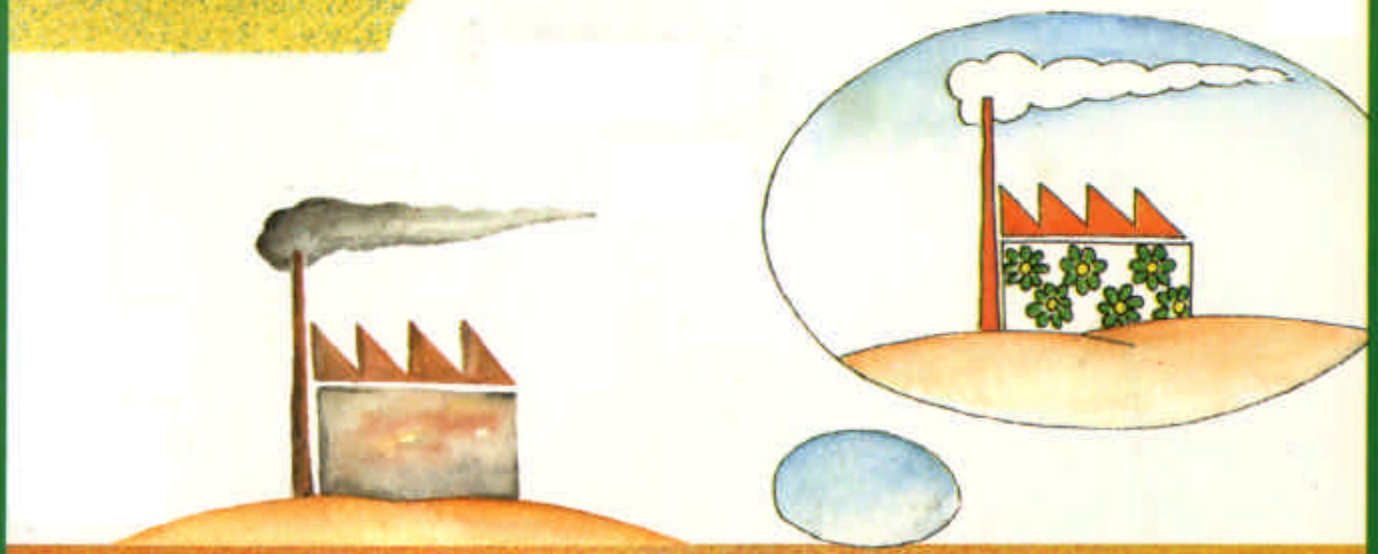
REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

Número 3



CLIMA DE TRABALHO

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO CIENTÍFICA

MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL • ABR./MAI./JUN. 1988 • PREÇO 200$00

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Uma experiência nova de 25 anos.
Fomento ao emprego e à formação.
Centros em todo o País.
Um serviço público perto de si.
Serviços regionais dinâmicos e eficazes.
Uma gestão tripartida.
Desenvolvimento e inovação
também é connosco.

emprego e formação

Revista de especialistas para especialistas.
Um espaço para as ideias, as experiências,
as informações.
Edição anual:
3 números / Assinatura: 1000$00.

Pedidos ao Núcleo de Informação e Relações Públicas do IEFP:
Rua das Picoas, 14, 9.º- 1000 LISBOA / Tel. 56 38 01/3

SUMÁRIO

EDITORIAL

AFINAL PARA QUE TRABALHAMOS? 3
José Cardim

PROBLEMAS E DECISÕES

A FALAR É QUE A GENTE SE ENTENDE! 5
João Santos Lucas

VOZES E OPINIÕES

OS CHEFES FAZEM FALTA? 11
Maria Isabel P. Silva
Maria Helena Rolo

CLIMA DE TRABALHO 15
Luísa Brito Mendes

HISTÓRIA E CULTURA

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO CIENTÍFICA 19
Elvira Pereira
Fernando Almeida

PRODUZIR COM QUALIDADE É: produzir com zero defeitos, com zero atrasos, se possível com zero papéis e utilizando uma comunicação informal mas eficiente 23
Ana Paula Marques

TESTE

A EFICÁCIA DA SUA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO 26
João Santos Lucas

MANUTENÇÃO INDUSTRIAL — A MANUTENÇÃO PROGRAMADA 28
Victor M. Pinto

FORMAR PARA MODERNIZAR 32
Pedro Marques

HUMOR NO TRABALHO

DESPERDÍCIOS NA CAPOEIRA 35
Luísa Brito Mendes

CARTOON 37
Rui

BREVES

LIVROS 38
Luís Graça

FEIRAS E CERTAMES 39

O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO 40
Manuel Abreu

CORREIO DOS LEITORES 46

HANNOVER/88 — A FEIRA DAS FEIRAS 46
José Granja

UMA EMPRESA — UMA HISTÓRIA

QUEREMOS QUALIDADE EVITANDO SER HONG-KONG DA EUROPA 52
Alfredo Miranda

IEFP / FP
MEDIATECA
nº

FICHA TÉCNICA

Propriedade
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

Director
José Casqueiro Cardim

Coordenador
Luís Filipe Cardim

Conselho Editorial
Adelino Palma
António Carlos S. Fonseca
Carlos Alberto B. Sousa
João Carlos Albernaz
José Casqueiro Cardim
Justina Sousa Coutinho
Luís Filipe Cardim
Marques Apolinário
Paulo Cunha

Colaboradores
Alfredo Miranda
Ana Paula Marques
Elvira Pereira
Fernando Almeida
Fernando Melro
João Santos Lucas
José Granja
Luís Graça
Luísa Brito Mendes
Manuel Abreu
Maria Helena Rolo
Maria Isabel P. Silva
Pedro Marques
Victor M. Pinto

Plano Gráfico e Capa
João Carlos Albernaz

Apoio Gráfico
Maria de Lurdes Guedes

Cartoon
Rui

Ilustração
Henrique Alves

Fotografia
Santos Gomes

Apoio Administrativo
Isabel Domingues

Redacção e Assinaturas
Núcleo de Desenvolvimento
de Chefias e Quadros
Apartado 8236
1803 Lisboa Codex

Edição
Núcleo de Informação
e Relações Públicas
Rua das Picoas, 14-9.º
1000 Lisboa

Composição, Montagem e Impressão
ELO
Periodicidade: Trimestral
Tiragem: 20 000
Depósito Legal n.º 17 519/87

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para: **Revista para Chefias — Dirigir** — Apartado 8236 — 1803 Lisboa Codex.

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

AFINAL PARA QUE TRABALHAMOS?

A esta pergunta muitos dos nossos leitores responderão que, sem dúvida, cada um de nós trabalha «porque precisa», ou seja, porque tem de ganhar dinheiro sem o qual só poderia viver à custa de alguém e, normalmente... ninguém se oferece para isso!

É evidentemente óbvio que a generalidade das pessoas trabalha em primeiro lugar por esta razão aliás legítima e até... saudável. Mas raramente ficamos por aí — experimente pensar no que sucederia se alguém lhe pedisse para realizar um trabalho manifestamente desnecessário: pensaria que estava a ser vítima de uma insensatez e de um abuso difícil de suportar! Isto significa que, na generalidade, entendemos que o nosso trabalho deve ter uma utilidade sem a qual não faz sentido.

Quando trabalhamos fazemo-lo porque precisamos, mas também porque a nossa actividade traz benefícios que têm interesse em si e excedem a simples vantagem que obtemos com a remuneração.

Podemos identificar assim deste ponto de vista, no trabalho, duas prespectivas essenciais ou duas atitudes opostas que coexistem:

- trabalhamos pensando em nós próprios, no nosso interesse pessoal que é satisfeito através do trabalho — o que é legítimo mas não é suficiente;
- trabalhamos movidos pelo serviço que prestamos ou devemos prestar — o que é importante para nós e essencial para a organização a que pertencemos.

Se trabalhamos essencialmente preocupados com a primeira perspectiva — os nossos exclusivos interesses —, estamos presentes nas organizações com uma atitude «reivindicativa» — quanto mais benefícios e quanto menos esforço melhor: pensamos essencilamente nos nossos direitos e só secundariamente na organização e nos seus fins e objectivos.

Se trabalhamos mais orientados para o serviço que prestamos, obrigatoriamente devemos pensar no respectivo utilizador, no utente, ou no cliente.

O artesão que trabalha isolado ou qem trabalha numa pequena empresa **vê** o seu cliente com facilidade e sabe como isto é **verdade**: se do seu trabalho não resultar um benefício directo dos clientes é o seu próprio rendimento que fica em risco e isto não é teoria...

Mas nas grandes organizações onde trabalha um grande número de pessoas a situação é diferente. A relação entre o trabalho que se faz e o cliente e o seu interesse é difícil de descobrir — se bem que exista.

Que serviço presta, e a quem, o trabalhador que faz a manutenção de uma máquina ferramenta ou que processa registos diariamente numa folha?

Nestas condições é fácil entender que o trabalho que se presta é dirigido à própria organização.

É fácil, nesta situação, generalizar-se a ideia de que o trabalho consiste, essencialmente, na colaboração que é dada à organização e da qual devem resultar certos direitos independentemente do que o cliente recebe.

Facilmente se julga que o problema de satisfação do cliente ou é uma questão secundária (afinal ele está tão longe...) ou é um problema que quem «manda» deve resolver...

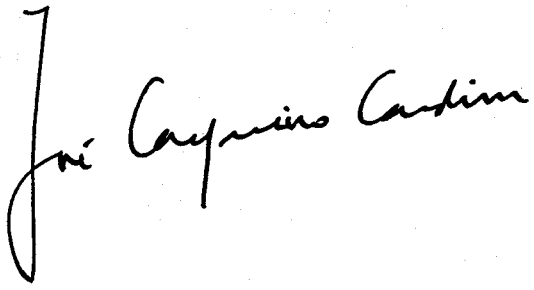
Mas não é assim.

Quer queiramos quer não, para a maioria das organizações e **cada vez mais** a satisfação de quem trabalha está relacionada com a satisfação dos que recebem o serviço — dos clientes ou do mercado.

As organizações e os países com melhor rendimento são aqueles em que a satisfação do cliente — ou do mercado — é considerada essencial.

Daí resulta, sem dúvida, um maior benefício para as empresas mas, numa sociedade aberta como a nossa, em que os mecanismos de negociação são eficazes, mais tarde ou mais cedo, e por reflexo, beneficiarão os póprios produtores... Isto significa que, contrariando o senso comum, a consideração prioritária do «interesse do cliente» é um factor de progresso. Se efectivamente o cliente «tiver razão», a qualidade do serviço melhorará, as empresas serão mais competitivas e, mais cedo ou mais tarde, os benefícios reflectir-se-ão sobre os próprios produtores.

Não é também para ter bem-estar que trabalhamos?



A FALAR É QUE A GENTE SE ENTENDE!

JOÃO SANTOS LUCAS *

Já passava das duas da tarde quando Antão, torneiro mecânico iniciado na arte vai para vinte e três anos, entra no gabinete dos Marques em pé de guerra: «Se pensas que vens para aqui tramar a vida de toda a gente bem podes começar a arrumar as botas! O que tu aprendeste já a mim me esqueceu, menino. O que está é para ficar e não te esqueças que antes de para cá vires já muita gente cá malhava!»

Aviso dado e logo Antão, sob o olhar incrédulo do chefe da Manutenção, se retira em passo rápido para a bancada ao fundo da oficina. À sua passagem alguns ainda lhe piscam o olho em jeito de surda aprovação. Outros, porém, quedam-se de olhos fixos e tensos sobre o trabalho que lhes cresce nas mãos, disfarçadamente alheios ao que vai em redor.

José Marques, assaltado por temores e pensamentos turvos, esboça um movimento em direcção ao sítio onde era costume encontrar o seu maço de cigarros. No espaço vazio encontra no entanto a recordação do vício que vencera. Enchem-se de ar os pulmões contraídos que a pouco e pouco se esvaziam. E de novo, num novo fôlego, respirara profunda e pausadamente: «Onde errei? O que é que me está a escapar? Onde está o problema?» Lá fora Torquato, um dos que se apercebera e se apressara a apoiar o Antão na sua ofensiva contra o Marques aproveita o ir buscar uma ferramenta para recriminar o Fausto, um dos neutrais: «Lambe botas! És dos que estão à espera da promoçãozita e dos prémios de produtividade?»

O Marques, a dirigir as oficinas de manutenção há seis meses, ocupara-se primeiro a conhecer em detalhe as obras solicitadas, quem as requisitava, o planeamento e a execução das rotinas de manutenção, as regras da secção na distribuição do trabalho, os mais competentes em relação a cada tipo de tarefas, o que cada um mais gostava de executar, e o que todos rejeitavam (um pincel, ... essa reparação). Colocou nas suas prioridades o estabelecer boas relações com os chefes das outras secções, em particular com aqueles que mais frequentemente lhe mandavam obras. Já se tinha apercebido dos maus e bons feitios dos seus subordinados, dos que têm problemas lá em casa (a sogra viúva e doente que veio para casa do Torquato, um que se dá mal com a mulher, outro que tem um filho com atraso na escola, o outro que tem o pai às portas da morte, outro que não há meio de conseguir uma consulta para o especialista que há-de operar o miúdo) e dos que levam uma vida feliz. Uma família às direitas a do Vicente! Tudo trabalha naquela casa! Fora e dentro de casa! Os miúdos têm bom aproveitamento no ciclo. A mulher começou a trabalhar numa fábrica de malas, como apontadora e está contente com o emprego, com os colegas e, disse-lhe o Vicente, que com o salário também. Mas que nada se perdia se fosse um pouco mais avantajado! Estão a comprar o apartamento e, por isso, as férias na praia vão ser este ano mais curtas. Uma semana é o que pode ser! Mas lá em casa ao jantar ajudam todos, até o Vicente, que é quem põe a mesa enquanto a Laura aquece o jantar. Se é que não é ele mesmo quem prepara o frango à Vicente, uma especialidade inspirada nos seus tempos de guerra em Moçambique.

O MAL-ENTENDIDO

Depois dos primeiros meses a fazer o levantamento da situação, chegara a hora de introduzir algumas alterações. Há três semanas deixara escapar algumas das ideias e projectos enquanto almoçava no refeitório da fábrica com o chefe de turno Alegria. Tecera algumas considerações negativas sobre a forma como o trabalho se encontrava organizado nas oficinas de manutenção antes de assumir a chefia, sobre o grau de realização dos trabalhos da secção, sobre a produtividade e o absentismo que não deixara de crescer no último ano.

«Querem lá ver», disse de si para si o Marques, «que alguém apanhou no ar aquilo que eu disse ao Alegria e agora estão para aí a armar-me uma das antigas! Isto não passa é de *equívocos e deficiente informação*!», concluiu abanando a cabeça. Passeando-se no gabinete de dois por três metros de comprimento congeminava explicações para o sucedido. Já vinha

notando há uns dias que o ambiente na secção vinha a tornar-se cinzento, com falta de vivacidade nas trocas de palavras entre colegas. A

produtividade, essa, também baixara sensivelmente na última semana. Mas uma pessoa também não se deve alarmar com alterações que podem ser passageiras.

Numa tentativa para confirmar que estava certo quanto à causa do mal-estar saiu do gabinete e, acercando-se de um dos rapazes, perguntou-lhe discretamente o que é que havia. «Diz-se que você vai mudar o pessoal, que já pediu transferências e que vai aumentar os amiguinhos», confidenciou o Manuel.

José Marques prometeu a si mesmo que iria *resolver o problema*, pegando o touro pelos ditos. Reunira na manhã seguinte o pessoal da secção para deslindar o que se passava. As suas capacidades de bom *comunicador* estavam em causa e havia que restabelecer o clima social que se chegara a viver logo após a sua entrada como chefe das oficinas de manutenção. O estado de graça tinha-se acabado e agora não lhe perdoavam deslizes.

Pelas oito da manhã o Marques, que trouxera cadeiras e bancos para o seu gabinete colocando-os à volta da sua secretária, convidou os seus subordinados a entrar e a sentarem-se para terem uma curta reunião. Torquato fez menção de ter de ir imediatamente ao médico do serviço de medicina do trabalho, mas o chefe das oficinas pediu-lhe que adiasse por meia hora essa visita, ao que acedeu. Na sala pequena do chefe das oficinas respirava-se um ambiente de tensão e turbulência. O Vicente ensaiou uma piada, como que a dresdramatizar a situação, mas sem grande sucesso. José Marques foi directo ao assunto: «Há já algum tempo que venho a notar uma mudança em alguns de vós (olhando para o Antão)... e gostaria de saber que problema é que há».

Antão soergueu-se, cerrou as mãos, e de face crispada ripostou: «Diga já o que tem para dizer. Adiante lá essa história das trocas e baldrocas, das mudas e das promoções que é para a gente saber quem você é».

No seu repto Antão continha a avidez de reconquistar o terreno que lhe parecia ter perdido com a vinda do novo chefe. José Marques serenamente olhou de canto a canto o cubículo apinhado e viu todos os olhos crivados na sua figura. Acomodando-se no cadeirão insistiu: «Há por certo quem mais queira trazer aqui as suas preocupações!»

Aqui e ali desataram-se uma tosses secas e uma mexida de pés. Depois voltou o silêncio e a rigidez dos rostos. Marques atalhou então: «Talvez não estejamos a alimentar mais do que um *equívoco* e a viver um momento de *incompreensão*.. Admito que a responsabilidade seja minha, mas até ao momento não descortino razões para as vossas preocupações, nem mesmo as de Antão». Este sentiu-se encorajado com a referência pessoal e interveio: «É ou não verdade que disse um dia destes na cantina que os mais velhos iam dar uma volta?»

AS ALTERAÇÕES

O chefe da oficina num gesto de apaziguamento recomeçou a falar: «Gostaria de começar por vos confessar o apreço que tenho pelo vosso trabalho e em particular pelo trabalho de Antão. Não quero com isto dizer que não se possa ainda melhorar a produtividade e a qualidade do nosso trabalho, ou que uma vez por outra não haja mesmo uma obra que fica inexplicavelmente por terminar no prazo adequado. Mas, duma maneira geral, penso que a Manutenção tem estado à altura do que dela se espera. Mas vamos fazer mais e melhor. E é por

isso que tenho andado a pensar qual a melhor forma de introduzir algumas modificações na nossa maneira de trabalhar.» Nas faces dos operários havia agora menos tensão e os movimentos de pernas e braços mais naturais e lentos. O Marques continuava: «Ainda há dias tive oportunidade de contar ao Alegria o que estava a planear. Conversas entre colegas que sempre trazem novas sugestões e por vezes críticas justificadas.» «Foi mesmo aí que o caldo se entornou», atacou o Antão.

«Podeis sossegar que o objectivo destas alterações não é mandar ninguém embora, mas organizar melhor o trabalho. É possível que haja mudanças de bancada, que se tenham de ajustar horários. Podereis ficar certos de que vos ouvirei antes de uma decisão final, para me darem a vossa opinião sobre os inconvenientes das diversas soluções e até para ouvir as vossas próprias sugestões. Mas também é claro que é a mim que compete decidir. Não poderei também aceitar as soluções que sejam desvantajosas para a empresa e para o seu progresso. A conversar todos podemos ganhar», acrescentou. «A conversar é que a gente se entende», dobrou o Vicente.

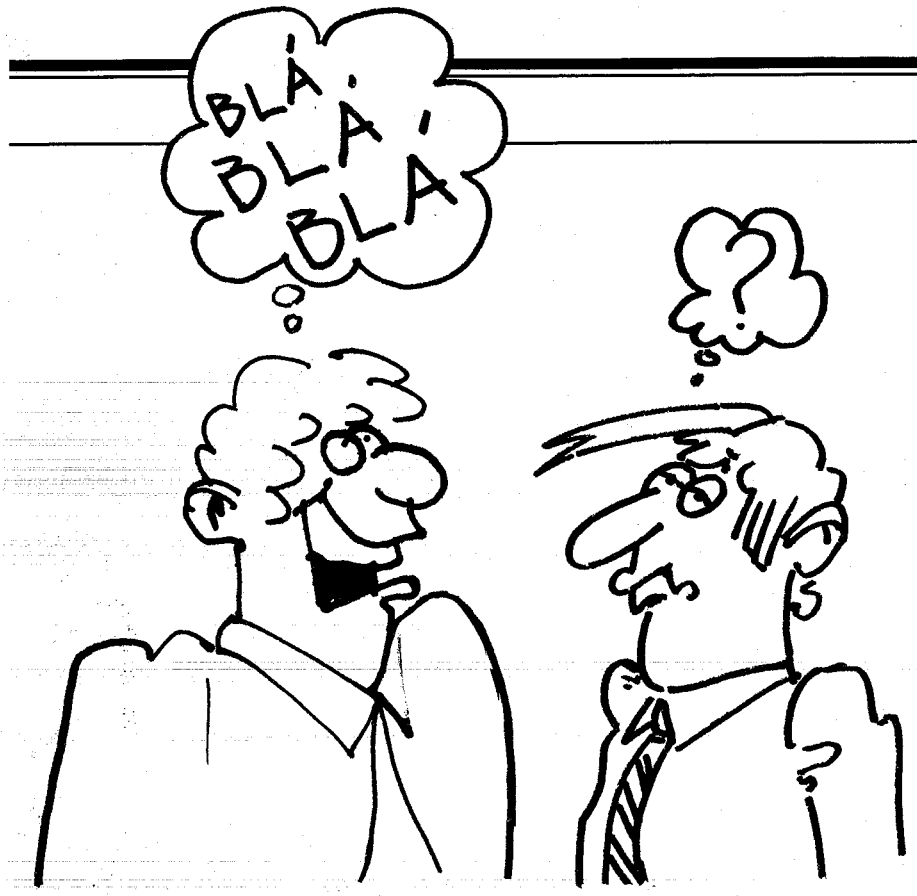
Terminara a reunião e com ar mais aliviado voltaram todos aos postos de trabalho. José Marques saiu a contar ao Alegria o efeito dos *rumores* que haviam surgido na sequência da sua conversa no refeitório da fábrica. «Você não imagina como estava o Antão», dizia-lhe o Marques. «Aquela agressividade só se explica pelo facto de o homem se ter sentido alcançado, ou menosprezado, sei lá. Olhe, sabe que lhe digo, as paredes têm ouvidos! Agora vou preparar o plano de reestruturação da Manutenção em sossego e depois começo as consultas para ouvir os meus subordinados e os chefes de secção com quem estou mais em contacto. Com isto espero evitar sarilhos e antecipar as reacções negativas que se podem levantar quando puser em prática o meu plano». O Alegria deu uma gargalhada e exclamou com aquele ar bem disposto que todos lhe reconhecem: «Aprender até morrer. Ainda o hei-de ver chegar longe!»

* sociólogo

GESTORES DE 198 EMPRESAS (66 NOS ESTADOS UNIDOS, 66 NA GRÃ-BRETANHA E 66 NO JAPÃO) IDENTIFICARAM ASPECTOS QUE CONSTITUÍAM OBSTÁCULOS PARA QUE AS SUAS EMPRESAS ALCANÇASSEM UM NÍVEL DE EXCELÊNCIA

OBSTÁCULOS À EFICÁCIA	Percentagem das Empresas que identificaram este aspecto como um obstáculo à sua eficácia		
	EUA	Grã-Bretanha	Japão
*Comunicação	74,24	63,63	84,84
Planeamento	62,12	63,63	65,15
Moral organizacional	45,45	45,45	46,96
Coordenação	45,45	22,72	31,81
Crítica	42,42	28,78	33,33
Empenhamento	39,39	45,45	21,21
Controlo	33,33	28,78	35,29
Consciência do lucro	31,81	36,36	31,81
Criatividade	25,75	45,45	48,48
Obter resultados	21,21	30,30	45,45

in Robert Blake e Jane Mouton, Grid Organization Developement, Houston, Gulf Publishing Co., 1968



AS FONTES DE COLAPSO NA COMUNICAÇÃO SÃO OS EQUÍVOCOS, AS INFORMACÕES DEFICIENTES E AS DESAVENÇAS DISRUPTIVAS.

- Os EQUÍVOCOS resultam do facto de um indivíduo ter percebido o significado de uma conversa ou mensagem como se ela tivesse uma intenção diferente da INTENÇÃO que o seu autor pôs nela.
- As pessoas lêem os significados não só nas palavras e nas frases mas também nas expressões verbais.
- Quanto mais ambígua a mensagem maior a probabilidade de que ela seja interpretada deficientemente por quem a escuta ou recebe.
- Se quer evitar equívocos não deixe de perguntar: «o que é que queres dizer com isso»?

- Se quer evitar INFORMAÇÕES DEFICIENTES, ERRÓNEAS OU FALSAS, pergunte ao seu interlocutor *como é que ele soube* o que lhe está a dizer.

- A DESAVENÇA DISRUPTIVA surge quando alguém percebe que está a ser atacado na sua individualidade, enquanto pessoa. O que é diferente de ser atacado nas suas ideias. A pessoa sente-se avaliada parcialmente ou desqualificada.
- A DESAVENÇA DISRUPTIVA manifesta-se muitas vezes quando alguém assume um tom de superioridade em relação a outrem.
- Quando as pessoas sentem que estão a ser alvo de crítica adversa ou desonesta têm que lidar com a situação e restaurar a sua imagem.
- Uma forma de lidar com a situação consiste em *enfrentar*, combatendo agressivamente o outro, para restaurar a imagem. Tal tende a gerar um ciclo de agressividade (o caso de Antão).
- Alguns indivíduos lidam psicologicamente com a situação de hostilidade interpessoal mantendo-se afastados e não se envolvendo na disputa. «Necessito de mais tempo para pensar sobre este assunto». Ou então ficam na retaguarda, adoptam um tom reservado, evitam ser atirados para dentro da discussão. Ficam doentes (o caso do Torquato) ou arranjam outros acontecimentos ou reuniões importantes para a mesma altura. A desistência é outra forma de lidar com o conflito interpessoal.
- Porque as desavenças disruptivas geram autodefesa pessoal, a energia criativa que podia ser dedicada aos objectivos de trabalho é despendida na protecção do *ego*. Todos perdem.

OS CHEFES FAZEM FALTA?

* MARIA ISABEL P. SILVA
MARIA HELENA ROLO

Neste espaço reservado para ouvir a opinião de profissionais que de uma maneira ou de outra estão ligados às chefias directas, obtivemos neste número 11 opiniões distribuídas por 6 sectores de actividade em que todos eles definiram pontos fortes e pontos fracos dos chefes. Vamos ouvi-los e depois o leitor dirá se farão ou não falta os chefes...

1 — ACHA QUE OS CHEFES FAZEM FALTA? PARA QUÊ?
2 — O QUE É QUE MAIS LHE AGRADA NUM CHEFE?
3 — O QUE É QUE MAIS LHE DESAGRADA NUM CHEFE?
4 — O QUE É QUE ACHA QUE UM CHEFE DEVE FAZER?
5 — ACHA QUE É FÁCIL SER CHEFE?

MODELISTA
COMAX — CONFECÇÕES
Maria Glória Barbosa da Costa, 33 anos

Fotos: João Valente

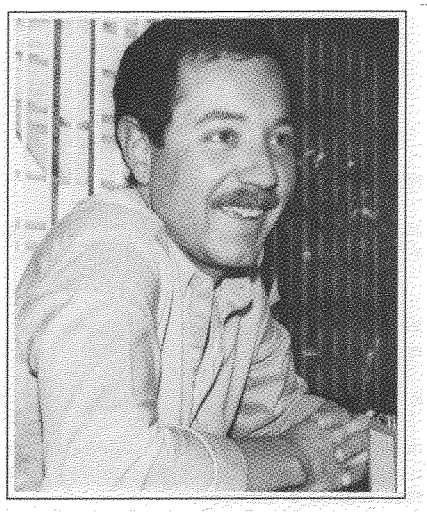
1 — Acho que fazem falta para orientar o trabalho e manter um certo respeito. Se não houvesse chefes era uma «anarquia».

2 — A personalidade dele, conseguir ser coerente perante todos, ser justo e respeitado pelos subordinados.

3 — Que tenha «duas caras», que não seja justo, e que não saiba organizar nem ser organizado.

4 — Deve ter uma personalidade muito vincada, saber organizar o trabalho e manter o respeito entre todos. Deve dinamizar tudo o que está nas suas mãos, para que o serviço e toda a equipa sejam perfeitos.

5 — Não, não é fácil. Porque têm muitos problemas e muitas vezes não têm meios para os resolver. Depois em relação às pessoas também é difícil, porque nunca se agrada a todos e há que tentar entender todos para a equipa funcionar.



CAIXA
BANCO FONSECAS & BURNEY
Francisco António Almeida Barata, 30 anos

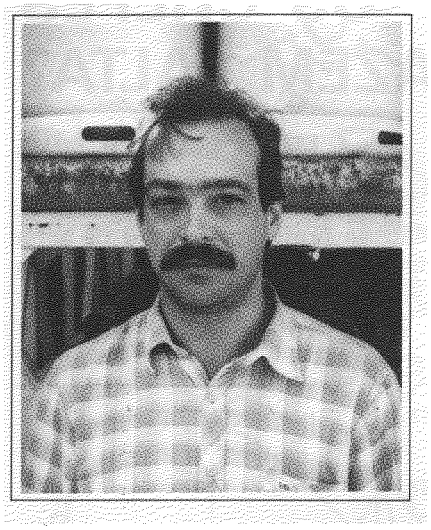
1 — Acho que fazem falta em qualquer serviço para coordenar.

2 — Agrada-me que ele saiba organizar bem o serviço e o pessoal, nomeadamente, não tomando certas atitudes do tipo «Eu quero, posso e mando».

3 — Olhe, é o chefe tomar as atitudes que eu referi, impondo o seu modelo.

4 — Deve saber orientar o trabalho e as pessoas, para isso é importante que fale com os subordinados, que por vezes têm opiniões valiosas acerca de como funcionam «as coisas» na realidade e que, trocando ideias com o chefe levam, o serviço a funcionar melhor — «Conversando, os problemas resolvem-se».

5 — Depende de o chefe saber ou não ser chefe e por vezes também da equipa que chefia. Se houver cooperação e trabalho da parte desta a tarefa do chefe fica mais facilitada.



FIEL DE ARMAZÉM
SOCIEDADE LISBONENSE DE METALIZAÇÃO

Joaquim António Martins Cardoso, 33 anos

1 — Penso que desde o comando do País até ao emprego, a chefia é necessária. O chefe é necessário para contactar com os clientes e para organizar o trabalho dentro da empresa, controlando a produtividade. Além disso, como tem mais experiência e conhecimentos, deve ser um pouco «mestre» dos indivíduos mais novos.

2 — Que seja «recto», que se lhe reconheça aquela faceta de «mestre», que actue sabendo decidir quando as situações-problemas surgem, e que seja capaz de responder «na hora certa, com a palavra certa».

3 — É o grau de alcoolismo de alguns chefes após a hora de almoço e ainda o facto de guardarem segredo dos seus conhecimentos, não os transmitindo.

4 — Em relação às pessoas que dependem dele deve conseguir manter uma certa disciplina, sabendo mandar executar o trabalho. Deve saber receber ainda as ordens de um chefe superior a ele e transmiti-las ao seu pessoal.

5 — Depende das situações, se for numa linha de montagem só tem de ter um mínimo de organização para cumprir os objectivos de produção que lhe são dados. Quando é um chefe que se desloca para um outro país com um conjunto de «homens» e um trabalho para executar é mais difícil. Pois terá de resolver e preocupar-se com diversas situações; desde a organização do trabalho à produtividade e até problemas de saúde. É como se «casasse com a empresa».

CARPINTEIRO
SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES H. HAGEN, S.A.

Sérgio Jesus Paixão, 31 anos

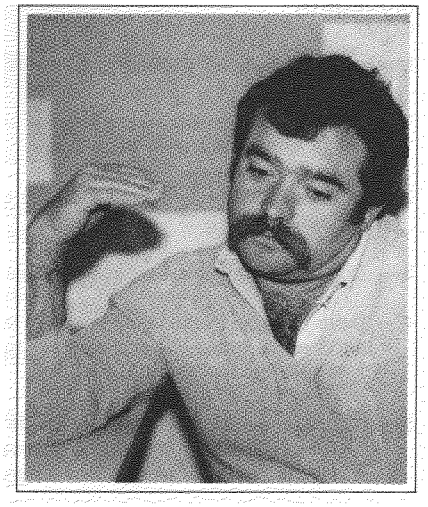
1 — Um chefe faz sempre falta em qualquer trabalho. Para organizar o trabalho e para as obras poderem avançar.

2 — O que mais me agrada num chefe é que saiba explicar qual e como o trabalho deve ser feito e que seja calmo e não «disparate» quando tem de explicar mais de uma vez como se faz.

3 — Que ande sempre com «má cara», não proporcionando um bom relacionamento, uma boa harmonia entre todos.

4 — Deve transmitir os seus conhecimentos, explicar o trabalho e saber comunicar as ordens de um chefe seu superior.

5 — É fácil se o chefe souber as funções que tem de exercer, se souber explicar e se se der bem com todos.



EMPREGADA DE BALCÃO
LOJA CENOURA — EDIFÍCIO CASTIL

Liliete Maria Marques, 26 anos

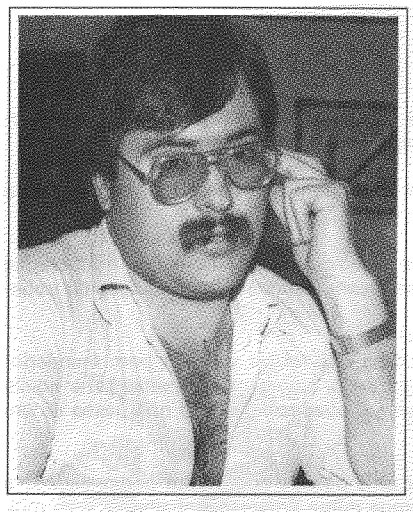
1 — Acho que sim. Fazem imensa falta para orientar.

2 — A maneira como ele se relaciona connosco, como nos chama à atenção, como nos diz o que temos que fazer. Penso que deve fazer tudo isto um pouco de igual para igual, mas sabendo aquilo que quer.

3 — O seu mau relacionamento e a sua má organização, porque a partir daí as coisas começam a correr mal e nós também não ficamos organizados.

4 — Deve organizar e dividir o trabalho e, a partir daí, supervisioná-lo.

5 — Acho que não. Não se pode agradar a todos, nem todos estão de acordo acerca de uma forma de actuar. Quando o chefe supervisiona, para uns, isso é o trabalho do chefe, para outros, isso é como se o ser chefe «lhe tivesse subido à cabeça».



ESPECIALISTA DE SÍNTESE
QUIMIGAL — QUÍMICA DE PORTUGAL, E.P

António Manuel Miranda Tavanez, 28 anos

1 — Fazem falta, porque alguém tem de orientar o serviço.

2 — As boas relações de trabalho, as boas relações humanas. Se o chefe não for bom em relações humanas nunca será bom a dirigir as pessoas que tem a seu cargo.

3 — Atitudes de má formação e certa moral, certas maneiras de ser difíceis e que seja demasiado autoritário, não é preciso andar atrás das pessoas para se impor respeito!

4 — Deve conseguir um bom grupo de trabalho e ser um bom coordenador. O chefe deve tornar-se funcional, e aceitar opiniões, ideias e discuti-las, sem se impor muito.

5 — Não, o chefe tem que conseguir ser aceite pelo grupo, o que nem sempre é fácil. Se não tiver uma boa formação moral e uma boa prática de chefia, não será capaz de ser um bom chefe.
Ser aceite pelo grupo é difícil, porque todas as pessoas são diferentes, com problemas particulares diversos, que arrastam para a empresa e o chefe tem de tentar compreender todos.

TESOUREIRO
BANCO INTERNACIONAL DE CRÉDITO

Gabriel José de Sousa Falcato, 38 anos

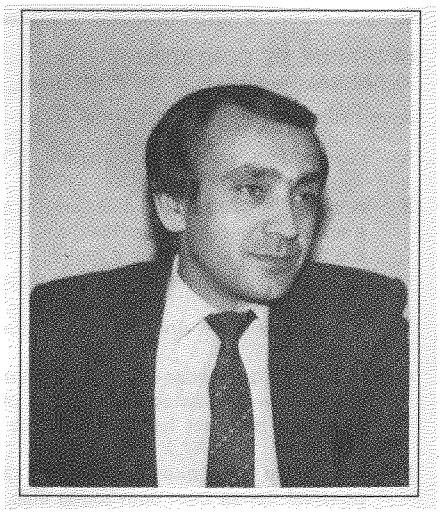
1 — É evidente que os chefes fazem falta: qualquer grupo de indivíduos necessita de um chefe. Ele deve coordenar, sabendo impor uma certa ordem, impedindo a anarquia e proporcionando uma imagem diferente: essencial nos bancários.

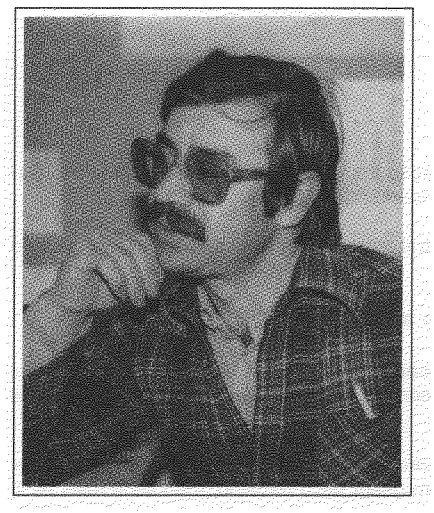
2 — O facto de ser acessível, simpático e que saiba realmente mais do que os seus subordinados a fim de poder responder às suas dúvidas.

3 — O achar que sabe tudo, os «ares» de importância que tomam e que provocam inibição nos outros colegas.

4 — Deve coordenar a sua equipa, sendo o «transmissor» dos seus problemas e anseios à Administração bem como das ordens desta para a equipa.

5 — Depende de o chefe saber ou não desempenhar a função; se tiver os conhecimentos necessários é fácil. Se for «nomeado» sem se ter em conta os seus conhecimentos é difícil. Mas também depende da coesão do grupo que chefia, se os objectivos forem comuns à equipa é mais fácil que o contrário.





CARPINTEIRO
SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES H. HAGEN, S.A.

Armando Rodrigues Mesquita, 32 anos

1 — Sim, fazem falta para orientarem o trabalho e para esclarecerem dúvidas, nomeadamente sobre as «plantas».

2 — A compreensão. Que não tenha agressividade e que tenha paciência a explicar o trabalho que tem de ser feito.

3 — A falta de compreensão e a desorganização a trabalhar.

4 — Deve substituir o «patrão» quando ele não está, mantendo a disciplina para não haver anarquia. E também, organizar o trabalho e explicar as dúvidas que surjam.

5 — Nem sempre, porque existem incompreensões tanto da parte do chefe como dos subordinados. Quando o chefe já tem experiência da função será mais fácil do que para aqueles que estão a começar.

ANOTADORA
COMAX — CONFECÇÕES

Maria Linda dos Santos Figueiredo, 27 anos

1 — Um chefe faz falta em qualquer lado, senão era «uma balda dos diabos» e não se conseguiria produzir nada. O chefe comanda a equipa e organiza o trabalho.

2 — A sua educação, compreensão e competência — o chefe tem de saber mandar e para saber mandar tem de saber fazer.

3 — Que não tenha capacidade de compreender as pessoas. «Errar é humano» e há chefes que não toleram erros. Não gosto que os chefes façam distinção entre colegas de trabalho, sem razão especial para isso.

4 — Um chefe tem de saber mandar. Costuma-se dizer que «mais vale um bom mandador que um bom trabalhador». O chefe deve dar o exemplo, a começar por saber fazer aquilo que vai mandar executar e, por outro lado, deve ser obedecido, senão não passa de um boneco.

5 — Não, é difícil. Para se ser chefe tem de se ser uma pessoa com muita personalidade e firmeza nas decisões. Ora, isto não é fácil, porque numa empresa trabalha-se com muitas pessoas, com muitos feitios e se há pessoas que obedecem, há outras que contrariam aquilo que se lhes diz.

OPERADOR DE CONTROLO
QUIMIGAL — QUÍMICA DE PORTUGAL, E.P.

José Rodrigues Eugénio, 35 anos

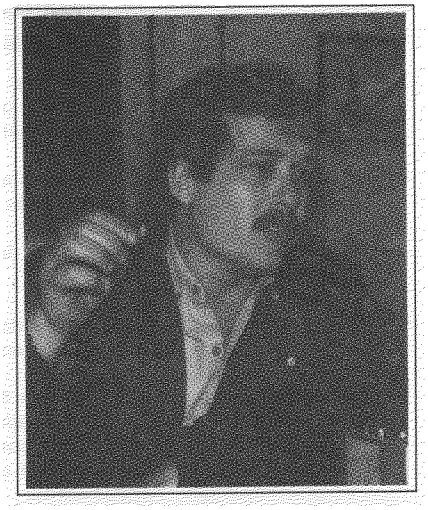
1 — Fazem falta, senão não existiam. É necessário haver alguém que oriente o trabalho.

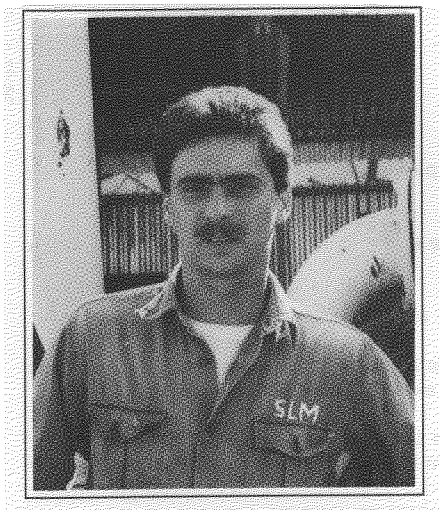
2 — A abertura que permite falar com o chefe sem ter que «estar em sentido», que permite a apresentação de sugestões, mesmo descabidas, são discutidas — e isso é saudável! E o bom relacionamento: é muito importante que o chefe seja capaz de lidar com o subordinado criando uma relação de respeito mútuo, e não de medo.

3 — É exactamente o oposto daquilo que acabei de dizer.

4 — Um chefe deve criar condições de trabalho de tal modo, que permitam aos subordinados desenvolver as actividades, na plenitude das suas capacidades e de uma forma responsável, sem ser necessário andar em cima deles.

5 — Não, é um lugar que não invejo. É difícil relacionar-se com 15-20 pessoas e dentro do possível dar-se bem com todas elas, tentando que haja harmonia entre todos. Isto não deve ser fácil.





SERRALHEIRO CIVIL
SOCIEDADE LISBONENSE DE METALIZAÇÃO

Júlio Almeida Paiva, 28 anos

1 — Claro que são importantes, sem a sua orientação era uma «balda». Eles orientam o trabalho fazendo cumprir as prioridades das encomendas.

2 — A competência, a capacidade de organizar o trabalho e a paciência para explicar quando surgem dúvidas.

3 — Precisamente o contrário, a incompetência e a falta de paciência.

4 — A função de um chefe é dirigir, sabendo encontrar a melhor maneira para resolver os problemas. O chefe deve ter uma boa relação com todos e deve saber transmitir as ordens que eles também recebem dos seus chefes.

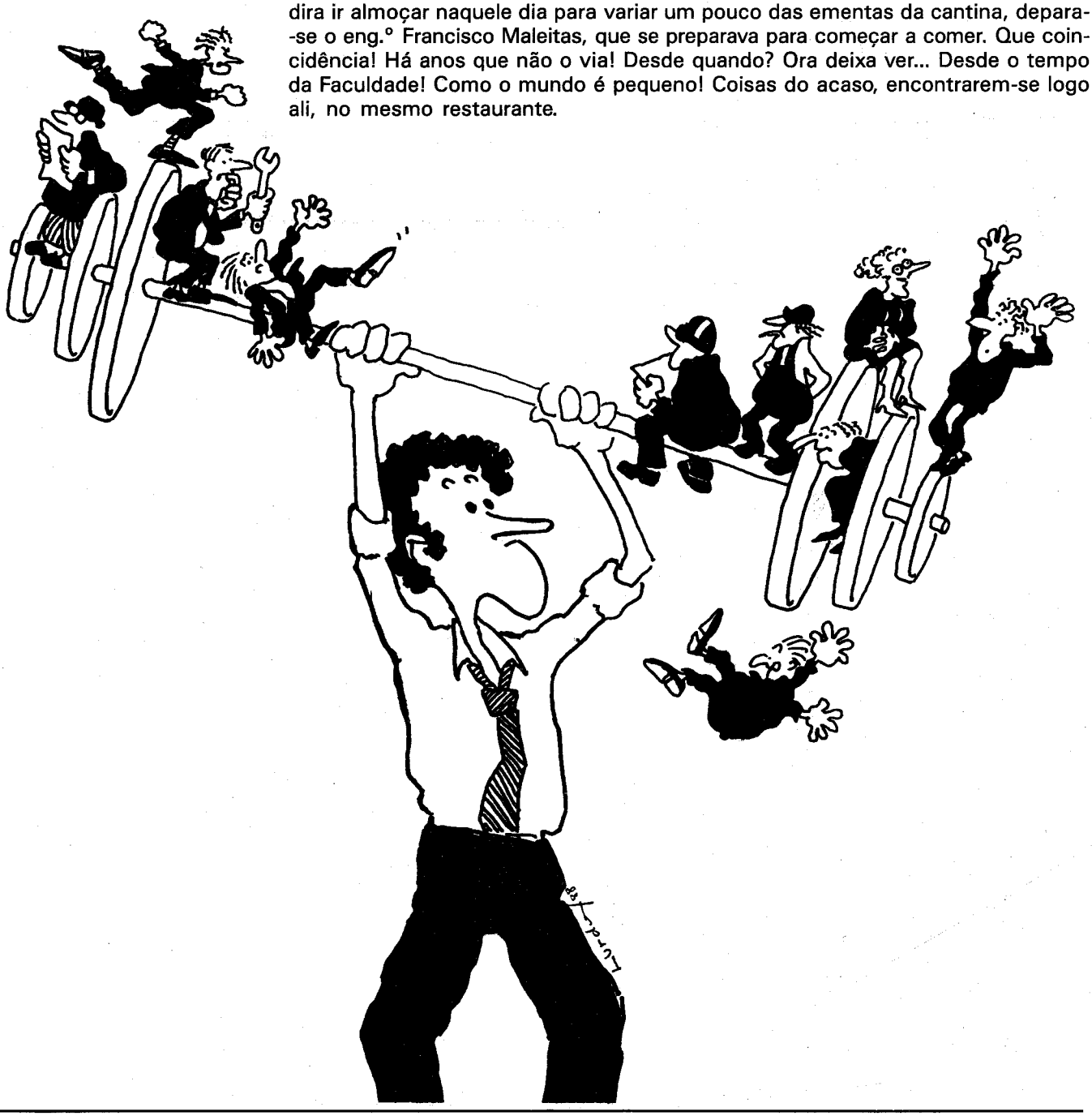
5 — Não deve ser muito fácil, há sempre «desacordos» sobre a maneira de pensar e fazer o trabalho. Era bom que eles falassem mais com quem faz o trabalho, tudo seria mais fácil.

* Psicólogas

CLIMA DE TRABALHO

* LUÍSA BRITO MENDES

O eng.º Aurélio Boaventura ao entrar no Restaurante Bom Apetite, onde decidira ir almoçar naquele dia para variar um pouco das ementas da cantina, depara-se o eng.º Francisco Maleitas, que se preparava para começar a comer. Que coincidência! Há anos que não o via! Desde quando? Ora deixa ver... Desde o tempo da Faculdade! Como o mundo é pequeno! Coisas do acaso, encontrarem-se logo ali, no mesmo restaurante.



O ENCONTRO

Eng.º Boaventura — Olá pá! Quem haveria de dizer, hein! Tu por aqui?!

Eng.º Maleitas — É verdade e tu... que é feito de ti?

Eng.º Boaventura — Eu? eu trabalho, já alguns anos, na Serralharia Modelo. E tu, o que fazes?

Eng.º Maleitas — Eu sou o director de Produção da Tubaço Lda.

Eng.º Boaventura — Tem graça. Eu também sou director de Produção.

Claro, sentaram-se os dois à mesma mesa. Muito tinham que contar. E da família... e da vida e do trabalho...

Eng.º Boaventura — Então pá, conta lá como é que te correm as coisas lá pela empresa?

Eng.º Maleitas — Já correram melhor do que estão a correr... com estas novas técnicas de gestão não se vai a lado nenhum. Antigamente podíamos contar cem por cento com o encarregado, sabíamos claramente qual era a sua função. As suas actividades eram definidas de forma objectiva e impessoal e... além disso, aqui entre nós, sabemos perfeitamente que as pessoas são preguiçosas por natureza e que é necessário andar sempre em cima delas. Controlá-las de forma apertada! Ora aí, era pedido ao encarregado que transmitisse as ordens e que controlasse o trabalho dos executantes.

Era o chamado «chefe» na verdadeira acepção da palavra. Agora tudo mudou... e para pior.

Eng.º Boaventura — Tudo isso está muito bem, mas para 30 anos atrás. Nessa altura a empresa era considerada uma grande máquina, em que a engrenagem tudo faz girar. Ao encarregado era pedido que vigiasse atentamente as rodas dessa engrenagem e que as fosse lubrificando para que rodassem suavemente evitando, deste modo, o mais pequeno bloqueio.

Eng.º Maleitas — Pois. E assim, é que tudo estava bem.

Eng.º Boaventura — Pois era, mas o problema é que, por mais cuidados que tivesse, por mais óleo que se pusesse, volta não volta, zás. A engrenagem gripava! Nunca se conseguiu evitar as falhas e os prejuízos que estas causavam à empresa.

Era preciso fazer qualquer coisa...

Algo tinha que mudar...

A MUDANÇA

Eng.º Maleitas — Eu não digo que as coisas não tivessem que mudar... Mas doutra maneira — acho que agora tudo foi de mal a pior. Então, deixassem ficar tudo como estava que sempre era melhor.

Eng.º Boaventura — Isso não é verdade. Tudo tem o seu tempo. A função do encarregado nunca sofreu qualquer alteração desde o início do desenvolvimento industrial. Nessa altura ela estava perfeitamente adequada à realidade da época, e, como sabes, até originou um crescimento notável de bens e riqueza...

Mas a empresa hoje em dia não pode continuar a ser vista como uma simples máquina, temos que nos adaptar à situação actual, ao tempo presente, em que a inovação e criatividade são indispensáveis, em que cada pessoa e cada situação são particulares, em que as chefias directas devem sobretudo exercer um poder de persuasão e não de sanção e... em que os executantes se sintam de tal modo implicados que se desperte neles o sentimento de desafio.

Eng.º Maleitas — Tudo isso é muito bonito. Mas é como dizes, os conceitos que hoje se têm relativamente ao papel do encarregado, também, daqui por uns anos poderão ser postos em causa.

Eng.º Boaventura — Claro. É evidente que sim! Daqui a uns anos todas estas teorias poderão e deverão ser consideradas ultrapassadas, o que é positivo, pois mostra que tudo está a evoluir.

Na indústria as coisas passam-se exactamente como na vida, como na Natureza, em que tudo nasce, cresce e morre para dar origem a uma nova vida.

As estações do ano, por exemplo, mostram bem o desenrolar deste ciclo. Vem a Primavera e com ela o nascimento das plantas, dos produtos agrícolas; segue-se-lhe o Verão e os produtos crescem e amadurecem, depois vem o Outono e tudo começa a envelhecer para finalmente chegar o Inverno que tudo mata. Com a chegada da Primavera a Natureza volta a Renascer. O mundo está em constante mudança...

O papel do encarregado tem de evoluir em função dos valores e costumes da sociedade e da época. Hoje já não é possível que se limite

a transmitir ordens e a controlar os seus subordinados, já não tem de se mostrar um chefe severo e ao mesmo tempo bom, quer dizer, já não tem de representar o papel de pai autoritário e da mãe compreensiva.

Eng.º Maleitas — Pois, mas se não é esse o papel do encarregado, então qual é?

Eng.º Boaventura — Vê bem, se na empresa tudo corresse como planeado, embora possa parecer chocante, o encarregado tornava-se desnecessário, a empresa não precisava dele para nada. Mas... e como lá diz o ditado «Aí é que a porca torce o rabo», nós sabemos que a harmonia não é natural nas organizações. Os planos no papel, por mais perfeitos que sejam, sofrem alterações na sua aplicação prática, e essas alterações, por vezes não são nada pequenas.

A empresa vive mergulhada em incertezas: a crise de mercado, as modas, as flutuações do dólar, etc... E, depois, pergunto-me a mim mesmo, «será que lá no fundo, lá bem no fundo, o empresário, o gestor gostaria de viver num mundo cem por cento seguro e fechado»? Penso que não, julgo que perderia aquilo que faz dele um empreendedor — o espírito de aventura...

Eng.º Maleitas — Claro, claro... tudo isso são palavras muito bonitas, mas o problema é que o encarregado na prática, e no meio de toda essa história, deixa de ter espaço próprio e acaba por se sentir entalado, acaba por se colocar entre o escopro e o martelo.

LIÇÃO DO ENG.º BOAVENTURA

O eng.º Boaventura puxa do papel e do lápis e desenha a seguinte figura que coloca perante o olhar atónito do antigo colega.

LUGAR DO ENCARREGADO NA EMPRESA

1 — O PLANEADO

Projecto da empresa onde se prevê uma estratégia a longo prazo.

2 — O REAL

Processos, métodos e previsões a médio prazo.

3 — O DIA-A-DIA

Acções concretas. Produção de bens e serviços. Problemas do quatidiano.

Eng.º Boaventura — O ponto 1 mostra-nos o espaço, a cultura dos que governam a empresa. É onde se tomam as decisões de conjunto.

Mas, para que os projectos possam ser concretizados e realizáveis os administradores devem ter em conta outros valores existentes na empresa, devem ouvir, estudar e analisar as observações e sugestões das duas outras áreas, ou seja, das outras duas culturas.

O ponto 2 resume o que deve ser entendido por cultura do real. Aí os quadros, o encarregado e os técnicos concebem métodos de trabalho que correspondem aos objectivos da empresa. Eles preparam, planificam as mudanças e escolhem os meios e os instrumentos em função dos custos não só económicos como sociais e humanos. Influenciam as decisões e demonstram, por vezes, que um objectivo não é realizável por falta de meios.

Finalmente o ponto 3 fala-nos da cultura do dia-a-dia que diz respeito àqueles que são confrontados com acções concretas. Cabe-lhes, mesmo emitir observações, críticas e sugestões de modo a melhorar a organização e aumentar o índice de qualidade.

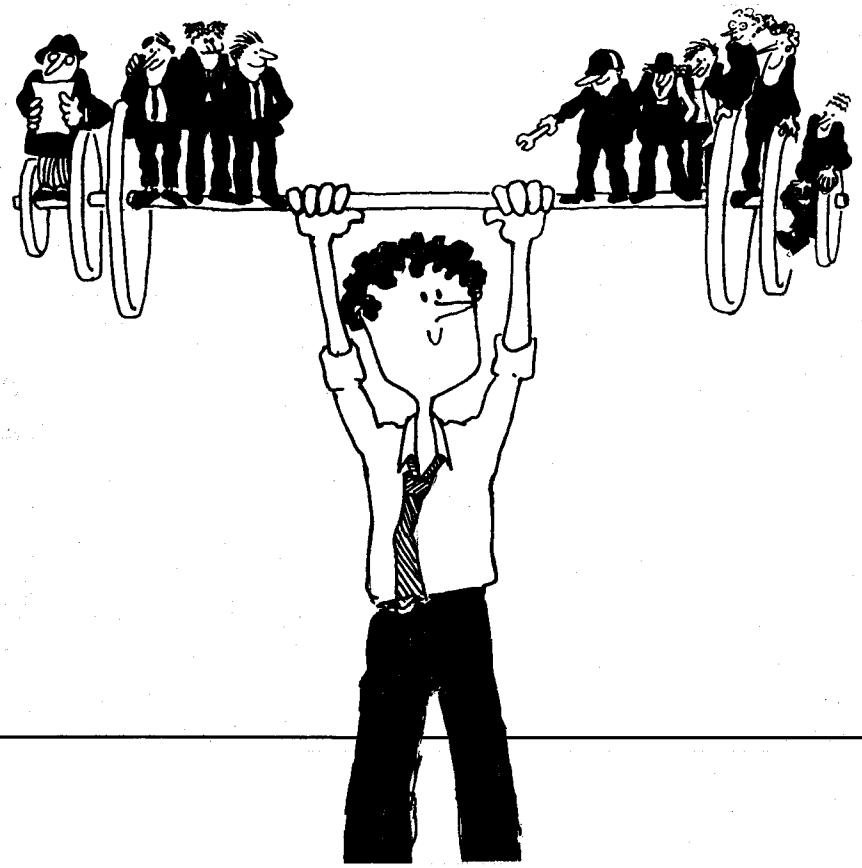
Eng.º Maleitas — Talvez... talvez tenhas razão!

* Licenciada em Literatura, Investigadora

O PASSADO E O PRESENTE

Afinal que pontos de vista defendem, relativamente à função do encarregado os eng.os Maleitas e Boaventura?

ENG.º MALEITAS, DEFENSOR DO PASSADO	ENG.º BOAVENTURA, DEFENSOR DO PRESENTE
A divisão de trabalho tem de ser feita até à minúcia para que se aumente a produtividade.	Implicar os trabalhadores nas tarefas, leva a um aumento da produtividade
A empresa é um sistema fechado e isolado	A empresa é um sistema aberto. Está em ligação constante com a sociedade.
Os trabalhadores são preguiçosos por natureza. É necessário andar sempre em cima deles.	Os índices de qualidade e as taxas de absentismo estão ligados ao clima social da empresa. A questão que se levanta não é «como motivar o trabalhador» mas «como não o desmotivar»
A administração deve coordenar e centralizar.	Cada sector, departamento ou núcleo deve ser autónomo desde que tenha em conta a organização.
A comunicação deve-se fazer unicamente segundo as vias formais.	Devemos permitir que as pessoas se organizem e que estabeleçam entre si contactos e compromissos desde que se convirja para os objectivos comuns.



HISTÓRIA E CULTURA

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO CIENTÍFICA

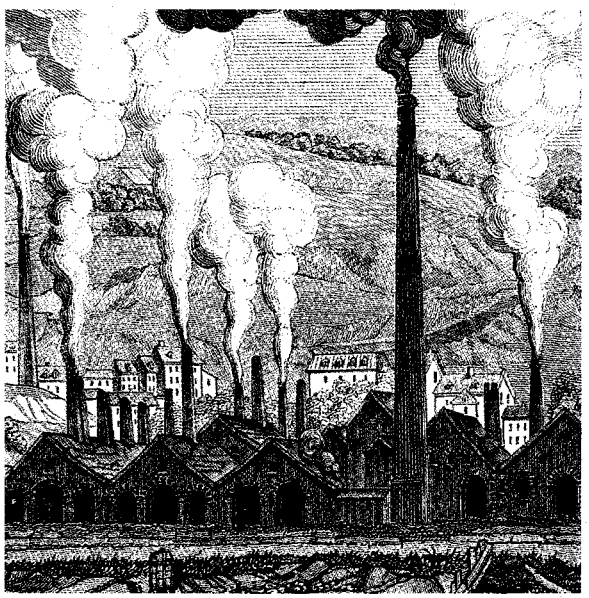
* ELVIRA PEREIRA
** FERNANDO ALMEIDA

Este artigo foi imaginado sob a forma de uma entrevista póstuma a Frederick Windlow Taylor, ao qual se atribui o mérito dos primeiros trabalhos de organização científica aplicada às unidades industriais, desenvolvidos há cerca de 100 anos.

Dirigir — Sr. Taylor, há quem argumente que o senhor não tem a mínima sensibilidade para os problemas pessoais dos operários. O que tem a opor a esta afirmação?

Taylor — A esse propósito devo lembrar-lhe que, apesar de ser originário da classe média, estudei apenas até aos 18 anos, altura em que comecei a trabalhar como aprendiz numa oficina mecânica. Aos 22 anos, na sequência da crise de 1873, ingressei como operário numa fábrica de máquinas, tendo sido promovido a torneiro e, em seguida, passado a mestre, graças ao meu espírito observador e grande habilidade manual.

Dirigir — Sr. Taylor, você, no seu livro «Princípios de Gestão Científica» (1911), formulou as bases da análise científica do trabalho. O que é que isso nos trouxe como novidade?



Taylor — Bom, em primeiro lugar e em linhas gerais afirmo no meu livro a necessidade de se romper com um certo empirismo (acção baseada na observação subjectiva e aparente dos factos), que aplicado à indústria tão maus resultados tem alcançado.

Em segundo lugar, este corte obrigou-me a uma reformulação do meu pensamento que se traduz, no essencial, na aplicação da lógica científica à análise dos problemas de que me ocupo. Em terceiro lugar e decorrente do que já disse, defendo que existe sempre uma maneira óptima de se realizar qualquer trabalho...

AS PRINCIPAIS INOVAÇÕES PROPOSTAS POR FREDERICK TAYLOR:

- Cronometragem dos movimentos e estudos de tempos como base de procura de melhoria de métodos de trabalho;
- Sistema de remuneração com base no critério de pagamento à peça, tentando estimular a produtividade;
- Análise detalhada da cada operação laboral;
- Selecção do trabalhador para cada tarefa, sua especialização e controlo;
- Introdução do sistema de autoridade funcional na qual um trabalhador responde perante vários chefes;
- A definição das técnicas e métodos de trabalho têm como fundamento teórico não a simples prática, mas o poder da razão e da lógica.

Dirigir — Mas, sr. Taylor, isso são princípios filosóficos e nós somos pessoas práticas... No que respeita concretamente às empresas industriais, em que é que a aplicação de tais princípios se traduziu?

Taylor — No plano concreto, a investigação realizada incide sobre uma nova forma de organizar o trabalho nas linhas de montagem; esquematicamente o meu método divide-se em cinco fases:

1. Qualquer operação laboral ou forma de realizar um trabalho repetitivo deve estar sempre sujeita a uma prévia análise crítica através do estudo dos factos e detalhes;
2. Os movimentos inúteis ou abreviáveis, desperdícios de tempo ou diminuição de esforços físicos devem ser encontrados e eliminados para se encontrar o novo método operativo;
3. Selecciona-se o operário adequado;
4. Treina-se o operário no novo método;
5. Remunera-se o operário à peça;

Dirigir — O sr. engenheiro desculpe-me, mas isso parece-me óbvio e até de certo modo um pouco elementar. Crê porventura o senhor que os seus métodos vão fazer escola e prolongar-se no tempo?

Taylor — Elementares ou não, o que é certo é que ninguém anteriormente os aplicou à indústria. Por outro lado não estou preocupado, nem poderia estar, com a validade eterna de quaisquer técnicas ou métodos. O que lhe posso afirmar é que, no presente, têm sido evidentes a desordem e os maus resultados obtidos por unidades industriais que não aplicam o que preconizo. Em contraste, os que começaram a aceitar as minhas hipóteses de trabalho têm obtido resultados animadores, independentemente de algumas reisitências aqui e ali por parte dos operários. De resto é de crer que, por intermédio de novas gerações de especialistas, estas técnicas venham a evoluir no sentido de se adaptarem a novas necessidades entretanto surgidas nas futuras empresas industriais.

Prevejo então que o meu método acabe por se tornar numa fonte de inspiração de outros métodos que, apesar de tudo, se mostrem igualmente eficazes. Sob certas condições temo que outras técnicas poderão vir complementar a minha e outras serão certamente opostas...

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (1) segundo F. Taylor

1. **PRINCÍPIO DO PLANEAMENTO**

   Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a actuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos.

2. **PRINCÍPIOS DA FORMAÇÃO**

   Seleccionar cientificamente os trabalhadores e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. No passado, o próprio trabalhador escolhia o seu trabalho e a maneira de executá-lo e treinava-se a si mesmo como podia.

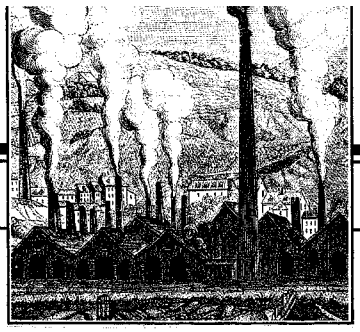
3. **PRINCÍPIO DO CONTROLO**

   Controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

4. **PRINCÍPIO DA EXECUÇÃO**

   Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem disciplinada.

(1) Adaptação de «Teoria Geral de Administração» Idalberto Chiavenato.



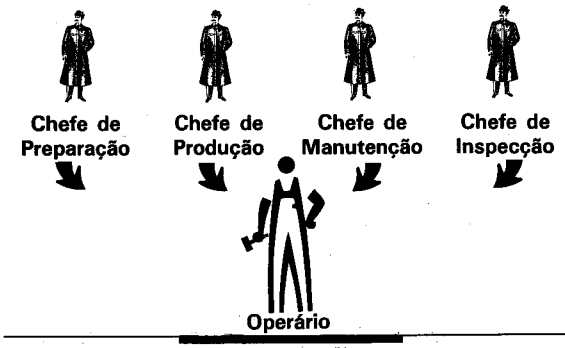
Dirigir — A que técnicas o senhor se refere e que, por hipótese, poderão ser opostas ao seu método?...

Taylor — Olhe, por exemplo, aqueles que dão importância não tanto à execução das tarefas mas mais às relações humanas e às «estruturas» informais da empresa. Ao contrário do que se poderia pensar elas poderão ser complementares com os princípios de organização que proponho...

Dirigir — O sr. Taylor propõe um sistema de comando um pouco diferente do habitual. Poderia explicar melhor o seu sistema de supervisão?

Taylor — Como é sabido não acredito na eficácia de uma unidade de comando segundo a qual um operário ou funcionário responde apenas, para todos os assuntos, perante um único superior. Isso é bom para o Fayol, que, como francês tem a mania de ser diferente. Fayol pensa que a França é uma realidade sociocultural diferente da minha (EUA). Não acho que tais diferenças, se as houver, sejam importantes. A minha defesa da separação dos encarregados dos serviços por especialização é aplicável em qualquer contexto industrial. Por exemplo, eu proponho que haja um chefe ou encarregado para preparar o trabalho, um outro para a fabricação propriamente dita, outro para a inspecção e outro ainda para a manutenção. O operário responde para cada esfera funcional perante os quatro chefes. Então, logicamente, os quatro encarregados têm sobre o operário uma autoridade funcional específica.

SISTEMA DE SUPERVISÃO FUNCIONAL



Dirigir — Mas, sr. engenheiro, tudo isso não poderá lançar uma enorme confusão na cadeia de comando?!...

Taylor — Creio que não, na medida em que, logicamente, isto obriga à definição minuciosa das tarefas e funções por escrito e que todos deverão respeitar. Note ainda que no momento presente no mundo industrial, a tendência é para a divisão de tarefas. Isto não decorre por vontade de alguém, mas da vantagem de funcionamento deste sistema. Esse melhor funcionamento resulta da existência de uma razão universal e racional. Não faço mais do que interpretar esta tendência.

Dirigir — Pode dizer-se que todas as formas de divisão do trabalho são características do desenvolvimento industrial do séc. XX, mas tal fragmentação das tarefas tende a excluir qualquer tipo de solidariedade entre as pessoas. O que pensa o sr. Taylor dessa situação?

Taylor — Como sabe a minha visão sobre a racionalização da produção considera essencial a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas em operações. A solidariedade entre as pessoas tem sido um dos factores de resistência a tais procedimentos. O meu ideal seria que o operário, na fábrica, não fosse um homem-pessoa mas somente um homem-«económico». Nesse sentido a solidariedade para mim é impertinente.

Dirigir — O sr. engenheiro então defende que o único modo de organização da produção é a divisão do trabalho, ou seja, a divisão de tarefas?

Taylor — É visível que na minha obra o processo de trabalho foi por mim metodicamente decomposto em elementos e, com estes, novamente construído em unidades ordenadas visando a reformulação da produção, com consequente aumento da rendibilidade e da produtividade.

Não vou discutir aqui o conceito psicológico de organização que é muito mais amplo que o utilizado por mim, garantindo-lhe apenas que a divisão do trabalho tal como eu a entendo é muito vantajosa para a produção.

Dirigir — Mas, sr. engenheiro, desculpe a insistência, não acha que a especialização pode trazer consequências graves para a personalidade de quem realiza o trabalho?

Taylor — Aceito que talvez a extrema especialização compartimente os operários psicológica e socialmente, separando-os por pequenas especialidades diferentes e aumentando a rigidez das organizações. Aceito ainda que essa rigidez pode dificultar a sua adaptação a novas situações, a novos contextos e também criar insatisfação no trabalho. Mas eu tenho por missão, não o produzir cidadãos de corpo inteiro, nem sequer bons operários, mas apenas de fornecer pistas para maximizar o sistema homem/ /máquina que se me deparou.

Dirigir — Desculpe, sr. engenheiro, mas discordamos nesse ponto. Creio que um quadro supe-

rior como o senhor terá de orientar os seus recursos humanos no seu conjunto nas suas relações com outros grupos e actividades e tentar melhorar a sua integração quer na empresa quer noutros grupos sociais.

Taylor — Nas democracias ocidentais é permitido discordar...

Dirgir — Sr. engenheiro, para terminar gostaria que fizesse algumas previsões quanto à futura evolução do seu método...

Taylor — Creio que os trabalhos de racionalização da economia industrial não morrerão comigo. Acredito mesmo que, em alguns aspectos pontuais, o meu sistema pode ser melhorado e perdurar. Será talvez o caso dos aspectos da remuneração do trabalhador, da programação das tarefas, do estudo dos tempos e dos movimentos. O meu conceito de «existência da maneira óptima de se realizar um trabalho» pode inclusivamente inspirar novas áreas do saber como a ergonomia ou desenvolver novas ferramentas e instrumentos destinados a diminuir o esforço físico e a eliminar movimentos inúteis.

Dirigir — Sr. engenheiro, críticas têm sido feitas e certamente muitas mais irão no futuro ser produzidas. Pensa que de algum modo elas são justificadas?

Taylor — Para lhe dizer a verdade acredito que tudo o que se faça é passível de crítica. Se as críticas são feitas ao meu trabalho, isso satisfaz-me porque se lhe reconhece importância suficiente para tal. De facto apenas o que é relativamente importante e produz impacte motiva críticas. Como compreenderá, não me compete a mim ocupar-me dos meus críticos nem tão-pouco criticar o meu próprio trabalho.

O que lhe posso dizer é que da aplicação do meu método tem resultado um aumento real do rendimento do trabalho e, portanto, das empresas e dos próprios trabalhadores.

É face a isto que eu gostaria de ter as opiniões dos meus críticos.

OUTRAS TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO IMPLÍCITAS NA TEORIA DE TAYLOR (1)

1. **Estudos do trabalho dos operários e decomposição em movimentos elementares e cronometragem para, após uma análise cuidadosa, fazer a eliminação ou redução dos movimento inúteis e aperfeiçoamento e racionalização dos movimentos úteis.**
2. **Estudo de cada trabalho antes da fixação do modo como deve ser executado.**
3. **Selecção científica dos trabalhadores de acordo com as tarefas que lhes serão atribuídas.**
4. **Fornecimento aos trabalhadores das instruções técnicas sobre o modo de trabalhar, ou seja, formá-los adequadamente.**
5. **Separação das funções de preparação e das de execução, dando atribuições precisas e delimitadas.**
6. **Especialização e treino dos trabalhadores, tanto na preparação e no controlo do trabalho quanto na sua execução.**
7. **Preparação da produção, ou seja, planeamento e estabelecimento de prémios e incentivos para quando forem atingidos os padrões estabelecidos, bem como outros prémios e incentivos maiores para quando os padrões forem ultrapassados.**
8. **Padronização dos utensílios, dos materiais, do equipamento e dos métodos e processos de trabalho utilizados.**
9. **Divisão proporcional (entre a empresa, os accionistas, os trabalhadores e os consumidores) das vantagens que resultam do aumento da produção proporcionado pela racionalização.**
10. **Controlo da execução do trabalho, para o manter nos níveis desejados, para o aperfeiçoar, corrigir e premiar.**
11. **Classificação de forma prática e simples dos equipamentos, dos processos e dos materiais a empregar ou produzir, de forma a tornar fácil o seu trato e o seu uso.**

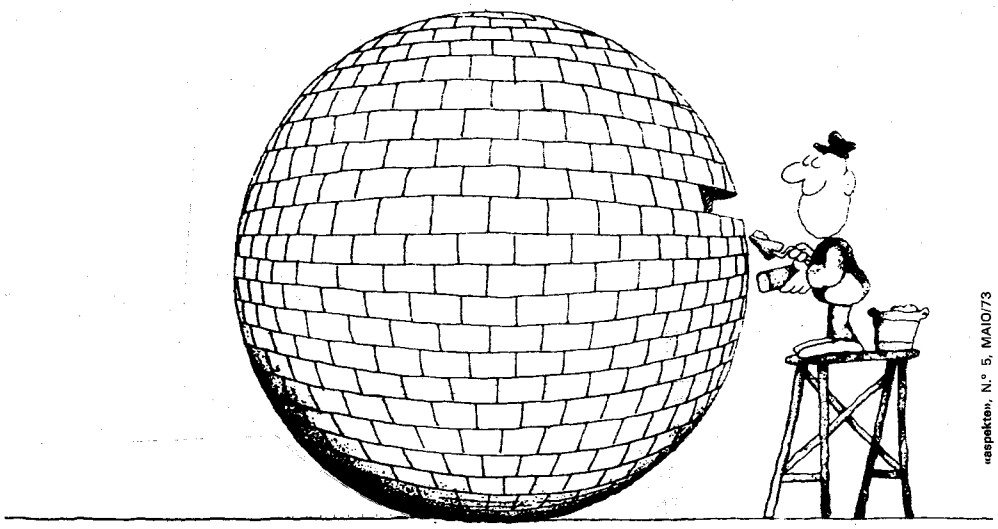
(1) Adaptação de «Teoria Geral de Administração» Idalberto Chiavenato.

* Socióloga, Técnica Superior do IEFP
** Antropólogo, Professor Universitário

PRODUZIR COM QUALIDADE É:

**PRODUZIR COM ZERO DEFEITOS,
COM ZERO ATRASOS,
SE POSSÍVEL COM ZERO PAPÉIS
E UTILIZANDO UMA COMUNICAÇÃO
INFORMAL MAS EFICIENTE.**

* ANA PAULA MARQUES



Eis a mensagem deixada às chefias intermediárias pela **Associação Portuguesa para a Qualidade** através do seu presidente, eng.º Pimenta da Costa e da directora da revista «Qualidade», eng.ª Conceição Lobão Ferreira.

A Associação Portuguesa para a Qualidade — APQ — fundada em 1969, é uma associação de carácter cultural sem fins lucrativos.

A APQ dirige-se a todos nós: consumidores, produtores e prestadores de serviços.

Numa época em que o factor qualidade influencia cada vez mais a competitividade em mercados alargados como o da Comunidade Económica Europeia, a APQ surge com os objectivos principais de:

- **Divulgar a Qualidade;**
- **Formar em Controlo e Gestão da Qualidade;**
- **Aperfeiçoar os conhecimentos e a prática na área da Qualidade.**

A propósito das actividades em curso da APQ, que levam à prossecução dos seus objectivos, Pimenta da Costa afirmou:

«Temos um programa de divulgação da Qualidade junto às PME, levado a cabo por cinco equipas de dois jovens recém-licenciados que visitaram 2005 empresas, das quais 50 por cento não estão minimamente sensibilizadas para esta questão. Felizmente que a mensagem qualidade foi, em muitos casos, assimilada e recebemos vários pedidos de acções de formação interna, que serão satisfeitos a partir do segundo semestre deste ano.

Em termos de formação, e para além dos projectos que apresentámos ao FSE, temos também um programa em colaboração com outras entidades, que se desenvolve em três grandes domínios:

- Estrutura organizacional da Qualidade;
- Técnicas ao serviço da Qualidade;
- Relação Quallidade/áreas afins.»

Ainda em relação às actividades que a APQ tem vindo a desenvolver, acrescentou:

«Com o objectivo de aprofundar áreas mais específicas da Qualidade foram criados cinco grupos de trabalho para os seguintes temas:

- Normalização;
- Círculos da Qualidade;
- Qualidade do *Software*;
- Qualidade em Serviços;
- Análise do Valor.

A inscrição nestes grupos de trabalho é gratuita e aberta a qualquer pessoa interessada. O trabalho por eles produzido é divulgado nas jornadas que organizam anualmente e pela publicação periódica da APQ — «Qualidade»

Hoje em dia, a APQ tem também uma biblioteca organizada a que podem recorrer os seus associados.»

QUALIDADE NÃO É APENAS UM CONTROLO

Sempre que se aborda a temática da Qualidade, algumas questões se levantam de imediato ao grande público:

- O que é a Qualidade?
- Como se mede?

Conceição Lobão Ferreira respondeu-nos a estas questões:

«Qualidade é uma ciência e não um assunto de bem intencionados que, duma forma subjectiva, avaliam um bem ou serviço. Universalmente em termos técnicos, entende-se por Qualidade a totalidade das características de um bem ou serviço que determina a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade. Daqui decorre que a Qualidade não é apenas um controlo, mas muito mais que isso. Ela deve ser tomada na sua concepção integral:

- Como controlo, gestão e garantia;
- Cobrindo todo o ciclo de vida dos bens e serviços produzidos;
- Considerada em toda a estrutura da empresa como responsabilidade de todos e cada um, relativamente à função desempenhada.

Para medir a Qualidade há que determinar quais as características que definem o bem ou serviço e, posteriormente, avaliá-las e medi-las sistematicamente.»

A QUALIDADE NUMA EMPRESA É DA RESPONSABILIDADE DE TODOS

Se de facto a Qualidade é tão importante para todos nós, numa empresa quem é o responsável pela Qualidade? Será que é um assunto que só diz respeito aos gestores do topo?

Conceição Lobão Ferreira foi categórica na resposta:

«A Qualidade numa empresa é da responsabilidade de todos, mas deve ser assumida e estruturada como tal.»

«A chefia intermédia — acentuou Pimenta da Costa noutro passo — é uma peça-chave para enquadrar e equacionar o problema da Qualidade numa empresa. Sendo o elo de ligação entre a gestão de topo e os executantes, pois fala ambas as linguagens, o seu papel é fundamental. Assim, o seu grande objectivo deveria ser: produzir o mais rapidamente possível, com zero defeitos, com zero atrasos, com zero papéis e utilizando uma comunicação informal mas eficiente.

Em Portugal a Qualidade é, muitas vezes, comprometida por uma falta de comunicação generalizada em ambos os sentidos.»

QUALIDADE NÃO REPRESENTA MAIORES CUSTOS PARA A EMPRESA

A APQ constata nos empresários uma atitude de apatia perante o problema da Qualidade, o que leva a colocar a seguinte questão:

Será que os empresários pensam que implementar um sistema da qualidade representa, à partida, maiores custos para a empresa?

Eis o raciocínio que Conceição Lobão Ferreira expôs acerca deste assunto:

«Se tivermos a Qualidade bem implementada em todos os sectores da empresa, diminuem francamente os desperdícios, havendo uma redução dos custos.

Esta redução de custos vai aumentar a margem com que o próprio produtor pode jogar para diminuir os seus preços em termos concorrenciais.

Por outro lado, ao implementar a Qualidade, os bens ou serviços produzidos garantem uma maior capacidade de aceitação pelo consumidor.»

A PRODUTIVIDADE AUMENTA QUANDO A QUALIDADE É IMPLEMENTADA COMO RESPONSABILIDADE DE TODOS

Para Conceição Lobão Ferreira outra das consequências da implementação da Qualidade numa empresa é a maior realização e satisfação profissionais. Quanto melhor cada um se sentir na função que desempenha, melhor a vai desempenhando. Este facto acaba por se repercutir na produtividade, pois, sentindo-se profissionalmente mais realizadas, as pessoas acabam por produzir mais.

É NECESSÁRIO ACORDAR O PAÍS

Hoje em dia é bastante perceptível o salto qualitativo que toda a Europa está a dar em termos de Qualidade, tendo em vista a preparação para o mercado único europeu. No entanto, em Portugal continuamos sem enfrentar verdadeiramente o problema.

Na opinião de Pimenta da Costa, a Qualidade não se impõe por decreto-lei; é necessário que haja uma mudança de mentalidades e isso não acontece de um dia para o outro.

«A experiência mostra — afirmou Pimenta da Costa — que, só com grandes campanhas nacionais de divulgação da Qualidade, se consegue consciencializar o grande público. Com consumidores informados a Qualidade começa a surgir naturalmente.»

Também a propósito da divulgação da Qualidade, Pimenta da Costa lamentou que os grandes meios de comunicação social, como a RTP, esqueçam este tema.

Concluindo, Pimenta da Costa e Conceição Lobão Ferreira informaram-nos dos seus contactos com o Ministério da Educação com vista à introdução da temática da Qualidade a partir do ensino secundário.

---

* Eng.ª Agrónoma

O QUE A APQ OFERECE

Produzir bens ou prestar serviços que sejam adequados ao uso, a um custo mínimo, constitui um factor primordial para a rendibilidade e competitividade das empresas, num meio caracterizado por uma concorrência interna e externa cada vez mais agressiva.

Para atingir este objectivo, as empresas deverão estruturar e implementar um sistema que assegure a adequada Gestão da Qualidade.

A todos os membros:

- Estudo e desenvolvimento integrado de programas específicos para aplicação dentro das próprias empresas;
- Participação na vida da associação e seus grupos de trabalho.
  - — Normalização
  - — Círculos de Qualidade
  - — Qualidade do *Software*
  - — Qualidade em Serviços
  - — Formação em Qualidade
- A revista **Qualidade**, publicada trimestralmente;
- Informações relativas a actividades organizadas pela APQ e Associações congéneres internacionais.
- Consulta dos serviços da Biblioteca;
- Condições especiais nas actividades desenvolvidas pela **APQ**, pela **AOPQ** (Organização Europeia para o Controlo da Qualidade) e pela **IFAN** (Federação Internacional para Aplicação de Normas).

PARA MAIS INFORMAÇÕES, CONTACTE:

associação portuguesa para a qualidade

APQ

SEDE: Praça das Indústrias — 1300 LISBOA
Telef. (01) 63 87 57 — Telex 44719 — APQIP
DELEG. REGIONAL NORTE: Rua dos Salazares, 842
4100 PORTO — Telef. (02) 67 35 30

TESTE ☐ TESTE ☐ TESTE ☐ TESTE ☐

** A EFICÁCIA DA SUA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

* JOÃO SANTOS LUCAS

FAÇA UM TESTE À SUA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

(e convide os outros chefes a fazê-lo também durante a hora de almoço; se possível discuta os resultados com eles).

COMO É A SUA COMUNICAÇÃO NA E COM A SUA EQUIPA DE TRABALHO?

Responda às questões que se seguem, **tão honestamente quanto possível.**

1 O que faria se, no desempenho do papel de chefe de uma equipa de trabalho estando a transmitir uma série de instruções, os outros membros da equipa mostrassem cara de não terem compreendido nada, nem tão-pouco de estarem interessados no assunto?

(escreva ☒ na resposta que escolheu)

☐ lia as instruções com clareza e precisão e prosseguia a reunião.

☐ estimulava os membros da equipa a fazerem perguntas até que eu estivesse certo(a) de que todos tinham compreendido o que era suposto fazer-se.

2 Se fosse um subordinado, o que faria se o(a) chefe da equipa tivesse dado uma série de instruções aos membros da equipa que pessoalmente não tinha percebido?

(escreva ☒ na resposta que escolheu)

☐ ficava em silêncio e mais tarde perguntava a outro membro da equipa o que o(a) chefe tinha querido dizer.

☐ pedia imediatamente ao (à) chefe que repetisse as instruções e que respondesse às minhas perguntas até que eu tivesse percebido o que é que ele (ela) me tinha querido dizer.

3 Com que frequência é que deixa que os outros saibam quando gosta ou aprova alguma coisa que eles tenham dito ou feito?

(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

4 Com que frequência deixa que os outros elementos da equipa saibam que está irritado ou impaciente com eles, incomodado ou mesmo em oposição a alguma coisa que eles digam ou façam.

(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

5 Com que frequência tenta saber o que é que os outros membros da equipa sentem e como reagem, em vez de pensar que já sabe de antemão o que eles estão a sentir e como estão a reagir?

(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7: 8 : 9 Sempre

6 Com que frequência leva os outros membros da equipa a manifestar-lhe como estão a reagir ao seu comportamento e às suas acções na equipa?
(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

7 Com que frequência tenta saber se compreende o que os outros membros da equipa têm para dizer, antes de lhes perguntar se estão formalmente «de acordo» ou «em desacordo»?
(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

8 Quantas vezes antes de responder repete, usando outras palavras, o que os outros membros da equipa disseram?
(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

9 Com que frequência guarda para si os seus pensamentos, ideias, sentimentos e reacções em sessões ou actividades da equipa?
(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

10 Com que frequência se assegura de que toda a informação de que dispõe sobre um dado assunto em discussão é conhecida pelos restantes elementos da equipa.
(escreva um círculo no número que mais se aproxime da sua resposta)

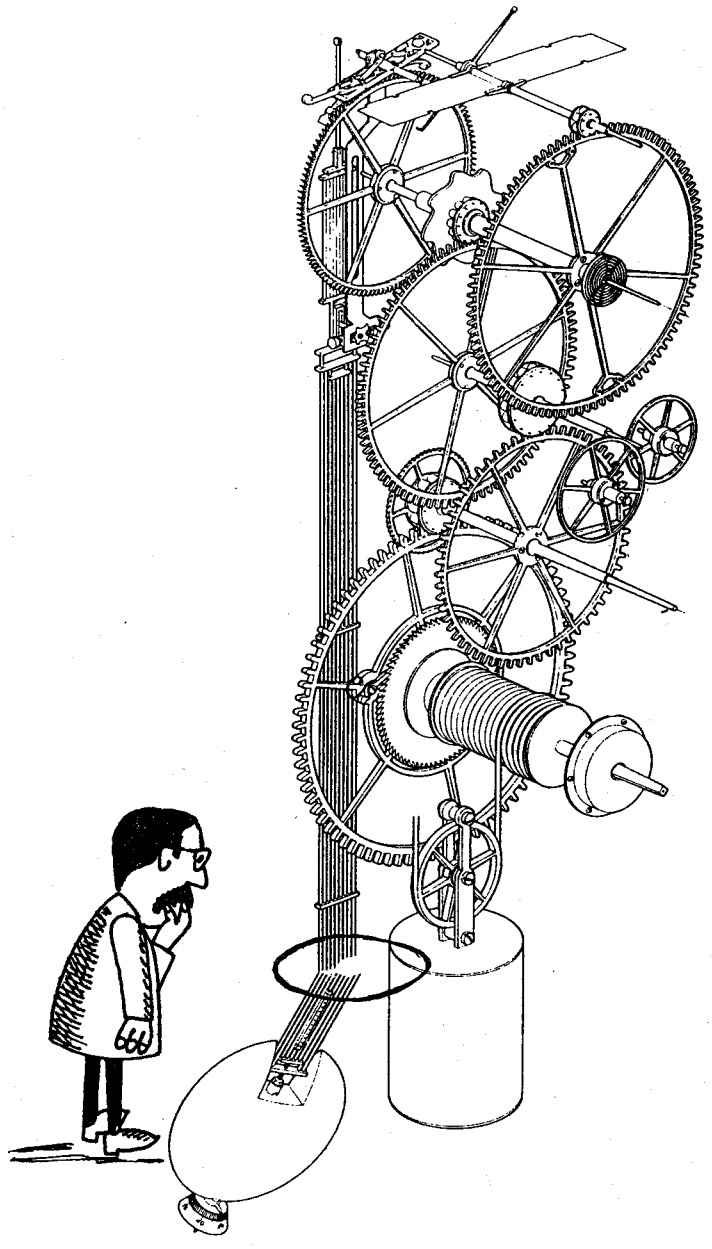
Nunca 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8 : 9 Sempre

- As perguntas a que respondeu referem-se a vários aspectos da comunicação em grupos de trabalho.
- Analise as suas respostas a estas perguntas e faça a síntese da sua maneira de comunicar em grupo a partir das seguintes indicações:
  a) As duas primeiras questões permitem conhecer se você comunica num só sentido ou em dois sentidos, isto é, se comunica só de chefe para os subordinados [de cima para baixo], ou se aceita a comunicação dos subordinados para o chefe [de baixo para cima].
  b) A terceira e quarta perguntas dizem respeito à sua disponibilidade para informar os membros do seu grupo de trabalho relativamente ao modo como recebe e reage às mensagens (ou opiniões) que estes lhe enviam.
  c) As questões cinco e seis referem-se à sua disponibilidade para perguntar aos membros do seu grupo de trabalho como eles recebe(ra)m ou reagem às suas mensagens (ou opiniões).
  d) A sétima e oitava perguntas permitem-lhe conhecer a sua capacidade de escuta e recepção das mensagens dos membros da sua equipa de trabalho.
  e) As questões nona e décima referem-se à sua capacidade para enviar aos membros da sua equipa de trabalho mensagens relevantes acerca do trabalho do grupo.

* Sociólogo
** Tradução e adaptação de João Santos Lucas para a Revista DIRIGIR de David W. Johnson e Frank P. Johnson, **Joining Together**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1982.

MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
— A MANUTENÇÃO PROGRAMADA —

* VICTOR M. PINTO



A manutenção industrial procura assegurar a máxima operacionalidade das máquinas, equipamentos ou instalações que estão sujeitos a degradação com o tempo ou com o uso.

As intervenções da Manutenção Industrial começaram por se fazer apenas para reparar avarias à medida que elas ocorriam. Era a fase da **manutenção resolutiva ou curativa.**

Mais tarde, o reconhecimento de que a execução, em devido tempo, de determinadas acções de manutenção, podia reduzir o número de avarias imprevistas, iniciou a fase da **manutenção preventiva.** Esta fase caracteriza-se por, a par da normal resolução de avarias, haver acções de manutenção — que podem ir desde as lubrificações e ensaios a revisões gerais — devidamente planeadas em relação ao tempo de operação dos equipamentos.

Os progressos tecnológicos registados nas últimas décadas permitem que hoje se pratique um tipo de manutenção mais completo que, como é normal, utiliza métodos e técnicos já experimentados, como os já referidos ensaios, lubrificações, revisões gerais, etc, mas que lhes junta novas técnicas só possíveis em equipamento de tecnologia avançada. Designa-se por **manutenção programada** este tipo de manutenção, pelo facto de assentar num programa que especifica, de forma completa e rigorosa, todas as acções de manutenção que, se forem executadas na forma e no tempo correctos, garantem as melhores condições de operação dos equipamentos.

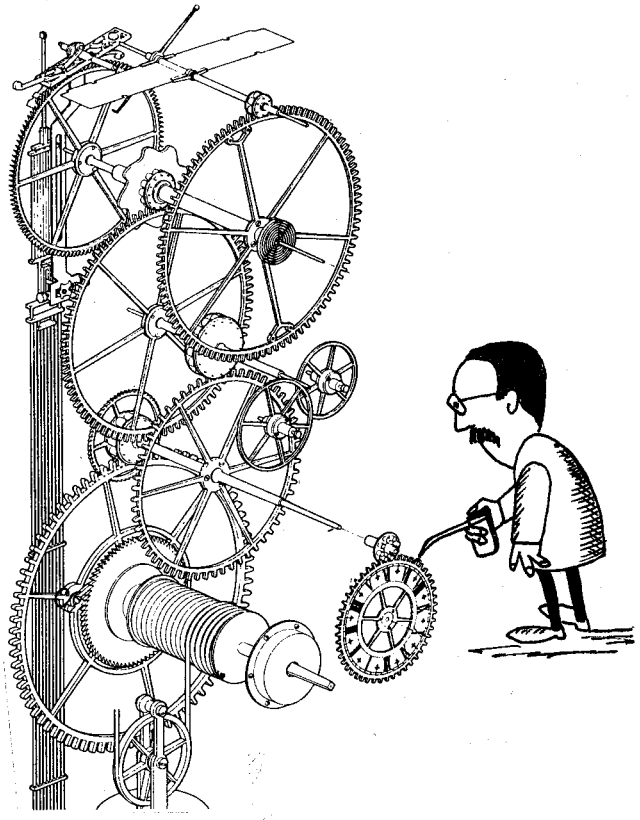
TÉCNICAS DA MANUTENÇÃO PROGRAMADA

Entre as novas técnicas características da manutenção programada merecem destaque o controlo de condição e o controlo de fiabilidade.

O **controlo de condição** assenta no princípio de que é possível adiar uma acção de manutenção resolutiva ou preventiva se for possível encontrar uma forma de medir uma grandeza associada a uma possível avaria e determinar qual o valor que ela atinge quando a avaria está iminente.

Por exemplo, a existência de vibrações é normalmente sintoma de degradação nos apoios de uma máquina rotativa, mas o conhecimento de um valor máximo admissível permite que se planeie para momento oportuno uma possível reparação, desde que se efectuem medições com intervalo adequado — que há-de ser estabelecido de tal forma que entre duas medições não seja previsível que as características se degradem ao ponto de atingir a ruptura. Além das medições de vibrações, outros exemplos de técnicas associadas ao controlo de condição são: a análise de óleos de lubrificação (para detecção de sinais indicativos de gripagem iminente); a medição de pressões hidráulicas ou pneumáticas (para detecção de fugas internas ou externas); os ensaios não destrutivos, como a radiografia, os ultra-sons e outros (para detecção de fendas ou fracturas, de outra forma invisíveis). Equipamentos mais sofisticados poderão estar sujeitos a controlo de condição permanente através de aparelhos de medida instalados em pontos vitais e ligados a registadores.

O **controlo de fiabilidade** analisa a frequência e características das avarias para determinar a eventual necessidade de programar acções de manutenção de outro tipo ou mesmo modificar os equipamentos para melhorar as suas características. Esta técnica é normalmente reservada, como técnica única de manutenção, a equipamentos ou partes de equipamento que não afectam a segurança ou a operacionalidade do equipamento em caso de avaria.



VANTAGENS DA MANUTENÇÃO PROGRAMADA

A manutenção programada apresenta as seguintes vantagens:

- melhores condições de trabalho para o pessoal de manutenção que não será tantas vezes chamado a reparar avarias sob pressão da produção.
- possibilidades de adequar as intervenções de manutenção às conveniências da produção.
- melhoria da produtividade do pessoal de manutenção.
- menor número de interrupções imprevistas de produção devidas a avarias.
- custos de operação ou de fabrico mais baixos.

- maior segurança na operação dos equipamentos.
- redução dos «stoks» de peças de reserva por mais fácil planear a sua necessidade.

A eficácia da manutenção programada depende de se ter:

- um programa de manutenção completo, eficiente, pragmático e actualizado.
- documentos de trabalho claros e completos.
- um planeamento adequado de todas as acções de manutenção.
- uma equipa de manutenção competente, bem organizada e bem treinada.
- boa documentação técnica.
- registos técnicos de todos os dados relativos à manutenção dos euipamentos.
- boa planificação de todos os meios necessários (peças de reserva, ferramentas, equipamentos de ensaio, produtos de uso geral, fontes de energia, etc.)
- controlo de custos tanto de manutenção como de produção.

O PROGRAMA DE MANUTENÇÃO

Na base da manutenção programada está o **Programa de Manutenção** que lista, de forma sistemática, todas as acções de manutenção relativas a uma instalação ou a um equipamento.

Para a elaboração do programa de manutenção inicial recorre-se, normalmente, a informações do fabricante do equipamento, experiência própria ou experiência de outros utilizadores de equipamento idêntico. No entanto, uma vez posto em prática, o programa deve estar sujeito a constante aperfeiçoamento com base na experiência que se for colhendo.

Um bom programa de manutenção deve ser:

- **completo** — cobrir na totalidade a instalação ou equipamento.
- **eficiente** — conseguir os melhores resultados com os mais baixos custos, fazendo o melhor aproveitamento de todos os meios utilizados.
- **pragmático** — ser adequado às condições em que vai ser executado como, por exemplo, características da produção, formação do pessoal, etc.
- **actualizado** — ser frequentemente revisto para incluir todas as alterações que a experiência vá sugerindo.

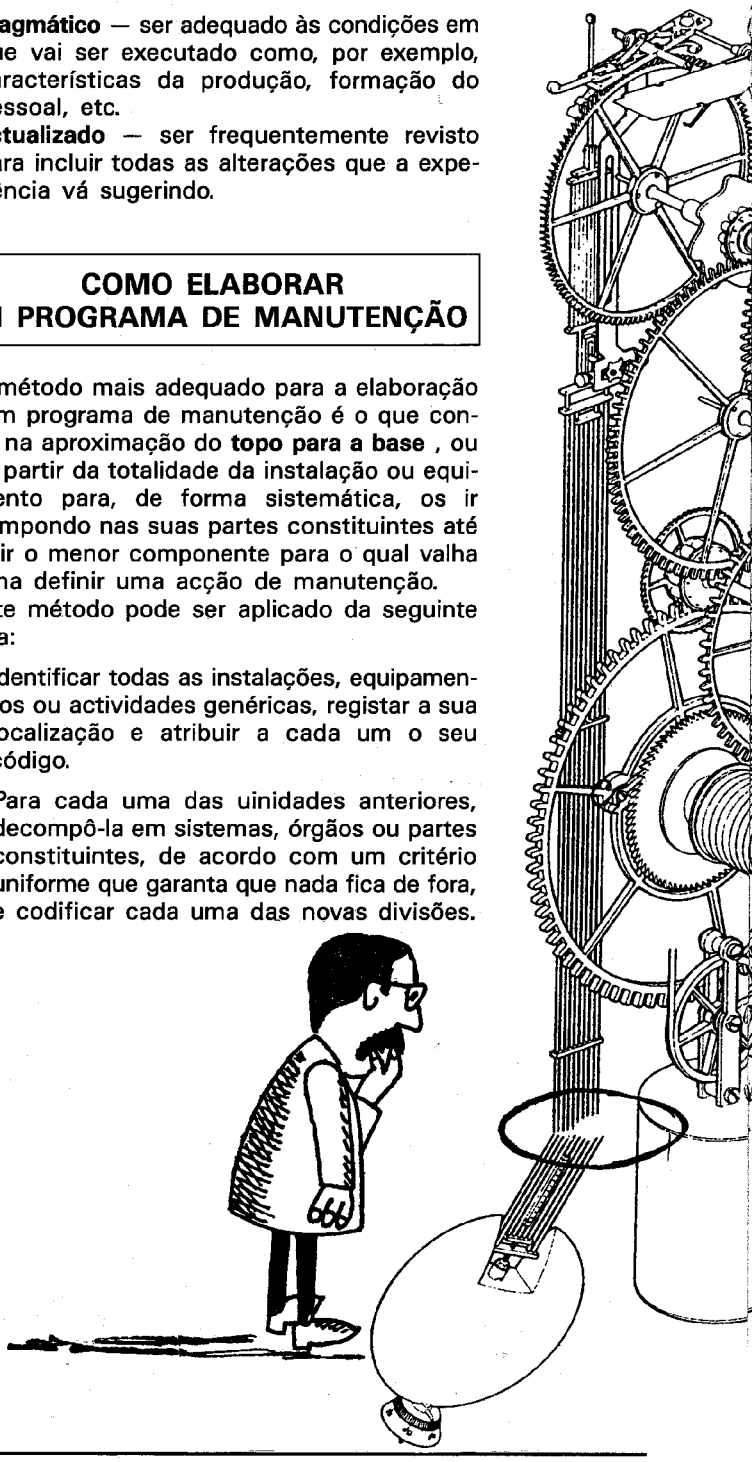
COMO ELABORAR UM PROGRAMA DE MANUTENÇÃO

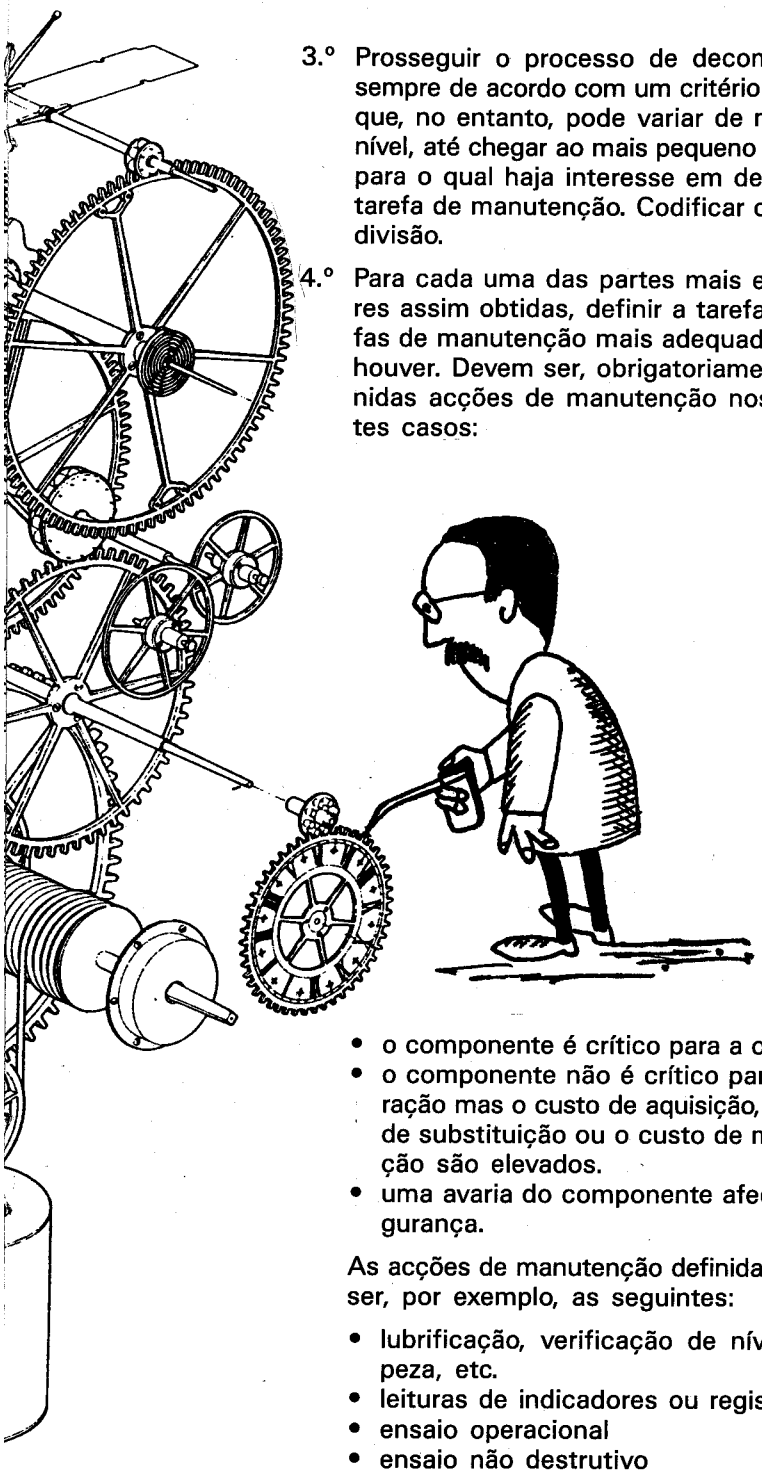
O método mais adequado para a elaboração de um programa de manutenção é o que consiste na aproximação do **topo para a base** , ou seja, partir da totalidade da instalação ou equipamento para, de forma sistemática, os ir decompondo nas suas partes constituintes até atingir o menor componente para o qual valha a pena definir uma acção de manutenção.

Este método pode ser aplicado da seguinte forma:

1.° Identificar todas as instalações, equipamentos ou actividades genéricas, registar a sua localização e atribuir a cada um o seu código.

2.° Para cada uma das uinidades anteriores, decompô-la em sistemas, órgãos ou partes constituintes, de acordo com um critério uniforme que garanta que nada fica de fora, e codificar cada uma das novas divisões.





3.º Prosseguir o processo de decomposição, sempre de acordo com um critério uniforme que, no entanto, pode variar de nível para nível, até chegar ao mais pequeno elemento para o qual haja interesse em definir uma tarefa de manutenção. Codificar cada subdivisão.

4.º Para cada uma das partes mais elementares assim obtidas, definir a tarefa ou tarefas de manutenção mais adequadas, se as houver. Devem ser, obrigatoriamente, definidas acções de manutenção nos seguintes casos:

- o componente é crítico para a operação.
- o componente não é crítico para a operação mas o custo de aquisição, o tempo de substituição ou o custo de manutenção são elevados.
- uma avaria do componente afecta a segurança.

As acções de manutenção definidas podem ser, por exemplo, as seguintes:

- lubrificação, verificação de níveis, limpeza, etc.
- leituras de indicadores ou registadores.
- ensaio operacional
- ensaio não destrutivo
- revisão geral
- recuperação
- abate por limite de vida.

5.º Para cada uma das tarefas de manutenção definidas atribuir uma periodicidade de execução (em horas de operação, em tempo de calendário, em número de operações, etc.).

6.º Ainda para cada terefa identificar:

- quantidade e especialização do pessoal necessário para a sua execução.
- tempo-padrão para a execução.
- equipamentos, ferramentas e produtos necessários.
- condições especiais (cortes de energia, medidas de segurança, etc.).

Todo este processo deve ser muito flexível de modo a permitir que o programa seja constantemente melhorado em resultado das informações colhidas na sua aplicação. Daqui podem resultar decisões como suprimir ou acrescentar tarefas, encurtar ou alargar periodicidades, ou alterar o tipo de acção de manutenção. As informações utilizadas nesta revisão são de três origens:

- análise dos defeitos encontrados nas inspecções.
- análise do tipo e frequência das avarias.
- análise dos resultados dos ensaios e medições efectuados.

LEIA NO PRÓXIMO NÚMERO
«O PROGRAMA DE MANUTENÇÃO EM ACÇÃO»

* Director de Engenharia e Planeamento na TAP-AIR PORTUGAL

«FORMAR PARA MODERNIZAR»

* PEDRO MARQUES

ENTREVISTA COM O DIRECTOR DO CECOA — CENTRO PROTOCOLAR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O COMÉRCIO E AFINS

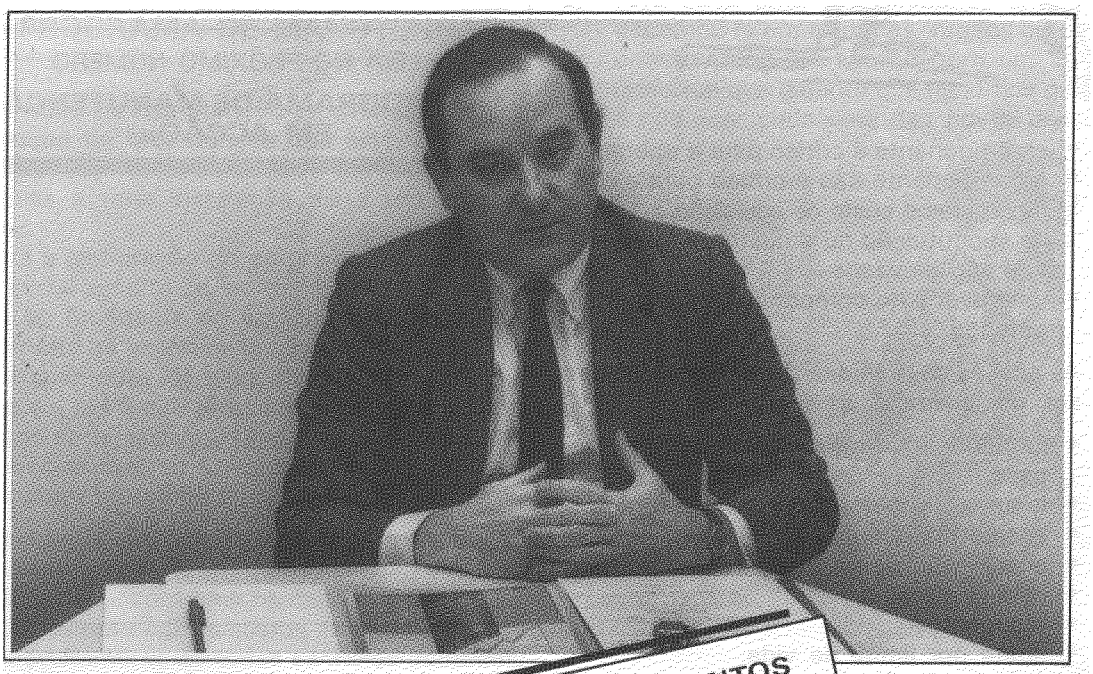
Dirigir — Quais as necessidades que levaram à criação do CECOA?

Correia dos Santos — O CECOA aparece em 1.º lugar pela necessidade que os empresários do sector terciário (Comércio e Serviços) sentiram de se valorizarem por eles próprios, em 2.º lugar pela melhoria dos seus próprios quadros e em 3.º lugar pela melhoria de todo o seu corpo de funcionários. Também como condição essencial está a valorização do associativismo empresarial na área do comércio. É de salientar que a Confederação do Comércio Português (CCP) é a estrutura de cúpula nesta área que cobre duas federações: a Federação do Comércio Grossista e a Federação do Comércio Retalhista e que juntamente com as associações de serviços, coordena um universo de 132 associações.

Todo este conjunto de necessidades e a plena integração europeia em 1992 levou a que a CCP pensasse em ter o seu centro protocolar. Por outro lado a nossa entrada para a gestão tripartida do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as restantes estruturas que têm a presença dos parceiros sociais, mais cimentaram a ideia de que poderíamos e tínhamos condições para criar um centro de formação. Avançou-se com a ideia, foi assinado e homologado em 25 de Junho de 1986, mas praticamente só a partir de Junho ou Julho do ano passado é que o CECOA começou a desenvolver as suas acções.

Dirigir — Em termos de política de formação, quais as grandes prioridades do CECOA.

C.S. — No ano de 1987 foram fundamentalmente as acções de reciclagem e aperfeiçoamento. Para 1988 juntamos as acções de curta duração, cobrindo a maior parte do território nacional. Temos de ir junto dos potenciais utilizadores deste Centro com acções incisivas e rendíveis. De facto este ano estamos a privilegiar as acções de qualificação e também acções para jovens, sobretudo na área de gestão económica ou financeira e técnicas de venda.



CORREIA DOS SANTOS

Igualmente a Aprendizagem (sistema de Formação Profissional em Regime de Alternância Dec.-Lei 102/84) é uma aposta forte do CECOA a nível dos jovens, sendo de facto neste momento, um sistema prioritário.

... «AS EMPRESAS QUE NÃO TENHAM BONS QUADROS E BONS ENCARREGADOS, NÃO TÊM HIPÓTESE DE SOBREVIVÊNCIA» ...

Dirigir — Como encara o CECOA a formação de quadros e de chefias para o sector do comércio e afins?

C.S. — A formação de quadros é fundamental. Só há boas empresas se os seus quadros souberem o que estão a fazer e nós encontramos, sobretudo no comércio, nos serviços já não tanto, uma grelha de quadros com uma pirâmide etária já um bocado elevada, o que obriga a que eles tenham que ser reciclados e aperfeiçoados em toda a sua plenitude. **Só assim é que as empresas conseguem crescer.**

Criámos por isso as acções de dinamização associativa. Estas acções são acções de formação curtíssimas, normalmente não excedem um fim de semana em regime de internato e sempe fora dos grandes centros urbanos, em que explicamos claramente aos empresários desta área e aos quadros das associações, o que é a formação profissional, o que é a criação do emprego, como é que as associações podem ajudar, como é importante saber delegar, etc...

De facto, pensamos que as **empresas que não tenham bons quadros e bons encarregados, não têm hipótese de sobrevivência**, porque não é possível ter empresas sem bons trabalhadores, assim como também não é possível ter empresas sem bons empresários.

Dirigir — Qual a importância que dão à integração dos jovens quadros nas empresas?

C.S. — Criámos inicialmente, com a ajuda da Direcção-Geral do Comércio Interno, uma figura que para nós tem extrema importância e interesse e que são os Assistentes Técnicos ao Comércio (ATC). Estes ATC são jovens licenciados preferencialmente na área de Gestão, que tenham sensibilidade para o comércio. Estes jovens são sujeitos a um curso intensivo e de grande qualidade com uma duração que ronda os 6 a 7 meses em sala, com aplicação prática que dura aproximadamente 3 meses.

São de grande importância porque permitem fazer o acompanhamento dos associados ou dos sócios das associações onde estão colocados, aconselhando-os, modernizando-os. O lema actual do CECOA é **formar para modernizar**, que se justifica em grande parte pela existência destes jovens.

Paralelamente aos ATC nós temos uma outra figura, esta não para jovens licenciados, mas para jovens que já tenham ligações com as associações, eventualmente com algumas empresas, que são os auxiliares técnicos (AT) que no fundo são os jovens que ajudam os ATC na resolução prática de alguns problemas.

Dirigir — Para os desempregados estão a desenvolver algum tipo de acções de formação?

C.S. — O CECOA solicita sempre às associações que procurem nos centros de emprego respectivos duas pessoas para se integrarem em cursos de formação. Num caso específico lembro-me que fomos constatar uma coisa engraçada: que os 2 desempregados eram pessoas extremamente válidas que se estavam a perder e não tenho dúvidas de que eles vão ter emprego a muito curto prazo.

... É O PRÓPRIO EMPRESÁRIO QUE, QUANDO SE APRESENTA PARA FAZER UMA ACÇÃO, TRAZ CONSIGO O SEU ENCARREGADO.

Dirigir — Para o nível das chefias directas o que é que o CECOA está a desenvolver?

C.S. — Neste momento estão em curso diversas acções de formação. Fundamentalmente, grande parte destes cursos é para as pessoas que têm que dirigir as empresas, sejam eles os empresários sejam eles os quadros ou os encarregados. Devo dizer-lhes que na nossa grelha de participantes há 50 por cento de cursos para empresários e 50 por cento para encarregados e quadros, porque é o próprio empresário que, quando se apresenta para fazer uma acção destas, traz consigo o seu encarregado.

O CECOA ESTÁ EM 132 PÓLOS DIRECTOS DE FORMAÇÃO

Dirigir — Qual é a real implantação do CECOA?

C.S. — Nós, para além deste centro, neste momento temos uma delegação em Coimbra e outra no Porto, mas há um pormenor, quando se lê Centro Protocolar, tem-se lido até aqui IEFP como primeiro outorgante e do outro lado uma ou duas associações e, no caso do CECOA tem que se ler 132 associações. Estas associações que são nacionais, regionais e sectoriais, cobrem todo o território nacional e toda a actividade do sector terciário. Posso dizer que neste momento o CECOA está em 132 pólos directos de formação, porque cada uma destas associações cons-

tituem na óptica do CECOA um pólo de formação bem determinado. Tanto estamos em Bragança, como em Évora, Caldas da Rainha, Castelo Branco ou Farc

... O ANO DE 1992 É UMA META MUITO IMPORTANTE PARA TODOS NÓS, PORTUGUESES!

Dirigir — No início da nossa conversa, falou d integração plena em 1992 do nosso país na CEE Como empresário e director de um centro de forma ção profissional para o sector terciário, pensa que a empresas deste sector estão preparadas para esta integração plena?

C.S. — Eu posso dizer-lhe que, neste momento, todo e qualquer empresário, seja grande, seja pequeno, seja médio, que não souber muito bem quais são os passos que tem que dar a partir de 1992, está condenado ao fracasso. Ele tem de saber muito bem que a partir de 1992 tem regras de oferta e procura bem definidas e vai estar sujeito sobretudo à concorrência aberta de todos os outros países comunitários. É neste sentido que o CECOA pretende actuar e esclarecer os empresários portugueses para que tomem consciência de que o ano de 1992 é uma meta muito importante para todos nós, portugueses.

* Técnico do IEFP, responsável por programas de formação na área das chefias e quadros

AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO DO CECOA

RECICLAGEM E APERFEIÇOAMENTO DE EMPREGADOS DE PME's

- Novas Técnicas de Gestão de PME Comerciais
- Novas Tecnologias Aplicadas à Gestão de Tesouraria nas PME Comerciais.
- Encarregado de Loja.
- Responsável de Aproveitamento e Distribuição
- Informática Aplicada ao Controlo de *Stocks*
- Chefe Administrativo
- Técnico de Vendas ao Balcão
- Estratégias de Gestão de Comércio Externo
- Gestão Económico-Financeira de Auto-Serviço
- Cortador de Carnes Verdes/Talhantes
- Operadores e Repositores de Auto-Serviço
- Operadores de Frutas e Legumes
- Novas Tecnologias nas Associações Comerciais
- Formação de Dirigentes Associativos

QUALIFICAÇÃO DE JOVENS

- Técnico de Vitrinística
- Técnico de Vendas
- Técnico de Vendas ao Balcão
- Técnico Comercial
- Técnico Administrativo
- Mediador de Seguros
- Gestão de PME Comercial
- Técnico de Vendas de Ferragens e Metais
- Técnico de *Marketing*
- Criativos de Publicidade
- Assistente Técnico do Comércio (ATC)
- Assistente Técnico do Comércio (AT)

APRENDIZES

- Operadores de Auto-Serviço
- Profissionais de Vendas
- Técnico Auxiliar de Materiais de Construção

PARA MAIS INFORMAÇÕES DIRIJA-SE À:
R. JACINTA MARTO, 8-2 F
1100 LISBOA
TELEFONES: 561840/42

DESPERDÍCIOS NA CAPOEIRA

*** LUÍSA BRITO MENDES**

O Senhor Galo Galão Convencido tomou orgulhosamente posse do seu lugar como gerente da Capoeira «Confusão, Lda.». Sacudiu as esporas, ergueu a crista e cacarejou com os seus botões: «Vamos ao trabalho! Chegou a hora de pôr ordem neste galinheiro.»

As coisas não iam muito mal na capoeira. Contudo, as galinhas andavam agitadas tristes e desinteressadas; e a produção começara a baixar.

A verdade era que o trabalho se ia acumulando nos poleiros e a galinha do mato responsável por esse sector não fazia senão deixar-lhe notas, comunicações, relatórios, insistindo em obter uma resposta. «Não via ela que ele estava ocupado com problemas importantes e que não podia perder tempo com essas ninharias? Que esperasse! Mas que atrevida a dona galinha do mato, que teve a ousadia de o procurar directamente no alto do seu poleiro!» Para evitar abusos semelhantes mandou fazer um letreiro com letras grandes e gordas que pendurou na porta — OCUPADO — faria reuniões quando achasse necessário...

Das poucas que fez, pouco ou nada se concluiu, pois estas eram constantemente interrompidas por recados ou cartas que ditava à secretária ou por telefonemas urgentes que atendia. Sim, ele não podia parar e as reuniões só serviam para que todos perdessem tempo e não fizessem nada de proveitoso durante o período em que se reuniam...

Passado algum tempo a galinha do mato despediu-se, alegando ter arranjado trabalho na Capoeira do seu maior concorrente o Galo Sabichão. «Em breve a substituiria!»

O Pinto Calçudo não era mau funcionário e até conseguira que no seu sector a produção dos ovos tivesse duplicado. No entanto, não lhe iria perdoar terem-se partido três ovos. Que prejuízo! Chamou-o e criticou-o pelo sucedido.

O Pinto Calçudo pediu a sua demissão. «Que se vá. Paciência! Que queria ele que eu fizesse? Naturalmente que o felicitasse pelo aumento de produção no seu sector. Que disparate! Todos sabem que elogiar quem trabalha pode ter efeitos muito negativos... Os «louros» sobem depressa à cabeça... e depois, são só exigências!»

A Galinha do Pescoço Pelado geria com competência o departamento dos pintos e lembrara-se que tinha chegado o momento da sua promoção. «Não me parece boa política promovê-la, pois pode acabar por se julgar importante e exigir outro tipo de tarefas que melhor correspondam à sua nova categoria.»

Insatisfeita a Galinha do Pescoço Pelado acabou por se ir embora.

A mania da formação também teria de acabar. Viera então o Galo da Índia, responsável pelo núcleo das chocadeiras, pedir-lhe autorização para frequentar um curso de formação em novas tecnologias, Comando Numérico, se bem se lembrava. «Pagar-lhe o ordenado para andar a passear num curso, isso nunca!»

O Galo da Índia que não era para brincadeiras, zangou-se e não voltou a pôr os pés na Capoeira.

Achando-se mal paga para a responsabilidade que tinha, a Galinha Cocó pediu um aumento de ordenado. «De facto, o sector dela tem progredido. Porém, é preciso agir com cuidado e ponderação. Se satisfaço o seu pedido, voltará com novas imposições. O melhor é deixá-la como está. Quanto mais damos às pessoas, mais elas exigem.»

A Galinha Cocó arranjou quem lhe pagasse mais e despediu-se.

O Galo Galão Convencido viu-se a braços com falta de pessoal responsável e suava as estopinhas para manter todos os sectores em pleno funcionamento. Dificilmente o conseguia. A produção e a qualidade baixavam de dia para dia. Uma desgraça...

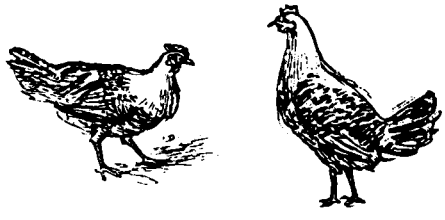
De si para si lá se ia lamentando: «Que mal teria ele feito para merecer tal sorte? Não tentara defender o melhor possível os interesses da Capoeira por que era responsável? Claro que sim!» Ora vejamos:

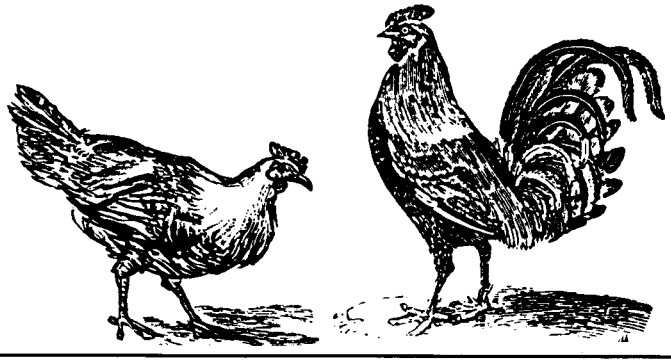
1. **Não permitira que se perdesse tempo com notas, relatórios, informações e reuniões. Ele próprio dera o exemplo, recusando-se a receber os subordinados sempre que estes o solicitavam;**
2. **Não fazia «louvores» a torto e a direito para que não descansassem à sombra da fama;**
3. **Não promovera para evitar problemas entre as categorias e as tarefas desempenhadas;**
4. **Não autorizara cursos de formação dentro das horas de serviço para não prejudicar a empresa;**
5. **Não pagara grandes ordenados para não esbanjar os bens da Capoeira;**

ENTÃO POR QUE RAZÃO O SEU MELHOR PESSOAL O TINHA ABANDONADO?

---

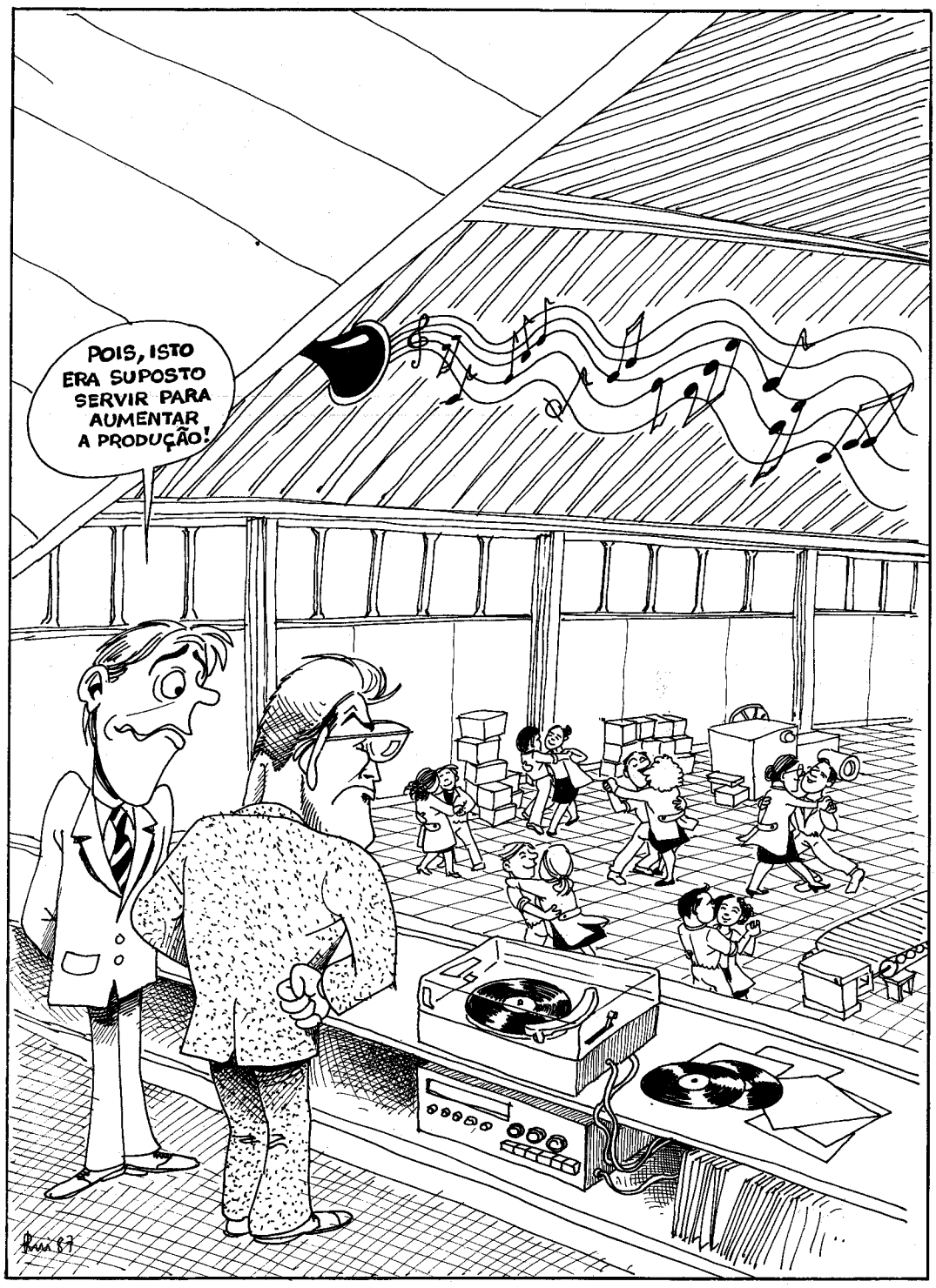
* Licenciada em Literatura, Investigadora.





HUMOR NO TRABALHO

cartoon de Rui



OS LIVROS A LER

BLANCHARD, K., JOHNSON, S.: «O Gestor Um Minuto», 4.ª ed. (Biblioteca de Gestão Moderna, 1), Presença, Lisboa 1897, 112 pp. (Tr. do ingl., 1982)

BLANCHARD, K., ZIGARMI, P., e ZIGARMI, D.: «O Líder Um Minuto». (Biblioteca de Gestão Moderna, 10), Presença, Lisboa, 1986, 101 pp. (Tr. do ingl., 1986)

BLANCHARD, K., e LORBER, R.: «O Gestor Um Minuto em Acção». (Biblioteca de Gestão Moderna, 2), Presença, Lisboa, 1984, 113 pp. (Tr. do ingl., 198?)

Se você, caro leitor, não sabe o que há-de oferecer ao seu chefe, no dia em que ele fizer anos, aceite uma sugestão nossa: ofereça-lhe estes três livros...

O preço? Muito menos que uma boa garrafa de uísque de malte!...

Mas, antes, leia-os de fio a pavio. Você vai gostar, de tal modo que vai querer comprar outros tantos para si...

E depois pode ser que aconteça um pequeno milagre na sua secção, oficina ou departamento. Imagine então o seu chefe, uns dias depois do seu feliz aniversário, reunindo todo o pessoal e declarando em tom emocionado: «meus amigos, nunca é tarde para mudar. Ao fim de vinte anos de actividade profissional e quarenta e cinco de vida, acabo por ter de reconhecer que sou uma excelente pessoa e um mau chefe. Doravante, quero ser um Gestor Um Minuto!»...

Qual o segredo destes livros?, pergunta você. É precisamente a sua capacidade de seduzir-nos, o seu tom coloquial e a facilidade com que se abordam questões difíceis como são as de gestão, de chefia, de liderança.

Questões difíceis ou, no mínimo, áridas, **chatas**, e que a gente nas nossas empresas e demais organizações não discute, ou discute mal. E que, no entanto, também elas são importantes para o futuro dos nossos postos de trabalho, dos postos de trabalho dos nossos filhos, e até da própria economia e sociedade portuguesas. Questões que afinal se prendem com a tão falada modernização.

E, a propósito, cá está mais um daqueles termos sobre os quais a gente nem sempre se entende. Modernizar as nossas empresas é produzir **mais** e **melhor**, dizem-nos. Para isso há que **inovar** (novos processos e produtos) e **formar** (transmitir novos conhecimentos...).

Novas tecnologias + pessoal qualificado = modernização. É isto que nos querem dizer. Quanto a nós, é talvez um bocado simplista. A modernização não se resume à inovação técnica e à formação profissional. Implica **mudança** e aí é que está o problema. A mudança nas nossas empresas implica não só novos conhecimentos, novas técnicas, mas também novas **atitudes** e **comportamentos**, por parte de todo o pessoal. E isso leva tempo e é difícil...

No fundo, estes três livros procuram ser uma resposta a este problema da mudança. Os seus autores, norte-americanos, têm outras preocupações, talvez diferentes das nossas. O problema da América é o seu declínio industrial e comercial, e isso preocupa os autores do livro. Mas não é só sobre isso que nos falam. É sobre a maneira mais eficaz de gerir as empresas, de lidar com as pessoas... Essa questão interessa-nos. A América, de resto, tem neste domínio uma larga e rica experiência. É importante também aprender com os outros.

O que é ser gestor? É ser líder, seja na empresa seja no sindicato. E gestores não são só os chefões. São também as chefias directas, os encarregados, os supervisores, os chefes de equipa... E ser líder é assim uma espécie de actor que tem de representar um papel, às vezes difícil: tem de agir **com**, **através** e muitas vezes **contra** outros actores para poder realizar os objectivos da empresa, do grupo, etc.

Mas hoje em dia o grande problema da liderança já não é o do **estilo**, como antigamente em que havia o chefe mais autoritário ou o chefe mais liberal... O problema hoje é saber se eu, na qualidade de encarregado, estou a ter uma actuação **adequada** e **eficaz** para resolver um dado problema, um conflito dentro do grupo, para fazer face a uma situação nova e inesperada...

Tradicionalmente, a formação dos nossos chefes, dos nossos quadros e gestores, está mais virada para o **saber** e o **saber fazer**. Eles eram bons especialistas antes de chegarem ao lugar que têm hoje. Eram bons juristas, bons economistas, bons engenheiros, bons técnicos, bons operários... Mas falta-lhes um bocado do **saber estar**, do **saber ser**... Ora é aqui que todos falhamos, na escola, na empresa, nas vinte e tal licenciaturas em gestão de empresas que por aí há, nas centenas de cursos de formação para chefias que por aí se realizam... Ora aí é que está o busílis da questão... Não **sabemos ser, não sabemos estar** nas nossas empresas, nas nossas organizações...

Saber estar e saber ser, é isso o Gestor Um Minuto!

Não, não pense que é mais uma dessas colectâneas de receitas ou, pior ainda, de anedotas sobre a gestão e os gestores, tipo Curso de Relações Humanas em formato **Reader's Digest**, tão ao gosto desse povo inventivo, pragmático e comunicativo que são os americanos.

«O Gestor Um Minuto» é um livro sério e sóbrio onde também se contam deliciosas histórias e anedotas. O Gestor Um Minuto começa por ser uma criação alegórica do **homem que sabe-estar-e-sabe-ser-em-getão**, e que tem como símbolo precisamente «a leitura de um minuto no mostrador de um relógio digital moderno», com a finalidade de «lembrar-nos a todos que devemos retirar um minuto dos nossos dias para olharmos o rosto das pessoas que dirigimos» e compreendermos que afinal «são elas o principal recurso»...

Se aceita, finalmente, mais uma sugestão, leia estes três livros pela ordem que aparecem na colecção. E já agora respeite o pedido do Gestor Um Minuto: partilhe com os outros (superiores, colegas, subordinados) aquilo que o Gestor Um Minuto e o Líder Um Minuto lhes ensinarem...

LUÍS GRAÇA*

* SOCIÓLOGO

CONSELHO EDITORIAL «DIRIGIR»

Foi alargado o âmbito do Conselho Editorial desta revista com a preocupação de melhor cumprir os seus objectivos, pois passou a contar com a preciosa colaboração de António Carlos Sousa da Fonseca (Comércio), Carlos Alberto B. Sousa (Manuel Pousada e Herdeiros — Indústria), Marques Apolinário (IAPMEI) e Paulo Cunha (LNETI).

FEIRAS E CERTAMES

FIL — FEIRA INTERNACIONAL DE LISBOA

ARTESANATO
Artesanato
De 8 a 17 de Julho

INTERMODA
Salão de Confecções e da Moda
De 8 a 11 de Setembro

INTERCASA
Salão de Mobiliário e Iluminação
De 23 de Setembro a 2 de Outubro

LARTÉCNICA
Artigos Eléctricos e Electrodomésticos
De 14 a 23 de Outubro

EXPONOR

MOSTRA DE CALÇADO
17, 18 e 19 de Junho

PORTEX — PRIMAVERA/VERÃO 89
8 a 11 de Junho

4.º CONGRESSO IBÉRICO DE ENERGIA
INEREM — FEIRA DA ENERGIA
23 a 31 de Julho

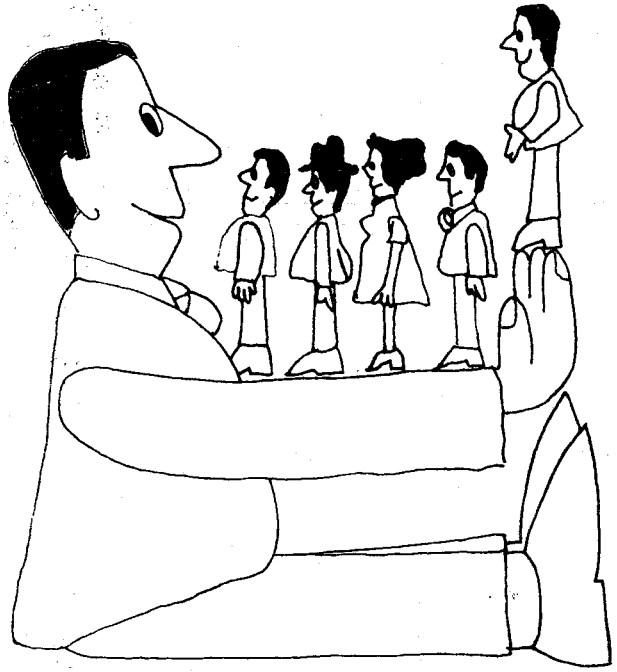
PORTEX IN — PRIMAVERA/VERÃO 89
15 a 18 de Setembro

METALOMECÂNICA 88
6.ª Exposição Internacional de Matalomecânica
De 1 a 6 de Outubro

** O público e o seu atendimento

Algumas ideias e sugestões

* MANUEL ABREU



Trazer para a revista «**Dirigir**» o tema «**O público e o seu atendimento**» parece um tanto fora do contexto, fora dos objectivos que a publicação prossegue.

Esperamos, contudo, que se perceba com facilidade a nossa intenção e a pertinência desta abordagem.

Todos sabemos que **qualquer organização** — pública ou privada — **tem a sua razão de existir na medida em que disponibiliza à comunidade produtos ou serviços de que ela necessita.** No primeiro caso, numa óptica de «serviço público», no segundo caso, procurando rendibilizar os investimentos aplicados.

A organização que melhores serviços/produtos fornecer e a condições mais vantajosas **será aquela que obterá mais êxito.**

Aliás, segundo estudo recentemente realizado nos EUA, a «empresas com sucesso» (1) **um dos oito atributos** que caracterizam as empresas analisadas é o de «**estarem próximas dos clientes**», serem capazes de aprender com aqueles que se destinam a servir, proporcionando «**qualidade, serviço e fiabilidade sem paralelo**, ou seja, coisas que funcionam e duram». «Muitas das companhias inovadoras chegaram aos seus melhores produtos através das ideias dos clientes. Isso só se consegue ouvindo atenta e frequentemente»

(1) Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. — In **Search of Excellence (na Senda da Excelência)** — Bibliot. Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote — Lisboa, 1987.

Por outro lado, Lee Young, editor-chefe da Businesss Week [1], afirma que «provavelmente o **princípio mais importante da gestão** que tem sido ignorado nos nossos dias **é o estar próximo do cliente**, para satisfazer as suas necessidades e antecipar os seus desejos. Em muitas companhias o cliente tornou-se como que um incómodo cujo comportamento imprevisível vem transtornar os planos estratégicos cuidadosamente elaborados, cujas actividades vêm alterar operações computadorizadas e que teimosamente insiste em que os produtos que compra devem funcionar».

Aproximarmo-nos dos clientes — **o público** — impõe-se, assim, como **um objectivo estratégico de qualquer organização**, o qual deve nortear a sua actuação, do topo da hierarquia ao funcionário/trabalhador menos qualificado.

Contudo, como dizem os autores citados, não podemos ficar pelo discurso. «**As outras companhias falam disso. As companhias de excelência actuam dessa maneira**» [2].

As presentes notas procuram aprofundar este tema sem pretenderem constituir-se em «manual» de ATENDIMENTO DO PÚBLICO, mas tão-só num conjunto de ideias e sugestões.

Através delas procuraremos conduzir um processo de reflexão conjunta sobre:

- a relevância do papel do público perante as organizações, sejam elas públicas ou privadas;
- algumas atitudes a fomentar (positivas) e outras a evitar (negativas), bem como os cuidados de comunicação, no contacto com o público;
- algumas sugestões organizacionais que permitam facilitar a relação das organizações com o público, nomeadamente no que diz respeito à diminuição do tempo de resposta entre a manifestação de uma necessidade por qualquer cliente e a sua satisfação.

Parece-nos evidente resultar destas preocupações que não petendemos promover «fazedores de imgens».

As imagens só são sólidas e perenes se forem reflexo da qualidade dos produtos que se disponibilizam ou dos serviços que se prestam em tempo oportuno.

Nesta óptica, gostaríamos que se juntassem à nossa reflexão todos aqueles que trabalham,

Extracto do Capítulo «Próximo do Cliente» do livro *In Searche of Excellence (Na Senda da Excelência)* (*)

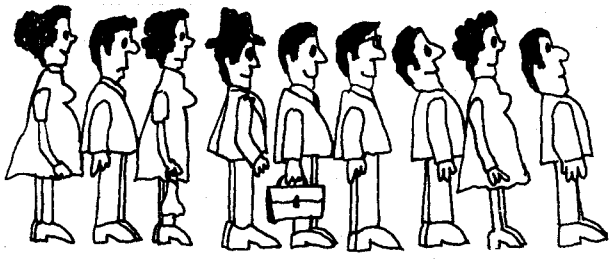
Que uma empresa deva estar próxima dos seus clientes parece tratar-se de uma mensagem bastante benigna. De modo que se pode colocar a questão porque é que um livro como este tem um capítulo sobre este assunto? A resposta é que, apesar de todos os discursos que sobre isto têm sido feitos nos nossos dias, Lee Young e outros têm razão: o cliente é ignorado ou considerado como incómodo.

As boas notícias das companhias de excelência revelam a extensão e a intensidade com que os clientes estão presentes por toda a parte nos esquemas das organizações: vendas, produção, investigação, contabilidade. Uma mensagem simples atravessa toda a atmosfera dessas empresas (...). Um sumário breve do que as nossas pesquisas revelaram mostra, no que respeita ao atributo cliente, que as companhias de excelência estão de facto muito próximas dos seus clientes (...). As outras falam disso. As companhias de excelência actuam dessa maneira (...).

O serviço, a qualidade e a fiabilidade são estratégias que têm em vista obter uma clientela leal e rendimentos constantes e crescentes a longo prazo (...).

As companhias de excelência são os melhores ouvintes. Aproveitam o facto favorável de estarem perto dos seus clientes (...).

(*) Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. — **In Searchof Excellence (Na Senda da Excelência)** — Bibliot. Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote — Lisboa 1987.



(2) Vide nota (1)

tanto no sector privado como no sector público — sejam dirigentes, operários, administrativos ou técnicos — que, de alguma forma, tenham de atender público, tanto interno como externo à organização porque, como refere o grupo dinamizador para a qalidade em serviços da Associação Portuguesa da Qualidade, «um cliente é a pessoa (ou grupo) que recebe o nosso trabalho...»

Ao longo do conjunto de artigos que nos propomos, desenvolveremos a nossa reflexão através da utilização de «perguntas/respostas», porque nos parece um método directo e personalizado.

Complementarmente introduziremos anexos que aprofundam ou exemplificam alguns dos pontos de vista apresentados.

Vamos neste primeiro artigo, reflectir sobre as EXPECTATIVAS DO PÚBLICO, isto é, sobre a situação do público face às organizações, aos seus serviços e a nós, seus trabalhadores/funcionários.

Relevaremos a perspectiva «finalista» face à perspectiva «processoalista», isto é, **atribuiremos muito maior importância aos objectivos a atingir, aos resultados a alcançar**, relegando para segundo plano a forma de o conseguir. **Se juntarmos a esta preocupação a da redução do tempo de resposta, teremos organizações em que a eficácia prevalece sobre a eficiência**, sem que esta seja necessariamente posta em causa.

Equacionaremos ainda as expectativas que nós temos em relação ao público que nos contacta.

AS EXPECTATIVAS DO PÚBLICO

O que espera o público da nossa organização

Seja qual for o ramo de actividade da nossa organização, o público espera satisfazer, com qualidade e fiabilidade, as suas necessidades pessoais.

Para ele pouco significado terá a forma como atinge o seu objectivo, mesmo no cantacto com os serviços da administração pública. Nesta situação, lá no seu íntimo, pouco representa o «interesse público», as «necessidades da comunidade». **O que exige é ser servido rápida e eficazmente**, tanto na aquisição de bens como de serviços.

Para ele, «licenças de construção», «cuidados de saúde», «seguro de pessoas e bens», «certidões de nascimento», «reparação de máquinas», «declaração e liquidação de impostos», são a mesma realidade. **Em todas as situações o seu grau de exigência é o mesmo: qualidade, fiabilidade, rapidez, eficácia...**

Porém, sentir-se-á melhor se conseguir manter e até desenvolver um clima agradável e de confiança e, no caso dos serviços públicos, integrar o seu interesse particular no interesse colectivo da comunidade.

Compete às organizações — públicas e privadas — criar condições objectivas para que tal possa acontecer.

O que espera o público de nós?

Para o público nós somos a face visível da nossa organização.

Assim, é de nós, seja qual for a nossa função, que o público espera respostas eficazes.

Para além disto, pretende que sejamos atenciosos e humanos.

Extracto do folheto de inscrição no Grupo Dinamizador da Qualidade em Serviços da Associação Portuguesa para a Qualidade

A qualidade em serviços assenta no entendimento que cada um tem, pelo menos, um destinatário para tudo o que faz.

Um cliente é a pessoa (ou grupo) que recebe o resultado do nosso trabalho (pode ser interno ou externo à entidade) e constitui, como sabemos, o activo mais valioso que qualquer entidade possui.

Cada um deve, pois, identificar quem são os seus clientes (internos e externos) e quais são as expectativas desses seus clientes para satisfazer, se necessário após negociação, à primeira vez.

Procuremos atendê-lo como se do outro lado estivéssemos nós próprios, independentemente da forma como fomos abordados e da natureza das nossas funções, em relação às quais o público tem expectativas específicas.

SE A NOSSA FUNÇÃO É PRESTAR DIRECTAMENTE UM SERVIÇO OU DISPONIBILIZAR UM PRODUTO

É, fundamentalmente, através de nós que o público espera conseguir a satisfação da sua necessidade ou interesse. É em nós que personaliza a entidade responsável pela sua concretização.

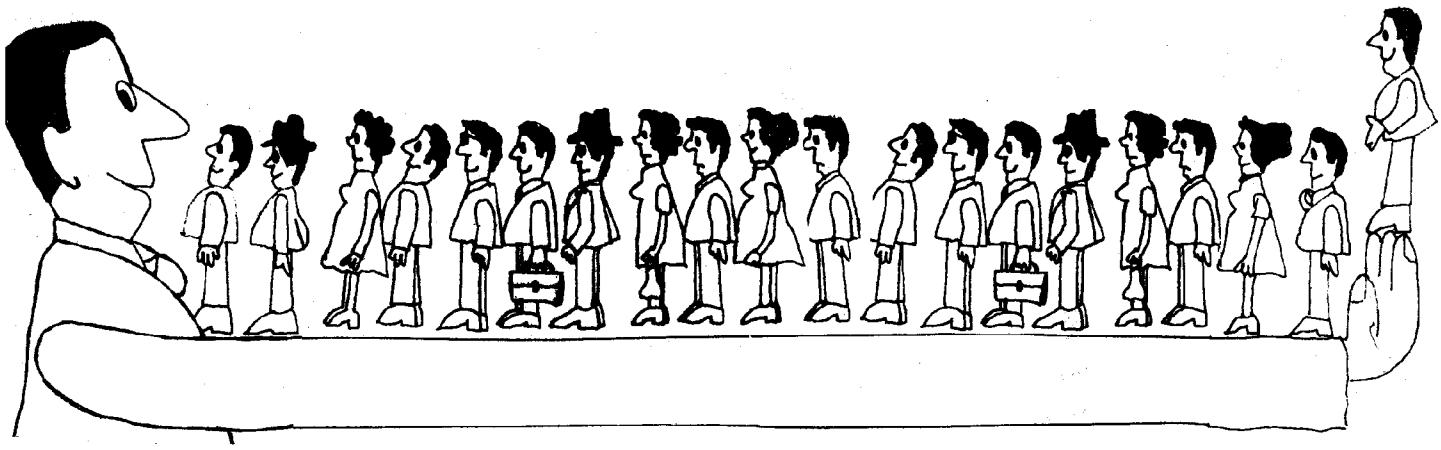
SE A NOSSA FUNÇÃO É EXIGIR O CUMPRIMENTO DE UMA OBRIGAÇÃO, FORMALIDADE OU NORMA

Nós, mais do que qualquer outro, representamos o lado mais odioso da nossa organização.

Para o público, só fazemos exigências.

Obrigamo-lo a pagar a «factura», a «quota», o «prémio do seguro», os «impostos», as «taxas», a apresentar declarações... a ter trabalho e gastar dinheiro sem que, em muitos casos, receba qualquer contrapartida directa.

Nesta função, mais do que em qualquer outra, o público espera ser tratado nas «palminhas das mãos». Não é servido, é ele quem serve.



Para ele, cada um de nós é o sujeito/actor principal, a corporização da organização em geral e do nosso departamento/serviço, em particular.

- Ele espera que tenhamos o **poder/autoridade suficiente** para satisfazer a sua pretensão.
- Ele espera que tenhamos o poder/autoridade suficiente para satisfazer a sua pretensão **imediatamente**.
- Ele espera que tenhamos um **grau de consideração** suficiente para o tratarmos como pessoa, de preferência importante.
- Ele espera que nos **empenhemos suficientemente**, para perceber, a importância do problema que põe e que pretende que resolvamos, de forma eficaz, a seu favor.

Por isso exige que as formalidades sejam o mais simples possível e o trato da melhor qualidade.

Quem paga quer ser rápida e optimamente servido.

Neste caso, os utentes «pagam» e, em muitos casos, não «recebem» nada em troca.

Têm todo o direito a ser atenciosa e rapidamente atendidos.

SE A NOSSA FUNÇÃO É PRESTAR INFORMAÇÃO PERSONALIZADA, DIRECTAMENTE OU POR TELEFONE

Será por nosso intermédio que o público procura o caminho mais curto e eficaz para resolver o problema/necessidade que o preocupa ou a obrigação/dever que tem de cumprir.

Pretende encontrar o «abre-te Sésamo» para chegar, fácil e rapidamente, ao «QUEM» e «COMO» resolver o seu problema, de forma integral e eficaz.

Não quer uma resposta/solução simpática, mas uma resposta/solução sem ambiguidades, eficaz.

SE A NOSSA FUNÇÃO É ENCAMINHAR CHAMADAS TELEFÓNICAS

Somos uma pessoa importante na nossa organização.

É através de nós que o público cria uma primeira imagem, positiva ou negativa, do nosso serviço.

Se somos eficazes e atenciosos ao encaminhar ou fazer uma chamada, tudo bem. A imagem será positiva.

Obs. — Em muitos casos, à função de telefonista junta-se a de recepcionista. Nestas situações as nossas preocupações são acrescidas, pelo que devemos alargar a nossa reflexão às considerações feitas em relação à função anterior.

SE A NOSSA FUNÇÃO É DIRIGENTE

Como dirigentes que somos, o público espera que organizemos e dirijamos os nossos serviços de forma a que possa, eficaz e eficientemente, ver satisfeitas as suas necessidades e cumpridas as suas obrigações, em tempo oportuno, sem demora.

Pretende que para isso, não se lhe exija um sem-número de formalidades e a apresentação de inúmeros documentos, tantas vezes com informação repetida.

Pretende ainda que não o façamos esperar longas horas, minutos que sejam, para ser atendido.

Espera que o nosso serviço seja competente e que tenha pessoas capazes, seguras dos produtos que disponibilizam e dos serviços e informações que prestam.

Espera ainda ser considerado como entidade importante, como a razão de existir do serviço/departamento que dirigimos.

Neste sentido, para além de querer ser bem atendido, gostará que ouçamos e tenhamos em consideração a sua reclamação, queixa, sugestão.

A tudo isto o público deve ter direito.

Com a sua participação, podemos ajustar permanentemente a organização e gestão do nosso serviço às necessidades e interesses dos utentes, que é nosso objectivo servir.

O que esperamos do público?

Até aqui realçámos as EXPECTATIVAS DO PÚBLICO e o papel que a nossa organização e nós, seus agentes, temos de desempenhar para a sua satisfação.

Chegou o momento de reflectirmos sobre as NOSSAS EXPECTATIVAS.

O público é, muitas vezes, egoísta e não «sabe» reconhecer que, em certas situações, há interesses mais gerais e importantes que os seus interesses e exigências individuais.

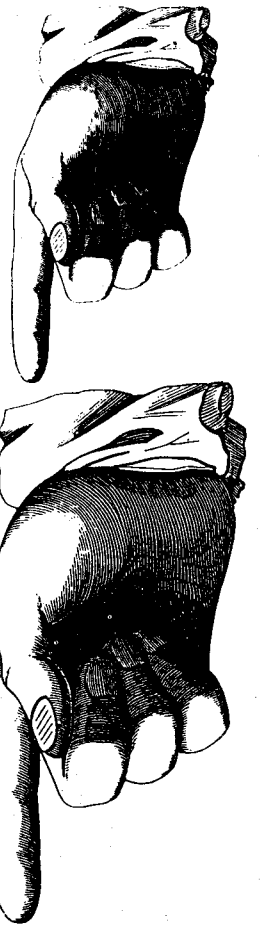
Convém aqui referir que alguns de nós, a pretexto de «defendermos interesses mais gerais», estamos apenas a defender práticas ancestrais, procedimentos burocratizados que em nada se ajustam às realidades sociais, económicas e culturais da sociedade actual.

Esta observação não significa que não devamos ter a expectativa legítima de querer que os utentes compreendam que temos que ser justos e honestos, respeitando aqueles que os precedem e/ou enquadrando os seus interesses particulares nos interesses reais, efectivos e mais gerais da comunidade.

Esperamos que nos percebam como elementos de organizações que têm objectivos mais amplos e, no caso de funcionários públicos, como servidores do interesse público e que, por essa razão, não podemos estar sujeitos às variações conjunturais e particularíssimas de qualquer pessoa que nos procura e que os ponha em causa.

Esperamos ainda, que nos «reconheçam» como PESSOAS, com emoções e ansiedades, passíveis de cometer erros,... mas que dão o melhor da sua competência, criatividade e afectividade ao serviço dos efectivos e reais interesses da Comunidade em geral e de cada público/utente em particular.

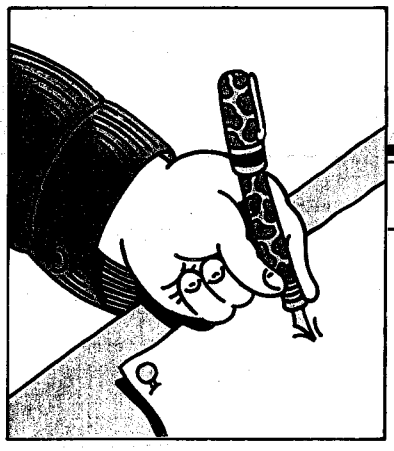
LEIA
DIVULGUE



REVISTA PARA CHEFIAS
DIRIGIR

* Dirigente do Instituto de Informática, Consultor e Formador nas áreas de Organização, Gestão e Informação.

** Adaptação da publicação **A Administração e o Público**, edição da SMA — Secretariado para a Modernização Administrativa.



* CORREIO DOS LEITORES *

A TODOS OS LEITORES QUE NOS ESCREVERAM, AGRADECEMOS O INTERESSE E SUGESTÕES ASSEGURANDO QUE AS LEMOS COM ATENÇÃO. PARA ALÉM DESTE AGRADECIMENTO, VÃO OS SEGUINTES RECADOS:

REPÚBLICA POPULAR DE ANGOLA

Foi com bastante satisfação que recebi a vossa revista «DIRIGIR», que aborda temas de grande interesse, particularmente para todos aqueles que na sua vida quotidiana têm como tarefa **dirigir.**

A Revista despertou grande interesse dos responsáveis e quadros deste Ministério, que a solicitam com frequência.

A Revista é uma tribuna, onde responsáveis e quadros podem exprimir os seus pontos de vista sobre os problemas que surgem no quadro do relacionamento humano no trabalho, e sobre as suas experiências pessoais. (...)

Assessor do director
E. M. Maravilhoso Buchartts

É com imenso agrado que recebemos apoio de tão longe! Estamos abertos à sua colaboração. Para tal, se tiver mais comentários ou notícias que entenda terem interesse para a revista publicar, contacte-nos!

Tomei contacto com a revista «DIRIGIR» recentemente. Antes de mais a minhas felicitações pela concepção de uma revista dirigida a um grupo social nuclear na modernização que todos pretendemos. Os números a que tive acesso estão escritos numa linguagem simples e por isso eficaz, o que não é fácil. Torna-se assim um óptimo meio de intervenção e um importante instrumento de trabalho. Nesta óptica, como sou sociólogo, ligado ao desenvolvimento organizacional, é para mim importante. (...)

António Norberto Rodrigues

Gostámos muito da sua carta. Gostaríamos de lhe pedir uma coisa: porque não comentar alguns dos casos dos «Problemas e Decisões»?

Se tiver paciência e tempo apreciaremos muito a sua colaboração. Pense nisto!

Tive o prazer de receber o n.º 1 da vossa revista através da divisão de formação da Carris.

Eu acho a vossa revista muitíssimo interessante, por ser realista, em tudo o que li nela vi a realidade das coisas.

Pela experiência que tenho de chefia, que já são 18 anos, vivo estas realidades dia a dia, todos estes conselhos eu tenho dado, e os exemplos aqui exemplificados, ao ponto de uma vez me alcunharem como Sr. Professor.

Um dirigente que seja correcto na sua chefia é impossível agradar a todos, por vários motivos, porque cada trabalhador tem a sua maneira de ser, nós chefes temos de conviver com diferentes feitios, temos de dialogar conforme a sensibilidade de cada um, só assim se pode organizar e rendibilizar a oficina ou empresa.

Embora para alguns pareça tarefa fácil, chefiar não é assim tão fácil. Para aqueles que levam esta missão a sério, é muito espinhosa pelas razões aqui apontadas.

Mas digo, não é difícil, só é preciso pensar, raciocinar e actuar dentro da realidade das coisas, motivar, apoiar ou disciplinar sempre que seja necessário, o chefe não se deve prender às burocracias, porque isso desmotiva um tanto os seus subordinados.

Vitorino Dias Guncho

Amigo Vitorino

Foi com imenso prazer que recebemos a sua carta. É reveladora de que a teoria que a revista transmite não só não tem estado longe da realidade de vida dos chefes como também pode apoiar a prática de todos aqueles que dirigem e que têm que obter resultados através de pessoas, com todos os seus problemas, feitios, necessidades e aspirações.

E a burocracia de que o senhor fala com tanta razão? É um bom tema com o qual a DIRIGIR se irá preocupar, e para isso pedimos desde já a ajuda de todos.

S. R.
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
DIRECÇÃO REGIONAL DE ENTRE-DOURO E MINHO
BRAGA

Infelizmente tomei só agora conhecimento da existência da revista «DIRIGIR». No entanto e atendendo ao parco número de fontes de informação disponíveis sobre o assunto em Portugal, felicito-vos pela iniciativa e desde já me mostro interessadíssimo em ser um leitor assíduo e atento da mesma.

Com efeito e atendendo quer à minha actividade profissional — Chefe de Repartição do Pessoal na Direcção Regional de Agricultura de Entre o Douro e Minho — quer ao facto de estar a concluir a minha tese de mestrado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas sobre a problemática da Gestão dos Recursos Humanos, são múltiplos e variados os motivos subjacentes a tal interesse. (...)

José da Costa Dantas

É com todo o agrado que publicamos a sua simpática carta. Contamos consigo para divulgar a Revista aí nos serviços em que trabalha, para o que bastará contactar-nos como já o fez.

Relativamente à colaboração, somos nós que estamos interessados em obter artigos na área da sua especialidade que abordem de forma prática os principais problemas de Recursos Humanos. Portanto se tiver qualquer coisa que veja que se adapta a este espírito, mande-nos!

JUNTA DE FREGUESIA DA PORTELA

Vimos solicitar a inserção do nosso endereço na vossa lista de distribuição da Revista DIRIGIR. Em primeiro lugar porque uma Junta de Freguesia é uma unidade de prestação de serviços à população, razão pela qual a formação em gestão do seu executivo é sempre bem vinda. Por outro lado os quadros que compõem a Junta a que me honro de presidir desempenha funções de responsabilidade na sua vida profissional, pelo que a leitura da vossa publicação seria de toda a utilidade. Por último, a nossa incipiente biblioteca necessita de receber boas publicações. (...)

O presidente da Junta de Freguesia
Jorge Maria Ramalho da Silva Ferreira

Senhor Presidente:

É com muito agrado que lhe enviamos a DIRIGIR para terem na biblioteca da Junta, se quiser enviar os nomes dos prováveis interessados na sua recepção podemos enviar-lhes directamente.

Queremos que a nossa Revista seja recebida por todos aqueles que têm que *dirigir*, pois seja qual for o sector de actividade em que estejam há problemas comuns a todos.

Em relação à entrevista publicada no último n.º 2 ao eng.º Jorge Cifuentes, da ATLAS COPCO DE PORTUGAL Lda, temos que fazer algumas correcções:

- O eng.º Jorge Cifuentes é actualmente director da Divisão de Técnica Industrial da ATLAS COPCO DE PORTUGAL, uma das três divisões de Marketing da Companhia Portuguesa.

  Licenciou-se em 1965 (e não 1975), tendo durante treze anos (até 1980) chefiado a Assistência Técnica da ATLAS COPCO em Portugal, Irão e México.

- A ATLAS COPCO é um grupo industrial sueco com fábricas em 16 países e companhias de vendas e assistência em 50 países (entre os quais Portugal), além de distribuidores em outros 85 países.

  Produz equipamento de ar comprimido e hidráulico para a indústria, construção civil e minas.

  As oficinas mencionadas na entrevista são apenas uma parte da assistência técnica da Companhia Portuguesa.

Esperamos que não fique zangado e mantemos o nosso pedido de colaboração.

Com um abraço, até ao próximo CORREIO DOS LEITORES,

O Director

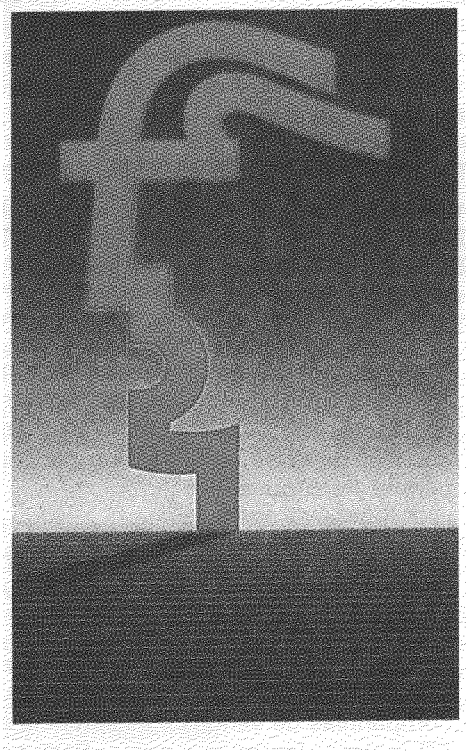
José Casqueiro Cardim

José Casqueiro Cardim

HANNOVER/88

A FEIRA DAS FEIRAS NA ALEMANHA

20.04.88 - 27.04.88



* JOSÉ GRANJA

Realizou-se mais uma vez a maior feira técnica do Mundo, reunindo 5600 expositores provenientes de mais de 40 países, os quais, apresentaram as suas últimas novidades técnicas, nos mais variados campos, em destaque os seguintes:

- **ELECTRÓNICA, ELECTROTECNIA e MICROTRONIC**
- **NOVOS MATERIAIS**
- **EQUIPAMENTO INDUSTRIAL**

Neste certame, ano após ano, técnicos e especialistas verificam as tendências e a evolução da técnica.

A FEIRA DAS FEIRAS NUMA PANORÂMICA

Como técnico visitante, apaixonado pelas novas tecnologias, robótica e automatização industrial, foi com espanto que vi «o que vi» e que vou tentar transmitir num breve «flash».

Por volta das sete horas da manhã, nas vias de acesso à Feira, já se encontram grandes filas de trânsito, que se escoam vagarosamente mas em bom ritmo, com a ajuda da polícia que desvia os carros para os enormes parques de estacionamento. Os acessos à Feira são imensos e estão bem assinalados.

Chamou-me a atenção, as passagens superiores montadas sobre as vias de acesso, que ligam directamente os parques de estacionamento ao interior da Feira.

Como dispunha apenas de dois dias para visitar a Feira, orientei o meu plano de visitas para as áreas de MATERIAIS, EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS, ELECTRÓNICA e MICROTRONIC (módulos de electrónica). Só para visitar a área

Electrónica/Microtronic precisaria não de dois dias, mas no mínimo de uma semana.

Nos *stands* dos NOVOS MATERIAIS (22 e 23), estavam expostos os materiais do futuro, isto é, materiais que estão a substituir o ferro e o acço em inúmeras aplicações, com especial realce para as cerâmicas especiais, e que para muitos são totalmente desconhecidas.

Aliás, uma das maiores, senão a maior «sensação» neste domínio, foi a apresentação de um automóvel com a carroçaria totalmente construída em cerâmica e de outro ainda, utilizando um motor cerâmico.

Para que possam ter uma ideia da variedade da gama destes produtos, mostro alguns exemplos:

Fig. 1 — Pastilhas em cerâmica especial, para trabalhar metais nas máquinas-ferramentas, que irão substituir os actuais buris e pastilhas de material duro (carboneto de tungsténio).

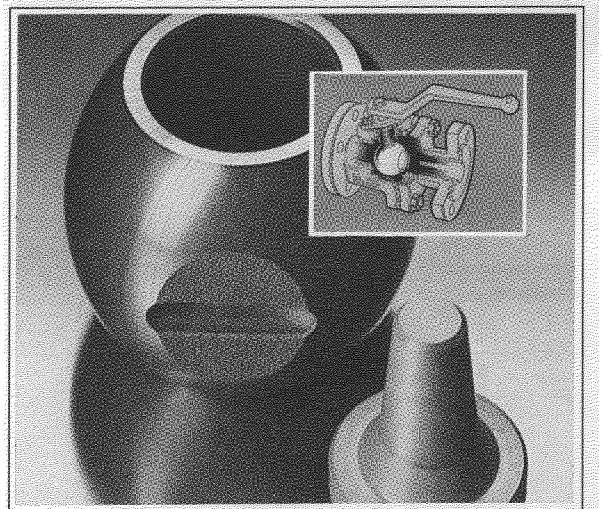


Fig. 2 — Sedes para válvulas, em cerâmica, que substituem as sedes em TI[illegible]ON utilizadas actualmente

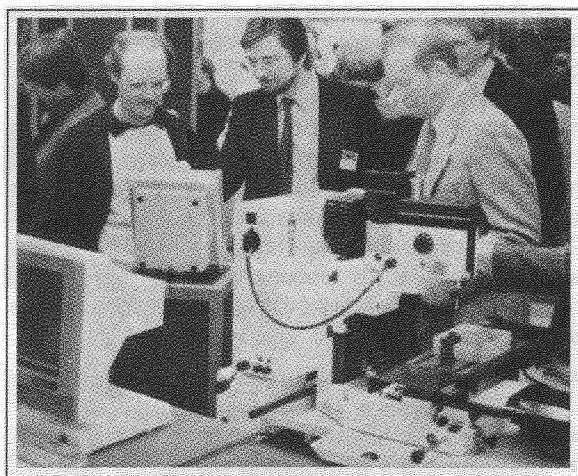
Nos *stands* da ELECTRÓNICA, ELECTROTECNIA e MICROTRONIC o visitante perdia-se nos inúmeros expositores. Só o *stand* n.º 10, com os seus quatro dos cinco andares, com acessos de subida e descida em escada rolante, mostrava ao público todo o tipo de candeeiros e lâmpadas para o lar, trabalho, interiores e exterior.

Os *stands* 8, 9, 12, 13 e 15, expunham as técnicas da electrónica na produção, campos de medição, ensaio, abastecimento de energia e calor e as aplicações do CAD/CAE/CAM.

Expositor a expositor mostravam todo o tipo de processos ligados à produção, garantias de qualidade, equipamentos e instalações, sempre ligados a um computador ou módulos de elelctrónica. Todavia, o que mais me impressionou foi a automação das máquinas ferramentas e das tecnologias de processo.

A evolução da técnica caminha a passos largos para a robotização. Falando com vários especialistas, verifiquei que a tendência é para a polivalência dos equipamentos e dos técnicos, aos diferentes níveis, isto porque se consegue melhor qualidade, maior rapidez na execução, maior precisão de tolerâncias e produção de grandes séries.

Veja a fotografia seguinte:



Mostra-nos uma fresadora com o sistema CAD/CAE/CAM. O técnico responsável coloca a peça a maquinar na máquina, fixando-a, e em seguida faz a programação.

Este técnico não era engenheiro, mas sim um responsável com conhecimentos teórico-práticos de máquinas-ferramentas, ferramentas, materiais (aços e suas ligas) e programação.

Conforme o desenho da peça a executar, ele introduziu na programação as características do aço, as ferramentas a usar, seleccionou as velocidades para desbaste e acabamentos e as tolerâncias desejadas. Verificou o programa com as especificações da peça e de seguida carregou na tecla que faz executar o trabalho.

Pouco tempo depois, a peça estava concluída.

Como esta fresadora, existiam outros equipamentos para utilização no campo da produção industrial, tecnologias de processo e afins.

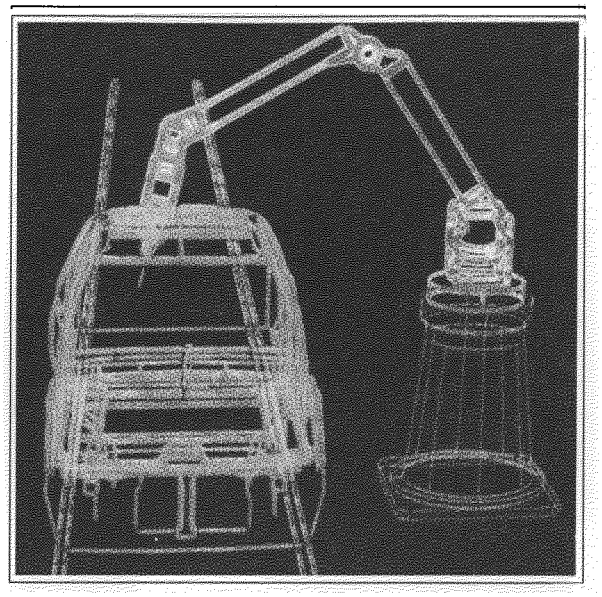


Fig. 3 — Exemplo-tipo para aplicação numa linha de pintura, soldadura, corte-chapa e outros.

MICROTRONIC

A electrónica moderna com os seus desenvolvimentos fundamentais tem o carácter de uma tecnologia-chave. Ela é a base de novos aparelhos, sistemas e processos de comando — na técnica de dados e comunicações, na técnica de comando e regulação, na automatização da produção, assim como na construção de máquinas e veículos automóveis.

A feira especializada Microtronic apresenta a electrónica inovadora no campo das suas múltiplas aplicações.

Foram expostos, amplamente, componentes, módulos e sistemas da electrónica. Soluções completas de problemas mostraram como a microelectrónica consegue, pouco a pouco, com os seus componentes modernos e «Design-Tools» a integração de sistemas. Cerca de 200 expositores de 15 países apresentaram uma oferta de alta qualidade. Desde o produto avulso a soluções completas inteligentes.

- Componentes e módulos electrónicos activos, passivos e electromecânicos
- Módulos da electrónica
- Componentes e módulos da óptica electrónica, técnica laser e de sensores
- Módulos e sistemas para microcomputadores
- Sistemas de desenvolvimento e aparelhos na electrónica
- CAD/CAE/CAM na electrónica
- «Software» e prestação de serviços na electrónica
- Aplicações inovadoras da microelectrónica

Depois da visita à FEIRA DE HANNOVER, verifico que para se conseguir acompanhar a técnica dos nossos parceiros, devemo-nos equipar com esta tecnologia e formar, desde já, os técnicos (gestores, chefias intermédias e operários).

Os operários/técnicos especializados não temem a falta de emprego, pois cada vez são mais procurados e mais bem pagos.

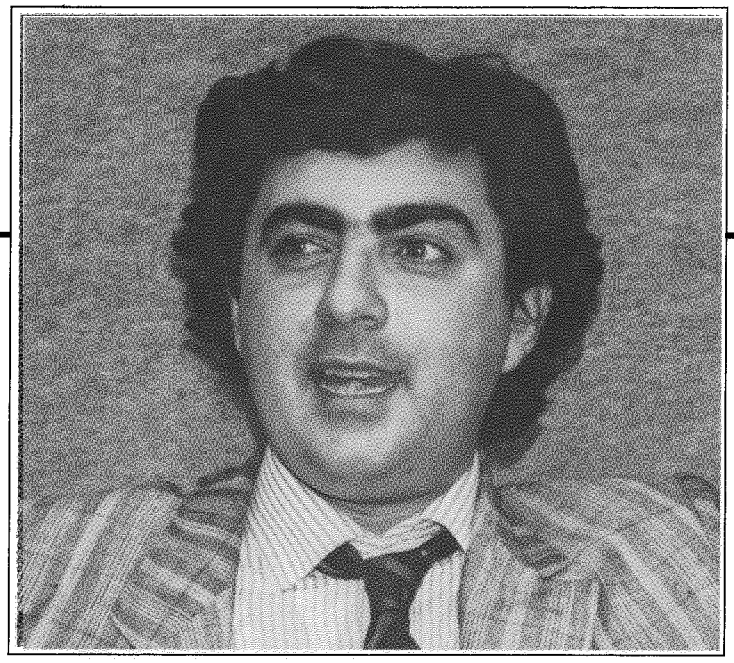
Portugal, todos os anos, com a ajuda destes parceiros industrializados, recebe verbas para serem aplicadas na formação técnica dos seus trabalhadores, mas se não se virar para este tipo de especialização, depressa será ultrapassado e ficará eternamente dependente.

Uma última sugestão: SIGAM AS INDICAÇÕES DO ROBOT!

* Eng.º mecânico, Chefe de Manutenção da RAUSCHERT PORTUGUESA LDA.

QUEREMOS QUALIDADE EVITANDO SER O HONG-KONG DA EUROPA

*** ALFREDO MIRANDA**



José Regojo Velasco nasceu há 32 anos em Lisboa e iniciou os seus estudos na Queen Elizabeth School e no Liceu S. João de Brito, frequentando, de seguida, um colégio em Madrid durante cinco anos.

O mais velho de nove irmãos, José Regojo regressou a Portugal, em 1974, disposto a iniciar uma formação superior em Economia. Contudo, por motivos vários, optou por voltar a Espanha, onde frequentou, entre 1975 a 1980, a ESADE — Escola Superior de Administração e Direcção de Empresas.

Em 1981, parte para os Estados Unidos e inscreve-se na Universidade do Arizona, onde concluiu o seu doutoramento em Marketing e Direcção Internacional. No final do curso, foi convidado para trabalhar por dois bancos americanos que, na altura, desejavam penetrar em Portugal.

Apesar do contrato aliciante que lhe era proposto pelos bancos dos EUA, decidiu «vir trabalhar para Portugal nos negócios da família»

Explicando esta sua atitude, José Regojo salienta: «o grupo empresarial Regojo tem 800 funcionários, espalhados por cinco firmas. Sentindo o peso desta responsabilidade decidi que, como irmão mais velho, tinha que optar pela família e administrar as nossas firmas».

Casado há dois anos e meio com uma filipina, o jovem empresário refere ainda que foi na sua gestão que a «firma lançou em Portugal a marca Pierre Cardin».

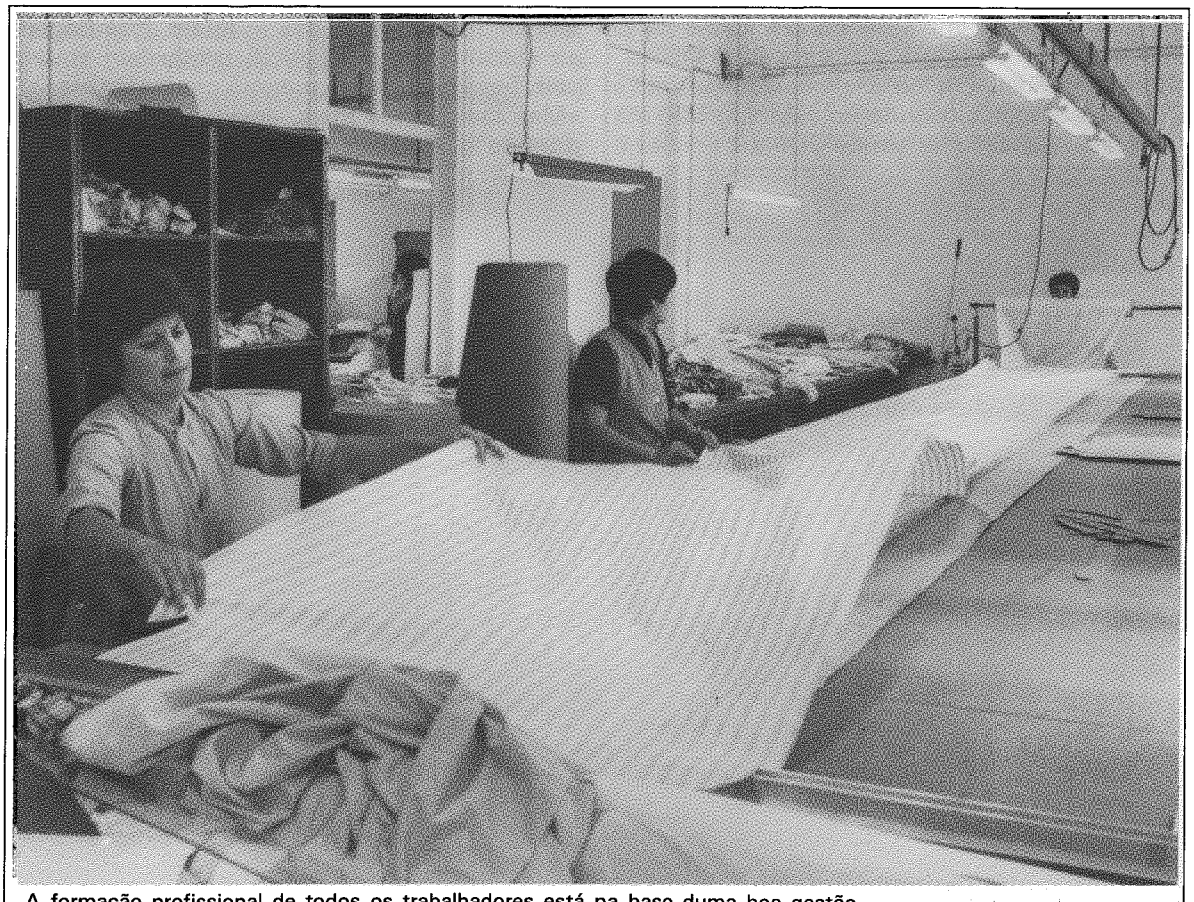
José Regojo define metas

«Portugal não pode ser o Hong-Kong da Europa na indústria da confecção. Temos que produzir qualidade e não quantidade se estamos interessados em conquistar o mercado da CEE que, neste momento, está a ser **inundado** por uma série de produtos, nomeadamente camisas, fabricados nos países asiáticos, a preços extremamente baixos» — afirmou à «Dirigir» José Regojo Velasco, um jovem empresário que há três anos está à frente da empresa J.R. Rodrigues, SARL, fundada em 1919 pelo seu avô.

Com uma formação em Economia e um doutoramento nos Estados Unidos, José Regojo aceitou o desafio de continuar uma tradição que faz da sua empresa «uma grande família». No entanto, antes de chegar à administração, o jovem empresário começou a trabalhar nos armazéns, a fim de se inteirar do funcionamento da empresa.

A confecção de camisas constitui a única actividade da J.R. Rodrigues, a mais antiga empresa do Grupo Regojo. Com uma estrutura tipicamente familiar que tem passado de geração para geração, a fábrica está apostada — salienta o jovem empresário — em produzir produtos de alta qualidade, «facilmente comercializáveis no mercado da CEE».

«O empresário português deste sector tem de mudar a sua maneira de estar no mercado e pensar que, neste momento, temos que enquadrar a política das nossas firmas na política europeia. E, nessa perspectiva, é necessário investir em novas tecnologias e na formação



A formação profissional de todos os trabalhadores está na base duma boa gestão.

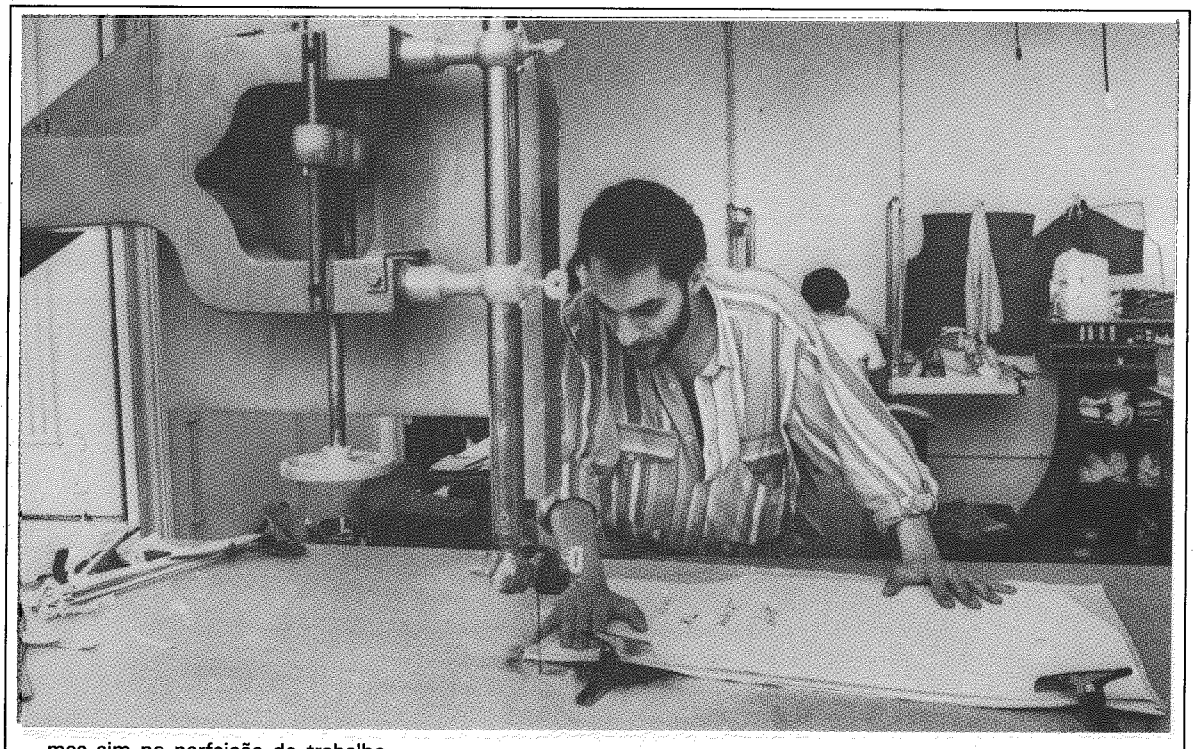
dos trabalhadores, tendo em vista que o produto final tem de ser de alta qualidade» — sublinha.

Gestão europeia

Defendendo que a qualidade é a melhor imagem de marcas de uma empresa, principalmente neste período de integração na CEE, José Regojo afirma que o sucesso da firma se deve, essencialmente, às alterações que introduziu quando assumiu o cargo de administrador.

Contando a sua história à frente da J.R. Rodrigues, José Regojo revela: «ao princípio foi um bocado difícil. Deparou-se-me uma firma com 300 funcionários e com equipamento obsoleto, que vendia 50 por cento da sua fabricação para os militares. Enfim, entrei numa empresa antiquada... que ao fim do mês tinha que pagar os ordenados aos trabalhadores. Logo, tive que realizar uma viragem de 180 graus nos métodos de gestão à data implantados. Na minha perspectiva o que faz mexer a empresa é a fabricação e as vendas. Em 1982 a empresa facturava 200 mil contos colocando no mercado 500 mil camisas. Actualmente vendo 500 mil contos e fabrico 300 mil camisas» — refere José Regojo, ao sublinhar que, no início, produziam «muito com fraca qualidade» e agora produzem menos. «Mas facturamos mais, devido à qualidade do produto que colocamos no mercado».

A qualidade não está na quantidade...



...mas sim na perfeição do trabalho.

A informatização completa os métodos tradicionais...

Milagre económico

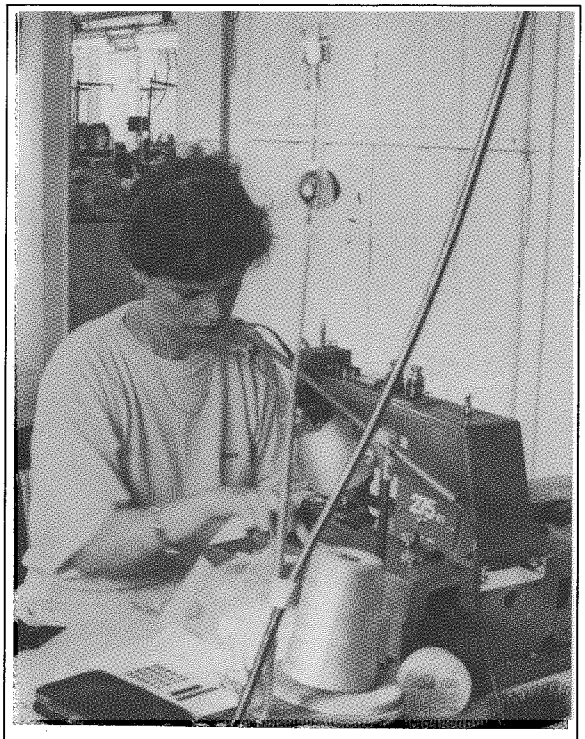
Explicando este «pequeno» milagre económico, José Regojo revela: «quando cheguei tinha pessoas com 60 anos a coser. A primeira medida que tomei foi possibilitar a passagem à reforma dessas pessoas. Contudo, como as aposentações são extremamente baixas, a empresa oferece a cada trabalhador um complemento de três mil escudos à verba que a Previdência Social dá. E, assim, consegui reduzir o número de empregados de 300 para 200».

«A seguir — relata — a minha segunda preocupação foi melhorar o produto, tendo em consideração dois vectores: a moda e a fabricação. Depois, investi em novas tecnologias e iniciei um programa de reconversão de todo o equipamento, e neste momento, utilizamos a informática na fabricação das camisas.»

Conquista de novos mercados

José Regojo tem a seu cargo as relações internacionais e compete-lhe «fechar os negócios», o que o obriga a andar sempre em viagens no estrangeiro, acompanhado pela sua equipa de estilistas, que, salienta, «pode assim **ir beber inspiração** às grandes **fontes** da moda europeia».

Amigo pessoal de Pierre Cardin e de Yves Saint-Laurent, José Regojo é uma pessoa extremamente simples que, «no mesmo dia, pode estar a almoçar com os seus empregados numa



...garantindo a qualidade do produto final.

tasca da Mouraria e, à noite, estar a jantar com banqueiros, políticos e nomes sonantes da moda no Maxim's, em Paris».

Todos estes contactos têm como objectivo colocar o seu produto no mercado europeu.

Produzindo cerca de 50 mil camisas para exportação, José Regojo afirma: «quando entrei na empresa não existiam vendas para o mercado internacional. No primeiro ano, consegui um contrato com uma firma norte-americana que não exigia muito. No segundo ano, vendemos 100 mil camisas para o Yves Saint-Laurent. E, este ano, a nossa grande meta é aumentar as vendas no mercado nacional e consolidar a nossa posição junto dos espanhóis e belgas. Ao mesmo tempo, estamos em negociações para exportar para Inglaterra.»

Os «timings» da moda

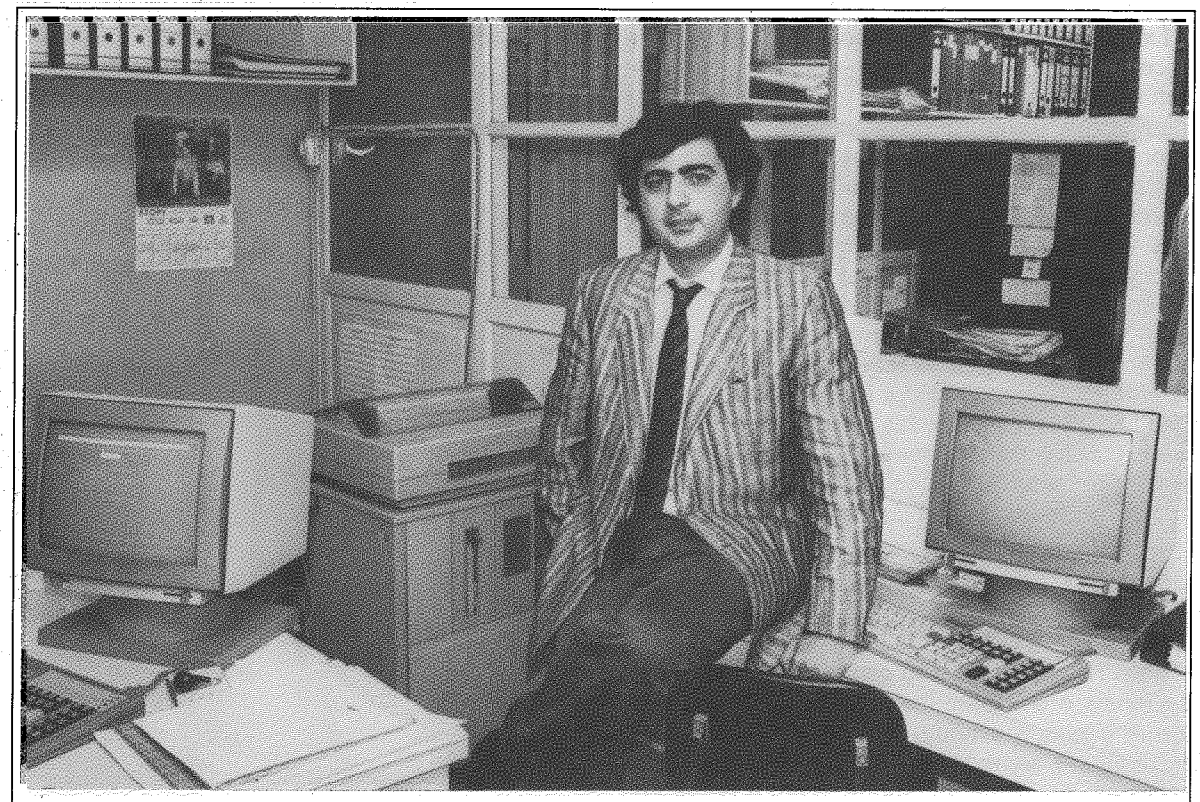
No entanto, toda esta política de exportação está sujeita ao que os entendidos chamam o «ciclo de confecção». As colecções de Verão são apresentadas em Setembro e entregues ao cliente em Março/Abril e as de Inverno são apresentadas em Fevereiro e entregues em Setembro/Outubro.

Este ciclo «de colecções» também se aplica ao mercado nacional, que, como sublinha José Regojo, «é o principal consumidor das camisas Regojo, absorvendo 250 mil camisas por ano».

Apostando fortemente no mercado europeu, o jovem empresário refere que o «grande objectivo da empresa é conseguir penetrar no mercado europeu, antes que os países da Comunidade entrem no mercado nacional».

Tendo como horizonte 1992 — ano da plena adesão à CEE — a firma J. R. Rodrigues encontra-se em plena expansão prevendo inaugurar dentro de 18 meses as suas novas instalações em Alfragide, que lhe irão possibilitar uma maior capacidade de resposta face ao desafio da Comunidade.

* JORNALISTA



José Regojo: a qualidade é a melhor imagem de marca de uma empresa.

EMS

EXPRESS MAIL

Correio Acelerado por Todos os Meios

Serviço especial de recolha e entrega de objectos em mão.

Serviço de Correio Acelerado de recolha e entrega em mão de correspondência e pequenas encomendas em qualquer ponto do País ou do Mundo, o **Express Mail** dispõe dos meios mais rápidos e adequados para os envios mais urgentes: motociclo, carrinha, comboio ou avião.

Agora, com mais de duzentos postos de aceitação em todo o País e uma rede Internacional de mais de trinta Países, com ligações internas a quase todas as localidades, o **Express Mail** tem circuitos próprios de recolha, tratamento, transporte e entrega, fazendo chegar quaisquer objectos, **em mão,** ao destinatário, garantindo, assim, um padrão de serviço de alta qualidade.

Porque o seu tempo é precioso, utilize o **Express Mail:** serviço de Correio Acelerado por todos os meios.

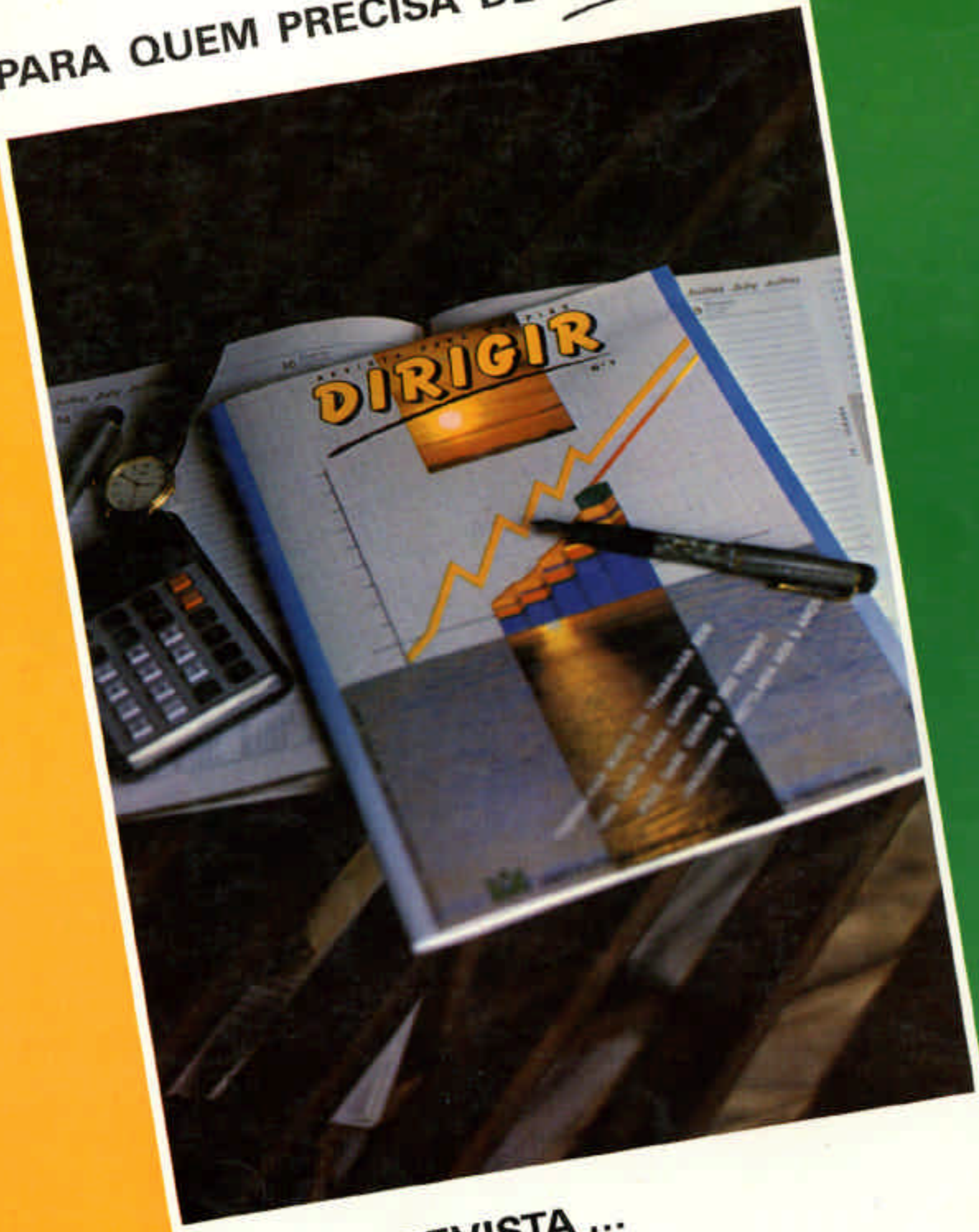
Informe-se pelo telefone 53 77 77 (Lisboa)

Na sua urgência a nossa rapidez

CORREIOS

CORREIOS E TELECOMUNICAÇÕES DE PORTUGAL

PARA QUEM PRECISA DE DIRIGIR



HÁ UMA REVISTA ...

SE AINDA NÃO RECEBE NA SUA EMPRESA
ESTA REVISTA, FAÇA O SEU PEDIDO PARA:
APARTADO 8236
1803 LISBOA CODEX