,00	10	3	01/15/92	C
RADIO/GIRA	SAVANA	RG/45	90.000,00	4	1	01/25/92	A
MICRO-ONDA	SONY	RG/250	80.000,00	5	2	01/26/92	A

C:\DBASE\GSTOCKS

Terminada a entrada de dados carregar em **CTRL/END**. Surge de novo o centro de controlo.

Se quisermos alterar a estrutura pressionamos **SHIFT/F2**.

O ficheiro anterior pode ser actualizado: acrescentar ou eliminar registos, corrigir erros de entrada, etc. Pressionamos **F2** e procedemos às alterações em modo **Edit** ou **Browse**.

Neste artigo criámos o ficheiro **GSTOCKS** que nos vai permitir desenvolver algumas capacidades do **DBASE** tais como: procurar registos, ordenar o ficheiro, consultar o ficheiro segundo determinados critérios e relacionar ficheiros. Temas a analisar nos próximos artigos

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

# EQUIPA E TRABALHO EM EQUIPA

*A cultura organizacional das nossas empresas integra com dificuldade o conceito e o espírito de equipa. Porém, as exigências postas actualmente à gestão levam a que seja pertinente um olhar atento sobre esta “nova” forma de organização do trabalho baseada na cooperação e na responsabilização.*

NAS nossas empresas e demais organizações continua a persistir alguma confusão semântica e conceptual à volta da **noção** de equipa. Por outro lado, cai-se muitas vezes na perigosa tentação de considerar o trabalho em equipa como uma “receita de cozinha” que serviria para tudo e para todos. Além disso, há uma grande dificuldade em incorporar o espírito de equipa na **cultura organizacional**. Competições interempresas como o Challenger's Trophy, por exemplo, poderiam dar um contributo positivo nesse sentido. Infelizmente, parece haver maior preocupação com a imagem externa da empresa do que propriamente com a **inovação social** a nível interno.

Ora, em primeiro lugar, não há propriamente **um** método de trabalho em equipa, um entre muitos que seria melhor do que todos os outros. Tal como não há só uma receita para fazer o bacalhau com natas. Em segundo lugar, o trabalho em equipa não pode ser reservado a uma elite na empresa (v.g., os quadros técnicos e superiores).

E, depois, falar do trabalho em equipa só fará sentido em termos de formas, modelos ou lógicas de organização do trabalho. O presente artigo, porém, não pretende ser mais do que uma breve reflexão sobre **o que é** uma equipa, a diferença entre grupo e equipa, bem como sobre os pressupostos da **eficácia** do trabalho em equipa.

## EQUIPA E GRUPO

Uma equipa começa por ser um grupo: define-se por

**DIRIGIR**



uma determinada **relação** entre dois ou mais indivíduos. Um grupo tem **características** específicas que são distintas das características dos indivíduos que o compõem. Por isso, é mais do que a soma dos seus membros.

O termo “grupo” aparece tardiamente nas línguas latinas, já no século XVII, e proviria da palavra italiana *gruppo* (pessoas esculpidas ou pintadas em conjunto). Os psicossociólogos costumam, porém, distinguir **dois tipos** principais de interacção grupal:

1. O grupo de **encontro, reunião ou discussão**: as pessoas juntam-se para conviver, discutir ideias, tomar decisões, pedir apoio ou aconselhamento (v.g., grupo de amigos).

2. A **equipa ou grupo de trabalho**: as pessoas juntam-se para realizar, em conjunto, tarefas ou missões concretas (v.g., equipa de futebol).

O vocábulo português “equipa” provém do francês *équipe* que, por sua vez, viria do francês antigo *esquif*, que designava uma série de barcas ou batelões ligados uns aos outros e puxados por cavalos ou por homens, antes da era do rebocador.

O que há, no entanto, de comum aos vários tipos de equipas que encontramos nas nossas organizações? Pensemos nalgumas delas:

#### a) Equipas operárias aditivas e funcionais

O exemplo clássico da equipa **aditiva** é a dos operários de ofício. Baseia-se na cooperação simples (adição de postos de trabalho diferentes e descontínuos), reunidos no mesmo espaço ou sob o mesmo tecto, afectos a máquinas ou ferramentas de tipo universal que não têm, entre si, ligações funcionais imediatas. A mecanização e automatização da produção vieram pôr o problema da integração de máquinas e de tarefas. Ao mesmo tempo que o operário de ofício desaparece, a equipa aditiva é substituída pela equipa **funcional**, cumulativa e integrada.

#### b) Equipa do bloco cirúrgico

É uma equipa cumulativa e integrada em que há uma distribuição de funções comandada por uma estrutura hospitalar hierárquica, neste caso o cirurgião. Curiosamente, foi um homem como Taylor — cuja **organização científica do trabalho** iria historicamente privilegiar o indivíduo em detrimento do grupo —, quem fez da equipa do bloco cirúrgico o **tipo ideal** ou o modelo do trabalho em equipa. Taylor sentiu-se literalmente fascinado pela eficácia da equipa do bloco cirúrgico. Segundo ele, uma operação pode durar horas sem que uma única palavra seja pronunciada. Isto por que cada um dos membros da equipa está de tal maneira treinado que pode cumprir a sua tarefa de acordo com ordens dadas por um simples sinal de cabeça...

#### c) Equipa de “comandos” ou de operações especiais

A este tipo de equipa são confiadas missões militares ou paramilitares extremamente difíceis, a realizar em condições de grande incerteza. Do seu êxito ou fracasso depende muitas vezes a própria sobrevivência do grupo. Por isso, cada membro do grupo tem de ser rigorosamente seleccionado e altamente treinado. A **endurance** física e psicológica de cada indivíduo é tão importante como o forte **espírito de corpo** que os une uns aos outros, dentro e fora do teatro de operações.

#### d) Equipa de futebol

Aqui o que conta não é a **performance** individual mas o efeito de sinergia, o desempenho **colectivo**, a actuação do **conjunto**. A equipa pode integrar, individualmente, os onze melhores jogadores do mundo e fazer péssimas exhibições: veja-se o que se passa muitas vezes com as selecções nacionais... É o conjunto que faz a equipa e esse é maior do que a soma dos seus valores individuais.

O que há, então, de comum nestes grupos, de molde a poder falar-se de equipas e não apenas grupos? Algumas **características comuns** saltam à vista, independentemente do tipo de equipas:

#### 1. Orientação fundamental e primordial para uma tarefa concreta ou objectiva bem definida

As equipas são orientadas para objectivos, têm uma razão de ser, uma missão a cumprir, uma actividade a desenvolver, qualquer que seja a sua natureza.

#### 2. Partilha de objectivos e comunidade de interesses

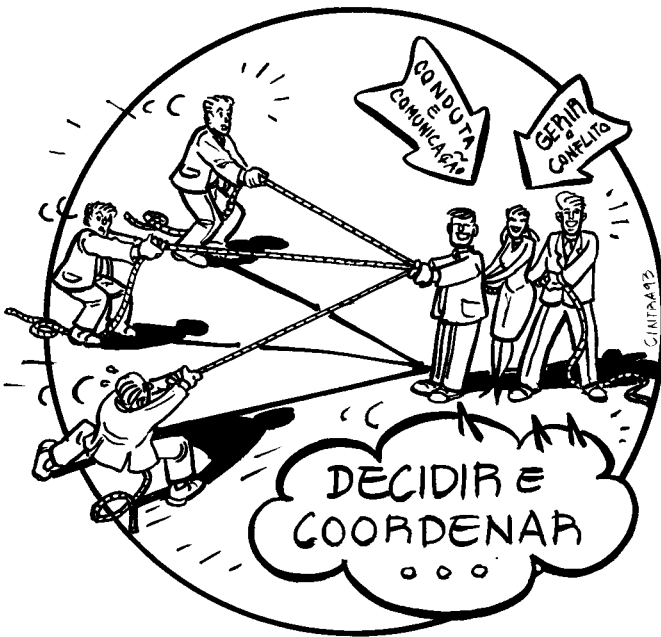
Esse fim ou objectivo é comum a todos, ou pelo menos aceite e partilhado por todos. Não tem que haver unicidade de objectivos, mas sim comunidade de interesses.

#### 3. Grupo primário ou restrito

Há um número relativamente pequeno, embora variável, de pessoas. De qualquer modo, uma equipa (grupo primário) nunca se confunde com a organização (grupo secundário).







Além disso, há uma relação face a face, personalizada e continuada.

#### 4. Forte motivação

Há um grande empenhamento de todos e de cada um na realização do objectivo comum.

#### 5. Divisão do trabalho, diferenciação de papéis

Essa diferenciação pode ser maior ou menor; em todo o caso os membros da equipa não desempenham todos o mesmo papel. Cada um tem a sua área de competências, embora interdependente.

#### 6. Necessidade de cooperação

Essa cooperação é imprescindível com vista à realização das tarefas que, também elas, são interdependentes. Essa cooperação é mais simples na equipa aditiva e mais complexa na equipa cumulativa ou funcional.

#### 7. Liderança adequada e eficaz

Mesmo que as pessoas saibam de cor e salteado o seu papel, a sua acção terá que ser coordenada e concertada. O caso mais evidente é o dos músicos da orquestra sinfónica que não podem prescindir da pauta e do maestro. Em qualquer dos casos, o trabalho em equipa implica sempre uma liderança eficaz.

#### 8. Reconhecimento e aceitação do líder

Para ser eficaz, a equipa tem de ter um líder, o que passa pelo reconhecimento, implícito ou explícito, de uma **autoridade** ou de um **poder**, emergente do grupo ou imposto ao grupo.

#### 9. Espírito de corpo

A coesão da equipa depende da **confiança** que cada um deposita na maneira como os outros desempenham a sua missão ou tarefa, bem como do **elevado moral**, resultante da confiança nas capacidades do grupo como um todo.

### EQUIPA DE TRABALHO

Uma equipa de trabalho será, pois, basicamente um **pequeno grupo**, baseado na **cooperação** e em **contacto regular**, contacto esse que não é à distância mas **face a face**, que está envolvido numa **acção coordenada** e cujos membros contribuem de maneira empenhada, **competente** e **responsável** para a realização de uma ou mais **actividades concretas**.

Uma ideia-chave é a de **relação igualitária**, não subordinada, isto é, estabelecida numa base de igualdade e, portanto, **fora da relação hierárquica**. Essa relação traduz-se no espírito de equipa. A Figura 1 reflecte a diferença comportamental entre um grupo hierárquico tradicional e o funcionamento de uma equipa de trabalho. No primeiro caso, há uma unidade de comando de modo a assegurar o rigoroso cumprimento das ordens transmitidas, a comunicação é fechada, unilateral, só desce, não sobe... Pelo contrário, a equipa de trabalho implica a comunicação aberta, multidireccional.

Trata-se de tipos de redes de comunicação organizacional, com as suas vantagens e inconvenientes:

- a) A primeira (centralizada, fechada, de sentido único) é mais **eficiente** mas menos eficaz (nomeadamente em termos de qualidade da informação, motivação e satisfação, aprendizagem e desenvolvimento, etc.). Pôde funcionar bem em situações de urgência ou de emergência, no banco do hospital, no teatro de guerra, etc.
- b) A segunda, pelo contrário, será menos eficiente (em termos de custos homem/hora) mas mais **eficaz**. As empresas de serviços (v.g., banca, seguros, saúde, educação) terão, teoricamente, mais vantagens em funcionar deste modo.

De qualquer modo, um dos pressupostos fundamentais do trabalho em equipa é a eficácia da **liderança**. Ora, líder não é necessariamente aquele que é chefe, imposto pela hierarquia, ou aquele que sabe mais, ou aquele que tem um estatuto socioprofissional mais elevado... O líder deve **emergir do grupo**, ser aceite e reconhecido pelo grupo, e não ser apenas imposto por razões exteriores à criação e ao funcionamento do grupo... Afinal de contas, a liderança é saber trabalhar **com** e **(através de)** todos os membros do grupo para realizar os objectivos do grupo (e da organização).

## EFICÁCIA DO TRABALHO DE EQUIPA

As chaves para o sucesso das equipas de trabalho teriam, então, a ver com quatro tipos de questões:

### 1. Objectivos ou metas da equipa

O que é que a equipa tenta alcançar ou realizar? E até onde quer (ou pode) ir? Como vai ser avaliado o seu desempenho?

Cada membro da equipa deve ter uma definição clara, concisa e precisa, da missão da equipa, da sua razão de ser, dos objectivos que lhe foram atribuídos. Os objectivos devem ser explícitos, se possível escritos, e devem estar hierarquizados sob pena de poder haver conflito de prioridades. A equipa tem de correr para resultados e não apenas por “amor à camisola”. A dificuldade está muitas vezes em formular esses resultados: veja-se o caso das organizações de saúde e de educação.

### 2. Papéis dos membros da equipa

Quem deve fazer o quê para que a equipa atinja os seus objectivos ou metas?

Uma descrição formal, por escrito, das tarefas ajuda a resolver a questão sempre candente da confusão de papéis. Mas apenas em parte: não basta pôr um número na camisola – usando a analogia futebolística – para definir o lugar de cada um no campo de jogo. A ambiguidade de papéis é, pois, um factor que pode condicionar o sucesso da equipa.

### 3. Regras, normas, procedimentos

Como deve organizar-se e funcionar a equipa?

Esta terceira questão tem basicamente a ver com a questão da liderança: como se tomam as decisões, quem coordena, quem preside às reuniões, como se resolvem os conflitos, como se comunica, quais são as regras do jogo, que normas precisamos para o grupo, quais os valores que devem pautar a nossa conduta, como vamos manter o grupo coeso em situações de crise, etc.

### 4. Clima psicossocial e cultura organizacional

Quais são as atitudes e comportamentos favoráveis? O contexto organizacional é congruente com o trabalho em equipa?

Em primeiro lugar, é necessário que dentro de cada equipa haja um clima de respeito, confiança, cooperação e apoio, que as pessoas se expressem livremente e sem receio, etc. Atitudes e comportamentos negativos trazem consequências nefastas à eficácia do grupo, se bem que o conflito possa ser, por vezes, construtivo para o grupo.

Depois, é também necessário que dentro e fora da organização haja um clima propício à criação e funcionamento das equipas de trabalho, o que implica estar atento ao **meio ambiente pertinente** da equipa. É um facto que muitos dos problemas de ineficácia das equipas de trabalho têm a ver com o que se passa dentro das suas **fronteiras, físicas** (v.g., território, espaços, de trabalho, tecnologias), **simbólicas** (v.g., signos, sinais, suportes de informação, fluxogramas de comunicação) e **culturais** (v.g., regras, valores, normas).

Não há equipas inteiramente autónomas, a funcionar em circuito fechado. Elas estão em interacção umas com as outras, são **sistemas abertos**. Nessa medida, cada equipa é influenciada pelo seu meio ambiente organizacional mais vasto (v.g., o serviço, o departamento, a empresa) e mesmo extra-organizacional (v.g., a comunidade, o mercado, os sindicatos).

Para concluir, convém lembrar que o trabalho em equipa não é de hoje nem de ontem, já foi inventado há muito: desde que os homens aprenderam a cooperar uns com os outros e gostaram... Tem vantagens e desvantagens que provavelmente não fará sentido discutir em abstracto, mas a partir da aplicação de um modelo concreto (v.g., círculos de qualidade na banca e nos seguros, equipas nucleares semiautónomas nos serviços de saúde).

De qualquer modo, o trabalho em equipa poderá (e deverá) ser visto como uma **nova forma de organização do trabalho**, em ruptura com um modelo tecnoburocrático que já não responde hoje às expectativas e necessidades tanto dos profissionais como dos utentes ou clientes das nossas empresas e demais organizações.

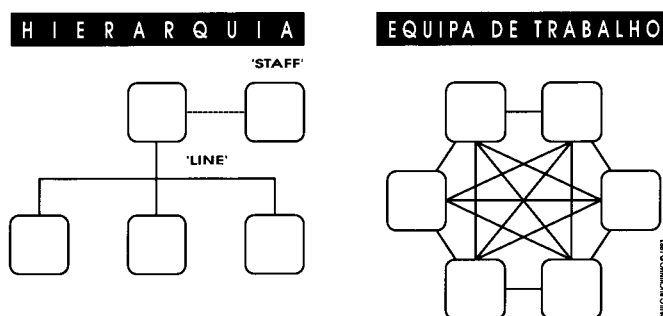


Fig. 1  
Dois tipos de redes de comunicação

\* Sociólogo, Escola Nacional de Saúde Pública.

# NÓS E A SIDA

*Alertar, informar, sensibilizar... parecem ser prioridades absolutas. A sida, que começou por ser considerada uma doença circunscrita a grupos específicos, é considerada actualmente uma ameaça para toda a população.*

## O QUE É A SIDA?

A sida ou **síndrome de imunodeficiência adquirida** é uma doença transmissível que resulta de uma falha do sistema imunitário (sistema de defesa do organismo) que, em situações normais, permite ao ser humano defender-se contra bactérias, vírus, parasitas e fungos, presentes no meio ambiente.

Começa por ser considerada uma doença de grupos restritos – homossexuais e toxicodependentes – mas a evolução da doença veio provar que não é assim e que **toda a população pode ser atingida.**

É provocada por um vírus – vírus HIV – de que se conhecem dois tipos: HIVI e HIVII. Germes que normalmente são inofensivos tornam-se um perigo mortal para doentes com sida.

Numa primeira fase, o vírus aloja-se no organismo num estado latente, não produzindo doença – é o estado de **seropositividade**. Não há sinais nem sintomas, mas há transmissão do vírus, portanto **contágio**.

Quando o sistema imunitário está destruído surge a doença, cujos sintomas iniciais são de carácter geral e inespecífico. Assim, só em exame médico completo se pode fazer o diagnóstico.

Desconhece-se qual a percentagem de seropositivos que posteriormente virão desenvolver a doença.

## COMO SE TRANSMITE?

O vírus HIV só sobrevive **dentro** do organismo humano,



encontrando-se em maiores concentrações no sangue, esperma e secreções vaginais. Pode também observar-se a presença do vírus isolado na saliva e nas lágrimas de pessoas infectadas, mas as concentrações são tão baixas que não é provável a transmissão por esta forma.

É muito menos contagioso do que vírus que transmitem outras doenças mais comuns, como a gripe e a hepatite. As principais **vias de transmissão** são:

- **Relações sexuais**, tanto homossexuais como heterossexuais. A única protecção consiste no conhecimento do parceiro ou uso de preservativo.

- Nos toxicómanos, **injecções endovenosas com agulhas de seringas contaminadas**.
- **Partilha de objectos de uso pessoal** contaminados: escovas de dentes, lâminas de barbear, tesouras, etc.
- Passagem do vírus de **mães contaminadas para os filhos** durante a gravidez e o parto. Todas as mulheres que pretendam engravidar devem fazer o teste e evitar a gravidez se este for positivo.
- **Transfusão sanguínea com sangue contaminado** ou administração de derivados do sangue não tratados. Presentemente, o Serviço Nacional de Sangue garante a qualidade dos produtos em circulação nos Serviços de Saúde portugueses.

### SITUAÇÕES NÃO PERIGOSAS

Não há perigo de contágio em:

- Beijar e abraçar;
- Relacionamento social e profissional;
- Utilização de piscinas e sanitários;
- Ir a bares e restaurantes;
- Partilhar roupa;
- Utilizar os mesmos copos ou talheres;
- Picadas de insectos.

### EXISTE CURA PARA A SIDA?

Não se conhece tratamento que leve à cura da sida. Os medicamentos mais utilizados – entre os quais o AZT é o mais vulgar – são antivirais que conseguem **atrasar** a progressão da doença mas não curá-la. Também não existe vacina eficaz.

### COMO EVITAR QUE A SIDA SE PROPAGUE?

Não entre em pânico! O medo é mau conselheiro e só pode levar a actos impensados e pouco adequados à realidade.

Não havendo cura nem vacina contra a sida, **só nos resta prevenir!**

Assim:

- **Viva a sexualidade de forma saudável.** Conheça bem os seus parceiros sexuais. Em caso de dúvida de relações com parceiros estranhos, use preservativo do início ao fim da relação. Muito cuidado com prostitutas ou prostitutos! Renuncie ao “turismo” sexual!
- **Droga – Perigo de morte!** Tanto pela droga em si como pelo risco de contágio de sida pela partilha de agulhas e seringas. Não se drogue, mas, se o fizer, nunca partilhe agulhas ou seringas!

- **Não partilhe objectos pessoais**, lâminas de barbear, escovas de dentes ou outros objectos cortantes de uso pessoal.
- **Se é mulher** e pretende engravidar faça o teste primeiro. Se é seropositiva, não engravide!

### COMO OBTER A DESINFECÇÃO DE OBJECTOS CONTAMINADOS?

Nos objectos cortantes o vírus da sida pode ser destruído por:

- Imersão em lixívia, durante 15 minutos;
- Imersão em água oxigenada, durante 15 minutos;
- Imersão em álcool a 70º, durante 10 minutos;
- Exposição ao calor de mais de 60º, durante 30 minutos.

Porque a cura não é ainda possível e não se conhece vacina, a única arma contra a sida é a **informação, compreensão, mudança de comportamento**.

**Quem conhece os riscos pode proteger-se!**

#### Bibliografia:

*Sida - Quem Conhece os Riscos Pode Proteger-se*, da Direcção Geral de Cuidados de Saúde Primários.  
*Os Jovens e a Sida*, n.º 7 da Colecção Projecto Vida.

(in *Águas Livres*, Nov.-Dez. 1992)



**DIRIGIR**

# SIDA

## TRANSMITE-SE

PARTILHAR SERINGAS



RELAÇÕES HOMOSSEXUAIS  
COM PORTADORES



TATUAGENS COM AGULHAS  
NÃO ESTERILIZADAS



PARTILHAR OBJECTOS  
PESSOAIS CORTANTES  
(LÂMINAS, TESOURAS, ETC.)



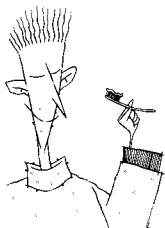
TRANSMISSÃO  
AO FETO PELA MÃE



RELAÇÕES SEXUAIS  
COM PORTADORES  
(HOMEM-MULHER)

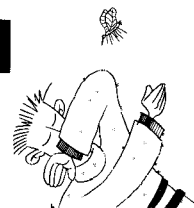


PARTILHAR  
ESCOVAS DE DENTES



## NÃO SE TRANSMITE

PICADAS DE INSECTOS



CONTACTOS PESSOAIS  
E PROFISSIONAIS



UTILIZAR OS MESMOS LAVABOS



RELAÇÕES SEXUAIS  
UTILIZANDO PRESERVATIVOS



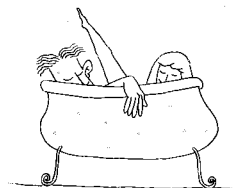
UTILIZAR OS MESMOS  
COPOS OU TALHRES



BRINCAR  
COM PORTADORES



TOMAR BANHO  
COM PORTADORES



BEIJAR E ABRAÇAR

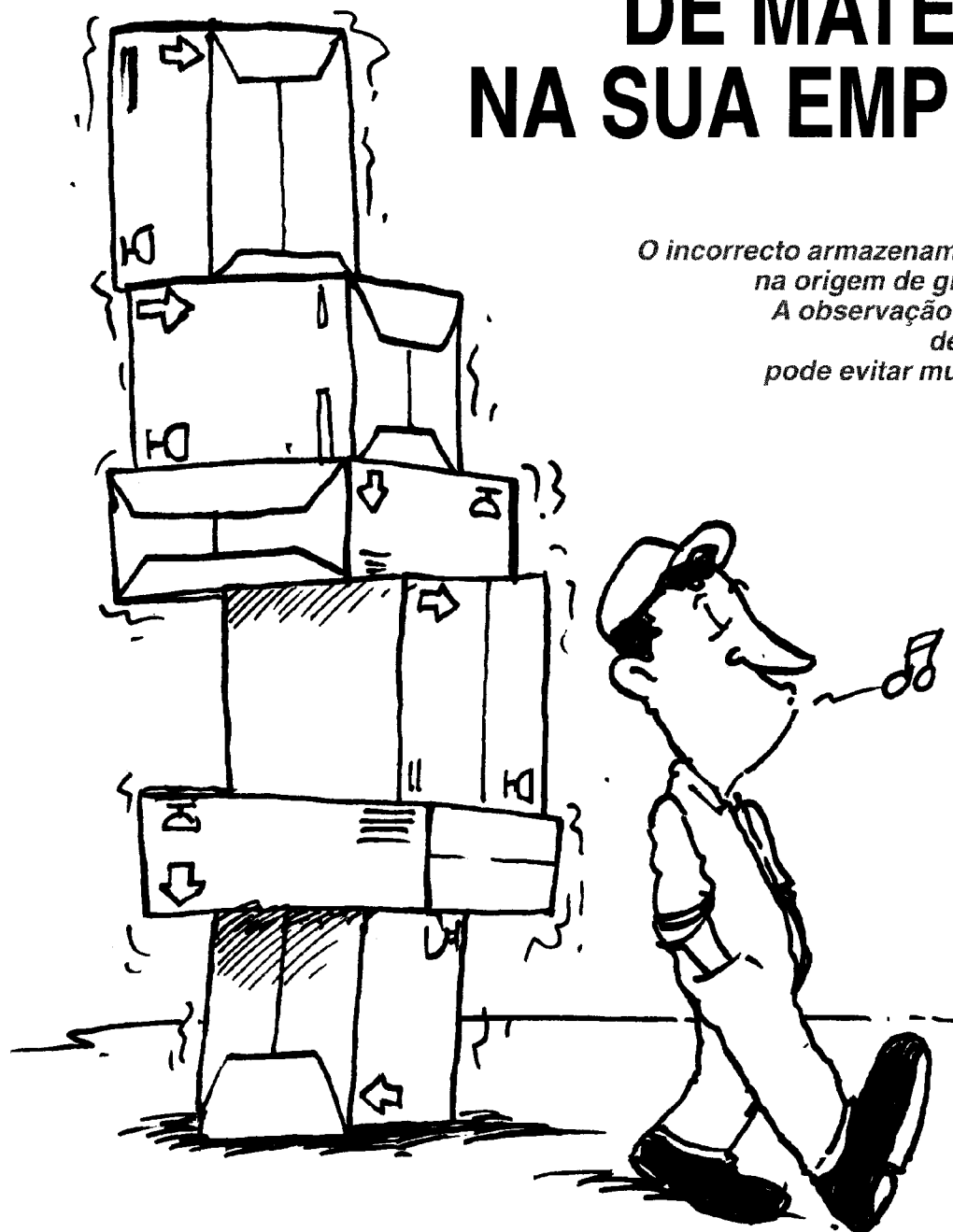


PARTILHAR A ROUPA



# ARMAZENAMENTO DE MATERIAIS NA SUA EMPRESA

*O incorrecto armazenamento pode estar  
na origem de graves acidentes.  
A observação de um conjunto  
de regras simples  
pode evitar muitos problemas.*



EDUARDO 93.

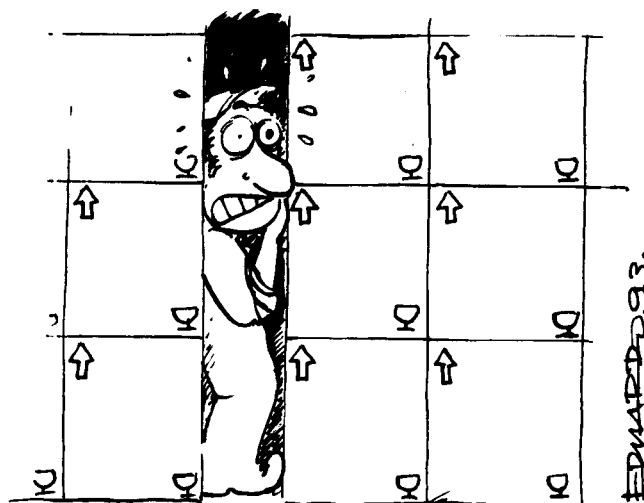
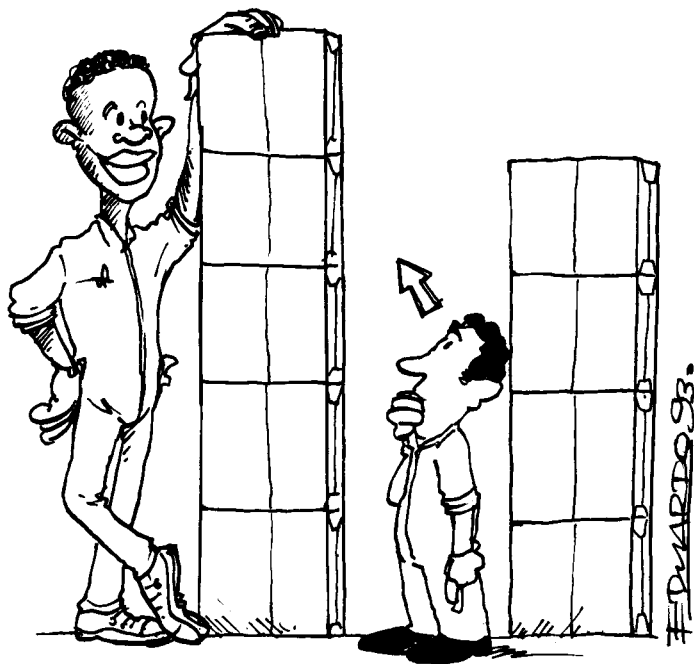


**M**UITOS acidentes ocorrem devido a um armazenamento incorrecto. Vejamos quais são as **regras gerais** que devem ser seguidas para um armazenamento correcto.

- O **peso** do material não deve ser superior à resistência do piso.
- As pilhas devem ficar **afastadas** pelo menos 50 cm da parede, sob pena de abalarem a estrutura do edifício e dificultarem a ventilação e o combate ao fogo, em caso de incêndio.
- O armazenamento não deve prejudicar a **passagem, iluminação e ventilação**.
- Os materiais armazenados não devem obstruir materiais de combate ao fogo e **saídas de emergência**.
- Remover pregos, arames, pedaços de aros de barris e cintas quebradas que constituam saliências oferecendo perigo.
- Caso o armazenamento seja manual, as pilhas não devem ultrapassar a **altura máxima** de 2 metros, a fim de evitar a instabilidade do empilhamento.

Considerando o **tipo de material** a ser armazenado, devem-se observar as seguintes regras de segurança.

- **Sacos e fardos:** as camadas da pilha devem ser desencontradas; quando atingem a altura de 1,20 m,



devem ser "recuadas" de 2,5 cm para cada 30 cm de altura.

- **Postes, canos, cilindros, barras redondas:** é aconselhável a utilização de prateleiras ou cavaletes de metal ou madeira que impeçam o movimento do material.
- **Madeiras:** nos empilhamentos deve haver madeiras dispostas de maneira a formar drenagem, isto é, devem estar cruzadas.
- **Barris, tambores e rolos:** devem ser armazenados deitados e fixados de preferência com calços de madeira. A pilha deve ter a forma de pirâmide, a fim de evitar deslizamentos.
- **Caixotes e caixas de papelão:** todas as caixas devem ter tamanho uniforme. É bom evitar depositar caixas de papelão em local húmido, a fim de evitar que sofram deformações e prejudiquem, assim, o empilhamento.
- **Cilindros de gás:** devem ser guardados em local preparado e reservado para essa finalidade. O local deve ser seco e ventilado e nunca próximo de elevadores, passagens ou escadas. É bom lembrar que os cilindros de oxigénio e acetileno devem ser armazenados em recintos diferentes, isolados com parede de material não combustível.
- **Líquidos perigosos:** é aconselhável que o sistema de armazenamento seja feito através de prateleiras especiais. Recipientes contendo ácidos devem ser colocados em engradados com uma altura máxima de três camadas.

# O SENTIDO DE SERVIR



*Há várias décadas que se ouve dizer que o cliente é rei, que qualquer comerciante tem como dever tratar e atender bem os seus clientes...*

*A realidade parece, porém, bem diferente.*

O CLIENTE tem sempre razão. Esta máxima faz parte da tradição comercial há muito tempo, o que denota que a aprendizagem da experiência do relacionamento comercial ao longo de muitas gerações deve ter dado resultados tais que esta máxima se transformou em **dogma comercial**. Todos os comerciantes acreditam nisto... até certo ponto. Todos dizem que sim, mas... Quando os **interesses** vão contra o comerciante, a máxima deixa de ser dogma e as reticências assumem maior importância. Todos dizem que isto é uma reacção normal da parte do comerciante; mas será uma reacção acertada?

A **lógica comercial** ensina-nos que o cliente é uma parte importante de qualquer transacção. Há até quem diga que o cliente é rei. São frases bonitas e interessantes que devem ter muito de verdade mas, na prática, quem é que acredita nisto?

## TRATAR BEM O CLIENTE É UM DEVER

**Saber atender** o cliente é um dever de todo o comerciante — e quando se diz “comerciante” isto implica todos os colaboradores que o representam. O **sentido de servir** é aquela perspectiva que vê o cliente como rei e parte importante, e que faz com que o comerciante se desdobre em atenções para satisfazer as carências, necessidades e desejos desse mesmo cliente. Servir o cliente é satisfazê-lo, é ter uma visão positiva do “outro”. Os benefícios têm de ser mútuos. Cada uma das partes tem de **ganhar** com a transacção.

O sentido de servir é algo tão profundo que poucas pessoas são capazes de o entender. Fala-se muito a esse respeito; o **marketing**

baseia-se nesse conceito. Tenta-se dar credibilidade, motivação e vida a um princípio que só pode causar satisfação e contentamento recíprocos. Escreveu-se muito a este respeito, todos os programas de formação comercial tocam no assunto. Mas, na realidade, o saber servir assume este sentido?

Não há dúvida que numa transacção comercial o ponto mais importante é a “passagem do testemunho”. Para o vendedor, o momento é crucial. Ele tem de saber aproveitar a ocasião para trocar produtos ou serviço por dinheiro, com lucro. Desta margem de lucro é que o vendedor/comerciante vai viver. A própria existência do vendedor é influenciada pela sua **capacidade** em converter todo o contacto comercial numa transacção de bens, o que não é fácil.

O sentido de servir, que não é servilismo, apoia-se em muitos factores, sendo os mais importantes os que estão relacionados com o **aspecto psicológico**. Diz-se que o sentido de servir é uma questão psicológica, uma maneira de ver as relações vendedor/comprador, uma plataforma de entendimento, que orienta o comportamento e a comunicação.

Se ter e manter esta filosofia do sentido de servir não é nada fácil para uma pessoa, quão difícil será para um **grupo** de indivíduos. Se o comerciante pensa assim, como é que ele poderá conseguir que os seus colaboradores também sigam esta filosofia comercial?

### APRENDER COM A PRÁTICA

Stew Leonard tem um sentido de servir muito apurado e conseguiu influenciar os seus colaboradores a tratar os clientes com esta perspectiva. A **aprendizagem** é dinâmica e requer uma atenção constante de aperfeiçoamento. O mais curioso é o resultado final desta experiência, pois Stew Leonard conseguiu provar que o impossível é possível e assim processou uma revolução nos conceitos de gestão empresarial e motivação de pessoal.

Na entrada do estabelecimento de Stew Leonard há uma pedra de granito bem visível, que pesa três toneladas, no qual está gravado o seguinte:

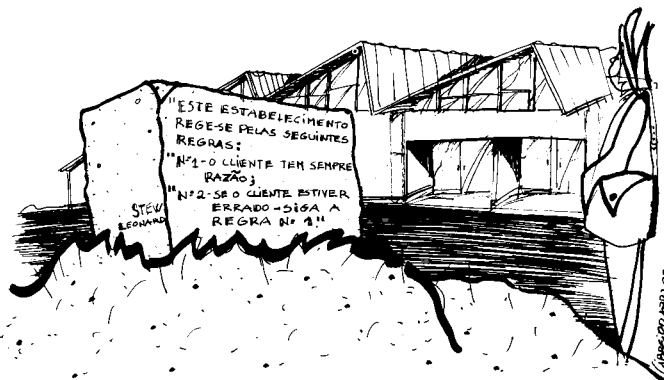
“ESTE ESTABELECIMENTO REGE-SE PELAS SEGUINTE REGRAS:

“REGRA N.º 1 — O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO;

“REGRA N.º 2 — SE O CLIENTE ESTIVER ERRADO, SIGA A REGRA N.º 1.”

Diz Stew Leonard: “Cada vez que um cliente passa diante disto, fica a saber que é assim que ele nos deve julgar e portanto o melhor para nós é vivermos este princípio. Aqui não existe lugar para nos escondermos.”

No entanto, não podemos menosprezar o esforço titânico que Stew Leonard teve de desenvolver para conseguir que os seus colaboradores adquirissem o mesmo



sentido de servir que ele. Na admissão de pessoal, ele considera que a experiência de venda a retalho e de caixa são factores secundários. O importante é encontrar pessoas capazes de se **interessarem** verdadeiramente pelos seus colegas e clientes. Se uma pessoa não possui qualidades e características básicas positivas numa personalidade humilde, não vale a pena. Diz ele: “Podemos ensinar uma pessoa a trabalhar a caixa registadora mas não podemos ensinar uma pessoa a ser simpática, a não ser que ela seja mesmo capaz de ser simpática.”

Stew Leonard teve de implementar **novos métodos** de gestão, motivação, comunicação e delegação, tomando cada colaborador um centro de autoridade e responsabilidade no trato com o cliente, capaz de resolver assuntos rapidamente e a contento, sem necessidade de recurso a chefes hierárquicos. Tornou cada colaborador num profissional excepcional, à altura da filosofia empresarial que professa. Não tem problemas de quadros numa actividade em que a rotação de pessoal é elevada. Dá-se até ao luxo de ter uma lista de espera de pessoas ávidas de trabalhar na sua empresa.

### QUALIDADE ESTÁ NA MODA

Hoje em dia a “qualidade” está na moda. Mas “qualidade” não se mede só pelo produto ou serviço oferecido. A “qualidade” mede-se melhor e produz efeitos mais duradouros pelo **relacionamento entre pessoas**. Stew Leonard chegou à conclusão de que o sentido de servir é a base da boa “qualidade” e que o segredo está mais no ser humano do que no produto ou serviço, que também são importantes. Os benefícios e vantagens que recebeu até agora ultrapassam de longe o esforço que teve de desenvolver na selecção, educação, formação e profissionalização dos seus colaboradores.

Dale Carnegie disse: “Quanto mais efectiva a sua liderança pessoal, as suas capacidades de comunicação e relações humanas, mais poderá contribuir para uma administração eficiente e produtiva.”

\*Sponsor para Portugal e Galiza de Dale Carnegie Training Systems®.

**DIRIGIR**



*Num ano de trabalho um vendedor dispõe de 200 dias úteis para vender. São apenas 1600 horas que ele terá para atender todos os seus clientes e cumprir os seus objectivos comerciais.*

*É um tempo que precisa de ser bem planeado.*

## A PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR...

## NASCE NA CARTEIRA DE CLIENTES

### A DANÇA DAS HORAS DO VENDEDOR

Dos 365 dias disponíveis é preciso subtrair 104 que representam os fins-de-semana, 12 que correspondem aos feriados anuais e pelo menos dois dias adicionais para as inevitáveis "pontes". Devemos ainda contabilizar 22 dias para as férias, dois ou três para fazer frente a eventuais doenças e outros problemas de ordem pessoal.

Temos ainda que considerar as **outras actividades** que não as de vendas e nas quais o vendedor estará envolvido: reuniões, convenções de vendas, formação e treino, participação em feiras, planeamento anual, etc. Não temos dúvida em afirmar que, geralmente, essas tarefas chegam a consumir mais do que 20 dias de trabalho num ano.

No Quadro I apresentamos um balanço geral dos dias de trabalho de um vendedor.

QUADRO I DIAS ÚTEIS DE TRABALHO DE UM VENDEDOR

TOTAL DE DIAS DO ANO		365 DIAS
SÁBADOS & DOMINGOS	(102)	
FERIADOS & PONTES	(014)	
FÉRIAS & BAIXAS EVENTUAIS	(025)	
REUNIÕES, PLANEAMENTO	(024)	
FÉRIAS, FORMAÇÃO ETC.		
SOMA	(165)	
TOTAL DE DIAS ÚTEIS P/ VENDER		200 DIAS

PAULO BUCHINHO © 1993

**DIRIGIR**



Para efeito de **planeamento** das suas actividades podemos então concluir que, na prática, o vendedor dispõe de 200 dias para vender, distribuídos por 48 semanas úteis anuais, o que, a uma média de oito horas diárias, perfaz um total líquido de 1600 horas.

### UMA VISITA ADIADA É UMA VENDA PERDIDA

Partindo-se da premissa de que **o tempo** do vendedor é um recurso escasso, limitado e caro, torna-se clara a necessidade de se estabelecer uma **planificação** produtiva para o seu trabalho.

O programa de **atendimento da carteira de clientes** é o primeiro passo nesse sentido. Compete ao chefe de vendas orientar o vendedor de forma a simplificar e "agilizar" essa actividade. Isso pode ser feito de acordo com as **cinco etapas** que descrevermos a seguir:

#### Primeira Etapa

##### A classificação ABCD dos clientes

- Segmente a carteira de **clientes activos** do vendedor de acordo com o critério de classificação ABCD:
  - Grupo A: Clientes especiais;
  - Grupo B: Clientes grandes;
  - Grupo C: Clientes médios;
  - Grupo D: Clientes pequenos.
- Estabeleça para cada um dos quatro grupos um intervalo médio de tempo de **visitas**. Por exemplo: duas semanas para o grupo A, três para o grupo B, etc.
- Utilize o Quadro II que se segue e determine, a partir dos intervalos, as respectivas **frequências anuais** de visitas.

QUADRO II

INTERVALO DE TEMPO VERSUS FREQUÊNCIA ANUAL DE VISITAS

INTERVALO DE TEMPO ENTRE DUAS VISITAS (SEMANAS)	1	2	3	4	6	8
FREQUÊNCIA ANUAL DE VISITAS (VISITAS/ANO)	48	24	16	12	8	6

PAULO BURCHINHO © 1993

Lembre-se de que enquanto o **intervalo** representa o tempo decorrido entre duas visitas consecutivas, a **frequência** indica o número total de visitas anuais feitas ao cliente.

#### Segunda Etapa

##### A carga da carteira de clientes

- Elabore, juntamente com o vendedor, um **resumo geral** da carga de visitas. O Quadro III é um exemplo desse Resumo.

QUADRO III

RESUMO GERAL DA CARGA DE VISITAS

TIPO DE CLIENTE	PERÍODO ENTRE VISITAS (INTERVALO)	VISITAS POR ANO (FREQUÊNCIA)	CLIENTES ACTIVOS	TOTAL DE VISITAS ANUAIS
(I)	(II)	(III)=48:(II)	(IV)	(V)=(III)x(IV)
A	2 SEMANAS	24 VISITAS	10 CLIENTES	240 VISITAS/ANO
B	3 SEMANAS	16 VISITAS	25 CLIENTES	400 VISITAS/ANO
C	4 SEMANAS	12 VISITAS	30 CLIENTES	360 VISITAS/ANO
D	8 SEMANAS	6 VISITAS	35 CLIENTES	210 VISITAS/ANO
TOTAL			100 CLIENTES	1210 VISITAS/ANO

PAULO BURCHINHO © 1993

- Determine o total da última coluna para saber qual será o número de visitas necessário para garantir a cobertura a **todos os clientes** de acordo com os respectivos intervalos de visita.

No exemplo apresentado, o total da última coluna indica a necessidade de 1210 visitas anuais para garantir a cobertura aos clientes do vendedor.

#### Terceira Etapa

##### As visitas diárias do vendedor

Determine um **objectivo viável** para o número de visitas diárias que serão realizadas pelo vendedor. Sugerimo que essa decisão esteja baseada em **três tipos de informações**:

- As estatísticas disponíveis na empresa;
- A sensibilidade do próprio vendedor da zona;
- A experiência do chefe de vendas.

#### Exemplos:

- Vendedor da zona I (Lisboa): 7 visitas/dia
- Vendedor da zona II (Alentejo): 6 visitas/dia

**DIRIGIR**



#### Quarta Etapa

##### A capacidade de trabalho do vendedor

Calcule o número **máximo** de visitas anuais que o vendedor poderá fazer em função do tempo disponível. Basta multiplicar o total de dias úteis destinados a venda pelo número de visitas diárias do vendedor.

Exemplos:

- a) Zona I: 200 dias x 7 visitas/dia= 1400 visitas/ano
- b) Zona II: 200 dias x 6 visitas/dia= 1200 visitas/ano

**Observação:** por medida de **segurança** sugerimos a aplicação de um factor de redução – que poderá variar entre 5 e 10 por cento – destinado a compensar o trabalho de prospecção a novos clientes que o vendedor terá de executar durante o ano.

Exemplos:

- a) Zona I: (1400 visitas/ano - 5%)= 1330 visitas/ano
- b) Zona II: (1200 visitas/ano - 5%)= 1140 visitas/ano

#### Quinta Etapa

##### O confronto entre a capacidade e a carga

O objectivo final da **planificação** está em equilibrar o número de visitas anuais que o vendedor pode fazer com o total de visitas necessárias para dar cobertura aos clientes da carteira.

Essa análise deve ser feita comparando-se directamente o valor obtido na segunda etapa desta sequência com aquele que foi calculado na quarta etapa. Uma vez que estejam ajustados os dois valores, o **equilíbrio** terá sido atingido e o trabalho estará concluído. Restará apenas que se

faça a sua implementação através do vendedor responsável pela zona.

Contudo, são poucas as vezes em que isso irá acontecer durante a primeira tentativa de planificação. Quase sempre a comparação resultará em **uma** das duas alternativas seguintes:

- a) Uma carga de visitas que supera a capacidade do vendedor;
- b) Uma capacidade de trabalho ociosa do vendedor.

Será responsabilidade do chefe de vendas analisar as **causas** prováveis desses desequilíbrios e promover **ajustes** necessários para garantir a viabilidade do programa de visitas.

#### MÉTODO RELÂMPAGO PARA SABER QUANTOS CLIENTES O VENDEDOR PODE ATENDER

A execução das cinco etapas que acabámos de descrever pode ser simplificada e racionalizada com a utilização de um instrumento auxiliar muito importante que é a **grelha** dos clientes activos.

A partir do número de visitas diárias que o vendedor realiza e do intervalo médio de tempo entre visitas podemos determinar qual será a sua carteira ideal de clientes activos.

A vantagem na sua utilização é a de que o chefe de vendas poderá realizar todas as hipóteses que julgar convenientes e testá-las imediatamente. Para utilizar a **grelha** bastará que se efectuem **duas operações**:

- a) Localize na primeira linha da **grelha** o número médio de **visitas diárias** a serem utilizadas pelo vendedor (por exemplo: sete visitas/dia);
- b) Selecciona na coluna da esquerda o intervalo médio de **tempo recomendado** para as visitas aos clientes (por exemplo: três semanas).

No cruzamento das duas direcções encontrará o número ideal de clientes activos **recomendado** para compor a carteira do vendedor (38 clientes no exemplo dado).

QUADRO IV

MÉTODO DA GRELHA DOS CLIENTES ACTIVOS

VISITAS DIÁRIAS →	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INTERVALO MÉDIO ENTRE VISITAS ↓									
1 SEMANA	16	20	24	28	32	36	40	44	48
2 SEMANAS	32	40	48	56	63	72	80	87	95
3 SEMANAS	48	59	71	83	95	107	119	131	143
4 SEMANAS	63	79	95	111	127	143	158	174	190
6 SEMANAS	95	119	143	166	190	214	238	261	285
8 SEMANAS	127	158	190	222	253	285	317	348	380

PAULO BUCHINO © 1993



Suponhamos que, no exemplo citado, o chefe de vendas resolvesse alterar o intervalo médio de visitas de três para quatro semanas. Imediatamente, poderia fazer uma nova leitura na *grelha* e constataria que o número de clientes activos do vendedor passaria de 83 para 111 e a carga de trabalho permaneceria a mesma.

Essa mesma *grelha* pode ser utilizada qualquer que seja o **produto** ou o **mercado** considerado. Basta observar que ela foi calculada para um período anual de 200 dias úteis e que o intervalo médio entre visitas deve ser um valor ponderado para os grupos A, B, C e D de clientes.

## O CLIENTE DISPÕE APENAS DE VINTE MINUTOS PARA SER BEM ATENDIDO

Se considerarmos como exemplo para análise os valores constantes no Quadro III, veremos que para realizar as 1210 visitas previstas em 200 dias úteis o vendedor deverá realizar seis visitas por dia.

Por outro lado, para realizar esse trabalho o vendedor dispõe de um total de 1600 horas anuais, o que aponta para uma média de uma hora e vinte minutos para **cada visita**. Apesar de parecer muito, é preciso lembrar que cada visita inclui, além da entrevista com o cliente, outras actividades complementares tais como a locomoção, o tempo de espera, os serviços pós-venda, etc.

A experiência tem-nos mostrado que somente uma quarta parte desse tempo se destina a entrevista de venda propriamente dita. Noutras palavras: podemos concluir dizendo que o vendedor utiliza cerca de 20 minutos para essa tarefa essencial e despende os 60 minutos restantes em actividades complementares.

Todos esses elementos relativos à planificação da carteira de clientes estão resumidos no Quadro V que apresentamos a seguir.

QUADRO V PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA A PLANIFICAÇÃO DAS VISITAS

ITEM	DESCRIÇÃO	CÁLCULO	VALOR
(a)	CLIENTES ACTIVOS EM CARTEIRA	-	100 CLIENTES
(b)	TOTAL DE VISITAS ANUAIS NECESSÁRIAS PARA ATENDER A ESSES CLIENTES (CONFORME ABCD)	-	1210 VISITAS
(c)	MÉDIA ANUAL DE VISITAS A CADA CLIENTE (FREQUÊNCIA ANUAL)	(b) : (a)	12 VISITAS/CLIENTE
(d)	NÚMERO MÉDIO DE VISITAS DIÁRIAS NECESSÁRIAS PARA O VENDEDOR ATENDER OS CLIENTES	(b) : 200	6 VISITAS/DIA
(e)	TEMPO MÉDIO DISPONÍVEL PARA CADA VISITA (ENTREVISTA COM O CLIENTE + ACTIVIDADES COMPLEMENTARES)	1600 : (b)	1H : 20 M
(f)	TEMPO EFECTIVO UTILIZADO PARA CADA ENTREVISTA COM O CLIENTE	25% x (e)	20 MINUTOS

PAULO BUCHINHO © 1993

\* Consultor e Formador em Vendas, Marketing e Gestão.



“Há 125 anos, quando surgiram as primeiras grandes empresas, a única estrutura organizacional de que dispunham para se modelar a si próprias era a hierarquia do exército, mas a base de referência de amanhã é a orquestra sinfónica, a equipa de futebol ou o hospital.”

(in *Público*)



“[...] Portugal continuará a ter as melhores condições da Europa para ter uma indústria de calçado eficaz. 'Está próximo dos mercados, tem boa tecnologia e uma mão-de-obra capaz, embora ainda nos falte muito em termos de formação de quadros intermédios e quadros médios superiores, gente orientada para a gestão capaz de entender e intervir nos mercados externos'.”

(in *Orientações*)

ANACLETO MARQUES



# reflexão

## O DIREITO AO SILÊNCIO

*Um texto que nos fala do direito ao silêncio ou seja do direito a, sobre uma qualquer matéria, não ficarmos marginalizados porque temos dúvidas em vez de opiniões...  
Um direito a reivindicar, sobretudo, por quem tem de tomar decisões.*

Na nossa civilização o dizer tem mais prestígio do que o calar. Tanto tempo a reivindicar a liberdade de expressão tornou suspeita a procura de um direito ao silêncio, como se se tratasse de uma coacção para impor uma nova mordação ou uma desculpa para esconder o inconfessável. Mas é possível que a liberdade de expressão se tenha convertido numa inadvertida obrigação de falar. E, assim, o político vê-se forçado a improvisar uma opinião sobre um acontecimento acerca do qual não teve ainda tempo para reflectir, o professor não tem a possibilidade de responder com um "não sei" a uma pergunta arrojada que explora as suas inevitáveis ignorâncias, e a qualquer acusado é aplicado estritamente o princípio abstracto de "quem cala consente". Não será talvez o momento de reivindicar uma liberdade de inexpressão? Acaso não será o silêncio uma condição dessa **liberdade** interior que se nos escapa a jorros na loquacidade? Não estaremos a sofrer já este ajuste de contas contra qualquer palavra ociosa de que nos previne a Bíblia?

Os grandes espíritos que saborearam as dimensões mais profundas da liberdade, sempre vislumbraram essa região ainda pouco explorada onde a **mudez constrói um espaço de liberdade** que nos protege de uma subtil intolerância: da obrigação de dizer tudo e de estar preparado para qualquer opinião, desculpa ou justificação. Sem este **direito a calar**, não haveria defesa num mundo que se parece cada vez mais com um cenário público em que, sem lugar para o privado e combatida toda e qualquer forma de pudor como se fosse uma vulgar hipocrisia, a encenação é mais propriamente uma "obscenação" [...]. Numa civilização assim, em que tudo está à venda, exposto e desarmado, oferecido a um destinatário genérico, parece que a liberdade – para não ficar atrapalhada nas suas exteriorizações – não tem outro remédio senão procurar uma amável prudência e adoptar a forma de uma ironia silenciosa.

Aos fanáticos do dizer parecerão um mero formalismo os eufemismos cerimoniais da negação, essa cortesia que tem o pudor de dizer "não", que se libertou da asfixiante obrigação de dizer tudo a qualquer pessoa e em qualquer momento. Essa amizade consigo próprio de que falou Aristóteles não é necessariamente um narcisismo vazio, cuja única alternativa fosse a exteriorização total. O silêncio oportuno forja a personalidade no difícil equilíbrio do dizer e do calar. Desde Sócrates, o silêncio

perante a injustiça tem sido mais eloquente do que a verborreia dos acusadores. O que os sábios oficiais, Herodes e os torturadores não suportam é a **razão profunda e insubornável dignidade daquele que cala**. Unamuno advertiu para a existência de duas situações em que não há nada a dizer: perante uma verdade evidente e perante uma surdez total. **Ter razão não depende de os outros no-la concederem**. Não é preciso ser um elitista para desconfiar por princípio das opiniões que encontram um fácil acolhimento. Deveríamos ver no aplauso mecânico e pouco razoável um consentimento superficial, enquanto as verdadeiras convicções só se estabelecem quando se avançou nas dificuldades. **O que não é controverso costuma ser trivial**. Por vezes, a profundidade de uma convicção é inversamente proporcional ao número de razões esgrimidas para a defender. E nunca se pode deduzir do êxito persuasivo – tão casual e submetido aos humores da retórica – a validade do que se pensa, acredita ou vive.

A quem precise de um estímulo para dominar a incontinência verbal pode ser útil a leitura da correspondência de Goethe. Quem fala demasiado não tem, em geral, tempo para ler os outros – **a leitura é apoteose do silêncio, a sua forma mais produtiva**.

Goethe situa-se assim na linha desse classicismo europeu que será continuado por Baudelaire [...] até chegar a Thomas Mann. Uma das superioridades dos clássicos perante o ímpeto romântico radica precisamente nesse estrito **pudor expressivo** que o leva a recusar a crueza das confissões exaltadas, essa incontida obsessão em se ver de fora, que tão equivocadas consequências teve na narrativa moderna.

Gostaria de poder reivindicar em silêncio o calar perante a injustiça, o resistir passivamente ao mal, o não expor as razões perante quem não quer nem as pode compreender, o negar-me a refutar a estupidez. Seria algo assim como **uma ironia silenciosa**. Mas a ironia raramente é insistente: renunciou à exaustividade, rompeu com a magia enumerativa e sabe que o que é intuitivo e sugestivo não está em relação directa com o volume do discurso. Por isso, termino por aqui. Sobre este assunto não tenho mais nada a dizer.

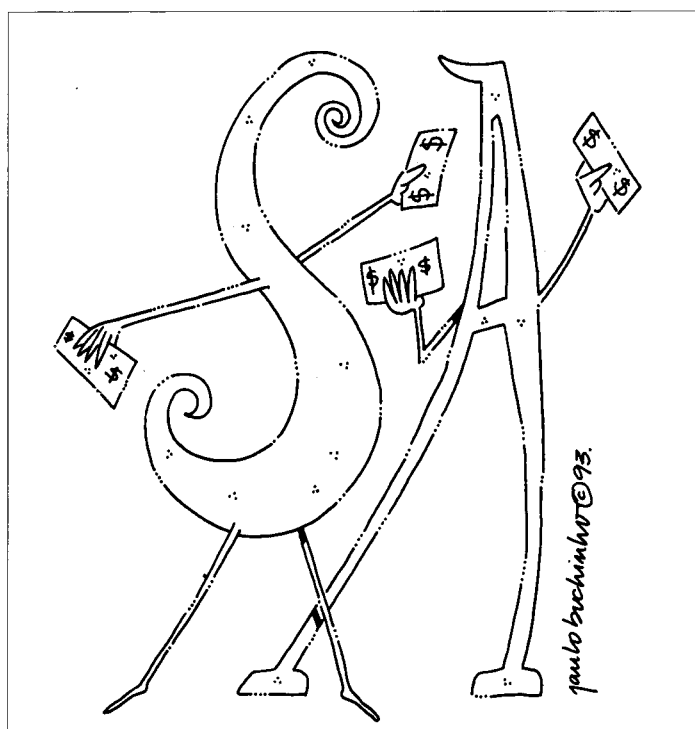
DANIEL INNERARITY

(in *Correio da AESE*)

# SOCIEDADES ANÓNIMAS

## 2.<sup>a</sup> Parte

### Meios de Financiamento



***A subcapitalização leva as sociedades comerciais a procurarem novos meios de financiamento. Neste artigo, o autor analisa os meios de financiamento ao dispor destas sociedades, com excepção do crédito bancário.***

**C**ONSIDERANDO a ampla extensão da matéria relativa às sociedades anónimas far-se-á, neste número, uma breve análise do tratamento dos meios de financiamento que a legislação comercial coloca ao dispor das sociedades anónimas.

De facto, muitas vezes no exercício da sua actividade as empresas comerciais deparam com situações de subcapitalização que as impelem na busca de diversos meios de financiamento.

Deixando de lado o recurso ao crédito bancário, analisa-

remos sucessivamente os meios de financiamento **interno** e **externo**, consoante as sociedades recorram ou não a sócios para obtenção dos fundos de que necessitem.

### MEIOS DE FINANCIAMENTO INTERNO

Uma das tradicionais formas das sociedades anónimas obterem financiamentos adicionais sem aumento do seu passivo consiste no **aumento do seu capital social**.

A sua regulamentação consta do Código das Sociedades Comerciais (CSC), designadamente, na sua parte geral (artigo 87º e seguintes) e na parte especial relativa às sociedades anónimas (artigo 456º e seguintes).

A lei tipifica **duas formas** do aumento do capital social:

- a) O aumento por novas entradas;
- b) O aumento por incorporação de reservas.

Dentro da primeira forma mencionada pela lei deverá ainda considerar-se incluído o aumento do capital social por transformação de dívidas.

#### A deliberação de aumento de capital

A deliberação do aumento do capital compete geralmente à **assembleia geral** dos sócios.

Alternativamente, a lei prevê a possibilidade, se nisso o contrato de sociedade expressamente consentir, de o aumento ser deliberado pelo órgão de **administração**. Esta possibilidade só existe, no entanto, se se tratar de um aumento do capital social por entradas em dinheiro e implica a obtenção de um parecer favorável pelo órgão de fiscalização ou o conselho geral da sociedade.

Pressupostos comuns da tomada da deliberação são os de que já esteja registado um eventual aumento anterior e de que se encontrem vencidas todas as prestações de capital inicial ou proveniente de anterior aumento.

Quanto ao **conteúdo da deliberação**, o artigo 87º do citado CSC especifica os aspectos que dela deverão constar referindo especialmente:

- a) A modalidade do aumento do capital social;
- b) O montante do aumento do capital social;
- c) O montante nominal das novas participações;
- d) A natureza das novas entradas;
- e) O ágio, se o houver;
- f) Os prazos dentro dos quais as entradas devem ser efectuadas;
- g) As pessoas que participarão neste aumento.

Em relação ao disposto na última alínea, o CSC adianta que bastará, conforme os casos, mencionar que participarão só os sócios que exerçam o seu direito de preferência, ou que participarão os sócios que exerçam o seu direito de preferência, ou só os sócios, embora sem aquele direito, ou que será efectuada subscrição pública.

Tomada a deliberação de aumento de capital, os representantes da sociedade outorgarão junto do notário a competente escritura pública, após o que deverá ser requerida a respectiva inscrição no Registo Nacional de Pessoas Colectivas e solicitado o seu registo na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa e na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (se se tratar de aumento de capital social por subscrição pública deverá ser requerido o registo prévio na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários).

#### O aumento pela realização de novas entradas

O aumento de capital social pela realização de novas entradas consiste na entrega pelos sócios (actuais ou novos) de montantes ou bens que permitem reforçar o activo da sociedade.

Relativamente ao seu tratamento legal parece-nos conveniente salientar **dois aspectos** distintos:

- i) O primeiro é o de que o aumento poderá ser **reservado aos accionistas** que participam no capital social da empresa ou, poderá, pelo contrário, destinar-se a permitir a **admissão de novos sócios** à sociedade.
- ii) o segundo é o de que a operação se poderá realizar por **subscrição pública ou privada** do capital social.

O último aspecto mencionado reveste-se de particular importância, pois da qualificação da subscrição como pública ou privada depende a determinação do quadro legal aplicável à emissão.

Os critérios que permitem qualificar a emissão de acções resultante de um aumento de capital como pública ou privada são enunciados no artigo 116º do Código do Mercado de Valores Mobiliários, vulgarmente denominado por "lei Sapateiro".

De facto, neste artigo, a lei enuncia taxativamente as circunstâncias em que a emissão das acções será considerada como pública. Assim, refere o citado diploma que, **existe subscrição pública** quando a subscrição das acções é oferecida:

- a) A um número indeterminado de pessoas;
- b) A um número determinado de pessoas não previamente identificadas;
- c) Por qualquer forma de comercialização pública.

O citado preceito especifica ainda o que se compreende por comercialização pública e as circunstâncias em que a subscrição será necessariamente pública – emissão de acções por sociedades cotadas em bolsas de valores, ainda que a subscrição seja reservada a pequenos accionistas, e

**DIRIGIR**

emissão simultaneamente oferecida à subscrição pública e particular.

A qualificação da subscrição como pública ou privada é, como se disse, **determinante**, uma vez que coloca, na hipótese de ser privada, a emissão sob o regime constante do Código de Sociedades Comerciais ou, na hipótese de ser pública, também sob o Código do Mercado de Valores Mobiliários e das entidades aí previstas.

No que se refere à **materialização** das novas entradas, o princípio é o geral, ou seja, poderão consistir na entrega de dinheiro ou de bens diferentes de dinheiro – entradas em espécie.

Sendo **entradas em espécie** serão objecto de um relatório a elaborar por um revisor oficial de contas independente da sociedade. O relatório a elaborar deverá reportar-se a noventa dias antes da celebração do aumento do capital social e expressamente:

- a) Descrever os bens;
- b) Identificar os seus titulares;
- c) Avaliar os bens, indicando os critérios utilizados para a avaliação;
- d) Declarar se os valores encontrados atingem ou não o valor nominal das acções atribuídas aos sócios que efectuarem tais entradas.

A realização de entradas em espécie comporta a particularidade de a lei não permitir o **diferimento** da sua



realização, ou por outras palavras, a entrada terá que estar completamente realizada na data da realização da escritura pública do aumento do capital social. Já o mesmo não se passa com a realização das entradas em dinheiro que poderão ser, dentro de certas limitações legais, calendarizadas nos termos que mais convenha à sociedade.

O CSC, permite, desta forma, que os accionistas paguem o capital em uma ou mais **prestações**, de acordo com o estipulado pela deliberação do aumento do capital social.

Como acima se referiu, o aumento do capital social por realização de novas entradas poderá revestir uma forma especial quando se tratar do aumento do capital social por transformação em capital de **créditos** sobre a sociedade.

Juridicamente, o aumento do capital social pela transformação de dívidas numa participação social no capital da sociedade está sujeito ao regime do aumento do capital social pela realização de novas entradas em espécie.

Desta forma, os créditos existentes perante a sociedade e objecto da transformação em acções devem ser arrolados, sendo a sua existência e montante certificados por revisor oficial de contas independente da sociedade.

#### *O aumento por incorporação de reservas*

Outra forma de aumento do capital social consiste na incorporação de reservas de que a sociedade possa dispor. A sua regulamentação está expressamente prevista nos artigos 91º e 92º do CSC. Pressuposto da sua deliberação é, aliás, como nas demais hipóteses, que já estejam vencidas todas as prestações do capital inicial ou aumentado.

A comprovação da **existência de reservas** a incorporar será evidenciada pelas últimas contas anuais aprovadas ou, se estas tiverem mais de seis meses, por um balanço especial, organizado e aprovado nos termos prescritos para o balanço anual.

Relativamente aos **efeitos** do aumento do capital social sobre os sócios, a lei prevê que ao aumento corresponderá o aumento da participação de cada sócio, proporcionalmente ao seu valor, correspondendo-lhe o aumento do valor nominal das acções detidas ou a emissão de novas acções.

Do regime geral retira-se ainda que as **acções próprias** da sociedade participarão no aumento do capital, salvo deliberação em contrário.

Quanto às **formalidades** que caracterizam o capital social por incorporação de reservas salienta-se a de a escritura pública do aumento do capital social dever ser instruída com o balanço que serviu de base à deliberação, e o dever do órgão de administração e, quando exista, do órgão de fiscalização da sociedade declararem, na própria escritura ou em documento a ela anexo, não ter conhecimento de que desde o dia a que se reporta tal balanço até ao dia da escritura hajam ocorrido diminuições que obstem ao aumento do capital.

A mesma declaração deverá constar do requerimento do registo do aumento do capital, assim como em novo balanço que entretanto tenha sido aprovado.

### Os suprimentos

Como decorreu do artigo relativo às sociedades por quotas, o legislador regulamentou o **contrato de suprimento** em sede daquele tipo societário.

Lembra-se que, segundo o CSC, o contrato de suprimento é aquele pelo qual o sócio **empresta** à sociedade dinheiro ou outra coisa fungível, ficando aquela obrigada a restituir outro tanto do mesmo género e qualidade, ou pelo qual o sócio convencionou com a sociedade o diferimento do vencimento de **créditos** seus sobre ela, desde que em qualquer dos casos, fique tendo crédito de permanência.

A realização pelos accionistas de suprimentos à sociedade levanta, portanto, uma primeira **questão** que reside em saber se, apesar de o legislador ter previsto o contrato de suprimento a propósito das sociedades por quotas, se deverá admitir a celebração do contrato de suprimento entre um accionista e uma sociedade anónima.

A generalidade dos autores parece inclinar-se pela aplicação, por analogia, do regime dos suprimentos às sociedades anónimas. No entanto, o Prof. Raul Ventura introduz uma nota distintiva, só admitindo a celebração de contrato de suprimento quando os accionistas detenham uma participação no capital da sociedade mutuária superior a dez por cento.

Parece, portanto, ser de admitir em termos gerais a possibilidade de os accionistas **financiarem** uma sociedade anónima mediante a celebração, por analogia, de contratos de suprimento.

Em termos contabilísticos, porém – e contrariamente ao aumento do capital da sociedade –, os suprimentos vão engrossar o passivo com as inerentes consequências sobre a situação líquida da sociedade.

## MEIOS DE FINANCIAMENTO EXTERNO

### A emissão de obrigações

O principal meio de financiamento externo que a lei coloca ao alcance das sociedades anónimas consiste, além do recurso ao crédito bancário, na contracção junto do mercado de capitais de empréstimos obrigacionistas.

A **emissão de obrigações** é regulada nos artigos 348 a 372º do CSC. Segundo o citado diploma, por obrigações entendem-se os títulos negociáveis que, numa mesma emissão, confirmam direitos de crédito iguais para o mesmo valor nominal.

Considerando, por um lado, a necessidade de limitar o endividamento externo das sociedades e, por outro, que o credor obrigacionista é geralmente um credor que não dispõe de qualquer garantia adicional sobre a sociedade emitente, o legislador rodeou o empréstimo obrigacio-

nista de particulares cuidados. Assim, **só podem emitir obrigações as sociedades:**

- a) Cujo contrato esteja registado há mais de dois anos e cujos dois últimos balanços estejam regularmente aprovados;
- b) Que tenham resultado de fusão ou cisão de sociedades das quais pelo menos uma se encontre nas condições anteriores.

Acresce que as obrigações não podem ser emitidas antes de o capital estar inteiramente liberado ou enquanto não estiver integralmente subscrita uma anterior emissão de obrigações.

O **montante** das obrigações é também limitado não podendo exceder a importância do capital realizado e existente, nos termos do último balanço aprovado, acrescido do capital aumentado e realizado depois da data de encerramento do balanço.

A **competência** para deliberar a emissão de obrigações é da assembleia geral, salvo se o contrato de sociedade autorizar que seja deliberado pelo conselho de administração.

Relativamente à **forma** como se opera a emissão do empréstimo obrigacionista, há que distinguir consoante se processe por subscrição privada ou pública. Os critérios para a **qualificação** da subscrição constam também do supracitado artigo 116º do Código do Mercado de Valores Mobiliários, e da sua aplicação resulta a subordinação da emissão ou só ao regime do CSC, ou também ao regime do Código do Mercado de Valores Mobiliários.

Deste modo, se a emissão se realizar por subscrição pública ficará sujeita a registo prévio na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, enquanto se for privada apenas carecerá de registo subsequente na mesma Comissão.

Salienta-se, todavia, que o **controlo** exercido pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários é um puro controlo de legalidade, totalmente independente de qualquer juízo de oportunidade económica.

Além do registo referido, deverá também ser requerido o registo do empréstimo obrigacionista na competente Conservatória do Registo Comercial.

O CSC prevê ainda que para cada emissão de obrigações seja designado um **representante comum** dos obrigacionistas, que será designado e destituído por deliberação dos obrigacionistas tomada em assembleia geral dos mesmos.

A deliberação dos obrigacionistas que nomeie o respectivo representante comum especificará a duração, definida ou indefinida, das suas funções e deverá ser comunicada à sociedade para que esta promova o seu registo na Conservatória do Registo Comercial.

**DIRIGIR**

Ao representante comum dos obrigacionistas compete a **defesa dos interesses** comuns dos obrigacionistas, cabendo-lhe nomeadamente:

- a) Representar o conjunto dos obrigacionistas nas suas relações com a sociedade;
- b) Representar em juízo o conjunto dos obrigacionistas, nomeadamente em acções movidas contra a sociedade e em processo de execução ou de liquidação do património desta;
- c) Assistir às assembleias gerais dos accionistas;
- d) Receber e examinar toda a documentação da sociedade, enviada ou tornada patente aos accionistas nas mesmas condições estabelecidas para estes;
- e) Assistir aos sorteios para reembolso de obrigações;
- f) Convocar a assembleia de obrigacionistas e assumir a respectiva presidência, nos termos da lei.

Se a importância do representante comum dos obrigacionistas pode parecer diminuta num quadro normal, já o mesmo não se passa quando as sociedades vêm a sua capacidade para assegurar os compromissos financeiros posta em causa, uma vez que aqui o representante comum surge como **interlocutor privilegiado** permitindo o estabelecimento do diálogo entre a sociedade emitente e os obrigacionistas, em ordem, por exemplo, à **alteração** das condições do empréstimo obrigacionista (v.g., diferimento de prazos, alterações de taxas de juro, etc.).



### Títulos de dívida de curto prazo

Através da denominação de títulos de dívida de curto prazo, o Decreto-Lei nº 181/92, de 22 de Agosto, introduziu na ordem jurídica portuguesa um tradicional meio de financiamento de curto prazo denominado nos Estados Unidos por *commercial paper*.

Considerando a recente publicação do diploma, salienta-se apenas que os citados títulos de dívida de curto prazo deverão representar **direitos de crédito** emitidos por prazo fixo inferior a um ano, com valor nominal mínimo de 10000 contos, que podem ser emitidos por sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, cooperativas, empresas públicas e demais pessoas colectivas de direito público ou privado, com sede ou direcção efectiva em território português.

### INFORMAÇÃO

Destaca-se a publicação da Portaria nº 228/92, de 25 de Julho (Diário da República, II Série, nº 170) que permite que na constituição de sociedades comerciais, os depósitos das entradas em dinheiro possam passar a ser efectuados em quaisquer bancos ou em instituições de crédito autorizadas a receber depósitos do público e que possuam fundos próprios não inferiores a 3,5 milhões de contos.

\* Jurista; Pós-licenciado em Estudos Europeus.





## A SED DO CO

*A abundância leva à saturação. Será possível imaginar a sociedade de consumo em que vivemos, mais moderada, mais racional, recuperando valores entretanto desperdiçados?*

OS ESCAPARATES da sociedade de abundância multiplicam os seus reclamos. Mas, segundo detecta uma recente reportagem do *L'Express* a propósito da França, os compradores mostram-se hoje mais renitentes às seduções do consumo. É verdade que as despesas continuam a aumentar, mas mais lentamente do que antes. Os Franceses, diz o semanário, gastam de outra forma. São mais exigentes, menos caprichosos e deixaram de responder como autómatos aos convites do *marketing*. Exigem produtos simples, práticos, de utilidade evidente.

Para explicar esta **mudança**, começa-se pela conjuntura económica. Quando os salários aumentam mais devagar e se teme o desemprego, as pessoas pensam duas vezes antes de gastarem. E vêem que muitas coisas em nada melhoram a sua qualidade de vida. Concentram-se no essencial e têm menos vontade de comprar coisas supérfluas.

Os sociólogos pensam também que esta tendência revela **novas motivações** dos indivíduos. "Talvez estejamos a passar de uma sociedade de consumo para uma sociedade em busca de sentido, que procura essencialmente uma vida harmoniosa", diz Alain de Vulpian. E, nesta situação, muitos já não vêem o interesse de mudar de automóvel de dois em dois anos, de comprar um novo perfume mais caro ou de acrescentar outro

# UÇÃO NSUMO

jersey ao montão que já têm ao armário. Terá chegado a saturação? O publicitário Jacques Séguéla, por seu lado, pensa que algumas motivações que impulsionavam os consumidores estão a atenuar-se, enquanto que têm aparecido outras novas. E a publicidade, as empresas e os produtos não conseguem captar esta **evolução** dos consumidores.

Mas já se começa a advertir **que a abundância e variedade de bens pode travar o desejo de consumir**. Para chegar a cada segmento do público, as empresas diversificam os seus produtos. A Sony comercializa trinta modelos de *walkman* (para o desportista, para a mulher, para a criança...). Já não se compra um automóvel, mas uma das múltiplas séries especiais. Isto é um factor de liberdade, mas também um motivo de indecisão. Diz Alain de Vulpian que "os sociólogos disseram que as pessoas se tornam cada vez mais individualistas e assim querem os produtos. E muitas vezes isto foi mal interpretado. A produção reagiu multiplicando os objectos, mas sem levar em conta diferenças significativas. Quando nos oferecem noventa possibilidades de acabamento de um automóvel, não é uma escolha, mas um imbróglio". Isso pode confundir o comprador e levá-lo a interrogar-se sobre **se precisa** desse produto.

A morosidade dos consumidores explica-se também

pela sua recusa daquilo que é complicado. Daí acontecer demasiadas vezes que os produtos são fabricados segundo o gosto dos gabinetes de estudo e não das pessoas que os têm de utilizar. Assim, perante a máquina de lavar com vinte programas, a dona de casa sente-se desconcertada e limita-se a usar os dois primeiros. A cadeia de alta fidelidade com dez memórias de equalização, *compact disc* com filtro digital de oito supermodelos e amplificador com saída *super-woofer* deve produzir um som maravilhoso. Mas tente aproveitar todas as suas possibilidades se não for engenheiro de som! No final dessa procura acaba por utilizar apenas os comandos indispensáveis e seguros, sem se atrever a tocar nos botões misteriosos que podem acabar por provocar a catástrofe. No entanto, pagou por todos esses botões, sejam os normais sejam os do maravilhoso desconhecido.

É lógico, portanto, que cansados de investir no incompreensível e inutilizável, os consumidores acabam por procurar, hoje, aparelhagens simples, práticas, que tenham instruções claras.

Ao fim e ao cabo, o aumento das preocupações ecológicas veio moderar também a "febre" dos compradores. Mas a verdade é que esta inquietação acaba por não travar a expansão do comércio! De facto, as empresas descobriram um novo filão nos produtos "verdes", desde as pilhas sem mercúrio aos perfumes naturais, passando pelo papel reciclável. Porém, a ânsia de conservação pode contribuir para travar o frenesim de renovar continuamente as coisas. Como os produtos consumíveis



são fonte de poluição, tudo o que for de usar e deitar fora vai contra a Natureza. Assim, a *Patagónia*, uma das mais selectas marcas de roupa desportiva, oferece peças concebidas "para durar cem anos". Pode ser só outro modo eficaz de vender. Mas reflecte um sinal do novo tipo de consumo.

(in *Correio da AESE*)

**DIRIGIR**

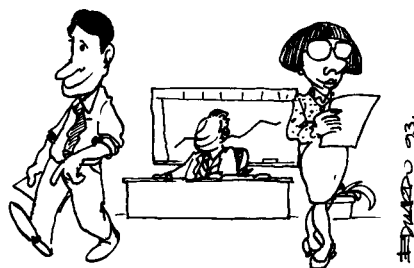
# COMO ORGANIZAR MELHOR O SEU TRABALHO

*Um gestor organizado é mais eficiente e tem mais tempo para reflectir sobre o que faz e sobre como o faz. Aqui vão alguns conselhos práticos para atingir essa indispensável organização...*

**A** COMPETÊNCIA de um gestor está ligada à **organização** do seu trabalho, à **racionalização** do uso do seu tempo e à **qualidade** das actividades realizadas.



**2** Determine e escreva os seus **objectivos e actividades** prioritários. Divulgue-os junto a terceiros, de maneira a aumentar o grau de comprometimento em relação à sua observância. Defina os meios necessários à realização.



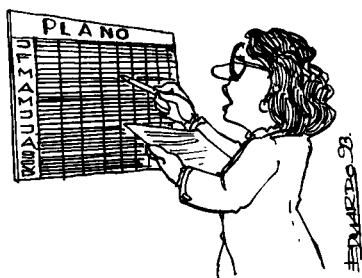
**1** A organização do seu trabalho resulta de um bom **planeamento** que estabeleça uma adequada divisão das actividades, as funções de cada colaborador e a responsabilidade de cada pessoa.



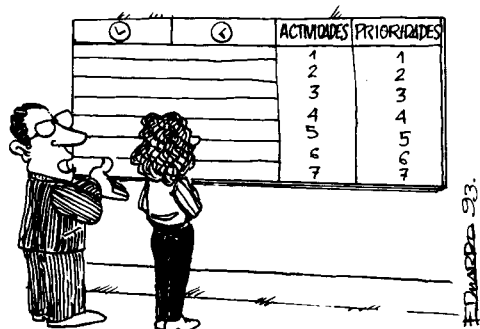
**3** Delegar actividades contribui para melhorar a organização do trabalho. Delegar é motivar, formar, aumentar a iniciativa do colaborador. Lembre-se de que a chave de uma **delegação eficaz** é delegar autoridade e responsabilidade em quem tenha capacidade.



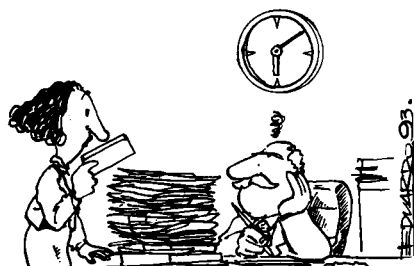
**4** Habitue-se todos os dias a seleccionar e escrever as **tarefas importantes e urgentes**, e reserve parcelas de tempo consideráveis para a sua execução. Lembre-se de que atender uma urgência pode trazer satisfação psicológica e evitar alguns conflitos, mas não produz tantos resultados como concentrar-se nas tarefas mais importantes e que, provavelmente, poderão trazer resultados mais satisfatórios.



**5** As **tarefas programadas** têm mais possibilidades de serem realizadas do que as não programadas. Estabelecer prazos para início e término das actividades é fundamental.



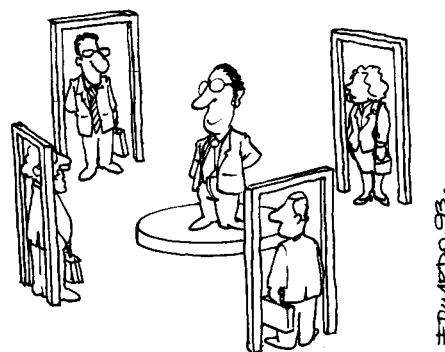
**6** Aprenda a controlar constantemente a execução das actividades prioritárias. O **controlo** facilita a observância dos prazos. Mantenha uma lista de actividades e prioridades sempre à altura da sua visão. Divida as tarefas em partes e inicie a execução pelas partes que requerem menos tempo.



**7** Crie um sistema interno de circulação automática de **correspondência**. Estabeleça horários diários para recebimento, redacção, leitura e despacho da documentação.



**8** Programe as **reuniões** com antecedência. Defina os objectivos, temas, duração e participação. Isto evitará a queda de produtividade decorrente de conversas e prolongamentos desnecessários. Procure contrabalançar a intensidade de reuniões com a obtenção de informações através de outros processos (circulares, comunicações verbais, etc.).



**9** Defina a sua **programação do tempo** coerentemente com as necessidades de atendimento ao público e assuntos mais urgentes. Receba pessoas somente após selecção inicial que a secretária poderá realizar, inteirando-se, antes, da natureza e pertinência do assunto. É importante que os contactos internos e externos sejam previamente seleccionados com base nos assuntos a serem tratados e não na posição hierárquica das pessoas a serem atendidas.

### TOME ATENÇÃO

Os gestores organizados conseguem conquistar mais tempo para se dedicarem a actividades inovadoras.

**DIRIGIR**

1. Gestores eficientes eliminam os factores de **redução de tempo**, como, por exemplo, interrupções telefónicas, documentos inúteis e certas actividades de rotina.

2. Gestores eficazes utilizam esta parcela de tempo conquistada para a realização de actividades que requerem **criatividade** e **concentração**, como:

- Verificar a qualidade dos serviços prestados;
- Analisar o relacionamento interpessoal com os colaboradores (recorde-se de que as más relações no trabalho poderão afectar a produtividade);
- Examinar com profundidade ideias e projectos inacabados;
- Analisar a imagem interna e externa da organização;
- Analisar a concorrência, a estrutura administrativa da empresa e as possibilidades de redução de custos.

**Quando organizar o seu trabalho lembre-se disto:**

1. A organização do trabalho resulta de um bom planeamento.
2. Determine e escreva os seus objectivos e actividades.
3. Delegue tarefas entre os seus colaboradores.
4. Seleccione e escreva as tarefas importantes e urgentes.
5. Estabeleça prazos para início e término das actividades.
6. Controle a execução das actividades prioritárias.
7. Crie um sistema interno de circulação de correspondências eficiente e rápido.
8. Programe as reuniões com antecedência.
9. Receba pessoas somente após selecção inicial.

**Pense nisto:**

**A competência do gestor depende muito da capacidade de organizar o seu trabalho.**

## REFLEXÕES

1. Preocupa-se em **organizar** o seu trabalho diariamente?
2. Verifica com o seu superior se ambos concordam quanto ao que sejam **objectivos importantes** para a sua unidade?
3. Selecciona, programa e controla as actividades que julga **prioritárias**?
4. Como **delega** as actividades entre os seus colaboradores?
5. Define a sua programação do tempo coerentemente com as necessidades de **atendimento ao público**?

# MAIS TEMPO EM CASA... MENOS NO ESCRITÓRIO

*O escritor José Luis Olaizola critica, em Telva, alguns pais que, para assegurar um futuro brilhante aos filhos, não cuidam da vida familiar e impõem às crianças demasiadas actividades extra-escolares.*



Segundo um estudo recente realizado por um organismo dependente da UNESCO, a felicidade dos filhos é a aspiração prioritária dos pais da CE. Para o conseguir estão dispostos a fazer grandes sacrifícios, e, se necessário, a fazer horas extraordinárias. Como consequência, **tornam muito infelizes os filhos** a quem desejam a felicidade, porque as crianças o que querem é **estar o maior tempo possível com os pais**.

[...] Os pais dedicam-se a preparar a felicidade futura dos filhos, trabalhando muito fora de casa e, se as crianças se queixam, dizem-lhes: "Quando fores grande, agradecer-nos-ás." Os pais com posses, para começar a preparar essa felicidade futura, costumam **submeter os filhos a diversas disciplinas extra-escolares** que vão desde a aprendizagem de idiomas até aulas de informática, passando pelas diversas especialidades desportivas e musicais. Em tais circunstâncias é muito difícil que as crianças sejam felizes, e primárias como costumam ser, serve-lhes de escasso consolo a felicidade futura que lhes prometem os pais. "Quando fores grande...", insistem por diversas vezes os progenitores; por isso, todas as crianças estão desejando ser adultas e, quando o forem, geralmente costumam ter uma decepção.

Penso que assistimos a um excessivo repertório de actividades extra-escolares que um rapaz ou uma rapariga tem de desenvolver para que venha a ser **alguém** no futuro. Uma das minhas netas, que me recorde, tem as seguintes: aulas de inglês, de informática, de danças sevilhanas, de danças modernas, de atletismo (meio-fundo), de ténis e mais algumas. E asseguro-lhes que a

mãe — a minha filha mais velha — não está louca. E mais, é licenciada em História e professora, mas explica-me que agora as crianças não são como antigamente; têm de estar melhor preparadas e saber mais. Estou perfeitamente de acordo, embora não saiba como é que se arranjam, mas temo que saibam menos.

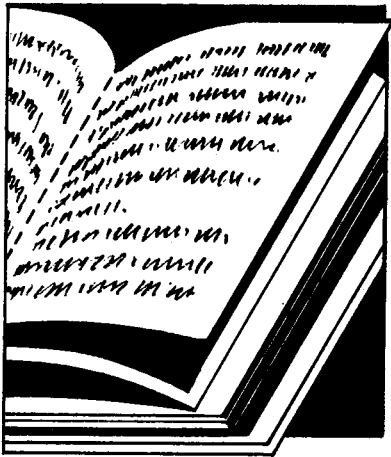
Como é possível? A única explicação, para os especialistas, é que as crianças e adolescentes de hoje estão submetidos a tal pressão de informação académica e extra-académica, que ficam com pouco tempo livre. Para cúmulo, neutralizam-no com imagens e sons (televisão, jogos de vídeo e discotecas) **em prejuízo da sua faculdade de discorrer**. Lêem muito pouco, ou mesmo nada, e se não fazem leitura discursiva não podem discorrer. **E, se não discorrem, sabem, mas não entendem.**

Esses pais a que se refere o relatório da UNESCO, trabalham imenso para que os filhos, em adultos, se possam exprimir em inglês, dominem a linguagem informática e, se possível, saibam montar a cavalo.

[...] Então que nos aconselha? Lisonjeado com a confiança em mim depositada, responderia: **para tornar felizes os vossos filhos, não esperem que eles sejam adultos**. Comecem desde já, embora isso possa significar que têm de estar mais tempo em casa e menos no escritório.

JOSÉ LUIS OLAIZOLA

(in *Correio da AESE*)



## LIVROS A LER



### ESCAVAÇÕES E SUPORTES PARA VALAS

As valas são construídas para muitos fins, mas a grande maioria é para acomodar condutas tubulares de gravidade e pressão de vários tipos. Este livro concentra-se principalmente nestas aplicações.

A obra cobre aspectos de planeamento preliminar, selecção da via e escolha do material de escavação, causas potenciais de falhas das valas, sendo abordados também métodos tradicionais e de propriedade de suporte de valas.

O autor também nos fala do controlo de água no solo, enchimento e restauração de superfícies locais, urbanas e rurais.

Este livro é um guia útil para todas as pessoas envolvidas nesta área de construção potencialmente arriscada.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Escavações e Suportes para Valas*

**Autor:** John Budleigh

**Colecção:** Construção e Móveis

**Editora:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



### TÉCNICAS MODERNAS DE CONSTRUÇÃO

As evoluções verificadas na tecnologia da construção e o desenvolvimento da indústria dessa área conduzem inevitavelmente a profundas alterações nos processos de construção.

Esta obra, em dois volumes, cobre todos esses aspectos, permitindo uma ampla visão e ensinamentos para todos quantos se dedicam a esta área, com a vantagem de ser profundamente ilustrada pelo autor, permitindo um excelente acompanhamento das matérias tratadas.

Este livro é útil a todos os estudantes que actualmente estão a tirar cursos relacionados com as técnicas de construção, engenheiros, arquitectos, desenhadors, empreiteiros, gestores e todos os interessados na tecnologia da construção.

A linguagem é simples e acessível permitindo uma fácil compreensão.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Técnicas Modernas de Construção*

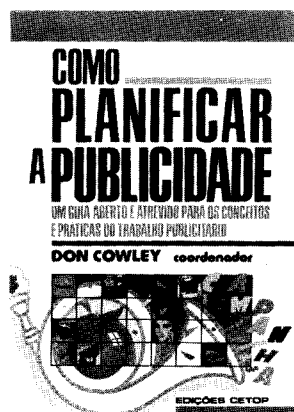
**Autor:** C.M.H. Barritt

**Colecção:** Construção e Móveis

**Editora:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS





### COMO PLANIFICAR A PUBLICIDADE

Este livro é um guia para planificadores de contas, especialistas estratégicos que surgiram nos últimos vinte anos para mudar a maneira como a publicidade é desenvolvida nas agências. Ensina-lhes os princípios e metodologia aplicadas. Numa época em que se fala muito do impacto da publicidade, dos investimentos astronómicos nesta área em todo o mundo, na capacidade de influenciar multidões, etc., pouco ou nada se sabe do funcionamento interno dos diferentes departamentos das agências de publicidade.

Se tiver interesse em saber como funciona a publicidade por “dentro”, leia este livro.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Como Planificar a Publicidade*  
**Autor:** Don Cowley  
**Tradutora:** Ana Rabaça  
**Colecção:** Guias Práticos  
**Editores:** Edições CETOP

À VENDA NAS LIVRARIAS



### MS-DOS GUIA DE TREINO

A finalidade deste guia de treino é a de auxiliar o utilizador a tornar-se “familiar” com o sistema operativo de disco, para computadores pessoais mais usado no mundo: *MS-DOS*.

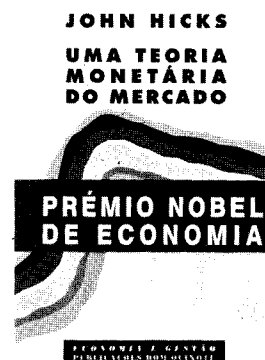
Em trinta lições simples e claras, o leitor adquire os conhecimentos necessários para tirar o máximo rendimento do computador e do sistema operativo, sem ter de consultar repetidamente os manuais.

Todas as principais funções do sistema são tratadas neste guia: criar e eliminar ficheiros, combiná-los, imprimi-los, visualizá-los; configurar o computador; escrever pequenos programas em *DOS*; formatar disquetes; armazenar dados, lançar aplicações. Enfim, tudo o que é preciso para começar a trabalhar rapidamente com qualquer computador-PC.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *MS-DOS – Guia de Treino*  
**Autor:** Clifford Mould  
**Colecção:** Informática  
**Editores:** Europa-América

À VENDA NAS LIVRARIAS



### UMA TEORIA MONETÁRIA DO MERCADO

John Hicks foi professor de Economia Política da prestigiada Universidade de Oxford e em 1972 foi-lhe atribuído o Prémio Nobel pelos trabalhos de Economia até então publicados.

Além do facto de estarmos perante um livro escrito por um Nobel, o que já por si é razão suficiente para aconselhar-nos a sua leitura, esta obra é de uma grande actualidade se tivermos em conta o período de recessão económica em que nos encontramos.

De uma forma simples e clara, o autor fala-nos das teorias dos mercados competitivos e o seu relacionamento com o sector monetário.

Para ele, a evolução da teoria económica não é mais do que uma consequência das adaptações ao tempo e às circunstâncias.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Uma Teoria Monetária do Mercado*  
**Autor:** John Hicks  
**Editores:** Publicações Dom Quixote  
**Colecção:** Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS

**DIRIGIR**



### DICIONÁRIO DO MERCADO ÚNICO

François Gondrand é o autor deste pequeno dicionário de definição e termos do vocabulário da CE. Esta obra é indispensável aos políticos directamente ligados à problemática e a todos quantos queiram estar minimamente informados acerca do Mercado Único e queiram entender a linguagem, por vezes demasiado complexa, dos eurocratas.

### COMO PREPARAR UM PLANO DE "MARKETING"

Obra que, apesar de alguma profundidade sobre a matéria, não deixa de se apresentar como um manual eminentemente prático e de fácil leitura.

Os seus capítulos encontram-se divididos em duas partes: a primeira, fala-nos da necessidade de existência de um planeamento rigoroso e fundamentado de *marketing*; na segunda parte o autor explica-nos pormenorizadamente a preparação de um plano de *marketing*.

O livro é ilustrado com vários quadros, gráficos e tabelas que ajudam a um melhor acompanhamento das várias fases do processo.



### LOGÍSTICA E PLANEAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO

"Gerir a distribuição de mercadorias tem sido uma zona desprezada da actividade comercial em quase toda a Europa." É com esta significativa frase que James Cooper inicia a introdução a este livro, escrito por dezanove colaboradores por ele coordenados. As suas páginas revelam-nos a importância de factores como a armazenagem e a gestão de *stocks*, os transportes e a distribuição dos produtos, em suma, a logística, como elemento essencial da moderna gestão comercial que as mudanças tecnológicas e a rapidez dos fluxos de informação exigem.

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** Dicionário do Mercado Único  
**Autor:** François Gondrand  
**Editora:** Publicações Dom Quixote

A VENDA NAS LIVRARIAS

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** Como Preparar Um Plano de Marketing  
**Autor:** John Stapleton  
**Colecção:** Biblioteca Gestão Moderna  
**Editora:** Editorial Presença

A VENDA NAS LIVRARIAS

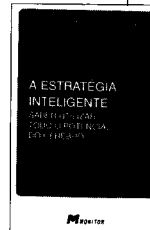
#### FICHA TÉCNICA

**Título:** Logística e Planeamento da Distribuição  
**Autor:** James Cooper (coordenador)  
**Editora:** Edição CETOP  
**Colecção:** Colecção Gestão

A VENDA NAS LIVRARIAS



# A INTUIÇÃO AO PODER



## FICHA TÉCNICA

**TÍTULO:** *A Estratégia Inteligente – Saber Utilizar Todo o Potencial do Cérebro*

**AUTORA:** Maria Antónia Santos

**EDITORA:** Monitor

**COLEÇÃO:** Investimento e Organização

Neste mundo em transformação é constantemente posta à prova a nossa capacidade de “dar a volta por cima”, de nos adaptarmos de forma dinâmica, a uma mudança que ainda não conhecemos bem, que permanece ainda misteriosa, mas que temos que integrar...

As recentes descobertas dos investigadores do comportamento e pensamento humanos levaram-nos a concluir que o cérebro humano tem um **incrível potencial inaproveitado**, o qual, uma vez utilizado, ajudará certamente o Homem, fazendo apelo à razão e também à emoção, a encontrar saídas para os problemas que a Humanidade tem que resolver. Este livro é um importante contributo nesse sentido, além de que é mais uma obra **portuguesa** sobre a matéria. Estes gestos corajosos, estas “pedradas no charco”, são contributos fundamentais para estruturarmos um melhor conceito de nós próprios enquanto país. Como dizia Fernando Pessoa na revista *Comércio e Contabilidade*: “Uma nação que habitualmente pense mal de si mesma, acabará por merecer o conceito de si que anteviu. Envenena-se mentalmente.”

Digamos que este livro será um antídoto valioso para esse envenenamento... ameaçador.

Depois de uma análise, clara e suficiente, das funções do sistema nervoso, a autora, a partir de teorias e modelos de conhecidos investigadores, explica que o nosso cérebro “é vítima de um erro de estrutura: uma separação quase esquizofrénica entre a razão e as emoções, acelerada pela falta de coordenação entre o neocórtex e os dois cérebros antigos” (reptiliano e límbico).

Este cérebro **dividido** que é o nosso tem sido subaproveitado.

Ao longo da História da Humanidade, a racionalidade e a objectividade, a frieza e a lógica têm sido muito mais

valorizadas do que a intuição, a subjectividade, a imaginação ou a criatividade. Foi assim mas não pode continuar a ser.

Recentes descobertas dizem o seguinte: o cérebro está dividido em **dois hemisférios**, o esquerdo e o direito; o primeiro é o centro da linguagem e da escrita, do cálculo lógico, numérico, da capacidade de análise e de abstracção; o segundo é o centro do pensamento sem linguagem, da compreensão não verbal, da imaginação e do sonho.

Tem sido privilegiado o hemisfério esquerdo. Mas os políticos e os homens de negócios perceberam que essa racionalidade em que sempre se apoiaram, não é suficiente para responderem aos inúmeros e inesperados desafios que se lhes colocam hoje. Daí que o tipo de **pensamento vertical** que sempre utilizaram, possa ser hoje complementado por um pensamento **lateral**, que faz apelo sobretudo à sua intuição adormecida. E, dizem os que já viram, que não há mesmo limites para a intuição e a criatividade dos gestores que decidem tentar esta via...

Introduzido o tema e apresentado o modelo, a autora sugere aplicações que o operacionalizam e que interessam a **todos**: aos gestores, aos pedagogos e formadores, a todos os que tenham de comunicar eficazmente, enfim, a todos aqueles que sentem a falta de qualquer coisa, que não sabem bem o que é, para conseguirem atingir o seu **objectivo** de desenvolvimento pessoal e profissional.

São **dez aplicações**, que resumimos de seguida:

**1ª - Comunicar eficazmente:** pistas para melhor comunicar.

**2ª - Resolver problemas:** para gerir bem é necessário saber tomar decisões.

**3ª - Animar e formar com todo o cérebro:** praticar uma pedagogia eficaz segundo as preferências cerebrais.

**4ª - Gerir com sucesso; a gestão total:** gerir-se bem a si mesmo é gerir bem os outros.

**5ª - Identificar os seus mecanismos de pensamento:** os nossos processos de pensamento serão os mais adequados?

**6ª - Desenvolver o cérebro direito:** abaixo a preguiça, vamos descobrir novas formas de resolver as velhas questões.

**7ª - Desenvolver o cérebro esquerdo:** vamos a desenferrujar esta zona!

**8ª - Estimular a memória:** há vários tipos de memória; convém mantê-los todos operacionais.

**9ª - Desenvolver todo o seu cérebro:** aproveite as situações mais prosaicas para “treinar o seu cérebro”...

**10ª - Manter o cérebro em boa forma:** uma ginasticazinha de “manutenção cerebral” é aconselhável para evitar o precoce envelhecimento das memórias!

Esta é a “parte de leão” do livro, que tem, entre outras, as seguintes qualidades:

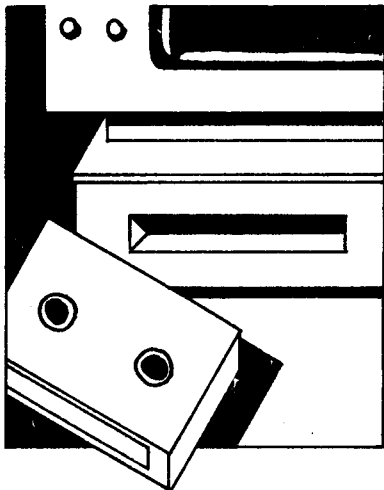
- As várias aplicações serem independentes umas das outras. O leitor com pouco tempo pode ler apenas aquelas que mais lhe interessam.
- Ter sido elaborado de forma muito prática, permitindo uma utilização fácil.

Penso que os gestores, os pedagogos, os formadores e as pessoas interessadas em **melhorar** a sua capacidade de comunicar e de empreender têm aqui uma obra de leitura obrigatória.

A Monitor e a CEGOC estão de parabéns pela iniciativa. A autora também, claro. A DIRIGIR faz votos de que continue a investigar, e que nos ofereça outras obras com o valor desta.

MADALENA AVILLES

**DIRIGIR**



## “O PARADOXO DE ABILENE”

**Um *best-seller* para manter as organizações no caminho certo para o destino certo.**

Qual a verdadeira razão por detrás de tantos esforços desperdiçados, projectos que não levam a nada e apostas que falham o alvo?

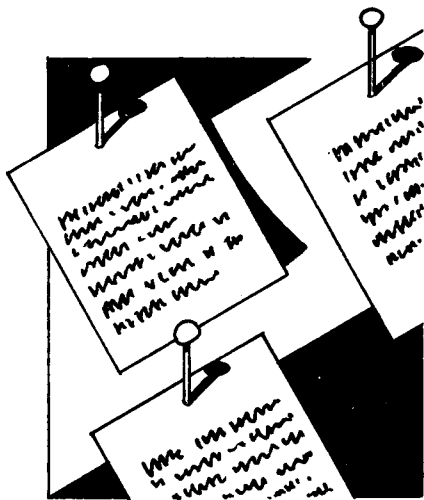
Tudo começa nos recônditos mais profundos da emoção humana, onde o medo do isolamento ou da censura leva os indivíduos a dizer “sim” em vez de “não” a decisões de grupos inadequadas. O especialista em dinâmica de grupo Prof. Jerry B. Harvey chama a isso “acordo mal gerido”, um cenário para o desastre organizacional. J.B. Harvey descobriu a sua existência no Texas, num dia de grande calor.

Ele e a sua família “concordaram” em meterem-se no “forno” de um velho carro sem ar condicionado para uma viagem até Abilene, a cerca de 85 quilómetros de distância. Mas, intimamente, ninguém queria ir. A verdade surgiu quando finalmente deram voz às suas objecções e se acusaram mutuamente por aquela viagem absurda e sem sentido. Daí *O Paradoxo de Abilene*, o lendário caso real de um falso consenso de grupo que tem ajudado inúmeras organizações a expor a problema do “acordo mal gerido” e a evitar mais “viagens a Abilene” sem sentido.

- Proteja a sua organização dos altos custos de falsos consensos;
- Substitua o medo pela coragem para discordar;
- Mantenha a organização no caminho certo para o alcançar dos objectivos do negócio.

Utilize o *Paradoxo de Abilene* para dinâmica de grupo, processo de tomada de decisão, criatividade de grupo, responsabilização (*empowerment*), aceitação de riscos e condução de reuniões.

**Material de Apoio:** Manual do Monitor  
**Produtor:** CRM  
**Duração:** 28 minutos  
**Distribuidor:** Videogest  
Av. Óscar Monteiro Torres n.º 8, 1.º Dt.  
1000 LISBOA  
Telefones - 01-793 30 23/793 93 17



DIRIGIR



### HEDIONDA CORRUPÇÃO

Falta ética em muitos sectores da nossa sociedade, disse o bispo de Coimbra a 13 de Outubro, em Fátima.

D. João Alves disse que “nos nossos dias não faltam aqueles que só se preocupam consigo, com os seus interesses e com o seu triunfo pessoal”. Para atingirem esses objectivos não se importam de “desrespeitar, humilhar e oprimir os seus semelhantes”.

Estes “desvios e atropelos” prenunciam uma época difícil para a humanidade e a urgência em que o homem tome consciência da sociedade aberrante que está a ajudar a construir.

(in *Diário de Notícias*)



### DISCURSO ECOLÓGICO NO CONGRESSO TÊXTIL

Um discurso pacífico, mas radical. John Short, chefe executivo da marca de produtos têxteis *Esprit*, “suspendeu” a reunião anual dos produtores têxteis de todo o mundo, para falar dos têxteis ecológicos e lançar pistas de combate: algodão sem pesticidas, linho natural, corantes para tingimento sem produtos químicos, detergentes naturais e embalagens recicláveis. O preço dos produtos obtidos e vendidos por estes métodos duplica, reconheceu Short, mas isso pode ser combatido com a tónica de que é melhor comprar só o necessário e com qualidade do que alinhar nas modas consumistas dos anos oitenta.

“As maiores empresas são a mais poderosa força económica do Planeta. Nesta sala temos representantes de 130 companhias de mais

de 30 países. Empregamos milhões de pessoas e gerimos biliões de dólares. Todos conhecemos o velho provérbio de que 'o negócio do negócio é o negócio'. Mas também sabemos todos que este não pode ser o último critério para determinar como gerir os nossos recursos”, disse o presidente da *Esprit Europa*.

Como contraponto a isso apresentou a sua empresa, nascida em pleno Maio de 68, em S. Francisco, e que pretendeu desenvolver o *Esprit de Corporation*, e afirmou que “ecologia e intervenção social não são uma opção, porque os consumidores têm voz”. “Hoje, a empresa que está por detrás dos produtos e as suas acções e integridade são tão importantes para o consumidor como o produto propriamente dito.”

Na plateia, os aplausos à exposição foram tão fortes quanto a incredulidade face ao que se estava a escutar. O negócio não se compadece com grandes derivações sonhadoras, parece ter sido o sentimento geral de mais de uma geração de dez a vinte anos mais velha do que o orador que estava à sua frente (John Short está na casa dos trinta e tais.) E como em todas as coisas por onde passou uma enorme corrente de ar, o intervalo trouxe o regresso às certezas e o congresso seguiu a falar do *business*, da rapidez de entrega, da maximização da produtividade e do estímulo do consumo, e por aí adiante. O que realmente interessa, segundo pareceu...

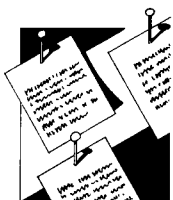
(in *Público*)



### “PART-TIME” EMPREGA 60 MILHÕES EM TODO O MUNDO

Sessenta milhões de pessoas em todo o mundo trabalham em regime

DIRIGIR



de *part-time* — muitas por opção, mas outras por não encontrarem emprego, segundo um relatório da Organização Internacional do Trabalho.

O documento diz que a maior parte dos trabalhadores nestas condições são mulheres e em regra geral não beneficiam das regalias e protecção a que o pessoal a tempo inteiro tem direito.

O estudo da OIT salienta que alguns países encorajam o recurso ao *part-time* como uma maneira de assegurar o emprego para todos, mas não deixa de reconhecer que tal prática pode vir a criar uma força de trabalho vulnerável e de segunda categoria, para além de deturpar a competição e introduzir mais um factor de discussão nas negociações salariais. O relatório revela que na década de oitenta o trabalho a meio tempo, em relação ao emprego de *full-time*, passou de quatro para sete por cento na maioria dos países industrializados.

O relatório diz que os trabalhadores parciais são, geralmente, remunerados abaixo do salário normal.

(in *Diário de Notícias*)



## O FIM DAS "HORAS DE PONTA"

O governo britânico vai financiar um projecto da British Telecom, no valor de 750 mil contos, cujo objectivo é criar um sistema de "realidade virtual" que permita a pessoas que trabalham em casa sentir-se num escritório e interagir num ambiente virtual com os seus colegas de trabalho.

"Realidade virtual" é o nome dado a uma nova tecnologia que permite que uma pessoa, graças ao uso de óculos especiais e capacetes (ou mesmo luvas ou fatos inteiros), tenha a sensação de que se encontra noutro local (um mundo virtual), criado na memória de um computador. É possível, desta forma, fazer com que várias pessoas se encontrem num mesmo mundo, com as características que a nossa imaginação decidir.

O projecto britânico, que terá uma

duração de três anos e se designa *Virtuosi*, será dirigido pela British Telecom (BT), financiado pelo Ministério do Comércio e da Indústria e pelo Science and Engineering Research Council (SERC) e contará com a participação da empresa Division, especialista nesta tecnologia.

Segundo os seus autores, trata-se da primeira tentativa de aplicar a realidade virtual a um ambiente empresarial. Alistair Rogers, um dos cientistas da BT envolvido no projecto, disse que o seu sucesso poderia significar o fim das dispendiosas sedes actuais das empresas. Na opinião do cientista, é possível, em teoria, que a técnica permita que várias pessoas fisicamente distantes tenham a ilusão de proximidade e interajam entre si, mas é duvidoso que a "empresa virtual" possa constituir uma alternativa aos actuais espaços profissionais.

Embora esteja a ser objecto de grandes investimentos, em particular no Japão, a tecnologia da realidade virtual tem sido usada para pouco mais do que entretenimento.

(in *Público*)



## FORMAR CHEFIAS E QUADROS PARA MODERNIZAR EMPRESAS

Um protocolo de cooperação que visa modernizar as empresas de Torres Novas vai ser assinado pela Câmara local, Instituto Politécnico de Santarém e dois institutos tecnológicos portugueses. "Trata-se de cooperação e apoio à formação profissional ao nível de pós-graduação para quadros superiores e mesmo intermédios", disse ao *Público* Arnaldo Santos, presidente do executivo torrejano. O Núcleo de Ciência e Tecnologia de Torres Novas é uma iniciativa com que autarquia pretende captar investimentos. Isto numa altura em que os sectores agroalimentar, têxtil e metalúrgico do concelho sofrem dificuldades na colocação dos seus produtos nos mercados internacionais. O Instituto dos Estudos Avan-

çados de Simetria "Symmetrian", de Budapeste, por exemplo, já manifestou interesse em colaborar com o núcleo.

(in *Público*)



## A CERTIFICAÇÃO CUSTA EM MÉDIA MIL CONTOS?

Mil contos é a soma que uma empresa de média dimensão gasta na certificação da qualidade atribuído pelo IPQ, um processo que demora cerca de oito meses a concluir. Para garantir que os padrões de qualidade são, posteriormente, respeitados pelas empresas certificadas, o instituto procede a auditorias anuais, que envolvem verbas da ordem dos 400 contos cada.

A certificação de qualidade inicia-se com a criação de um grupo interno na empresa, liderado por um responsável máximo. Este grupo elabora, com a ajuda de um consultor, o denominado *manual da qualidade*, onde se enuncia tudo o que é feito naquela estrutura empresarial.

Numa segunda fase, a empresa entrega ao IPQ o manual da qualidade, pagando uma taxa de arranque do processo. O instituto nomeia então uma equipa auditora, que analisa o documento e solicita, normalmente, vários detalhes e correcções.

Na etapa seguinte, de auditoria propriamente dita, a equipa do IPQ desloca-se à empresa para ver se o documento corresponde à realidade, elaborando o respectivo relatório de apreciação.

Finalmente, o IPQ atribui um certificado nacional da qualidade à empresa, que paga todo o processo. Recebe um outro certificado da E-Q-Net, uma rede europeia para a qualidade no âmbito da qual foram estabelecidos acordos bilaterais de reconhecimento da certificação da qualidade do IPQ e diversos organismos da Europa.

(in *Diário de Notícias*)

**DIRIGIR**

# CORREIO DOS LEITORES

***A carta deste nosso leitor de Angola mostra à evidência até que ponto é importante que as pessoas sejam autónomas e capazes de dinamizar o seu próprio desenvolvimento, induzindo assim o desenvolvimento mais vasto da sociedade onde estão inseridas.***

***Quando um leitor nos diz que mais importante do que o pão que alimenta o corpo, são as revistas do género da DIRIGIR, que além de formarem e informarem, contribuem para o desenvolvimento, há que parar para reflectir!***

Os gestores, as chefias intermédias, os quadros, os professores, enfim, os nossos leitores que constantemente nos telefonam a perguntar quando sai a DIRIGIR, credibilizam assim este projecto do IEFP, que vem fazendo há seis anos um discreto trabalho de **formação global** de quem nos lê.

Exmos Senhores,

Mais uma vez vos escrevo com bastante alegria, sobretudo porque tive a sorte da vossa resposta que eu muito esperava e depois porque me enviaram quase todas as revistas. Eu sou um leitor louco dessas revistas porque elas fazem parte da minha função. [...]

Gostaria de pedir [...] que me enviassem quaisquer revistas do género porque me têm ajudado no meu cargo de contabilidade pública. Como sabem, cá em Angola estamos desfalcados de bons livros, apesar de estarmos sempre a sonhar com uma Angola cheia de Paz. Só o facto de nos enviarem livros ou mesmo revistas deste género pode ser uma contribuição muito melhor de que, muitas vezes, a comida [...].

FREDERICO  
Benguela - Angola





# CLASSIFICADOS



## 1º ENCONTRO NACIONAL DE ENFERMAGEM DE SAÚDE OCUPACIONAL

### OBJECTIVOS

Divulgar experiências  
Discutir problemas  
Analisar necessidades de  
formação

**Na Fundação Calouste  
Gulbenkian  
nos dias 13, 14 e 15 de Abril**

Venha participar  
nesta importante reflexão  
e tenha a oportunidade de ouvir  
o que pensam os especialistas  
nacionais e estrangeiros  
sobre estas questões!  
Não falte!



### INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

#### **Associação Portuguesa de Enfermeiros**

R. Duque de Palmela  
n.º27, 4.º Dt.º - 1100 LISBOA  
Tel. 353 55 43

Se se inscrever até 1/Mar/94,  
beneficia de um desconto.



# **FORMAÇÃO & 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**







**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**  
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

TEM DIFICULDADE  
EM ENCONTRAR EMPREGO?

