REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

30

Março
Abril 94
200.00

ISSN: 0871-7354

LAPROVAR:
GESTÃO INOVADORA QUE APOSTA NAS PESSOAS

XENOFONTE:
A FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES NA JUSTIÇA E HONESTIDADE

SERÁ QUE A CARREIRA VALE UMA VIDA?

SEPARATA:
FORMAÇÃO PARA OS ANOS 90 (2ª parte)

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMACAO PROFISSIONAL

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

TEM DIFICULDADE EM ENCONTRAR EMPREGO?

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Madalena Avillez

CONSELHO EDITORIAL: Adelino Palma, Fernando Mourato, Luisa Falcão, Madalena Avillez, Maria de Lurdes Rodrigues, Marques Apolinário, J. Vicente Ferreira, Rui Ferreira, Vitor Roldão

COLABORADORES: J. Vicente Ferreira, Lídia Spencer Branco, Luis Cardim, Fernando Melro, Cristina Pesce, Manuel Filomeno Alves, Odete Santos, Carlos Nabais, Fausto Marsol, Joaquim Melo, Fernando J.V.Cardoso de Sousa

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO E APOIO GRÁFICO, E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÃO: Sérgio Rebelo, Isabel Alexandra Tavares, Paulo Cintra, Rui Pimentel, Eduardo Jorge, Manuel Libereiro, Agarra, Tó, Paulo Buchinho

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, arquivo do CECOA, arquivo da COOPERS E LYBRAND

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

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 858 47 01 – Ext. 2378 – Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Litografia Tejo

PERIODICIDADE: 6 números / ano

TIRAGEM: 40 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA: Enviar carta com nome, morada, função profissional que desempenha, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade, ao Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX.
A assinatura é gratuita.

Depósito Legal nº 17519/94

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO VI Nº 30 ABR. 1994

ISSN: 0871 - 7354

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

SUMÁRIO

EDITORIAL

EDITORIAL — Fernando C. Mourato — 2

DESTAQUE

LAPROVAR: gestão inovadora que aposta nas pessoas — Madalena Avillez — 3
AS PESSOAS E A ALDEIA GLOBAL — J. Vicente Ferreira — 7

FORMAÇÃO

CECOA - Uma solução para o comércio Português — Lídia Spencer Branco — 12
A CASA HIPÓLITO — Luis Cardim — 16

HISTÓRIA E CULTURA

XENOFONTE — Fernando Melro — 20
SABIA QUE — 22
DESPEDIDA — 24

GESTÃO

EQUIPAMENTO DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL — Cristina Pesce — 25
DESGASTE PSÍQUICO NA EMPRESA – analogia terológica — Manuel Filomeno Alves — 29
TEMPOS DE DESCANSO: factor de produtividade — Odete Santos — 34
DISSE SOBRE GESTÃO — 39
DBASE IV (2ªparte) — Carlos Nabais — 40
AUTONOMIZAR LEVA MAIS DO QUE UM MINUTO! — Madalena Avillez — 43
A SUPREMA ARTE — Fausto Marsol — 47
SABIA QUE — 50

SOCIEDADE

GESTOR, UM INCOMPREENDIDO OU UM MARGINAL CRIATIVO? — Joaquim Melo — 52

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

COMO CONTROLAR O STRESS NO TRABALHO — Cristina Pesce — 53
OUVIR EFICAZMENTE — Fernando J. V. Cardoso de Sousa — 56
SERÁ QUE A CARREIRA VALE UMA VIDA? — 60
REFLEXÃO — 63
BREVES — 64
VÍDEOS A VER — 66
CORREIO DOS LEITORES — 68
LIVROS A LER — 69
CLASSIFICADOS — 72

EDITORIAL

Pela sua função e localização que tem na revista, pertence a esta coluna registar e comunicar o que de relevante for acontecendo nesta nossa construção.

Assim, saiba que perdemos uma Coordenadora que à DIRIGIR dedicou anos de trabalho. De todo o seu empenho resultou um feitiço que impediu a Drª Madalena Avillez de deixar o mundo das revistas — na sua própria empresa, vai coordenar outros projectos editoriais. Desejamos-lhe boa sorte!

Mas a DIRIGIR, não a querendo totalmente perder, ganhou-a para o novo Conselho Editorial, que já chegou, reuniu e promete novidades.

Uma palavra de agradecimento pela aceitação do desafio que lhe lançámos. O empenhamento está prometido.

Logo, aí está o Projecto a ganhar novas ideias, novas forças, renovando-se e progredindo tal como os leitores reclamam.

Para a nova Coordenadora, a Drª Luisa Falcão, que recebe o testemunho, uma palavra de apoio e coragem para a missão que a preocupa, a meu ver sem razão.

Este número da DIRIGIR centra a atenção nas Pessoas. Será que sem elas haverá desenvolvimento?

É oportuno lembrar que as funções nas empresas devem concorrer para implementar a estratégia previamente traçada, e concluir que a adequação das pessoas às tarefas, no fundo a sua competência profissional, só o será se as próprias funções que executam forem pertinentes nessa estratégia.

Logo, o diferencial de competitividade das empresas aparece cada vez mais dependente de uma boa gestão do seu capital de competências, que a torna, por sua vez, num factor decisivo, ao mesmo nível da gestão do capital financeiro ou do capital tecnológico.

Os investimentos em Formação Profissional, como quaisquer outros, terão que se submeter à avaliação da sua necessidade real para o cumprimento e execução dos planos e estratégias conscientemente definidos pela empresa.

A formação dos Recursos Humanos em competências que concorram para a realização dos programas e projectos que a empresa definiu, torna-se num objectivo indiscutível a atingir.

No entanto, a Formação Profissional não deverá ser um instrumento que sirva em exclusivo a empresa, mas igualmente proporcionar ao indivíduo a aquisição de conhecimentos técnico-profissionais de modo a granjear-lhe uma maior capacidade de mobilidade, colocando-o assim ao abrigo da incerteza económica do mundo actual.

FERNANDO C. MOURATO

MADALENA AVILLEZ*

ENTREVISTA

LAPROVAR: GESTÃO INOVADORA QUE APOSTA NAS PESSOAS

Pedro Câmara, director de RH da LAPROVAR é um homem feliz: acredita no que faz. O caso não é para menos. A LAPROVAR é o exemplo de uma organização madura, que favorece o desenvolvimento pessoal e a autonomia dos seus empregados. O segredo? Uma cultura forte, e um estilo de gestão criativo e inovador.

Fale-nos um pouco da LAPROVAR.

A LAPROVAR faz parte duma multinacional — é a PEPSICO. Temos cerca de 750 pessoas em Portugal. Trata-se de um grupo com áreas de negócios muito distintas e que se situam na área dos refrigerantes, dos aperitivos e dos *snacks*, e também na área dos restaurantes. Em Portugal está também presente na área dos refrigerantes.

Todas estas vertentes correspondem a áreas de negócio distintas. Ora, por se tratarem de áreas distintas de uma só

companhia, há um elemento que nos liga a todos — esse elemento, que também é essencial no que respeita à gestão de RH, é a **cultura da empresa.**

Gerir a "cultura de empresa" numa multinacional não é nada fácil, pois não?

Não, mas é indispensável. A cultura de empresa tem, numa multinacional como a nossa, um **núcleo duro** que informa a gestão de todas as empresas do grupo.

A PEPSICO está presente em 120 países.

Isto quer dizer 120 culturas diferentes.

No entanto, **há um conjunto de valores-base**, dos quais não abdicamos e que são aplicados em todos esses países. **Esses valores** têm a ver com **as pessoas. Têm a ver com dimensões comportamentais**, como a empresa pretende estar nesses mercados: com a integridade, com a procura de resultados e com valores suficientemente genéricos para ultrapassarem fronteiras.

Mas existe também uma necessidade de, mantendo esses valores nucleares, cada uma das empresas existentes nesses 120 países se adaptar ao meio em que está inserida, manifestando sensibilidade pela sua cultura, sem abdicar de ter sucesso nesse país.

Quando falamos de uma multinacional que opera fora do seu país de origem, não podemos esquecer que há um **elemento de complexidade adicional** — o contexto de mudança e alteração de valores. Este ambiente de turbulência e mudança que se vive actualmente, não facilita a "gestão" da cultura empresarial: enriquecer e adaptar a cultura de base da empresa pelo ajustamento às realidades locais, preservando o essencial que serão esses **valores-base, o elo de ligação de todo o grupo.**

De qualquer forma a questão da cultura da empresa é essencial, porque é da forma como a empresa os perfilha e os vai passar à prática que em última análise resulta o **"estilo de gestão".**

E qual é o "estilo de gestão" da PEPSICO?

Quando hoje se fala em gestão pela Qualidade Total, em trabalho com base em equipas, em organizações com poucos níveis hierárquicos, em transferir o nível de decisão para o escalão mais baixo possível da organização, tudo isto são princípios muito poderosos e importantes, mas que têm que ser ponderados e calibrados de **acordo com o estádio de desenvolvimento** da empresa e, ao mesmo tempo, com o negócio em que ela se insere. Relativamente à LAPROVAR temos uma experiência interessante. **É uma empresa integrada verticalmente** — tem um **sector de produção** com 300 pessoas (a fábrica do Carregado, a segunda maior do sistema PEPSICO em todo o mundo), tem um **sector de vendas** com 400 pessoas, extremamente forte, e as funções de apoio e as de gestão superior com 50 pessoas.

Isto dá ideia de que colocamos os recursos onde está o nosso negócio, e procuramos reduzir ao mínimo indispensável as funções de apoio, que permitem que esses sectores funcionem com eficácia.

Apostamos em **equipas** muito pequenas, altamente motivadas, de pessoas extremamente capazes.

Tentámos criar na LAPROVAR uma estrutura que fosse moderna, mas também compatível com o nosso tipo de negócio.

Procurámos combinar princípios de gestão moderna com a cultura portuguesa e encontrar uma fórmula ganhadora que permitisse potenciar ambos os elementos.

E qual é essa "fórmula" ganhadora?

Na nossa fábrica temos 300 pessoas e apenas 3 níveis hierárquicos. E isso porque tivemos uma possibilidade invulgar — **pudemos desenhar a organização a partir de uma folha de papel em branco.** Foi reunida uma equipa pluridisciplinar, a quem foi dado mandato de construir uma organização que fosse um modelo para a PEPSICO. A partir desse modelo, funcionamos com base em **equipas pluridisciplinares**, em que cada um dos seus elementos é polivalente, e em que a própria equipa decide com larga autonomia como é que distribui as tarefas entre os diferentes membros da equipa.

Deste modo criam-se condições para transferir a capacidade de decisão e a autonomia para o nível mais baixo. Simultaneamente, procura-se dar às pessoas uma **consciência própria da importância do seu trabalho**, e da forma como ele **impacta a organização.**

Cada equipa tem um **líder ou chefe de grupo**, que é na prática um membro do grupo com responsabilidade de gestão directa da equipa.

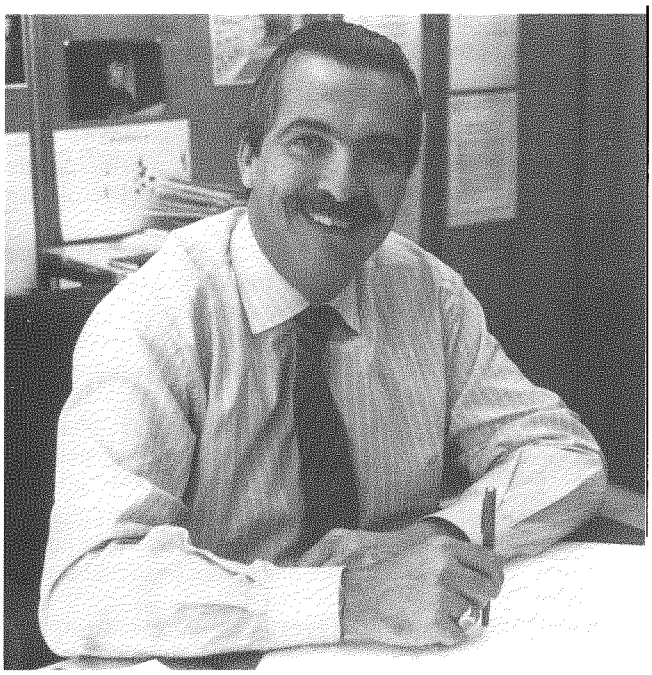
Acima deste está o **chefe de produção**, e acima deste o **director da fábrica.** É uma estrutura horizontal e extremamente achatada, para uma área de produção industrial, mas tencionamos mantê-la assim.

É uma "fórmula" ousada e desafiadora...?

Para a desenharmos tivemos que fazer **apostas fortes.** Apostámos em pessoas que tinham uma preparação de base muito melhor do que a da generalidade dos operários industriais.

Aliás fizemos questão em marcar três aspectos: o ter ou não experiência industrial prévia não era pré-condição de admissão, pois pretendíamos evitar vícios de formação e de funcionamento. Em segundo lugar apostámos em pessoas novas e flexíveis, com processos mentais pouco rígidos. Em terceiro lugar **apostámos em formação intensiva,** antes das pessoas sequer porem o pé na fábrica.

Para nós **o ponto fulcral de sucesso era conseguir as tais equipas** que nós queríamos que fossem a **espinha dorsal** desta empresa — que conseguissem funcionar como equipas e tivessem a flexibilidade e a polivalência necessárias para por um lado atingirem os níveis de produtividade desejados, e por outro lado enriquecerem as funções de todos os participantes nas equipas.



Portanto, essencialmente apostaram nas pessoas e no seu potencial criativo, na sua capacidade de se envolverem e de aprenderem?

Sim, e devo dizer que os resultados obtidos foram surpreendentes.

Houve mesmo um episódio curioso que ilustra isto: quando se fez a inauguração da fábrica, o Senhor Primeiro-Ministro deu a volta por todos os sectores de produção. Em todos eles era recebido por um membro de cada equipa, um operário, que lhe explicava como é que o trabalho da sua equipa se integrava no processo global de fabrico, e como era feita a ligação das tarefas a montante e a jusante. Depois de ouvir várias explicações o Senhor Primeiro-Ministro disse: "Estas pessoas estão muito bem ensaiadas!". Foi-lhe explicado que elas falavam do que sabiam e do que faziam. **Isso é que é a raiz da nossa cultura — as pessoas sentem-se proprietárias do seu próprio trabalho.**

Os vossos operários sabem que estão a construir uma catedral, não acham que estão apenas a britar pedra...

Exactamente. Eles percebem qual a importância da sua tarefa, como é que ela se insere no processo global que se inicia com a entrada da matéria-prima e termina com a saída dos TIR carregados.

Até agora, daquilo que disse, parece que o vosso estilo de gestão não tem levantado dificuldades... Mas como é que se consegue incorporar esse espírito de equipa numa cultura organizacional como a Portuguesa, tradicionalmente individualista e hierarquizante, sem dificuldades?

Olhe, tivemos uma grande vantagem à partida. **Concebemos de raiz, não só o tipo de organização, como o tipo de cultura que queríamos implantar.**

O segundo aspecto foi que privilegiámos na admissão pessoas sem um passado industrial, e que possuíam no mínimo o 9º ano.

A minha experiência diz-me que os operários portugueses são tão inteligentes e tão autónomos como quaisquer outros. **O que é preciso é criar as condições organizacionais favoráveis ao exercício dessa autonomia,** isto é, um clima organizacional que os apoie e não os reprima.

E depois os gestores devem dar um exemplo vivo desses valores e dessa forma de funcionar. É que não adianta dizer às pessoas "tu tens autonomia, decide por ti", se cada vez que a pessoa tomar decisões for reprimida ou vir que daí advêm consequências negativas para a sua inserção profissional.

Então o vosso estilo de gestão é, digamos, muito interpelativo da hierarquia?

Sim, claro que nós sabemos que o nosso estilo é muito desafiante para a gestão, que envolve riscos e que muitas vezes é incómodo para a gestão... Quando se cria este tipo de ambiente de trabalho, colocam-se interrogações muito sérias à gestão, **que tem que estar preparada para jogar o jogo. E como? Acreditando nele**. Se não o fizerem as pessoas rapidamente se apercebem que a mensagem é inconsistente e depressa regressam aos tais processos tradicionais defensivos.

Há pouco falou do perfil do empregado adaptável a este estilo de gestão. Não há também um perfil para o chefe numa organização deste tipo?

É evidente que sim.

Em todos os casos, **privilegiamos essencialmente determinadas dimensões comportamentais.** Entendemos que, em termos técnicos, se as pessoas não sabem, aprendem. Mas há certas dimensões comportamentais que se as pessoas não as têm, muito dificilmente vão modificar os seus comportamentos. E mesmo que os modifiquem, temos à partida uma dissonância entre aqueles que entram e a cultura que está instalada.

Privilegiamos, pois, um perfil composto das dimensões comportamentais que nos pareçam mais ajustadas ao tipo de cultura que queremos pôr em prática.

Isso é muito inovador como critério de selecção...

Como metodologia de selecção, nós usamos a TARGETED SELECTION, uma ferramenta de trabalho muito poderosa.

A nossa selecção baseia-se em entrevistas. Não fazemos testes psicotécnicos, nem qualquer outra selecção desse tipo.

As entrevistas que fazemos são múltiplas: os candidatos falam com muitas pessoas, o que lhes permite aferir a consistência da mensagem que lhes é dada pelas pessoas dentro da empresa. Por outro lado, existe uma segunda preocupação — as pessoas são consensuadas por um número vasto de gestores, de forma que quando entram na empresa a sua base social de apoio é muito mais alargada.

Falou que antes das pessoas porem o pé nas fábricas passaram por um período de formação intensiva. E depois de lá estarem, a formação continua a ser importante?

Evidentemente que sim.

Este ano lançámos um programa-piloto em que mais uma vez corremos riscos.

Depois de numa primeira fase (os primeiros seis anos) nos concentrarmos em formação de carácter técnico, considerámos que a empresa tinha atingido uma fase de maturidade em que se tornavam muito importantes os aspectos ligados às dimensões comportamentais — processos de criatividade, inovação, produtividade...

O programa deste ano é de desenvolvimento pessoal. Tem como objectivo principal desenvolver nas pessoas a criatividade, a inovação, a capacidade de verem o seu trabalho de forma diferente..., e simultaneamente dar-lhes algumas ferramentas simples mas eficazes para poderem melhorar as suas *performances*.

Este estilo de gestão que aposta nas pessoas, este tipo de cultura instilada na organização, como é que se mantém?

É indiscutível que, em termos de gestão, a ferramenta base é a **gestão participativa por objectivos.**

Qualquer pessoa que ocupe lugar numa organização, tem um conjunto de responsabilidades que são permanentes. Independentemente destes objectivos, há responsabilidades que têm a ver com o ciclo de negócio da empresa.

Aquilo que temos como espinha dorsal do funcionamento da empresa são objectivos muito precisos, quantitativa e qualitativamente... **Não se pode deixar que a criatividade governe a empresa.**

Estes objectivos específicos são de duas naturezas: **objectivos de grupo** (não sou eu sozinho que os atinjo, é a equipa que os atingirá) e **objectivos individuais** (especificamente de negócio e de melhoramento pessoal, dirigidos à área comportamental).

Gostava agora de falar sobre o "ser chefe". Numa organização deste tipo, parece-me que o chefe tem que ser alguém com um apurado sentido de servir... Digamos que, para empregados diferentes, deverão existir chefes diferentes. Concorda?

Isso é absolutamente verdade. Não lhe vou dizer que atingimos a perfeição. Aquilo que acontece é que **o clima organizacional determina em grande parte a forma como as pessoas se comportam.**

Procuramos que o nosso clima organizacional não penalize os erros cometidos de boa fé, encare pela positiva as falhas, favoreça um relacionamento aberto, honesto e sem intrigas, facilite a interiorização de três conceitos fundamentais: o princípio de tentar **encontrar consensos** sempre que exista um problema para resolver, o **princípio da velocidade de actuação**, e finalmente o **princípio da melhoria contínua.**

Isto envolve a permanente insatisfação por aquilo que fazemos, a busca permanente da forma de o fazer melhor, e o estarmos abertos a receber sugestões.

Não estamos num estádio ideal, mas fazemos um esforço permanente e continuado para melhorar e para trabalhar desta maneira.

Agora, como sabe, isto é um trabalho que nunca está acabado, que é sempre passível de refinação e melhoramento.

O que importante é que as pessoas estejam comprometidas com uma certa forma de trabalhar, acreditem nela e sejam exemplos vivos de que é assim que se trabalha.

Pode-se dizer então que, com essa atitude, a LAPROVAR está completamente preparada para enfrentar os desafios do amanhã?

Completamente não diria. Por um lado não quero ser complacente, e por outro, quando falamos em melhoria contínua, quer dizer que nunca estamos completamente preparados.

Agora o que lhe posso dizer é que a LAPROVAR-PEPSICO é das companhias que investe e desenvolve maior esforço no sentido de estar preparada para os desafios do futuro. Na área em que actuamos, as empresas que não antecipam as tendências, que não são flexíveis, que não estão abertas à mudança, são empresas que eventualmente fracassam.

O Sr. Wayne Calloway, presidente da PEPSICO, um homem com uma visão muito clara do que a companhia deve ser, tem uma frase interessante, que contraria um dito popular — "If it ain't broken, don't fix it" — "Se não está partido, não é preciso arranjá-lo."

O nosso presidente diz: "Se não está partida, a melhor coisa a fazer é parti-la e voltar a recompô-la" — essa é a melhor forma de anteciparmos as tendências do mercado.

Aliás, um artigo recente da *Fortune* sobre a PEPSICO, fala exactamente disso. O título é "Times are good? Create the crisis."[1]

Nunca podemos ser complacentes, estar satisfeitos com a forma como as coisas estão.

Temos que procurar permanentemente as melhores formas de conseguir atingir os nossos resultados.

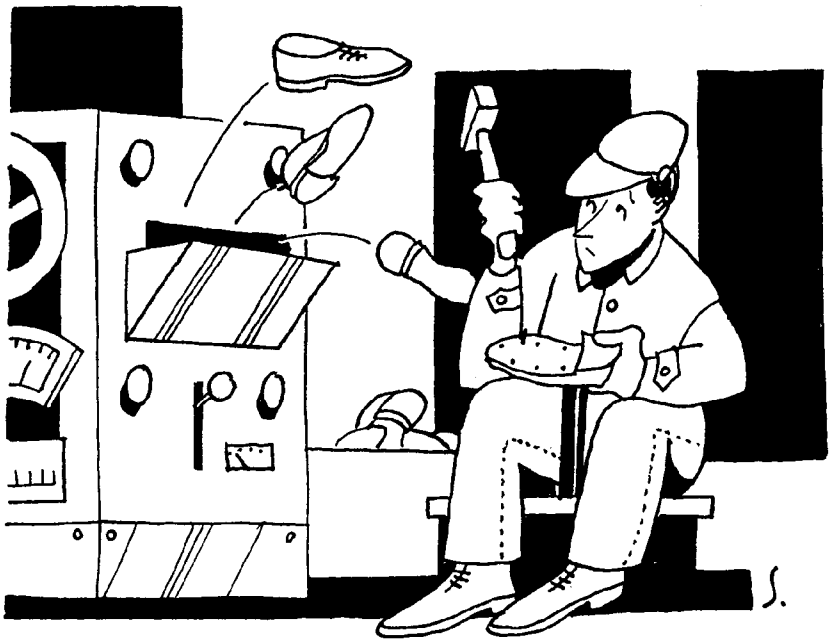
É talvez uma forma incómoda, mas porventura mais interessante de trabalhar.

---

[1] "Os tempos são favoráveis? Criemos uma crise!"

* Coordenadora da DIRIGIR

J. VICENTE FERREIRA*



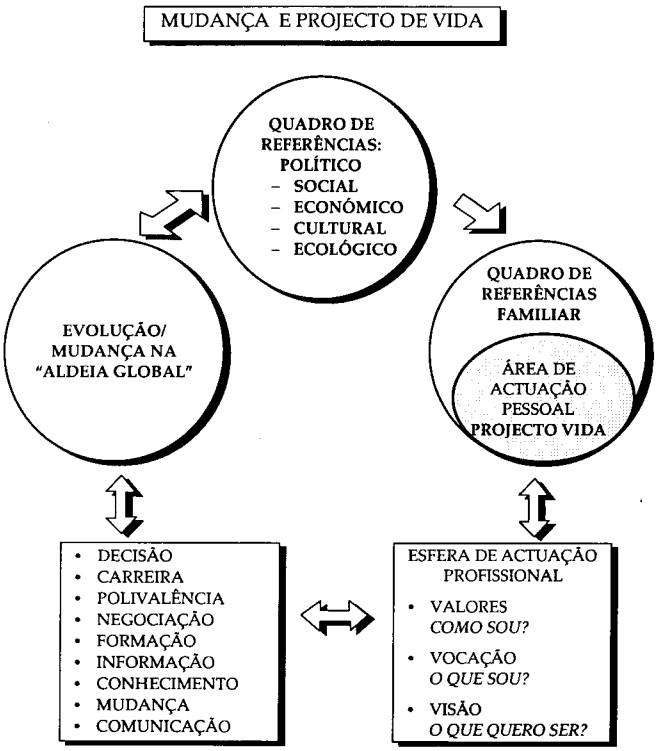
AS PESSOAS E A ALDEIA GLOBAL

Instalada a incerteza, há que aprender a viver o futuro com uma atitude diferente. O autor propõe que instalemos em nós o "vírus da incomodidade permanente", e que aprendamos a gerir os nossos recursos, e a construir climas motivadores criativos e solidários.

As soluções padronizadas, únicas e constantes no tempo, deixaram de existir. A evolução desactualiza as respostas de hoje e obriga a novos procedimentos, capazes de fornecerem novas e diferentes soluções para o amanhã.

Na realidade todos temos que aprender a viver o futuro com outra mentalidade e eficácia.

As mudanças tecnológicas estão a mudar a natureza do trabalho, exigindo novas e diferentes capacidades de res-



posta. As capacidades humanas estão sujeitas a tornarem-se rapidamente obsoletas e os postos de trabalho vêem as suas tarefas serem redesenhadas ou extintas. A polivalência e as funções de banda larga estão cada vez mais na ordem do dia.

As organizações redescobrem-se diariamente na árdua tarefa da sobrevivência, ao redescobrirem as suas permanentes ligações ao mercado. Novas tarefas são exigidas às pessoas e às organizações, visando melhorar os processos de decisão e as respectivas capacidades de resposta às exigências dos mercados.

O sucesso tem que ser assumido como um conceito passageiro e substituído pelo conceito de sobrevivência. Porque **subsistir é cada vez mais ter capacidade para produzir a uma taxa de rentabilidade satisfatória, bens ou serviços adaptados à satisfação das necessidades dos clientes,** em termos de produto, qualidade, quantidade, prazo e preço. **O mercado mudou e o cliente passou a surgir em primeiro plano.** A análise do mercado potencial e das necessidades dos clientes passaram a anteceder, orientar e condicionar o desenvolvimento e produção de bens e serviços, garantindo que estes estão em conformidade com as características do mercado e as atitudes dos consumidores.

A competitividade atinge os limites do suicídio organizacional e nem todas as organizações conseguem sobreviver.

A razão principal de tais mudanças resultam das profundas modificações estruturais que ocorrem na economia dos países desenvolvidos.

Pretendo com este raciocínio chegar ao desenvolvimento do conceito de *marketing*, na sua dupla dimensão *marketing-out* e *marketing-in*, como consequência lógica de um fenómeno de abundância a permitir várias possibilidades de escolha.

QUESTIONARMO-NOS SOBRE O FUTURO

Que perguntas queremos fazer sobre o futuro?

Fazer perguntas não é apenas uma questão de curiosidade. Nos dias que correm, é uma questão de sobrevivência.

Por isto mesmo — por razões de sobrevivência — temos que fazer muitas perguntas, e principalmente procurar as respostas possíveis.

Os grandes desafios da mudança passam afinal pela capacidade de comunicar, motivar, formar e desenvolver, de forma permanente e contínua as pessoas, as organizações e a sociedade, e ao mesmo tempo ser capaz de utilizar as novas tecnologias como verdadeiros instrumentos de gestão, bem dimensionados e adequados às mudanças que se pretendem gerir. Tudo o que sabemos fazer bem, temos que aprender a fazer melhor, tendo sempre presente que, se nós não o fizermos, outros o farão. **Não é possível responder a novos desafios com respostas de ontem.** O tempo, como venho referindo, é de mudanças rápidas.

Tudo se move e o próprio consumo... consome-se a ele próprio.

Os "rostos humanos" e as suas interligações, comportamentos e atitudes são muitas vezes esquecidas ou ignoradas, porque são esquecidas as pessoas e a dinâmica das suas vidas.

GERIR ⇒ PASSAR DA INFORMAÇÃO À ACÇÃO =

- CONHECIMENTO DO MERCADO
- CONHECIMENTO DO NEGÓCIO
- CONHECIMENTO DA EMPRESA
- CONHECIMENTO RESULTADOS

+ MECANISMOS DE GESTÃO

+ ATITUDES DE GESTÃO

⇩

COMUNIDADE DE TRABALHO

- IDENTIFICAR O DISTINGUE A ORGANIZAÇÃO
- COMUNICAR O QUE A DISTINGUE
  - VALORES / COMO SOMOS
  - VOCAÇÃO/O QUE SOMOS
  - VISÃO/O QUE QUEREMOS SER
- UTILIDADE DA INFORMAÇÃO
  - PARA QUEM?
  - PARA QUÊ?

⇦

CLIMA ORGANIZACIONAL

⇩

PRODUTIVIDADE

QUALIDADE

VANTAGENS COMPETITIVAS

Ao serem sistematicamente massajadas por mensagens, excitadas por sons e imagens, as pessoas vão ficando baralhadas pela quantidade e pelas mutações bruscas das situações que as levam a perder certezas.

A insegurança dá lugar ao receio, e logo surge a banalidade, o fácil e o imediato como novos critérios de referência.

Vale a pena recordar Woody Allen num dos seus absurdos diálogos: "A resposta é sim. Diga V. Exª. qual é a pergunta?"

Será que nos damos conta destas situações e que somos escravos do sistema nervoso?

Quantos de nós, sujeitos a situações de pressão, não recorremos àqueles comprimidos de alívio instantâneo (a que os Franceses chamam inspiradamente "bombons da alma") com os quais pretendemos alcançar alguma tranquilidade, durante algum tempo, para conseguirmos alguns momentos de glória?

GERIR: COMUNICAR ACÇÃO E DESENVOLVER SOLIDARIEDADES

É neste novo contexto que as organizações e as pessoas têm que reaprender a viver, ou melhor a sobreviver, porque gerir nos dias que correm será cada vez mais comunicar acção e desenvolver solidariedades.

Vem a propósito recontar uma conhecida lenda que ilustra bem esta ideia de solidariedade.

Conta a lenda que um jovem perguntou a um velho sábio qual a diferença entre o céu e o inferno.

O velho sábio, bom conhecedor da realidade humana, respondeu-lhe com a seguinte parábola:

Vi um enorme monte de arroz, bem cozinhado e pronto para servir de alimento. À sua volta encontravam-se muitos homens cheios de fome, mas sem possibilidade de se aproximarem do arroz.

Possuíam, no entanto, longos palitos de cerca de três metros.

Com algum esforço apanhavam o arroz, mas não conseguiam transportá-lo para a própria boca porque os palitos eram muito compridos.

E desta forma, esfomeados e quase moribundos, embora juntos, permaneciam solidários na sua impotência e fome eterna, tendo na sua frente uma imensa fartura.

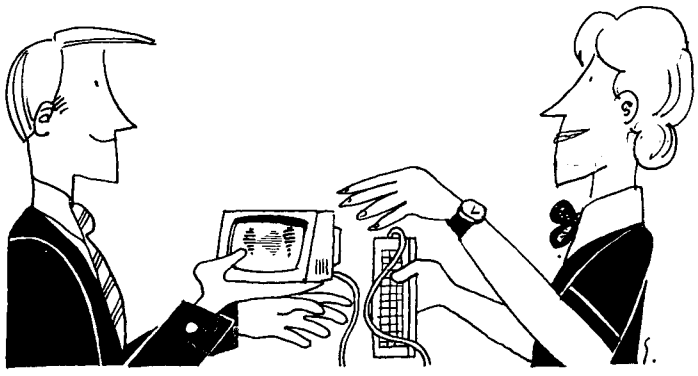
Isto — comentou o velho sábio — é o inferno.

E continuando a sua fábula: Vi outro enorme monte de arroz, bem cozinhado e pronto para servir de alimento. À sua volta encontravam-se muitos homens, cheios de fome, mas sem possibilidade de se aproximarem do arroz.

Possuíam, no entanto, longos palitos de cerca de três metros.

Com algum esforço apanhavam o arroz, mas não conseguiam transportá-lo para a própria boca porque os palitos eram muito compridos. Mas, com os seus palitos, em vez de tentarem levá-los à própria boca, serviam-se uns aos outros. Desta forma, numa grande comunhão fraterna, unidos e muito solidários, matavam a sua fome.

Isto — comentou o velho sábio — é o céu.



NADA VAI SER COMO DANTES...

Será que nos apercebemos que um novo tipo de funcionamento das relações entre pessoas, grupos e governos está a ser criado?

Será que estamos a acompanhar, sabendo ler a mudança social que nos está a envolver?

Será que percebemos que, com os mesmos mecanismos de gestão, e os mesmos recursos, podemos criar o céu ou o inferno?

Vivemos de facto tempos de opção, de risco e de decisão. Somos chamados a contribuir para o progresso da sociedade, com uma nova mentalidade capaz de recriar a cada momento o sentido de cultura e de civilização, com respeito pelas pessoas que somos.

Naturalmente que **não é com palavras, por mais interessantes que sejam, que se mudam as organizações.**

É preciso que os "palitos" da parábola sejam transformados em atitudes, e em mudança de mentalidades, capazes de ajudarem as pessoas a reencontrarem-se com o seu projecto de vida.

É urgente despertar nas pessoas o gosto pela informação e pela autoformação, para que compreendam as novas realidades da civilização de mudança que estamos a viver, e participem com gosto na obra da criação que acontece na pequena aldeia familiar e na grande aldeia do mundo.

Afinal o que se pretende é que o "arroz não se entorne", isto é, pretende-se que as pessoas na globalidade da sua vida construam e ajudem a construir resultados visíveis e partilhados.

Mas, como as imagens valem milhares de palavras, permito-me resumir nos quadros anexos algumas ideias-chave

que pretendo sejam o "vírus da incomodidade permanente", que desejo transmitir.

O desafio que pretendo aqui deixar passa pela compreensão das realidades externas e internas, e pela gestão das fronteiras que formos capazes de ir fazendo, entre a competitividade dos mercados e a solidariedade e a cooperação, a nível do funcionamento interno.

A sobrevivência não vai passar por quem tem recursos. Vai passar sim pelas pessoas e pelas organizações que melhor souberem combinar os seus recursos, e souberem construir climas motivadores, criativos e solidários.

Termino, como convém nestas ocasiões, com uma citação que recentemente ouvi: "Quando o sábio aponta para a lua, o imbecil olha para o dedo."

Os tempos são, de facto, de grandes opções e de saber olhar nas direcções correctas.

*Gestor e Docente Universitário.

CONTRIBUTO PARA GERIR A FLEXIBILIDADE

Somos uma empresa de serviços na área dos Recursos Humanos, com delegações nas 3 principais áreas do Continente (Norte, Centro e Sul) e nos Açores, e estamos inseridos na vida económica de cada região, na encruzilhada do tecido empresarial e do mercado de emprego locais.

Permanentemente atentos ao meio económico e social que nos rodeia, realizamos todos os anos mais de 4.600 missões temporárias, efectuadas nas empresas utilizadas por mais de 3.500 profissionais disponíveis, durante os períodos de tempo mais ou menos longos que são necessários à execução da tarefa pretendida.

O conhecimento que temos do mercado local de emprego, identificado através das necessidades específicas da oferta e da procura, exige de nós uma organização excepcionalmente rigorosa e dos nossos colaboradores uma capacidade de resposta constante.

MANPOWER **Ponha-nos à prova.**

TRÊS SOLUÇÕES CONCRETAS À MEDIDA DA SUA NECESSIDADE
TRABALHO TEMPORÁRIO — RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL — FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MANPOWER® PORTUGUESA | **LISBOA** (01-352 54 55) | **PORTO** (02-200 24 26) | **ALBUFEIRA** (089-58 81 13) | **P. DELGADA** (096-62 98 30)

MANPOWER UMA EMPRESA PORTUGUESA DE RAIZ INTERNACIONAL E COM A MAIOR REDE EUROPEIA DE ESCRITÓRIOS

(Alvará n.º 1 de 90-06-07 D.L. 358/89, art.º 3.º n.ºs 1 e 2) • Sócio Fundador da APETT • Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário

LÍDIA SPENCER BRANCO*

CECOA
UMA SOLUÇÃO PARA O COMÉRCIO PORTUGUÊS

O CECOA é um dos vários Centros de Gestão Participada, em que o IEFP intervém e cujo financiamento assegura em larga medida.
Além de ser uma das experiências bem-sucedidas de cooperação entre o Estado e os Parceiros Sociais, o esforço formativo que desenvolveu tem tido reflexos positivos nas empresas do comércio contribuindo para a sua modernização e desenvolvimento.

COMO NASCEU

Quando foi criado o CECOA?

O CECOA (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins), foi criado em Setembro de 1986, mercê de um protocolo celebrado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Confederação do Comércio Português.

Quais e quantos são os órgãos do Centro?

São quatro. O Conselho de Administração formado por representantes da Confederação do Comércio Português e

o Instituto do Emprego e Formação Profissional, com quatro membros, a Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas com dois membros, o Conselho Técnico-Pedagógico com quatro membros e o Director.

O CECOA foi, como nos disse, criado na sequência de um protocolo celebrado entre o IEFP e a Confederação do Comércio Português. Tem sido vantajoso para o Centro a presença da Confederação como estrutura representativa das empresas nos seus diferentes órgãos? É a união da "teoria com a prática"?

Sim, até porque os protocolos resultam do interesse de duas partes, neste caso, mais concretamente, do grande interesse que a Confederação tinha em ter uma solução para os problemas de formação ligados ao comércio. Foi, segundo me lembro, de uma proposta da Confederação que surgiu depois o protocolo que deu origem ao CECOA. É sim uma união da teoria com a prática, pois a presença da Confederação como estrutura representativa das empresas do sector tem sido de extrema utilidade, sobretudo pelas informações que está em condições de prestar sobre as qualificações e competências que o mercado de trabalho requer, sobre o volume dessas mesmas necessidades e sobre os resultados da formação ministrada, em termos de adequação de conteúdos programáticos às exigências dos perfis profissionais favorecendo dessa forma a auto-regulação da oferta, relativamente à procura de formação.

PROJECTO CECOA

Houve uma alteração na estratégia do CECOA ligada ao "Projecto CECOA". Fale-nos dessa mudança.

O CECOA quando surgiu teve uma estratégia nítida de levar a Formação a todas as regiões do País através das associações comerciais, que são mais de uma centena.

Depois verificou-se que era necessário passar a uma segunda fase, onde estamos agora, e a que demos o nome de "Projecto CECOA".

Porquê a segunda fase?

Até 1992 o CECOA levou a Formação às associações, mas era do Centro a responsabilidade do projecto formativo. Havia apoio administrativo e logístico local, mas o CECOA tinha o peso de gerir um volume muito grande de Formação disperso por todo o País. Então pensámos que era importante autonomizar as unidades geridas pelas associações, mas com o nosso apoio pedagógico. O CECOA seria um centro de recurso para estas instituições, nomeadamente a nível de Formação de Técnicos, de Formadores e eventualmente de outro pessoal necessário para gerir a Formação.

Foi a essa mudança que nós chamámos "Projecto CECOA". Resumindo, este projecto posiciona-nos não só para fazer formação directa, (evidentemente de menor dimensão) mas essencialmente tem grande preocupação de efeito multiplicador para outras instituições que queiram promover formação no comércio, nomeadamente as associações.

Tudo controlado pelo CECOA?

Não, a ideia é que essas unidades sejam geridas autonomamente pelas associações, que são órgãos de direito privado no qual nós não podemos intervir. Pretendemos sim, fomentar e incentivar a criação, por outras entidades, de unidades que se desenvolverão sem ficar dependentes de uma instituição como o CECOA.

Quais foram os indicadores que vos permitiram chegar à conclusão que precisavam de mudar de estratégia?

A grande parte dos dados foram recolhidos ao longo de dois anos em que tivemos alguns consultores seniores a trabalhar connosco. Fizemos um estudo previsional do emprego e das qualificações no comércio português, que levou dezoito meses.

Instalações do CECOA

Fale-nos mais desse estudo?

Foi encomendado ao "CIDEC", que, com um consultor francês especialista neste tipo de trabalho, desenvolveu este estudo em três partes bastante completas. Esta investigação confirma que o projecto que estamos a desenvolver é a estratégia adequada para o CECOA.

A VULNERABILIDADE DOS CENTROS É O SEU GRAU DE EXPOSIÇÃO AOS RISCOS

O CECOA na conjuntura actual, com os desafios que tem que enfrentar, como o mercado concorrencial, a necessidade de formação maciça, etc., está exposto a algum tipo de risco?

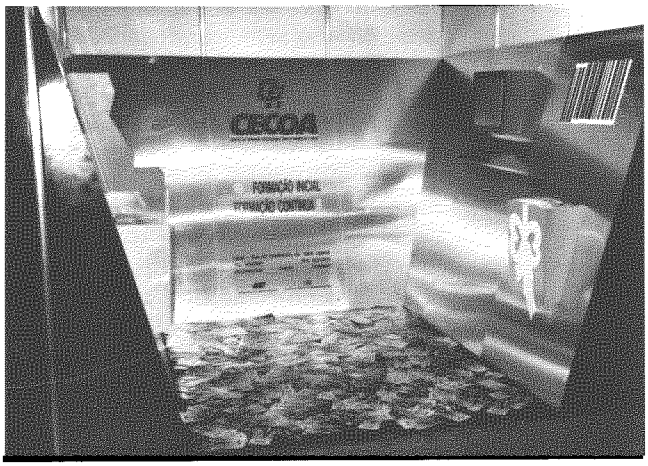
Foi precisamente por termos tido a percepção que este tipo de instituições está sujeita a riscos que podem vir a ser elevados, que começámos a preocupar-

mo-nos com a "dimensão" do CECOA. "Dimensão" essa que podia comprometer todo um projecto formativo a nível nacional.

Foi essencialmente uma medida de gestão de riscos que deu origem ao "Projecto CECOA".

Concretamente quais são estes riscos?

Entre os riscos potenciais destacam-se a diminuição dos financiamentos públicos e/ou comunitários, a diminuição do público potencial, a implantação de organismos de formação concorrentes, a evolução rápida das tecnologias que exige a substituição do equipamento obsoleto, a modificação das facilidades de participação para certos públicos, a alteração na procura da formação devida a evoluções de comportamento do público e a perda de competências do pessoal formador.



Trabalho realizado pelos formandos do curso de Vitrinista, no stand *da Euroformação 93.*

A identificação destas zonas de vulnerabilidade potenciais conduziu à definição do quadro de referência do projecto assente numa abordagem de cliente, numa atitude de gestão estratégica e numa lógica de qualidade.

Além dos Serviços Centrais do CECOA em Lisboa, tem delegações pelo resto do país?

Temos duas unidades, uma em Coimbra, outra no Porto, mas de pequena dimensão. Estiveram essencialmente vocacionadas, melhor dizendo, direccionadas para a formação inicial e começam agora a ter uma abordagem diferente, de contacto com empresas para conhecer cada vez melhor o mercado.

Além de formar quem já se encontra inserido no mercado de trabalho, o CECOA também dá formação inicial? Qual é o vosso público-alvo preferencial.

Temos, até ao presente, desenvolvido formação em três grandes áreas: formação inicial de jovens, nomeadamente aprendizagem, e a formação de jovens que saem com qualificação profissional e sem certificação escolar. Temos também um bom volume de Formação para trabalhadores que estão no activo, e, temos uma "área principal", digamos assim, que é a área de formação para todos aqueles que vão trabalhar na Formação: gestores, consultores, técnicos e formadores.

Temos vindo a crescer muito nos últimos dois anos nesta última área ligada à Formação de Técnicos e Formadores. Pelo contrário, temos vindo a reduzir a formação inicial, mas esta medida prende-se nomeadamente com questões de financiamento. Aumentámos a formação contínua, porque neste novo projecto um dos objectivos é ligar cada vez mais a Formação à economia real. Criámos uma unidade cuja única missão é contactar diariamente empresas e prestar-lhes serviços. Há uma grande componente de "formação à medida" para as empresas.

Quanto ao nosso público-alvo preferencial, os centros, pelos seus estatutos, vão ter sempre estas decisões condicionadas pelo financiamento, e desconhecemos neste momento qual é a orientação a nível de financiamento nos novos programas que estão para ser lançados proximamente.

FORMAÇÃO ATÉ 2000

Que tipo de acções de formação são ministradas pelo CECOA?

Organizamos a nossa actividade dentro de dez programas aos quais chamamos "Plano para inovar o comércio e serviços para 2000" e será segundo esta estrutura de dez programas que trabalharemos até 99.

Temos programas de desenvolvimento da formação, programas para empresários, programas de animação comercial, programas para quadros e técnicos, e, claro, a formação contínua e a formação em alternância. Temos ainda mais dois programas: um de cooperação internacional e outro de apoio a PME e associações.

Desenvolvimento da Formação — É toda a formação ligada aos consultores em Formação, Formação de Formadores e tudo o que tenha efeito multiplicador.

Formação — Acção de empresários — É um programa novo. As acções não serão só de componente formativa, mas com uma grande componente de conselho que é essencial para os empresários tomarem medidas.

Jovem Empresário Comercial — É formar jovens em cursos de dois anos para que mais tarde venham a ocupar qualquer lugar no comércio ou na distribuição.

Animação Comercial — Temos dois cursos, um de vitrinista jovem, de dois anos em alternância (um ano no CECOA e um ano nas empresas), e um de consultor em comércio, que forma licenciados durante dois anos para serem consultores em pequenas empresas comerciais.

Especialização de Quadros — Este ano temos dois cursos de especialização de licenciados a fim de se tornarem especialistas nas áreas das grandes necessidades das empresas comerciais.

Qualificação e Integração de Técnicos — Cursos de dois anos para jovens com o 11º e 12º ano.

Formação em Alternância — Formação em aprendizagem.

Formação Contínua — Programa direccionado aos trabalhadores do sector.

Cooperação Internacional — Programas comunitários desenvolvidos com parcerias.

Assistência a PME e Associações — É um programa extremamente importante neste projecto CECOA, em que temos que estar constantemente no terreno desenvolvendo uma atitude de conselho e de prestação de serviços de Formação quer a associações quer a PME.

AS PESSOAS É QUE VÃO MARCAR A DIFERENÇA

O que significam para um Centro com o CECOA as seguintes frases: "Empresa: local de Formação" e "Pessoas: recurso principal do desenvolvimento?"

A primeira frase "Empresa: local de Formação" para nós, dentro da maneira que estamos a abordar a Formação do CECOA, é evidente que reconhecemos que é importante mudar as práticas, no sentido de não pensarmos que só a escola é formadora. Apesar das dificuldades, apesar de muitas vezes as coisas não correrem bem, porque não há tradição, porque não é fácil fazer formação nas empresas. O nosso esforço é cada vez mais no sentido de que se reconheça que, grande parte das Competências que hoje o mercado exige, não são adquiridas nos centros nem nas escolas, mas sim nas empresas.

Quanto à frase: "Pessoas: recurso principal do desenvolvimento" penso que está interligadíssima com a primeira. Não há dúvida que podemos ter meios financeiros próprios ou de terceiros e toda uma série de condições, mas se não tivermos Recursos Humanos adequados não conseguiremos atingir nenhuns dos objectivos propostos.

Os recursos humanos são um factor-chave. As Pessoas é que vão marcar a diferença, e, por isso é que no "Projecto CECOA", as pusemos em primeiro lugar. O Programa de Desenvolvimento da Formação é a grande aposta. São as pessoas com formação que vão cada vez mais mudar o universo empresarial.

CECOA

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O COMÉRCIO E AFINS

* Técnica Superior do IEFP

PROBLEMAS E DECISÕES

A CASA

Em Maio de 1900 nasceu em Torres Vedras uma oficina de funileiro que viria a dar origem à Casa Hipólito S.A., uma das maiores unidades industriais do ramo da metalomecânica ligeira e o maior empregador do concelho. Apesar das dificuldades sentidas nas duas últimas décadas, hoje a Hipólito caminha decidida para o Mercado Único.

HIPÓLITO

DESAFIO AO LEITOR

A história da Casa Hipólito é característica do desenvolvimento da maioria das empresas portuguesas.
Sugerimos os seguintes pontos para reflexão:

► Reflicta sobre o impacte das novas tecnologias na actividade da empresa, e as suas consequências a nível social, económico e financeiro e também no que respeita à ligação com o meio exterior.

► Caracterize a situação da empresa em Dezembro de 1990 e sugira rumos possíveis para o desenvolvimento da organização.

► Nessa perspectiva, trace o perfil dos seus recursos humanos em 1990, fazendo-o por oposição aos perfis que existiam nos anos 30, 50 e 70.

Ponha o resultado da sua análise numa folha de papel e envie-nos. As duas respostas mais interessantes receberão um prémio!

AS ORIGENS

Em 1900 o Sr. António Hipólito, natural de Alcobaça, estabeleceu-se com uma oficina de funileiro na Rua Serpa Pinto, em Torres Vedras, onde se produziam, entre outros artigos, gasómetros para iluminação pública. Mais tarde, fabricaram-se lanternas para estábulos, pulverizadores, bombas de trasfega, prensas, esmagadores, caldeiras de destilação e fogareiros a petróleo.

Em 12 de Maio de 1912 foi legalmente constituída a Casa Hipólito, Lda., sociedade comercial por quotas, de responsabilidade limitada, com o capital social de 500 contos, a maior parte do qual do fundador.

Assim, António Hipólito tornou-se o pioneiro de uma indústria que modificou profundamente a vila de Torres Vedras e o maior investidor da região, de tal forma que o Governo o condecorou com a Comenda da Ordem de Mérito Agrícola e Industrial e a Câmara Municipal de Torres Vedras com a Medalha de Ouro de bons serviços prestados ao concelho.

HISTÓRIA DO FOGÃO HIPÓLITO

Em 1937 os únicos distribuidores de fogões a petróleo em Portugal eram as empresas Roldão e Caldeira, Lda., e a Vacuum Oil Company, que os importavam directamente da Suécia. O comendador Hipólito, apercebendo-se que havia mercado suficiente para fogões a petróleo, resolveu fabricar em Portugal um fogão para concorrer com os importados.

A produção de fogões portugueses iniciou-se nos anos que antecederam a guerra. Com o início do conflito aumentaram as dificuldades de importação, facto que foi aproveitado pela produção nacional para incrementar o seu fabrico.

Por não dispor de máquinas apropriadas, a Casa Hipólito teve muitas dificuldades no que respeita ao fabrico, agravadas pela dificuldade de obtenção de matérias-primas. Assim, concebeu, projectou e fabricou um laminador e uma máquina de estriar tubo, com as quais "criava" a matéria-prima, difícil de obter, transformando caldeiras velhas, tubos e chapas de latão de qualquer diâmetro e espessura em chapas e tubos necessários ao fabrico dos fogões.

Em 1940 a empresa sueca resolveu fundar no Porto uma fábrica de fogões para concorrer com a Hipólito, usando a marca *Fama*, tentando ocupar o seu espaço de mercado. Porém, em 1956 a *Fama*, numa fase de graves dificuldades financeiras, foi absorvida, vindo a ser integrada na Casa Hipólito.

Terminada a guerra, a Hipólito equipou-se com novas máquinas, com vista a melhorar a qualidade dos seus produtos, para o que projectou e construiu os primeiros "tornos de revólver" e "prensas", duas das máquinas essenciais ao fabrico de fogões.

Devido à utilização cada vez mais intensa de fogões a gás, e à consequente conquista de novos mercados, em especial o dos países árabes, houve necessidade de acrescentar às inscrições em português, no corpo dos fogões, outras em árabe, o que lhes veio a dar um aspecto estético *sui generis*.

António Hipólito faleceu em 1954, deixando à frente dos destinos da empresa uma equipa familiar: os seus três filhos, José, João e Alberto, e o genro, Vasco Parreira, que fez carreira na empresa, tendo chegado a presidente do Conselho de Administração. Foi ele quem, em 22 de Fevereiro de 1972, promoveu a passagem da Casa Hipólito a sociedade anónima com o capital social de 62 280 contos.

A CRISE

No período que se seguiu a Abril de 1974 a vida da empresa complicou-se. Em 1975 e 1976 a vendas baixaram fortemente e a empresa ficou em situação económica difícil, não tendo condições para cobrir os grandes aumentos do custo de mão-de-obra, matérias-primas e encargos financeiros entretanto verificados.

Esta situação obrigou à redução do quadro de pessoal. A Administração esteve impedida de entrar na empresa entre Março de 1975 e Janeiro de 1976, e os problemas agravaram-se.

Nos anos seguintes, a procura de soluções conduziu a resultados positivos até 1980.

No início da década de oitenta o volume de vendas estagnou durante quatro anos, num contexto de taxas de juro e inflação muito elevadas. Os custos acompanharam a inflação, a empresa precisou de financiamentos para cobertura dos prejuízos e, apesar da retoma verificada em 1984, não mais encontrou o equilíbrio.

Paralelamente, grande parte dos produtos fabricados tinha "envelhecido", o que, conjuntamente com o elevado custo dos financiamentos bancários, criou uma situação difícil.

A RECUPERAÇÃO

Em Novembro de 1987, após difíceis negociações, foi estabelecido um Plano de Recuperação com os principais credores, passando a gestão da empresa para a Companhia Portuguesa de Cobre, com o apoio da banca, representada no conselho geral pelo BESCL, BPSM e CPP, e da Companhia de Seguros Tranquilidade.

A redefinição dos negócios e a renovação dos produtos, bem como a desadequação dos meios técnicos e humanos à actividade da empresa, foram consideradas as acções prioritárias pela nova Direcção.

O grande desafio: gerir uma empresa sem capacidade de autofinanciamento e num contexto desfavorável de mercado, tendo em conta o "envelhecimento" dos produtos que ainda fabrica.

A empresa tem vários produtos diferenciados: produtos que utilizam petróleo como combustível, tais como fogões e lanternas; material de gás para clientes industriais, como torneiras, válvulas, redutores, queimadores, etc.; materiais de pulverização, filtragem e engarrafamento para a produção vinícola; máquinas diversas para a indústria agro-alimentar em geral.

Relativamente ao enquadramento geográfico, a Casa Hipólito debate-se, como a restante indústria regional, com a deficiente indústria regional e, com a deficiente ligação rodoviária a Lisboa e à auto-estrada no Norte, factor importante por grande parte dos seus fornecedores e clientes se situarem nesse eixo.

PRINCIPAIS PROBLEMAS DA CASA HIPÓLITO:

► *Excesso de mão-de-obra*

Face ao nível actual de actividade o número de trabalhadores está acima das necessidades pelo que, na opinião dos seus responsáveis, a empresa substitui de certo modo o Estado na resolução dos problemas de desemprego.

► *Deficiente organização interna*

Não se conhecem com exactidão os custos indirectos dos produtos.

► *Elevado passivo*

O pagamento da dívida acumulada com os prejuízos sofridos desde 1981 é incomportável para uma empresa ainda "doente".

► *Negócios deficientes*

Grande parte dos negócios actuais necessitam de ser substituídos ou reestruturados.

RUMO AO MERCADO ÚNICO

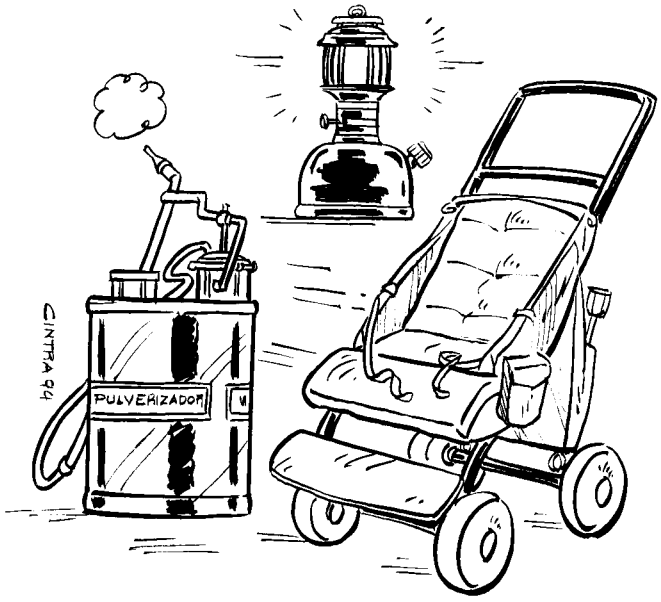
Actualmente, cerca de 60 por cento das produção é vendida no mercado interno, sendo os restantes 40 por cento para exportação. Os países clientes contam-se por algumas dezenas, sendo os mais importantes: Alemanha, Suécia, Dinamarca, Reino Unido, Angola, África do Sul,

Marrocos, Tunísia, Israel, Hong Kong, Filipinas, Singapura, Bolívia e Cuba.

Tem vindo a ser feito um esforço no sentido da centralização física das instalações na Zona Industrial de Arenes e, em 1990, foram investidos cerca de 90 000 contos na implementação do *software* informático, no lançamento de novos produtos (bicicleta *Strida* e carro de bebé) e na renovação do parque de prensas de estampagem a quente. A Hipólito pensa ainda vir a abrir na República Popular de Angola uma empresa mista para produção de fogões a gás e a petróleo, em associação com o IPE.

A empresa não tem ainda estrutura e tecnologia suficientemente actualizadas para entrar de forma competitiva no Mercado Único: os negócios e produtos são demasiado diversificados, a tecnologia está, em geral, desactualizada e muitos produtos dependem excessivamente da mão-de-obra, tendo encargos de estrutura elevados. No entanto, isto não impede que a Hipólito concorra com a maioria dos seus produtos nos mercados europeu e mundial.

Até este momento a empresa não tem podido recorrer ao apoio do Programa Europeu para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa — PEDIP, pelo facto de os seus *ratios* financeiros estarem abaixo dos mínimos exigíveis. O mesmo não se passa com o Fundo Social Europeu — FSE, que entre os 1987 e 1990 contribuiu para a efectivação de acções de formação a todos os níveis da hierarquia da empresa.



Em termos económicos, a Hipólito possui capitais próprios insuficientes e um passivo que não consegue liquidar sem a boa vontade dos credores. No sentido de tentar minorar esta situação a empresa está a comercializar o seu património não afecto à exploração, em Torres Vedras e na Malveira, com planos de viabilização já aprovados pelas câmaras municipais envolvidas.

Em termos financeiros, o *cash-flow* negativo que em 1990 ainda se verificava está a tornar-se positivo devido às medidas internas de reestruturação e aos resultados dos novos investimentos efectuados.

Segundo o presidente da Hipólito, tem sido difícil encontrar parceiros para novos negócios, embora se tenha instalado no concelho uma empresa suíça — a Eugster & Frismag — no capital da qual têm uma pequena participação. A Casa Hipólito é, com os seus trabalhadores especializados e a sua tecnologia na área metalomecânica, um pólo de atracção potencial para novas indústrias de sectores afins. No futuro, a médio prazo, espera encontrar um parceiro nacional ou estrangeiro para desenvolver a sua Divisão de Gás, quer por integração desta área numa *joint-venture* ou tomada de decisão no capital da empresa.

Quanto à rentabilização dos activos, existe a intenção de arrendar as instalações disponíveis ou a disponibilizar e a de criar um parque industrial nos terrenos da empresa. Por outro lado irá continuar a procura sistemática de novos produtos.

OS NOVOS PRODUTOS — STRIDA, A BICICLETA

A bicicleta *Strida* foi concebida em 1985 pelo *designer* Mark Sanders, que se formou com distinção no Imperial College e no Royal College of Art, em Inglaterra, em Engenharia de *Design*, sendo conhecido hoje como um dos melhores profissionais do ramo no seu país.

A bicicleta ganhou o primeiro prémio num concurso de *Design* promovido pelo famoso *designer* italiano Giorgetto Giugiaro.

A produção da *Strida* teve início em Inglaterra, em 1987, e em cerca de quatro anos foram vendidas 20 000 unidades pelos países de três continentes. A sua distribuição tem vindo a ser assegurada pelas melhores cadeias de vários países, tais como o Harrod's em Inglaterra ou o grupo Seibu no Japão.

Esta bicicleta desmontável e com apenas onze quilogramas de peso incorpora componentes de vários países, nomeadamente Alemanha, Itália e Finlândia, sendo Portugal responsável por alguns como a montagem, a pintura e acabamentos finais.

A partir do final de 1989 bicicleta *Strida* começou a ser produzida pela Hipólito, em Torres Vedras. A decisão de passar todo o fabrico e desenvolvimento deste produto para uma empresa quase centenária deveu-se ao facto de a Hipólito possuir uma grande capacidade técnica, mão-de-obra especializada nas áreas metalúrgica e metalomecânica, para além de permitir uma efectiva redução dos custos de fabrico, o que decerto irá originar um significativo aumento das vendas da *Strida*.

in "Casos de Empresas Portuguesas", Luís Cardim, IEFP, "COLECÇÃO APRENDER"

FERNANDO MELRO*

XENOFONTE

A FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES NA JUSTIÇA E HONESTIDADE

O gestor perfeito é aquele que sabe mandar bem, ou falta-lhe alguma coisa para ser perfeito? Iscómaco acha que falta..., e conta como os inspira com a sua própria prática.

XENOFONTE não é evidentemente um teórico, nem sequer um pré-clássico da economia moderna como ciência interpretativa ou técnica reguladora da produção de bens que, pelo trabalho, visa a riqueza e o bem-estar da sociedade. A "economia" de que ele escreve é a arte de bem governar a sua casa, concretamente a casa agrícola dum ateniense dos séculos V-IV a.C., discípulo de Sócrates, que sobrepõe a excelência das actividades do espírito às

fainas do trabalho corporal; dum chefe militar que, sob influência espartana, cultiva a arte da guerra como "virtude" e que vai descobrir num mundo persa outras artes virtuosas como a caça e a agricultura.

No resto, como todo o homem livre da Antiguidade, cultiva o desdém pelos ofícios manuais que "efeminam os que os exercem por obrigarem a ficar sentados à sombra e às vezes até a permanecer todo o dia junto do fogo".

Como pedagogia da arte do bom governo da casa, a economia visa formar o dono da propriedade, a sua mulher enquanto sua auxiliar na gestão das tarefas caseiras, e os encarregados ou administradores enquanto seus intermediários na arte da liderança e do comando.

Da educação destas "chefias intermédias" trata o excerto que transcrevemos.

ISCÓMACO INSPIRA AOS SEUS CONTRAMESTRES O SENTIMENTO DA JUSTIÇA CASTIGANDO OS MAUS, RECOMPENSANDO OS BONS E TRATANDO-OS COMO HOMENS LIVRES [1]

Sócrates — Quando o teu homem sabe mandar bem para obter a obediência, tu consideras que ele é um gestor perfeito ou falta-lhe ainda alguma coisa, embora já possua as qualidades de que acabas de falar? [2]

Iscómaco — Sim, por Zeus! Exige-se também que ele não toque nos bens do seu senhor e que não roube coisa alguma. Se aquele que tem na sua mão as colheitas se atreve a dar-lhes sumiço de tal modo que a exploração não dê qualquer lucro, de que serve cultivar por intermédio de semelhante superintendente?

Sócrates — Mas também és tu que te encarregas de ensinar-lhe esse tipo de justiça?

Iscómaco — Com certeza! Mas nem todos os espíritos estão dispostos a ouvir as minhas lições. No entanto, inspiro-me em parte nas leis de Drácon [3] e em parte nas de Sólon [4] para guiar os meus servidores no caminho da justiça. É que me parece que esses legisladores elaboraram várias das suas leis com o propósito de ensinar esse tipo de justiça.

Nelas se declaram castigos contra o roubo, a prisão para o flagrante delito, a morte para o ataque à mão armada. É evidente que, se eles promulgaram essas penas, é porque queriam tornar infrutífero para os ratoneiros o seu ganho sujo.

É com aplicação de algumas destas leis e de outras tiradas do código do Grande Rei [5] que procuro tornar os meus servidores fiéis na sua gestão. Aquelas leis limitam-se, de facto, a castigar os delinquentes, ao passo que as ordenações do Rei não só punem o crime, como também recompensam a honestidade, de modo que ao verem as pessoas honestas tornarem-se mais ricas do que as desonestas, muitas pessoas, mesmo ávidas do lucro, mantêm-se escrupulosamente fiéis à justiça.

Se eu vir que, apesar do meu bom procedimento, ainda continuam a roubar-me, a esses considero-os como sofrendo duma cupidez incorrigível e tiro-lhes o emprego. Ao contrário, se descubro que o homem é levado a ser honesto não só por ganhar em sê-lo, mas também porque anseia pela minha aprovação, eu trato-o como um homem livre e, não contente de enriquecê-lo, honro-o como a um homem perfeito e bom.

Parece-me, Sócrates, que o homem ávido de honra é diferente do homem ávido de lucro, porque é o louvor e a estima que o determinam a sofrer se for preciso, a enfrentar o perigo e a abster-se de proveitos desonrosos.

---

[1] O trabalhador agrícola pertence à terra que trabalha, como a terra pertence ao senhor, único detentor do poder e por isso o único homem livre. Mas o senhor pode conceder aos que o servem com lealdade o estatuto de "liberto". Já na Grécia, mas sobretudo depois no Império Romano, torna-se frequente a concessão do estatuto de "homem livre" ou "liberto" que faz do escravo ou do servo da terra, por vezes, o herdeiro do próprio senhor. Nos primeiros séculos da era cristã, os libertos tornam-se uma classe muito forte em Roma, tanto económica como politicamente.

[2] A pergunta sugere já por si que a pedagogia *paideia* não visa só a arte de saber (co)mandar, mas requer a *aretê*, a virtude da justiça e honestidade.

[3] Drácon (séc. VII a.C.) é autor do primeiro código escrito de Atenas, cujas leis reforçam o poder absoluto do Estado aristocrático, com penalizações em extremo severas. Por exemplo, o devedor insolvente podia ser reduzido à escravatura com a sua família em benefício do credor.

[4] Sólon (séc. VI a.C.), poeta-jurista, é o primeiro representante do espírito ático, que refunde e humaniza profundamente a legislação ateniense.

[5] Ciro, *o Grande*, unindo os reinos meda e persa (559 a.C.), cria o grande império cuja atracção se faz sentir fortemente sobre o mundo grego, só mais tarde se tornando uma ameaça e um desafio que levará à inversão do processo e à helenização do Oriente.

---

*Técnico Superior do IEFP

Sabia que ●●●●●●●●●

... Tom Peters e Robert Waterman, autores do livro *Na Senda da Excelência* **definiram**, a partir do estudo de setenta e cinco empresas altamente consideradas, **oito atributos**, que emergiram para caracterizar a distinção de excelência nas companhias inovadoras?

Esses oito atributos são os seguintes:

1- *Uma inclinação para a acção*, para fazer o que é necessário fazer. Ainda que estas companhias possam ser analíticas na sua maneira de tomar decisões, não ficam paralisadas pelo facto de terem de as tomar, como parece suceder com muitas das outras. Em muitas destas companhias a maneira corrente de actuar é: "Faça, arranje o que está mal, tente fazer o que deve."

2- *Estarem próximas do cliente*. Estas companhias são capazes de aprender com aqueles que se destinam a servir. Proporcionam qualidade, serviço e fiabilidade sem paralelo, ou seja, coisas que funcionam e duram.

Muitas das companhias inovadoras chegaram aos seus melhores produtos através de ideias de clientes. Isso só se consegue ouvindo atenta e frequentemente.

3- *Autonomia e espírito de empresa*. As companhias inovadoras estimulam muito os líderes e os inovadores através de toda a organização. São um ninho do que passámos a chamar campeões.

Encorajam a tomada prática de riscos e suportam as boas tentativas. Seguem o nono mandamento de Fletcher Byrom: "Faz os possíveis por cometer um número razoável de erros."

4- *Produtividade pelas pessoas*. As companhias de excelência consideram o seu pessoal como fonte da qualidade e dos aumentos de produtividade. Não proporcionam intrigas pessoais ou consideram os investimentos em capital como a razão fundamental da melhoria da eficiência.

Os trabalhadores da empresa são "uma fonte de ideias, e não apenas pares de mãos"; cada um dos 9000 grupos de Pessoas Envolvidas em Programas, ou PEP, contribui para o recorde de produtividade florescente da empresa.

5- *Mãos à obra pela criação de valores*. Thomas J. Watson Jr. da IBM diz que "a filosofia fundamental de uma organização tem mais a ver com os resultados que se alcançam do que com os recursos tecnológicos e económicos, estruturas organizacionais, inovação ou planeamento no tempo".

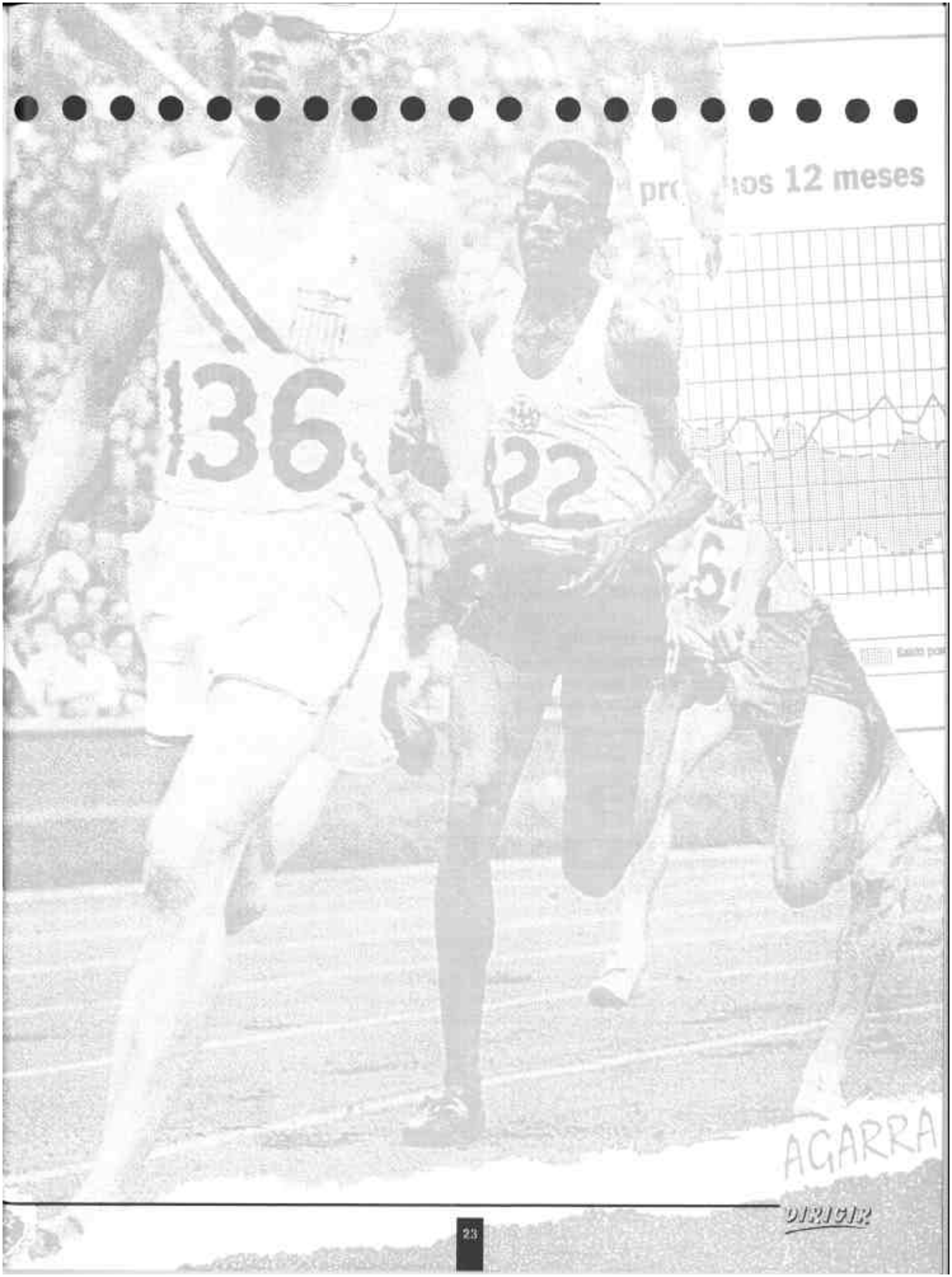
6- *Manter-se no ramo que se domina*. Robert W. Johnson, antigo presidente da Johnson & Johnson, afirma-o desta maneira: "Nunca se meta num negócio que não saiba dirigir." A maior probabilidade para um bom desempenho parece favorecer as companhias que ficam pelos ramos de negócio que conhecem.

7- *Formas simples e equipas pequenas de administração*. Por muito grandes que fossem as companhias que considerámos, quando olhámos para as examinar, nenhuma era formalmente dirigida com base numa estrutura organizacional de matriz, e algumas que haviam tentado este sistema tinham-no abandonado. As formas estruturais básicas e os sistemas nas companhias de excelência são de uma elegante simplicidade. Os dirigentes de alto nível são em número reduzido; não é invulgar encontrar companhias com volumes de vendas de muitos milhares de milhões de dólares dirigidas por menos de 100 pessoas.

8- *Propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis*. As companhias de excelência são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. Diríamos que a maioria delas levaram a autonomia até ao grupo de desenvolvimento ou à fábrica. Mas, por outro lado, são centralizadoras fanáticas em relação aos valores fundamentais que constituem o seu credo.

Para todas elas "as pessoas são o capital mais precioso".

Todas elas actuam de modo a manter o seu empenhamento para com os empregados.


os 12 meses
AGARRA
DIRIGIR

DESPEDIDA

Foram cinco anos de caminho, em que aprendi, entre outras coisas, que uma revista tem uma alma, e que coordenar uma publicação periódica põe à prova a nossa capacidade de sermos fieis a um público que conta conosco. Isto quer dizer muito trabalho, muita dedicação, muito investimento,...e muito amor pelo que se faz.

Ao Dr. José Cardim, que apostou em mim desde a primeira hora, um obrigada para sempre. Ficou provado que quando um "chefe" acredita no potencial do seu colaborador, e confia nele, esse colaborador fará tudo para corresponder. Penso não o ter desiludido.

Aos leitores que sempre me enviaram palavras de estímulo e de apreço pelo meu trabalho, o meu obrigada. Mas também lhes digo que sem a equipa que sempre esteve ao meu lado, nada do que fiz teria sido possível. Dessa equipa quero destacar a Drª Lídia Branco, pela disponibilidade serena e doce, pela amizade credível e segura. Graças a ela eu sei hoje o que é poder contar com alguém a cem por cento.

As separações são sempre difíceis. Mas o Dr. Adelino Palma e o Engº Mourato tornaram as coisas mais fáceis para mim – convidaram-me para integrar o Conselho Editorial da Dirigir.

Deste modo não perderei o contacto com a revista, nem com os seus leitores, que tanto me deram.

Até ao próximo número.

Madalena Grilo

FINALMENTE UM FUNDO DE PENSÕES FEITO PARA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA.

O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

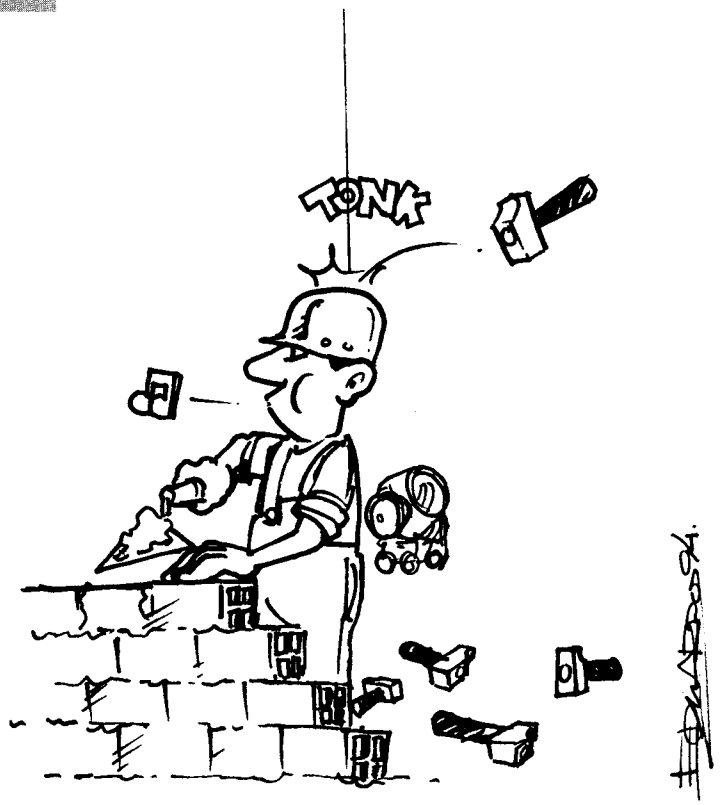
O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, esquema privado e empresarial de complemento de reforma, é um Fundo Aberto para Pequenas e Médias Empresas, não exigindo delas qualquer vínculo entre si, para que a ele possam aderir.

Consulte-nos para saber das vantagens na adesão, das formas mais convenientes de contribuição e sobre os nossos padrões de gestão.

Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Edifício Aviz - Bl. A3 - Rua Latino Coelho, 1 - 7ºEsq.
1000 LISBOA - Telef. 315 63 12 - Fax 315 69 25

SEGURANÇA

CRISTINA PESCE*



EQUIPAMENTO DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL

Importante meio a utilizar numa estratégia global de Segurança e Higiene no Trabalho, no entanto o Equipamento de Protecção Individual nem sempre é correctamente utilizado. A Qualidade Total que se deseja para uma empresa, passa também pela qualidade de segurança dos que trabalham nela. Este artigo tem um conjunto precioso de advertências que ajudam a garantir essa Qualidade.

SEGUNDO estatísticas nacionais e internacionais, a grande maioria das lesões resultantes de acidentes do trabalho, devem-se à falta ou utilização incorrecta do EPI — Equipamento de Protecção Individual.

O Equipamento de Protecção Individual pode ser considerado como um dispositivo de uso pessoal, empregado quando outros recursos não são suficientes para garantir uma protecção adequada ao trabalhador. São eles: óculos,

luvas, máscaras, capacetes, cintos de protecção e segurança, calçados e roupas especiais e outros.

O Equipamento de Protecção Individual não evita o acidente, mas sim a lesão ou atenua a acção do agente agressivo contra o corpo da pessoa. Assim, por exemplo, um trabalhador que usa um capacete de segurança, ao ser atingido na sua cabeça por uma ferramenta, se sair ileso, é porque o equipamento de segurança o protegeu de uma lesão, mas não evitou o acidente (queda do objecto e impacte contra o capacete).

Por isso, o Equipamento de Protecção Individual deve ser considerado como a última medida de protecção a que se deve recorrer. Primeiramente deve-se procurar eliminar ou atenuar o risco, mediante a adopção de outras medidas de ordem geral, como a modificação dos métodos e processos de trabalho, a implantação de dispositivos de segurança nas máquinas ou uma simples modificação no método de movimentação de materiais.

RAZÕES PARA USAR O EPI

Os factores que determinam o uso do equipamento de protecção são:

► Estabelecer sua necessidade para determinado trabalho

É conveniente que se faça um levantamento estatístico dos acidentes ocorridos nos últimos seis ou doze meses e, em seguida, se realize um levantamento dos riscos de cada sector, verificando os Equipamentos de Protecção Individuais que porventura deverão ser utilizados.

O Equipamento de Protecção Individual deve ser utilizado:

- como medida complementar a uma medida de protecção colectiva;
- como medida de protecção quando outras medidas de engenharia não forem viáveis;
- como medida de protecção quando o tempo de exposição ao risco for limitado;
- como medida de protecção para trabalho em condições eventuais em que o tempo de exposição é também geralmente curto.

► Seleccionar o Equipamento de Protecção Individual

Cabe aos Serviços Especializados em Segurança e Higiene do Trabalho, levando em consideração: o grau de protecção que o equipamento deve satisfazer e a facilidade de utilização.

É importante lembrar que:

- a selecção se fará não somente em função do risco, mas também em função das condições de trabalho;
- o Equipamento de Protecção Individual protegerá contra os riscos dos locais de trabalho, e ao mesmo tempo dará protecção contra as condições de trabalho incómodas e desagradáveis;
- o Equipamento de Protecção Individual deve: proteger adequadamente, ser resistente, prático e de fácil manutenção.

Antes de se efectuar a compra do Equipamento de Protecção Individual, é aconselhável que se verifique a qualidade e a segurança do equipamento, além da indicação do uso a que se destina.

► Implantação e uso do Equipamento de Protecção Individual

O próximo passo a considerar é conseguir que os trabalhadores usem o Equipamento de Protecção Individual que lhes for entregue de forma correcta.

Para se conseguir isso, é necessário uma campanha educativa que convença o utilizador que o Equipamento de Protecção Individual não visa apenas atender às exigências dos caprichos dos chefes, ou patrão, mas sim protegê-los contra a acção do agente agressivo em decorrência do trabalho.

Nesta tarefa de consciencialização é aconselhável:

- elaborar normas de segurança relativas aos Equipamentos de Protecção Individuais específicos a cada sector de trabalho;
- distribuir as normas acima mencionadas aos empregados, com a assinatura do recibo das mesmas, que deverá ser arquivado no prontuário do empregado;
- fazer uma sessão de informação-formação sobre as normas em questão;
- informar o utilizador sobre

todos os aspectos relacionados com o equipamento mostrando a sua utilização e manutenção correcta, através do bom exemplo;

- promover uma campanha educativa podendo utilizar-se de recursos como: fixação de cartazes, projecção de filmes e *slides*, promoção de palestras etc.

O PAPEL DOS CHEFES

É preciso não esquecer que o sucesso da implantação do equipamento de segurança depende, em grande parte, da forma como os chefes aceitam sua responsabilidade de seguir os princípios de um programa de segurança. É muito importante que conheçam e aceitem essa responsabilidade e sejam competentes. A chefia também deve ser responsabilizada pela segurança de seus subordinados, não devendo separar produção de segurança.

O chefe, que está em contacto diário com seus subordinados, deve aproveitar todas as oportunidades para criar entre os empregados a "mentalidade da segurança" quer seja para chamar a atenção do trabalhador para um acto inseguro que está sendo praticado, quer para elogiá-lo pelo cumprimento rigoroso das normas de segurança que ele observa.

Muitas vezes, para se conseguir o apoio das chefias para o programa, é necessário realizar reuniões preliminares que consciencializem os encarregados da importância da sua contribuição na implantação do equipamento de protecção.

Quanto aos novos empregados, para além do que lhes foi dito na fase de "Integração", caberá aos chefes reforçar essa informação. Não devem permitir que seus empregados pensem que a segurança é alguma coisa que eles ouviram no escritório, mas nunca no trabalho.

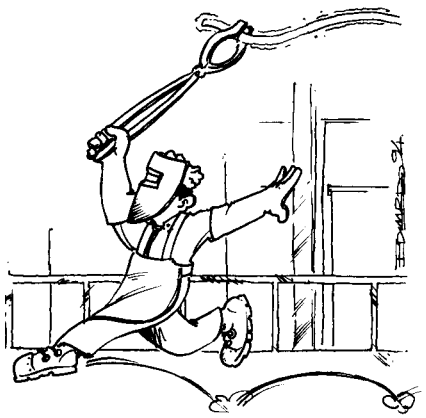
ELOGIAR SEMPRE QUE POSSÍVEL

Caso todos esses recursos sejam utilizados e se, mesmo assim, alguns trabalhadores se recusarem a usar o equipamento de segurança, é preciso encontrar as causas desses comportamentos inadequados.

Após este conhecimento, alguns procedimentos de modificação de comportamento podem ser utilizados, como a punição ou o reforçamento positivo.

A punição pouco resolve na supressão do acto inseguro, pois, na maioria das vezes, o comportamento não desejado (não utilizar o equipamento de protecção) cessa apenas temporariamente. Exemplo: o trabalhador só usa o Equipamento de Protecção Individual quando o chefe está presente; quando o encarregado se afastar, ele volta a não o usar.

Outras vezes, o empregado pode também passar a usar o equipamento de protecção não com a finalidade de se proteger, mas de evitar uma possível repreensão ou suspensão.



A maneira mais adequada de agir parece ser através do reforçamento positivo, que consiste na apresentação de algo agradável como: elogio, prémio etc., após o indivíduo se ter comportado de forma adequada, correcta.

No que se refere a conseguir o apoio da administração no programa de implantação e uso do equipamento de protecção, sugere-se que se consciencialize o empresário dos gastos que a indústria poderá ter com os acidentes de trabalho, tais como: salários pagos durante o tempo perdido por outros trabalhadores que não o acidentado; salários adicionais pagos por trabalho em horas extras; salários pagos a supervisores durante o tempo despendido em actividades decorrentes do acidente; despesa com a formação do substituto do acidentado e assim por diante.

DEBATER PARA CONSCIENCIALIZAR

Sugerimos-lhe algumas questões para abordar este tema

QUESTÕES

- Porque é que o Equipamento de Protecção Individual deve ser considerado como a última medida de protecção que o serviço de Segurança deve implementar?
- Quando deve ser utilizado o Equipamento de Protecção Individual?
- Como deve ser seleccionado um Equipamento de Protecção Individual?
- Quais são os passos a serem seguidos na implantação do Equipamento de Protecção Individual na sua empresa? Reflicta sobre este ponto com os seus colaboradores. Não só prepara o "terreno" para a campanha, como pode beneficiar com sugestões que eles lhe façam.
- Qual a importância da chefia no sucesso do programa de implantação e uso do Equipamento de Protecção Individual?
- Qual é o melhor procedimento para se acabar com um comportamento inadequado no trabalho?
- Como conseguir o apoio da administração para o programa de implantação e uso do Equipamento de Protecção Individual?

* Pedagoga e Assistente Técnica da Subdivisão de Estudos Sociais da DOS. do SESI de S. Paulo

SEGURANÇA

MANUEL FILOMENO ALVES*

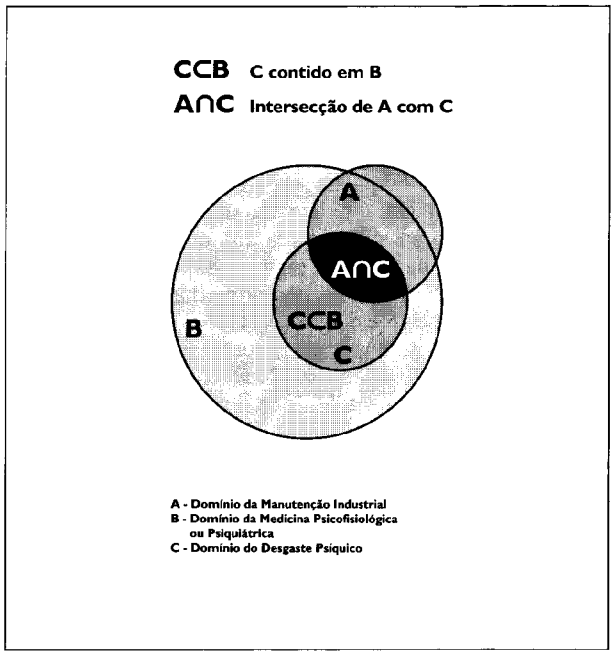
DESGASTE PSÍQUICO NA EMPRESA: ANALOGIA TEROLÓGICA

Uma curiosa analogia, ou mais uma abordagem da questão tão importante do "equilíbrio e da harmonia dos seres humanos", indispensável numa empresa bem-sucedida.

Pode parecer algo insólito que um Engenheiro Mecânico, de Manutenção Industrial, se atreva a escrever sobre um tema como este que faz parte integrante do foro médico psicofisiológico ou psiquiátrico.

Porém não se façam juízos prévios de incredibilidade, ou de espanto, pois todos sabemos que o domínio do "desgaste psíquico" intersecta, matematicamente falando, largos domínios, senão todos, da nossa actividade de seres

humanos (escolar, desportiva, militar, empresarial, ...) e o domínio da Manutenção Industrial não é infelizmente uma excepção à regra:



Ponhamos o insólito de lado e, *alea jacta est*:

Vou começar por fazer uma análise dos efeitos do desgaste psíquico, no domínio A evidentemente, e das suas consequências. Entretanto, faço notar que, como Engenheiro de Manutenção passa de um quarto de século (nove de Caminhos-de-Ferro, três de Construção Civil e mais de quinze de Cimentos), me vou restringir à envolvente empresarial por uma questão de lógica e coerência.

Uma das formas de analisar o referido desgaste consiste em fazer uma avaliação dos prejuízos que causa nos recursos humanos empresariais, nos familiares dessa massa geradora de riqueza e na sociedade em geral (em analogia com o que é costume fazer-se com o desgaste dos materiais). Assim, se dissermos que o montante dessa avaliação não é inferior a uma dezena de milhões de contos/ano — só no nosso país — estamos a concluir por defeito, tendo em conta as suas consequências imediatas:

- Perdas de rendimento de trabalho
- Perdas de qualidade de trabalho
- Quebras de vendas
- Baixas médicas
- Desmotivações
- Desencantos
- Desentendimentos familiares
- Etc.

Não é novidade para ninguém que o desgaste psíquico provoca uma desagregação no estado de espírito das pessoas e que, por esse facto, lhes afecta o rendimento do trabalho, a capacidade de raciocínio, a eficácia e o desempenho em geral; no seu desenvolvimento facilmente deduziremos uma certa correlação de causa e efeito entre desgaste psíquico, depressão nervosa, *stress* [1], constrangimento, loucura, medo, suicídio, desencanto e desmotivação.

FACTORES DE DESGASTE PSÍQUICO

No estudo analógico que nos propusemos fazer, "materiais/pessoa", vamos admitir, pelo absurdo, que os factores do desgaste mecânico são válidos também para o desgaste psíquico (o que sabemos não ser verdadeiro) e vamos tentar chegar a conclusões que na realidade não são 100 por cento absurdas! (Tudo isto sob a forma de entretenimento, entenda-se, mas com algo de mensageiro e sempre com suporte técnico.) Esses factores são, como sabemos:

- Abrasão
- Erosão
- Cavitação
- Choque
- Atrito
- Calor
- Corrosão

Qualquer destes factores pode agir individualmente ou em combinação, segundo as situações, e pode ser diagnosticado através de técnicas de manutenção preditiva, utilizando sensores simples adequados, capazes de detectarem variações bruscas ou anormais de temperatura e de pressão de trabalho; instabilidades momentâneas ou intermitentes; choques de pontos de vista ou de ideias; níveis altos e níveis baixos de saturação e de rendimento; falhas de convívio e/ou de diálogo; quebras de caudal de informações por os debímetros estarem avariados ou existirem "by passes" abertos nos circuitos; etc.

Também podem ser diagnosticados através de sensores capacitivos,capazes de medir capacidades várias de: liderança, gestão, eficácia, convivência, diálogo, motivação, sabedoria, inteligência, iniciativa, etc.

Abrasão

O grau de abrasão da mente humana, no sector empresarial, depende das estratégias, dos estilos de gestão, da apropriação indevida de funções, das capacidades de chefia (modos de actuação, formas de delegação das responsabilidades e das autoridades, motivações, etc.), sendo amplamente influenciado pelas formas, dimensões, dureza e intensidade das atitudes e comportamentos daqueles que

têm a função e a responsabilidade de dirigir. Este fenómeno pode aparecer de três formas:

- Abrasão sem pressões de serviço, qual sinal de frequência débil e baixa energia (desgaste imprevisível, nada fácil de recuperar).
- Abrasão sob fracas pressões de serviço, qual sinal aperiódico de média energia (desgaste suave, facilmente recuperável).
- Abrasão sob fortes pressões de serviço, qual sinal em dente de serra, de alta energia, utilizado por exemplo nas execuções na cadeira eléctrica (desgaste de difícil recuperação ou totalmente irrecuperável).

As recuperações dependem muito dos materiais de base (pessoas ou corpos) dos materiais de adição e dos tratamentos que os "corpos" sofrerem (tipo terotratamentos). A resistência dos "corpos", ao desgaste abrasivo, é determinada de uma forma não absoluta mas, relativamente, por comparação com a de outros corpos escolhidos como referência, dependendo largamente das profundidades dos tratamentos térmicos e das camadas ou capas de revestimento de protecção (grau de mentalização, capacidade de abstracção...).

Por analogia com o que acontece com os materiais metálicos, e outros, o desgaste por abrasão da mente humana pode resultar de deformações e de cortes.

Deformações de:

- mentalidades
- atitudes
- comportamentos
- raciocínios
- lideranças
- estilos de gestão
- etc.

Cortes de:

- confiança
- autoridade
- responsabilidades
- promoções
- vencimentos
- subsídios
- prémios
- etc.

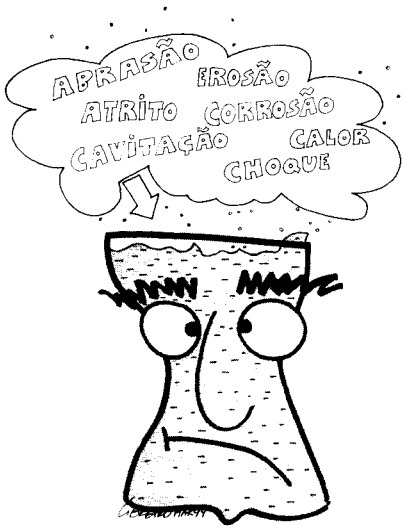
Erosão

Se o material abrasivo incidir sobre o substrato humano, qualquer que seja o ângulo de impacte do produto abrasivo (argumentação, punição ou recriminação injusta, indiferença, sabotagem de ideias ou propostas, etc.), dizemos que estamos em face de um fenómeno de erosão da mente, potencial ou efectivo, conforme a sua frequência, intensidade e grau de penetração.

Cavitação

Esta forma de desgaste é originada, essencialmente, por um movimento relativamente rápido à volta do material de base dos recursos humanos — "o homem"; é o caso, por exemplo, de se afastar rapidamente de um serviço, de uma forma precipitada ou atabalhoada, um quadro ou um outro trabalhador, para se encaixar outro de capacidade e conhecimentos profissionais não comprovados ou duvidosos, sem quaisquer esclarecimentos ou razões justificativas que não sejam as de promover um parente, um amigo, um *yes man* e/ou procurar bodes expiatórios para incapacidades evidentes de liderança à luz das filosofias modernas de gestão.

Choque



Os desgastes provocados por choques são o resultado de uma sucessão de ataques impetuosos, bem localizados, sobre a superfície do corpo de base (choque de competências, repartidas quantas vezes em fracção imprópria; choque de ideias, com resultados idênticos aos que tão injustamente sofre o mexilhão quando o mar bate na rocha; choque por investidas directas ou indirectas, do mais forte estrategicamente falando e usufruindo de um escudo invisível que não o da razão e da competência; etc.).

Se a estrutura do corpo de base for resiliente, esse corpo está permanentemente sujeito ao aparecimento rápido de fissuras; se for dúctil (dócil) ele resiste bem, graças à sua deformação plástica ou acomodação ao aparecimento de qualquer tipo de impacte, ou, pelo menos, retarda-o; se for frágil, quebra sem aviso (assassínio ou suicídio eminentemente à vista). Como efeitos desses choques, ou tacadas, aplicados quais exímios campeões de bilhar nas necessidades e aspirações justas das pessoas que quantas vezes fazem carambolar com requintes de malvadez e sadismo, dentro das tabelas que separam a sanidade da insanidade

mental, e que provocam grande parte da instabilidade emocional que aflige a sociedade de hoje.

Sempre que há choques gera-se um enfraquecimento da microestrutura dos corpos de base além de que conduz, como que num carambolar contínuo, a outros mecanismos de desgaste — nessas bolas de bilhar que por acaso, e por azar, são pessoas — em conflito e em desafio permanente aos princípios da propagação de quantidade de movimento dos corpos sólidos!

Atrito

O desgaste por atrito — ou desgaste tribológico — resulta do contacto de duas ou mais superfícies duras (cabeças duras, com ideias irredutíveis, atitudes ditatoriais ou casmurras) e pode ser profundamente estudado na disciplina de Tribologia Humana na Empresa ou na de Gestão de Conflitos. No entanto, e de uma forma simplificada, podemos dizer que o atrito entre essas mesmas superfícies provoca um corte microscópico nas cristas dos materiais em contacto (pessoas) até que uma das ideias ou atitudes adquira um aspecto mais brilhante, em resultado de um polimento mútuo, e se imponha por esse facto. Se não se conseguir impor, o desgaste generaliza-se mais ou menos acentuadamente a ambas, conforme o calor desenvolvido e a temperatura atingida (na discussão ou acaloração) e pode ter consequências penosas, e perniciosas, para qualquer delas quer nos períodos de dissipação de energias quer nos da sua recuperação.

Calor

Como é sabido da Termodinâmica, o calor pode transformar-se em trabalho e vice-versa (Primeiro Princípio da Termodinâmica ou Princípio de Mayer). Também é conhecido que o rendimento do trabalho depende das fontes de calor e das temperaturas extremas e que é independente da natureza dos corpos (Segundo Princípio da Termodinâmica ou Princípio de Carnot).

No domínio das Relações Humanas, parece-me evidente que o Princípio de Mayer também se aplica integralmente; quanto ao Princípio de Carnot, creio que o rendimento depende da "fonte quente" — patrão ou chefe – através dos seguintes factores (veja-se Maslow, MacGregor, Teorias X, Y, Z, etc.):

- Motivação
- Tipos de Liderança
- Estrutura Orgânica
- Realização Pessoal
- Estratégia
- *Status*
- Incentivos
- Etc.

e da "fonte fria", ou executante, através de:

- Conhecimentos Profissionais
- Espírito de Cooperação
- Eficácia
- Iniciativa
- Motivação
- Etc.

Mas não me parece que seja independente da natureza do corpo (pessoa) pois que considerando uma relação de causa e efeito, para simplificação da justificação, concluímos facilmente que as mesmas causas, em pessoas distintas, produzem, de uma maneira geral, efeitos diferentes.

Como sabemos, a partir de uma determinada amplitude, existe uma relação directa entre o rendimento e o desgaste, no desempenho das pessoas, e tanto o desgaste físico como o desgaste mental dependem não só das temperaturas extremas como das temperaturas extremadas; às temperaturas normais, esses desgastes são irrelevantes.

Para finalizar a influência do calor no desgaste humano, diria que tanto o factor trabalho realizado a altas temperaturas — em ambiente de diálogo com demasiada efervescência ou em ebulição — como o realizado à temperatura zero (em ambiente de "diálogo-zero" ou, o que é o mesmo, de "zero-diálogo", porque em Álgebra Moderna um zero à direita é igual a um zero à esquerda!) são factores que contribuem para o desgaste, dado os atritos que provocam; os resultados são uma dilatação ou uma contracção (da tensão arterial e dos nervos) ou uma contracção seguida de uma dilatação, gerados por um clima de trabalho desfavorável, e que depende do estado de saturação ou de sobreaquecimento a que as relações chegaram entre os contendores; na generalidade, acabam por provocar tensões fortes, fadigas, explosões ou colapsos no material de base (ser humano) se as válvulas de segurança não reagirem em devido tempo.

"De facto a adaptação comportamental, e evolutiva à temperatura, interage continuamente com o clima do meio, obrigando ao desenvolvimento de padrões especiais de comportamento", conforme o Princípio de Homoeostasia [2], ou da Conservação da Energia no domínio do desgaste psíquico!

Corrosão

É, provavelmente, uma das formas mais complexas do desgaste, pois existem vários factores que podem provocar e/ou acelerar a taxa de corrosão dos materiais (pessoas):

- Proximidade de dois materiais de natureza distinta (com formas de encarar, de resolver e/ou pensar diferentes).
- Existência de irregularidades na superfície dos materiais (deficiências de formação, educação, polimento e temperamento).
- Temperatura elevada dos materiais (efervescência no diálogo e no comportamento em geral, geradores de conflitos vários).
- Humidade elevada no meio ambiente (chuvas perniciosas de ideias, palavras e argumentos quantas vezes acompanhadas de verdadeiras trovoadas, bem assim como chuvas ácidas, nevoeiros e neblinas que não deixam ver claro).
- Presença de agentes químicos na atmosfera (poluição de atitudes, diálogos, comportamentos e lideranças).

Como é do conhecimento dos estudiosos, e não só, a observação cuidada dos fenómenos de desgaste conduziu não somente ao desenvolvimento de actuações especiais — estratégias de gestão suportadas na dignificação dos recursos humanos — para prevenir o aparecimento do desgaste e conseguir melhores produtividades, mas igualmente a técnicas novas para assegurar a sua aplicação de uma forma incentivadora (satisfação de necessidades segundo a pirâmide de Maslow, prémios e incentivos vários, vencimentos compensadores, satisfação geral das motivações, etc.).

Concluindo este capítulo, podemos dizer que as condições de trabalho podem gerar:

- Pressões de serviço (com graus de tensões diferentes).
- Velocidades várias de atrito (cinética de conflitos).
- Libertação de calor (tipo efeito de Joule, em resultado da corrente de conflitos, e/ou de atritos, que percorrem o condutor e que é tanto mais elevada quanto maior a resistência deste).

Estas podem ser resolvidas por meio de:

- Técnicas de lubrificação (técnicas de esclarecimento ou de entendimento, técnicas de motivação, etc.).
- Técnicas de colocação de sensores (que detectem excessos de temperatura, pressão, nível, velocidade capacidade, etc.).
- Técnicas de controlo (inquéritos, *ratios* de resultados, avaliações de atitudes e comportamentos, etc.).
- Técnicas preventivas de visitas não programadas (para apreciação efectiva dos verdadeiros desempenhos das máquinas humanas que constituem a empresa em toda a sua hierarquia desde a alta direcção ao trabalhador indiferenciado).

Graças à utilização destas técnicas, as interrupções ou quebras de produtividade podem ser grandemente diminuídas ou acabadas, os *stocks* de medicamentos e de baixas também, o que permite às empresas obter importantes economias e lucros (empresas industriais e comerciais) o que, em última análise, é o seu objectivo fundamental.

---

[1] O *stress* pode manifestar-se como ansiedade, irritabilidade, depressão, insónia, doenças cardiovasculares, úlceras, etc.

[2] "Homeostasia", é o nome que se dá a qualquer processo que, respondendo a alterações de uma determinada situação, dá origem a reacções e processos com o objectivo de restabelecer a situação inicial de equilíbrio.

O "Princípio da Homeostasia" é, pois, como que o irmão gémeo do conhecido "Princípio da Conservação de Energia".

BIBLIOGRAFIA

- M. Lucini, *Termodinâmica Aplicada*
- Virgil M. Faires, T*hermodynamics*
- Richard F. Tompson, *Psicofisiologia*
- Revista da empresa suíça de soldadura "Castolin"

---

* Engenheiro Mecânico na CIMPOR, S.A.

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

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

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

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

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

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

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

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

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

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

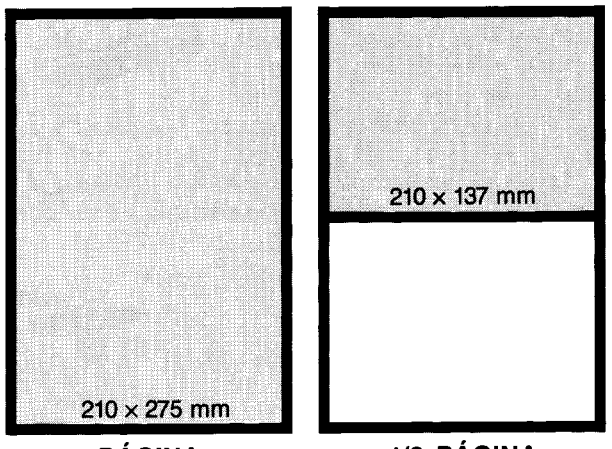
PRETO E BRANCO

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

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

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

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



PÁGINA **1/2 PÁGINA**

RACIONALIZAÇÃO

ODETE SANTOS*

TEMPOS
FACTOR DE F

DE DESCANSO: PRODUTIVIDADE

O conhecimento da Metodologia REFA para determinação de Tempos de Descanso e Regulamentação de Pausas, permitiu realizar um estudo sobre esta temática, que nos pareceu muito útil partilhar com os nossos leitores.

A empresa Correios de Portugal dispõe de centrais de tratamento de correio mecanizado, com meios de produção altamente sofisticados para divisão de cartas, segundo os respectivos destinos. É necessário, no entanto, para que estas máquinas dividam automaticamente as cartas, a existência de uma fase intermédia com outros equipamentos em que é aposto um código na carta — fase de indexação. A capacidade de produção das máquinas de indexar é influenciada, entre outros factores, pelo grau de rendimento dos operadores, que digitam o código postal.

Para superar a fadiga do trabalho, a empresa estabeleceu um regime de Pausas para Descanso, à semelhança do que se passava nos Correios Franceses, onde os Sistemas de Trabalho eram idênticos, na altura da aquisição dos Meios de Produção.

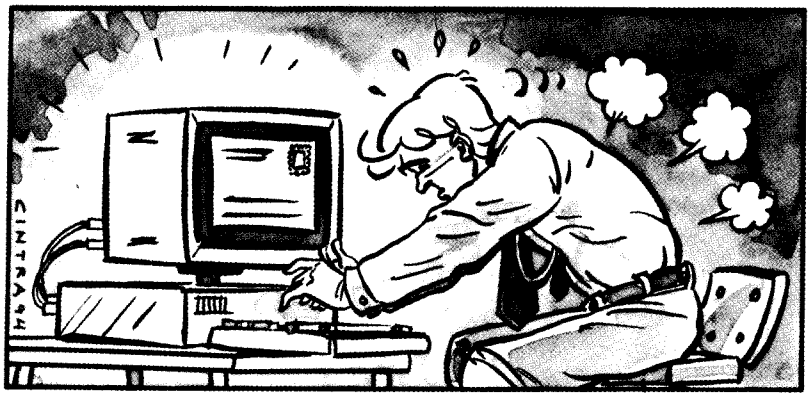
Os Tempos de Descanso e as pausas em vigor nos Correios Franceses serão adequados aos Sistemas de Trabalho Portugueses?

INDEXAÇÃO PONTO DE ESTRANGULAMENTO NA MECANIZAÇÃO DE CORREIO

Os Correios movimentam diariamente, por todo o País, milhões de cartas, recebidas nos seus Balcões de Atendimento ou Marcos de Correio para distribuir aos respectivos destinatários nos prazos estabelecidos para cada modalidade. Até que esse objectivo seja atingido, a correspondência que dá entrada nos Estabelecimentos Postais passa por várias fases de tratamento e que são fundamentalmente as seguintes: Obliteração da franquia, Divisão e Expedição para as localidades de destino.

Para efectuar as transformações, acima referidas, existem Centros de tratamento manual de correio, espalhados por todo o País e Centrais de tratamento automático para as cartas normalizadas, nas grandes cidades nomeadamente Lisboa, Porto e Coimbra, com equipamento altamente sofisticado e grande capacidade de produção. Contudo, a produtividade depende da interacção homem/máquina, visto que as cartas para serem divididas automaticamente, têm que ser indexadas por operadores, que digitam o código postal de cada carta num teclado, em Postos de indexação automáticos ou em Sistema de Indexação por Vídeo-Codificação. O código postal é assim transformado num código de barras fluorescentes para ser lido pela máquina divisora. A Indexação é, pois, o ponto de estrangulamento do fluxo de tráfego, para além de outras razões, como por exemplo, a qualidade de correio, (endereços ilegíveis, envelopes não normalizados, etc.), mas sobretudo por se tratar de um trabalho, caracteristicamente monótono, realizado em ambiente de pouco estímulo para o operador/digitador e com elevada carga muscular unilateral, isto é, incidindo, somente, sobre grupos de pequenos músculos (dedos, mãos e antebraços).

COMO REDUZIR A FADIGA E AUMENTAR O RENDIMENTO SEM RECORRER A OUTRAS TECNOLOGIAS?



Para fazer face à fadiga provocada por este tipo de trabalho, existem Pausas para Descanso, regulamentadas pela empresa e que actualmente são de 10 minutos para descanso em cada 50 minutos de trabalho, por períodos de trabalho de 4 horas diárias a indexar cartas e as restantes 4 horas do turno realizando outras tarefas manuais.

O que se questiona é a adequação destes tempos e Pausas para Descanso, importadas de outros sistemas de trabalho, sem um estudo prévio de adaptação à realidade existente nos Correios Portugueses e dentro destes, tempos e pausas iguais para os dois Sistemas de Indexação, cujas tecnologias e processos de trabalho são diferentes.

O objectivo principal deste trabalho foi averiguar **Tempos de Descanso** adequados e propor o **Ciclo de Pausas** que melhor se adapte a cada um dos processos de trabalho, com vista a eliminar a fadiga dos operadores que, **sem reduzir o Rendimento**, possa contribuir para **Motivar um Bom Rendimento posterior.**

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRABALHO

O estudo, teve lugar na Central de Correios de Lisboa, onde existem dois processos de indexar cartas, de acordo com o Meio de Produção utilizado e que são indexação por:

- ► Vídeo-Codificação (**SIVIC**)
- ► Posto de Indexação Automática (**PIA**)

No primeiro caso, o operador visualiza a imagem da carta no ecrã de uma consola e digita o código postal no teclado, não tendo qualquer contacto físico com a carta.

No segundo caso, a carta é apresentada numa janela, o operador lê, directamente, o endereço e digita o código postal no teclado. A carta é novamente retirada, transportada e depositada nos empilhadores da máquina, automaticamente.

Na situação actual os Tempos de Descanso e o Regime de Pausas é igual para os dois processos de trabalho.

Neste estudo analisaram-se, separadamente, ambos os Sistemas de Indexação, nomeadamente descrição dos processos de trabalho, medição dos tempos básicos (tg.), meios de produção utilizados, clima dos postos de trabalho, avaliação da carga do trabalho exercida sobre a pessoa durante a actividade e, finalmente, averiguação do esforço e determinação do Acréscimo de Tempo para Descanso, seguindo o **Procedimento Analítico**, elaborado pela Comissão de Princípios REFA para Fadiga e Descanso.

Foram, também, feitas consultas de documentação sobre Medicina no Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e as normas em vigor, emitidas por organismos oficiais e/ou internacionais, nomeadamente a DGHS, OIT e CEE, referentes a condições ambientais e trabalho com ecrã de visualização.

O **Procedimento Analítico**, passa pelo desmembramento da **solicitação** (dificuldade do trabalho, postura corporal, duração da actividade ininterrupta e mudança de trabalho), em vários tipos de esforços (muscular dinâmico, muscular dinâmico com carga adicional, m. estático, m. unilateral, atenção e concentração e outras influências do ambiente), para apuramento de tempos de descanso parciais, que darão origem a um Tempo Total de Descanso para a tarefa.

GRAUS DE ESFORÇO E ACRÉSCIMO PARA DESCANSO Zme EM %

Como exemplo dos passos seguidos para a averiguação dos graus de esforço, segundo o procedimento atrás referido, veja-se o seguinte quadro de dados, sobre os quais se trabalhou:

FASE DO PROCESSO

1. Ler código postal no visor e digitar no teclado Tempo Básico tg = 0,283 min

FASE DO PROCESSO
1. Ler código postal e digitar no teclado: **Tempo Básico tg = 0.283 min**

Dados Referência	Quant. (MÉDIAS)	Grau de Esforço		Acréscimo para Descanso Z'ME em %
Dígitos	4	• Esforço Muscular **Unilateral**	3	15%
Toques/código	1,4			
Toques/minuto	50			
Toques/hora	3000	• Esforço por **atenção e concentração**	2	12%
Período/trabalho/hora	4			
				Z'ME TOTAL = (15+12) **27%**

O Tempo de Descanso $t_{ME} = \frac{Z'ME}{100} \times tg$

$= \frac{27}{100} \times 0{,}283 = 0.076$ min.

NOTAS:
tg = TEMPO BÁSICO
Z'ME = ACRÉSCIMO PARA DESCANSO EM %
t' ME = ACRÉSCIMO DE TEMPO PARA DESCANSO

ACRÉSCIMO DE TEMPO PARA DESCANSO "Zer"

Os valores determinados por este método são taxas percentuais de acréscimo para descanso, que se referem ao tempo básico "tg" com rendimento normal, (rendimento normal segundo REFA), obtidas a partir dos valores já apresentados a título de exemplo, isto é:

► Verificação dos dados sobre a carga e grau de esforço para cada fase do processo de trabalho, em que o esforço seja aproximadamente constante.

► Avaliação dos acréscimos para descanso parciais a conceder em % segundo os graus de esforço e apuramento do acréscimo Total "Zme" para cada fase do Processo.

► Cálculo do tempo para descanso "tME" por fase ou seja:

$$t_{ME} = \frac{Z'ME}{100} \times tg$$

A soma dos tempos de todas as fases do processo, assim calculados, corresponde ao tempo de descanso provisório "ter prov" para o processo. Seguidamente, procede-se a deduções de tempos de interrupções previstas no processo de trabalho "tma", se existirem, bem como tempos a serem considerados se houver mudança de trabalho.

Depois desta avaliação, o tempo de descanso restante corresponde ao tempo a ser concedido para descanso "ter" e pode-se, então, calcular o Acréscimo para Descanso Zer em %, em que:

$$Z'er = \frac{ter}{tg} \times 100$$

Os resultados obtidos por este método (inicialmente, 27 por cento e 14 por cento respectivamente), após os reajustamentos, resultantes do Ciclo de Pausas que se propõe, são os seguintes:

SIVIC
Z'er = 25%

P I A
Z'er = 13%

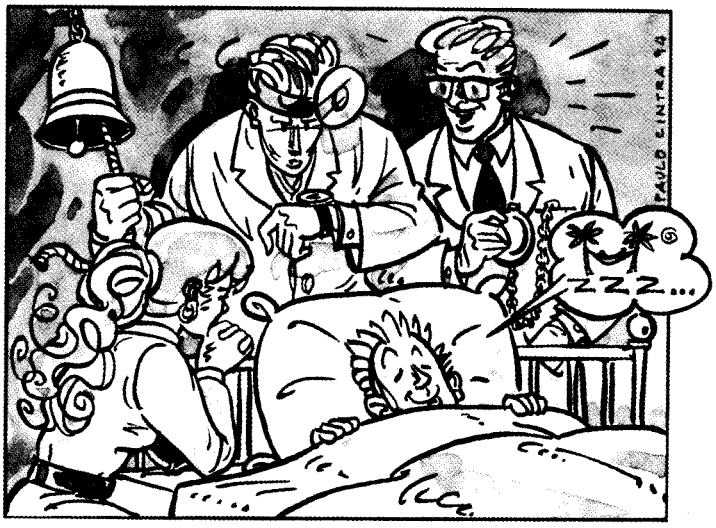
COMO ESCOLHER AS PAUSAS PARA DESCANSO?

Pausas Curtas e a sua Influência sobre o Rendimento Quantitativo

A influência da duração e da frequência de Pausas sobre o tempo de Descanso (ter) e sobre o acréscimo de descanso (Zer), respectivamente, foi comprovada por várias pesquisas que foram tidas em linha de conta na escolha do tipo de pausas, entre elas a salientar:

► A teoria de Lehman sobre **Pausas Curtas**, segundo o qual: "Cada parte de uma Pausa tem um valor diferente de descanso. O ritmo do descanso, no caso do trabalho muscular em geral, é uma função exponencial, sendo o valor de descanso de uma Pausa maior no início e decaindo no decorrer da Pausa." Concluindo, por este facto que, "vários e curtos Intervalos são mais proveitosos, do que poucos e mais prolongados, com a mesma duração total";

► As pesquisas de Graf sobre, **As Influências das Pausas no Rendimento Quantitativo**, demonstrando que "os intervalos curtos diminuem a fadiga da pessoa, mantendo o rendimento constante ou até aumentando-o, durante o turno".



Estas experiências, ligadas à prática e testadas em laboratório de Estudos do Trabalho, serviram de orientação, neste trabalho, à escolha da Regulamentação de Pausas e ao estabelecimento de um Ciclo de Pausas (CP), a propor para as tarefas de indexar cartas, embora diferentes para cada um dos processos de trabalho, tal como a seguir se explicita:

- *No SIVIC, a actividade é uniforme, monótona, exige pouca movimentação, realiza-se em ambiente de pouco estímulo, sendo necessária uma constante força de vontade para manter a atenção e concentração em estado de prontidão para agir, pelo que se propõe um ciclo de pausas curtas e mais frequentes.*

- *No PIA, a actividade também apresenta características idênticas às referidas no SIVIC, no entanto, o Ciclo de trabalho é constituído por duas fases, com troca de trabalho e, portanto, troca do tipo de esforço, que pode ter um efeito redutor no cansaço, visto que os esforços musculares (Unilaterais) e não musculares (Atenção e Concentração), existentes antes da troca de trabalho, não persistem da mesma forma. Por outro lado, a duração média do ciclo de trabalho é longa, pelo que se aponta para um ciclo de pausas também mais longo, evitando interrupções excessivas e desajustadas no processo de trabalho.*

Regulamentação de Pausas

A Regulamentação de Pausas é a relação entre a actividade e os intervalos para descanso. Existem várias formas de Regulamentação de Pausas, nomeadamente Pausas Livres ou de Auto-Escolha, por Ordem Superior, Aplicação de Volantes, Substituição Individual ou por Grupos e Pausas Organizadas. Esta última, é considerada a solução mais vantajosa para trabalhos ligados a um certo ritmo, sendo também a mais utilizada em linhas de produção.

A solução que se propôs com este estudo, foi por conseguinte: um Regime Fixo de Pausas, em sequência operacional cíclica, em que o Ciclo de Pausas (CP), será diferenciado para cada um dos Sistemas de Indexação.

SIVIC

Ciclo de Pausas (CP) = 30 min.
Duração da Pausa($\sum$ter) = 6 min.

PIA

Ciclo de Pausas (CP) = 60 min.
Duração da Pausa($\sum$ter) = 7 min.

Procedimento para calcular a duração das Pausas ($\sum$ter), dentro de um Ciclo de Pausas:

SIVIC

$$\sum ter = \frac{Z'er}{100} \bullet \left[1 + \frac{CP}{\frac{(Z'er + Zv)}{100}} \right]$$

Acréscimo para Descanso Zer = 27%
Ciclo de Pausas (Proposto) CP = 30 minutos

$$\sum ter = \frac{27}{100} \bullet \left[1 + \frac{30}{\frac{(27 + 0)}{100}} \right]$$

$= 6{,}4 \text{ min.} \approx \mathbf{6min.}$

Num **Ciclo de Pausas (CP)** de **30 minutos**, a duração da actividade é de **24 minutos** e a pausa de **6 minutos**.

PIA

Acréscimo para Descanso Zer = 14%
Ciclo de Pausas (Proposto) CP = 60 minutos

$$\sum ter = \frac{14}{100} \bullet \left[1 + \frac{60}{\frac{(14 + 0)}{100}} \right]$$

$= 7{,}4 \text{ min.} \approx \mathbf{7min.}$

Num **Ciclo de Pausas (CP)** de **60 minutos**, a duração da actividade é de **53 minutos** e a pausa de **7 minutos**.

Depois dos cálculos efectuados para determinar a duração das pausas, determina-se o Acréscimo para Descanso Definitivo, isto é:

$$Z'er \text{ Definitivo em } \% = \frac{\sum ter\ (100\% + Zv)}{CP - \sum ter}$$

SIVIC

$$Z'er = \frac{6\ (100\% + 0)}{30 - 6} = 25\%$$

PIA

$$Z'er = \frac{7\ (100\% + 0)}{60 - 7} = 13\%$$

PORQUÊ A METODOLOGIA REFA

A Formação REFA, em estudo do trabalho, proporcionou as condições teóricas essenciais à realização do estudo para averiguação de Tempos de Descanso e Regulamen-

tação de Pausas segundo uma metodologia própria e fundamentada em estudos e pesquisas laboratoriais bem como aplicações no trabalho industrial, mas com aplicabilidade numa empresa, com características próprias (misto Indústria-Serviços), como são os Correios.

Na verdade estas técnicas de Estudo do Trabalho não estão muito divulgadas entre nós, sendo mais usual, em cursos de formação, receberem-se tabelas de valores elaboradas noutros países, válidas é certo para os sistemas de trabalho, onde foram criadas e mesmo testadas, mas que em geral não contêm a indispensável informação sobre as condições em que foram realizadas, como por exemplo, a identificação dos elementos fundamentais de um Sistema de Trabalho: designação da tarefa, descrição do processo de trabalho, a interacção do homem e meios de produção agindo com as entradas e saídas sob as influências do meio ambiente: físicas ou ambientais e organizacionais ou sociais.

Embora ainda não tenha sido feito um teste prático com os resultados deste trabalho, para se proceder aos reajustamentos necessários de acordo com a situação real e que se prende por exemplo com a avaliação do rendimento quantitativo resultante, é, contudo, estimulante para quem se ocupa de estudos do trabalho nas empresas industriais ou outras, dispor de técnicas que permitam participar na organização do trabalho de modo a contribuir com segurança para aumentar os índices de produtividade sem pôr em causa a humanização do trabalho.

A formação REFA prepara os participantes para desenvolver qualquer tipo de estudos no âmbito da Organização do Trabalho, gerais ou específicos, mas sempre com um objectivo a não perder de vista, ou seja: "Aperfeiçoar o trabalho, tendo em conta a capacidade de Rendimento e as necessidades humanas, bem como aumentar a Rentabilidade da Empresa."

NOTAS

Tg – Tempo básico
Zme – Acréscimo para descanso em%
tME – Acréscimo de tempo para descanso
tma – Tempo de espera previsto no processo
ter – Tempo de descanso
Zer – Acréscimo para descanso em %

* Estudos do Trabalho nos Correios

DISSE SOBRE GESTÃO

"A coisa mais importante sobre ser um líder eficaz, é que as coisas importantes acontecem não quando se está lá, mas quando não se está lá..."

KENNETH BLANCHARD NA CONFERÊNCIA NA FIL EM JANEIRO 94

"Um objectivo é um sonho com um prazo limite."

KENNETH BLANCHARD NA CONFERÊNCIA NA FIL EM JANEIRO 94

"O principal papel do líder é criar uma visão da empresa e do negócio. Em seguida, ele ou ela tem de conseguir atrair as pessoas capazes de ajudar a concretizar essa visão, tem de levá-los a adoptar essa visão como sendo deles próprios e a partilhar a responsabilidade de a tornar realidade."

IN *REINVENTAR A EMPRESA* DE JONH NAISBITT E PATRICIA ABURDENE

"Os investimentos de capital só por si não fazem a diferença. Em qualquer país, a qualidade dos produtos e a produtividade dos trabalhadores dependem dos gestores."

IN *NA SENDA DA EXCELÊNCIA* DE TOM PETERS E ROBERT WATERMAN PÁG. 55

"A visão quantitativa e racionalista da gestão não nos mostra como é que os bons gestores motivam as pessoas e geram dinheiro."

IBIDEM, PÁG. 51

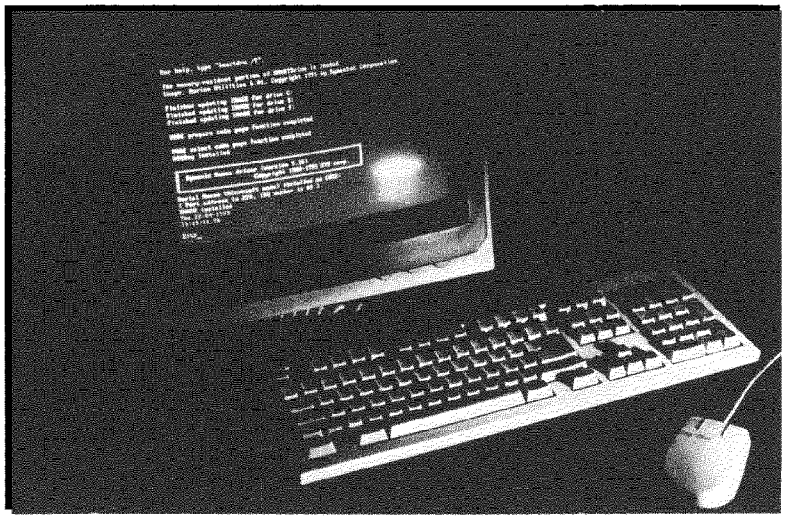
"O percurso do desenvolvimento sustentável deve iniciar-se no processo de aprendizagem, a qual tem, de resto, que estar presente no todo desse caminhar."

CARLOS LARANJO MEDEIROS IN *PÚBLICO*

"De vez em quando, devemos parar e olhar para dentro de nós próprios. A meio da vida, a maior parte de nós somos autênticos fugitivos de nós próprios. Devemos aprender no nosso emprego, com os nossos amigos e com as nossas famílias. Aprender aceitando de frente os compromissos da vida e os papéis que ela nos reserva — aprender quando crescemos, quando sofremos e quando amamos, quando aceitamos riscos e quando lidamos com coisas que nunca vamos poder mudar."

JONH GARDNER IN *PÚBLICO*

CARLOS NABAIS*



DBASE IV

(2ª PARTE)

Na 1ª parte criámos o ficheiro GSTOCKS que servirá de base para este e próximo artigos.
Neste artigo centramos a nossa atenção na procura, consulta e extracção de informação de um determinado ficheiro.
Convém relembrar tudo o que se disse na 1ª parte.

PROCURA DE DADOS

SE o ficheiro criado for pequeno, torna-se fácil encontrar a informação desejada, utilizando as teclas de cursor. Se o ficheiro for grande e com diversos campos já se torna mais difícil fazer a procura. Se quisermos, por exemplo, no ficheiro **GSTOCKS** com 3480 registos encontrar o preço de um produto com uma determinada referência teremos forçosamente de proceder de outro modo.

No centro de controlo, em modo **DATA**, colocamos o cur-

sor sobre **GSTOCKS**. Pressionamos de seguida **F2** e surgem em *Display Browse* todos os produtos do ficheiro. A procura também pode ser efectuada em modo *Edit*.

(Fig. 1)

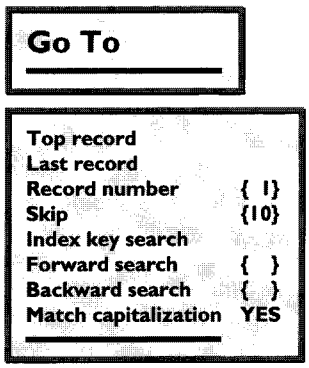
Records Organize Fields Go To Exit

PRODUTO	MARCA	REFERÊNCIA	PREÇO	QUANT	QLIMITE	DATA	NFORNEC
TELEVISÃO	SONY	T/4SO	80000.00	5	2	01/01/92	A
FRIGORÍFICO	GRUNDI	T/1G	90000.00	4	2	01/03/92	B
VIDEO	TOSHIB	V/1T	52000.00	4	2	01/08/92	C
CASSETES	PHILIP	V/3PH	95000.00	2	2	01/04/92	D
ANTENA ELE.	SIBA	A/2SI	12000.00	10	3	01/05/92	E
MICROFONE	TCI	A/3T	6500.00	10	4	01/04/92	A
RÁDIO	SAVANA	R/8S	15000.00	15	5	01/06/92	B
GRAVADOR	SANYO	R/6SA	45000.00	10	3	01/15/92	C
RÁDIO/GIRA.	SAVANA	RG/4S	90000.00	4	1	01/25/92	A
MICRO-ONDA	SONY	RG/2SO	80000.00	5	2	01/26/92	A

Lowse C:\DBASE\GSTOCKS Rec 1/10 File Del NumCaps

A procura inicia-se com a abertura do menu **GO TO**. Pressiona-se **ALT/G** e surge:

(Fig. 2)



Em Top e Last o *DBASE* escolhe, respectivamente, o primeiro e o último registo.

Em Record number pede-nos o nº do registo a procurar.

Em Skip pede-nos o nº de registos a saltar. Se for 2 será 2 para a frente. Se for -2 será para trás.

Quando for No na última opção o *DBASE* não distingue as maiúsculas das minúsculas.

Em Forward Search seria: Enter search string **G* <ENTER>** encontra os produtos começados por G.

Enter search string **R?D? <ENTER>** encontra o produto Radio

ORDENAÇÃO DOS DADOS

Os registos aparecem segundo a ordem de criação. Contudo, essa ordem pode não ser a melhor para tirar conclusões. Assim sendo, é normal proceder à ordenação dos ficheiros. Essa ordenação conduz necessariamente à criação de um novo ficheiro.

Suponhamos que queremos ordenar o ficheiro **GSTOCKS** segundo a ordem alfabética dos produtos. Como se faz?

1. Assinala-se o ficheiro no centro de controlo
2. Pressiona-se **SHIFT/F2** e surge *Display* de concepção / ou pressionar **F2**
3. Escolhemos a opção Sort no menu Organize (**ALT/O**)
4. Pressionar **SHIFT/F1** para ver os campos do ficheiro
5. Escolhemos produto
   Por baixo de *Field Order* surge **PRODUTO**
6. Carrega-se em **CTRL/END** e o *DBASE* pergunta-nos o nome do novo ficheiro. Escrevemos **STOCKS**.

No centro de controlo surge agora o nome **STOCKS**. Se abrirmos este ficheiro verifica-se que o ficheiro **GSTOCKS** está ordenado.

(Fig. 3)

Records Organize Fields Go To Exit

PRODUTO	MARCA	REFERÊNCIA	PREÇO	QUANT	QLIMITE	DATA	NFORNEC
ANTENA ELE	SIBA	A/2SI	12000.00	10	3	01/05/92	E
CASSETES	PHILIP	V/3PH	95000.00	2	2	01/04/92	D
FRIGORIFICO	GRUNDI	T/1G	90000.00	4	2	01/03/92	B
GRAVADOR	SANYO	R/6SA	45000.00	10	3	01/15/92	H
MICRO-ONDA	SONY	RG/2SO	80000.00	5	2	01/26/92	J
MICROFONE	TCI	A/3T	6500.00	10	4	01/04/92	F
RADIO	SAVANA	R/8S	15000.00	15	5	01/06/92	G
RADIO/GIRA	SAVANA	RG/4S	90000.00	4	1	01/25/92	I
TELEVISAO	SONY	T/4SO	80000.00	5	2	01/01/92	A
VIDEO	TOSHIB	V/1T	52000.00	4	2	01/08/92	C

O *DBASE* permite realizar a ordenação por critério duplo:

(Fig. 4)

Field Order	Type of Sort
PRODUTO	crescente
PRECO	crescente

Carrega-se em **CTRL/END** e grava-se o novo ficheiro.

CONSULTA E EXTRACÇÃO DOS DADOS

Em ficheiros bastante extensos pode ter interesse analisar só uma parte. Por exemplo, analisar o produto, o preço e a marca.

Como fazer?

1. Abre-se o ficheiro a consultar **GSTOCKS** (coloca-se o cursor em **GSTOCKS <ENTER> <ENTER>**)
2. No centro de controlo, coloca-se o cursor na opção <Create> do módulo **QUERIES <ENTER>**

(fig. 5)

Layout | Fields | Condition | Update | Exit

GSTOCKSdef	PRODUTO	MARCA	REFERÊNCIA	PREÇO	QUANT.	QLIMITE

(fig. 6)

<NEW>	Gstocks PRODUTO	Gstocks MARCA	Gstocks REFERÊNCIA	Gstocks PREÇO

A parte de cima é a máscara de ficheiro e a inferior é a máscara de consulta (**VIEW**). Carregando em **F4** o cursor passa de uma máscara para outra.

Vamos consultar, apenas, os campos **PRODUTO**, **MARCA** e **PREÇO**, pelo que eliminamos ou outros campos na máscara de consulta.

1. Colocar o cursor no campo **REFERÊNCIA**
2. Pressionar **F5** (Remove from view)
3. Eliminar da mesma maneira os outros campos

A marca de consulta ficará apenas com os outros campos.

Suponhamos que queremos seleccionar os produtos cuja marca é *Savana* e o preço é superior a 50 contos.

Há que fazer o seguinte:

Na máscara de ficheiro escreve-se **"SAVANA"** no campo **MARCA** e > 50 000$00 no campo preço.

Pressionar **F2**. Surge um produto nestas condições.

(fig. 7)

Records Organize Fields Go To Exit

PRODUTO	MARCA	PRECO
RADIO/GIRA	"SAVANA"	90000.00

De seguida grava-se:

Save as: BSTOCKS

De seguida grava-se:

Save as: **BSTOCKS**

Muitos outros critérios podiam ser utilizados, tais como:

DATA
>01/09/92

Selecção dos artigos comprados após o dia 9 de Janeiro de 1992

REFERÊNCIA
"T/SO"

PREÇO
>=20 000$00, <=90 000$00

Selecção dos artigos de referência T/SO cujo preço seja superior a 20 000$00 e inferior a 90 000$00.

Deve-se, portanto, utilizar o critério adequado para a análise que se pretende. As capacidades são muitas, o importante é saber utilizá-las para resolver problemas da nossa vida quotidiana ou profissional.

A criação do ficheiro GSTOCKS permitiu-nos construir outros em consequência da procura de informação ou da ordenação e consulta do próprio ficheiro.

Abordaremos no próximo e último artigo os cálculos sobre ficheiros e relacionamento entre dois ficheiros.

---

* Professor do Colégio Valsassina; Escritor e Investigador; Autor de livros na área de Contabilidade e Finanças

LIDERANÇA

MADALENA AVILLEZ

A Coopers e Lybrand e a APG ofereceram no início deste ano, aos gestores portugueses, a oportunidade de ouvir um dos mais proeminentes e sábios oradores do nosso tempo. Kenneth Blanchard é mundialmente considerado um dos "gurus" da liderança, pelos seus trabalhos sobre Liderança Situacional, mas sobretudo, pela sua colecção "O Gestor um Minuto". A DIRIGIR teve o privilégio de assistir à conferência, e de conversar com este comunicador por execelência.

AUTONOMIZAR LEVA MAIS DO QUE UM MINUTO !

O conceito da sua colecção "O Gestor um Minuto" foi altamente inovador. O que o levou a escolher aquele estilo e a abordar aquele tema?

Fizemos alguma pesquisa sobre livros técnicos nos EUA, e chegámos à conclusão que as pessoas não passavam do primeiro capítulo. Daí termos decidido fazer um livro que tivesse o tamanho de um capítulo — assim as pessoas terminariam a sua leitura...

Além disso constatámos que as leituras preferidas das pessoas eram as parábolas, estilo *João Capelo Gaivota*, ou a Bíblia. Aliás está muito em voga nos EUA aquilo que nós

chamamos *managering by storying arround* — "gerir contando estórias".

As estórias são de facto um meio muito eficaz de comunicar. Aliás, mesmo em relação ao "serviço de clientes", as estórias são muito importantes — o meu último livro chamado *Os Fãs Incondicionais* é sobre o melhor serviço de clientes – aquele em que se é tão bom, tão bom, que os clientes sentem necessidade de contar estórias a nosso respeito!

Os seus primeiros livros tinham qualquer coisa de visionário... Terá sido essa a outra razão que explica o enorme sucesso que tiveram?

Penso que sim. Acho que as pessoas acreditaram no que dizíamos. Por outro lado, uma das chaves do sucesso era o facto de centrarmos a nossa análise em poucos pontos, que é o oposto do que se costuma fazer na área da gestão. Tentámos tomar o lugar dos leitores e saber desse modo que pontos-chave lhes interessariam ver abordados.

De qualquer modo correram algum risco ao tentar fazer diferente...?

A primeira edição foi edição de autor. Vendemos vinte mil exemplares sem publicidade...!

Os adultos têm geralmente medo de cometer erros. Como é que os gestores têm aceite esta forma de estar que lhes propõe, em que não é suposto controlar tudo, programar tudo, antecipar cada problema, evitar fazer erros...?

Sabe que o grande problema da liderança é que ela é protagonizada por pessoas que não estão bem consigo próprias...

Se um gestor está nesta situação, só tem duas hipóteses: uma é esconder-se e esperar que ninguém repare nele, a outra é tentar compensar o sentimento de mal-estar em relação a si próprio, tentando controlar tudo e todos.

Portanto uma das mensagens mais importantes de "O Gestor um Minuto" é a de que **é fundamental ter auto-estima e estar bem consigo próprio.**

Ora aquilo de que falamos é de gestores que estão bem consigo, logo estão bem com os outros...

Só este gestor é que não receia elogiar o trabalho dos seus colaboradores, porque não sente que ao fazê-lo está a perder qualquer coisa... Ele não tem medo de errar nem de admitir que errou... Ora não há dúvida de que o gestor de que falamos não pode ser uma pessoa insegura...

Porque é que o "gestor um minuto" não é necessariamente um líder eficaz?

O conceito "gestor um minuto" contém o que é básico na gestão das pessoas — a parte da implementação. Mas se se quiser uma abordagem global, que contenha a indispensável "visão", então o conceito a utilizar já terá de ser a "liderança situacional". A realidade leva-nos a tratar as pessoas de maneiras diferentes, pois elas trazem para o seu trabalho abordagens diferentes e experiências e atitudes diferentes. Isto pressupõe uma evolução dum estilo de gestão/liderança mais directivo, para um estilo em que a delegação é essencial.

Porém, o caminho do estilo directivo para o outro, assente na delegação, tem de ser percorrido por cada um.

A liderança situacional é um "cenário" maravilhoso para perceber qual é a caminhada que temos à nossa frente.

A propósito, eu gosto muito daquela estória dos dois homens que estão a britar granito com uma picareta. Umas pessoas chegam-se a eles e perguntam-lhes: "O que estão vocês a fazer?" E um deles responde: "Eu estou a tentar britar este granito." O outro diz: "Eu faço parte de uma equipa que está a construir uma catedral." Portanto, a parte importante da função da liderança é a que dá às pessoas a visão da catedral que se está a construir.

Um líder eficaz é alguém que tem que fazer coisas com as pessoas. Portanto tem de ser alguém que goste das pessoas, não concorda?

Completamente. Se não gostar das pessoas, será melhor optar por ser um colaborador individual e nunca um líder.

É o mesmo com a maternidade: não se é "mãe" se não se gosta de crianças.

E na sua opinião um líder tem que nascer com algumas qualidades especiais, ou qualquer um pode ser líder — basta aprender?

Penso que as duas situações acontecem. Alguns líderes nascem líderes, outros fazem-se.

É tal como no futebol — sempre existiram uns miúdos que se destacam da multidão, pela sua incrível capacidade de dominar a bola, e a realidade é que ninguém os ensinou — nasceram para aquilo. Há alguns líderes que também nesceram para liderar.

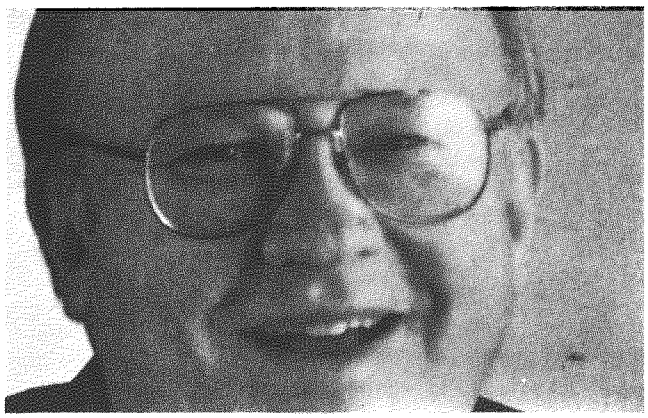
De qualquer modo penso que todas as pessoas têm capacidade para aprender.

Se conseguirão alguma vez um desempenho igual ao dos outros, é que não se sabe.

Mas eu penso que podemos ensinar-lhes comportamentos, podemos ensinar-lhes formas de trabalhar com os outros de modo a melhorar os seus desempenhos e a sua satisfação. Eu acredito na formação.

Num desses livros há uma mulher gestora que, ao evoluir e crescer como gestora, constatou que também tinha evoluído imenso como mãe, como esposa e como mulher. Isto acontece sempre assim? Um líder eficaz tem que ser uma pessoa harmoniosa?

Um dos *feed-backs* mais gratificante que tenho recebido



sobre o meu trabalho é de pessoas que me dizem que a leitura dos meus livros não só os tornou mais eficazes no trabalho, mas tornou-os melhores em casa, pois passaram a comunicar melhor com os filhos e a mulher. É que as situações de liderança que analisamos baseiam-se nas mesmas atitudes e comportamentos que estão em jogo na relação com as crianças em crescimento.

Já que fala nisso, o seu primeiro livro era sobre a família. Portanto começou a sua reflexão sobre liderança e gestão pela análise da família enquanto organização?

Quando começámos a desenvolver a tese da "liderança situacional" chamámos-lhe *life psicotheory of leadership*, e isto porque nos baseámos na vida psíquica das crianças, no seu movimento que as faz evoluir da dependência dos pais para a autonomia. Com um bebé não se pode usar um estilo de liderança assente na delegação, pois ele morreria. Portanto o que os pais fazem é mudarem gradualmente de estilo. Se não o fizerem, e quando os filhos tiverem 16 ou 17 anos ainda estiverem a dizer "faz isto", "não faças aquilo", terão que enfrentar a rebeldia dos seus filhos. Nessa fase já deviam olhar para os seus filhos e verem neles amigos e não subordinados.

Se não se dá às pessoas uma chance de serem autónomas, e se se continuar a orientá-las e a dirigi-las, isso desqualifica-as e desanima-as. Tal como as crianças elas ficam rebeldes.

Há empregados sem iniciativa, com medo de tudo, que permanentemente nos pedem protecção. Temos que lhes demonstrar que isso não é bom, e que não queremos ser "paizinhos", mas "colegas" e "iguais".

Isso tem um pouco a ver com motivação. Um líder tem que saber motivar, o que nem sempre é fácil.

A grande distinção a fazer é que os líderes não motivam as pessoas, elas é que que se automotivam. O líder apenas cria uma envolvente que é motivadora. O líder que sabe o que é motivar é aquele que é capaz de mostrar às pessoas que, se elas o ajudarem nos objectivos organizacionais, ele ajudá-las-á nos seus objectivos individuais. No fundo, trata-se de fazer um "negócio" com as pessoas, uma troca — se fizeres algo para me ajudar eu farei algo para te ajudar.

Regressando às crianças, se o seu filho for muito desarrumado, e se quiser que ele de uma vez por todas arrume o quarto, tem que começar por descobrir o que o motiva realmente. Se o seu filho adorar ver TV, aí tem um factor motivador e um ponto de partida para negociar com ele. Mas tem que o fazer de forma **positiva** (se arrumares o quarto, vês TV) e **clara**, e tem que fazer ***follow-up***. Muitos pais são como muitos gestores — **ameaçam em vez de definirem objectivos de forma positiva, e clara, e nunca reformulam.**

Todos o bons desempenhos começam por ter objectivos claros. Mas o que mantém esses desempenhos é a **gestão das consequências** — muitas vezes tanto faz que cumpram ou não, pois recebem sempre a recompensa! Nestes casos as pessoas riem-se do gestor e passam a fingir que trabalham.

Voltando às crianças, se no primeiro dia ele tiver saído de casa sem arrumar o quarto, de tarde, quando ele se prepara para ligar a TV, os pais têm que reformular o objectivo, com clareza e firmeza — "Não ligas a TV, sem primeiro ires arrumar o quarto." E assim, por diante, até ele sair de manhã, depois de deixar o quarto arrumado.

Parece simples, mas é muito difícil...

Pois é, porque ninguém gosta de cumprir as regras. Quando desligamos a TV, os filhos gritam e protestam... Passa-se o mesmo com os adultos... Não querer enfrentar isso, mantendo e reforçando os objectivos, pode trazer problemas acrescidos.... Veja o que acontece em muitos países, com os respectivos governos, — as pessoas são pagas e recompensadas independentemente do seu desempenho..., e dos seus resultados...

Qual ou quais vão ser as grandes tendências da gestão nos próximos anos?

Estou a acabar um livro que se chama *Empowerment takes more than a minut*[1]. Esta é a grande tendência do futuro, levarem as pessoas a terem iniciativa, sendo que elas não estão habituadas a fazê-lo.

Há uma estória que incluí no meu último livro sobre atendimento de clientes, que mostra a diferença entre o empregado do passado e o empregado do futuro.

Nas organizações altamente burocratizadas há dois tipos de empregados: os patos e as águias. Os patos passam a vida a queixar-se, a grasnar e a dizer: "Eu apenas trabalho aqui, a responsabilidade não é minha", enquanto que as águias em vez de culpar o governo, a organização, o país e o mundo, planam acima das multidões, e o céu é o seu limite.

Portanto, no futuro, a gestão procurará que os empregá-

dos tenham iniciativa, terá que lhes dar autonomia, fará tudo para ter no seu seio águias e não patos...

Gostaria que nos explicasse um pouco melhor esse conceito de "empowerment".

Há três segredos esenciais. O primeiro diz respeito à **partilha da informação**. Se queremos que os empregados sejam colaboradores, protejam a organização e actuem como se fossem donos dela, teremos necessariamente de partilhar informação. Sobre isto, aconteceu-me uma estória interessante num restaurante onde fazia consultoria. Perguntei ao cozinheiro, de cada dólar que entrava, que parte é que podia ser considerada lucro... O mínimo que ele imaginava era 45 cêntimos. Ora a realidade é que se desse dólar o restaurante pudesse ficar com 7 cêntimos, isso é considerado muito bom... O cozinheiro ficou espantado! E dizia "quer dizer que se eu queimar um bife de 6 dólares, tenho que vender dez bifes a mais para poder cobrir o prejuízo?!" Só então ele percebeu. Porquê, porque foi informado.

O segundo segredo é de que **a autonomia** (*empowerment*) **começa com a definição de limites**. Dar autonomia não é dizer "façam tudo o que quiserem". É preciso dar as regras e definir os limites.

O terceiro segredo, o mais difícil de todos é de que **as equipas é que vão ser a hierarquia**. As organizações que ainda penduram na parede o seu organigrama, estão em perigo. A organização de futuro tem que estar preparada para mudar em qualquer momento, se as exigências dos clientes assim o indicarem. Sobre isso saiu um livro maravilhoso nos EUA chamado *O Voo dos Búfalos* por Ralph Stayer e Jim Belasco. O búfalo era o alimento principal dos índios. Estes caçavam-nos de várias formas e uma das mais frequentes era conduzirem os chefes da manada para um penhasco, no que seriam seguidos de toda a manada. Ora esta é uma forma típica de gerir organizações. Em alternativa, eles sugerem uma gestão mais eficaz e dão como exemplo o bando de gansos — os gansos voam em cunha, e à frente vai sempre um líder. Quando esse líder se cansa, ele voa para o fim da cunha, e é substituído por outra ave, e assim por diante — se fosse possível ver, constataríamos que a liderança do bando é assumida por todas as aves... Outra coisa que observaram é que o bando de gansos tem uma estrutura e uma organização flexíveis: voam em cunha, mas aterram em círculos.

As organizações também terão que ser rápidas e flexíveis, têm que ser capazes de mudar a sua dinâmica, por forma a que a equipa seja a hierarquia.

Não vai ser fácil porque as pessoas que ocupam o topo das hierarquias sentem que têm muito a perder — poder, estatuto, controlo.

Mas, como eu disse recentemente em Madrid, quando me perguntaram que tipo de líderes era precisos para a Espanha "são precisos líderes que estejam mais interessados em servir e menos interessados em servir-se".

Para terminar gostaria que nos falasse do livro que está a escrever neste momento.

Estou a trabalhar num livro que se chama *Management by the Book*[2], e onde mostro que Jesus foi um dos clássicos exemplos de um líder situacional.

Ele contratou doze homens sem experiência para serem seus discípulos, quando podia ter contratado oradores experientes. Mas preferiu escolher entre pescadores e carpinteiros.

Uma vez formada a equipa, a primeira coisa que ele fez foi partilhar as boas notícias, partilhar a visão... E disse a todos: "Eu posso ajudar-vos a encontrar o caminho que conduz à visão." Ele era um líder situacional...

A partir dum certo ponto ele começou a delegar, porque sabia que ia partir, e precisava que continuassem o seu trabalho.

Penso que o simbolismo da última ceia em que Jesus lava os pés dos discípulos, tem muito a ver com o que se passa hoje — ele inclina-se e lava os pés dos seus colaboradores e simbolicamente este devia também ser o gesto do líder do futuro, depois de ter definidos os objectivos e a visão do que prosseguem — trabalhar para os outros.

Liderança eficaz não tem a ver com o poder do líder, ou com o estatuto do líder. Os líderes porém têm mais medo de perder o poder, do que de reconhecer a importância das sinergias. Como "um mais um é muito mais do que dois".

Os gestores/líderes estão ainda muito longe de ter essa atitude, não acha?

Sim, infelizmente. Aliás uma das estórias que costumo contar sobre isso é a estória do homem que entra no seu *cabriolet*, põe a capota para baixo e dirige-se a uma estrada de montanha... o vento despenteia-lhe o cabelo e ele sente-se muito bem.

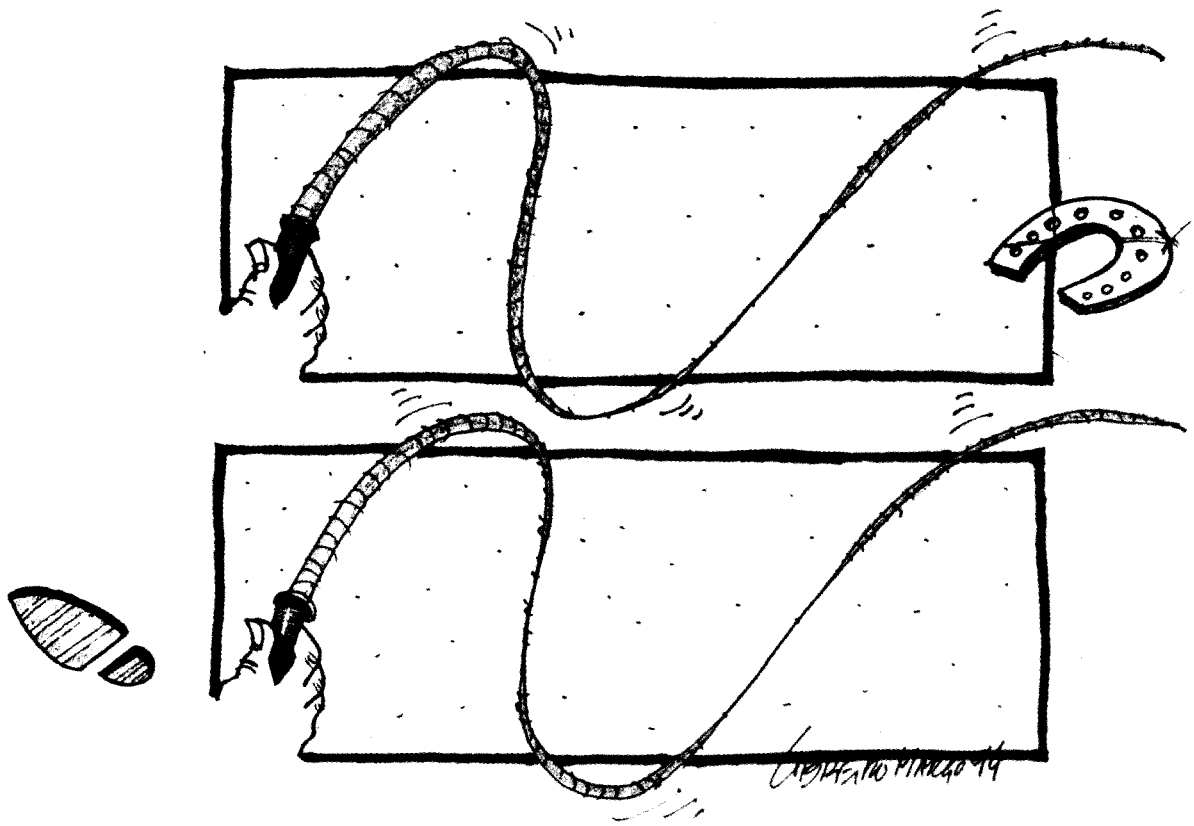
De repente passa um carro grande guiado por uma mulher, que o ultrapassa, abranda e volta a pôr-se atrás dele, e repete isso várias vezes. Finalmente, ela deita a cabeça fora da janela e grita: "Porco!" e ele responde: "Suína!", e, entretido com a gritaria, não vê um porco que se lhe atravessa à frente, e atropela-o.

A ouvir-me dizer estas coisas, muitos gestores vão chamar-me "suíno". Mas deixe que lhes diga que já vivi muito, e há sempre um porco que se atravessa à nossa frente. Em vez de gritar "suíno" temos é que parar e pensar "como é que eu vou arranjar maneira de não atropelar aquele porco?!".

(1) A expressão "empowerment" é de difícil tradução. Já a vimos traduzida por "emponderar" mas não nos parece correcto. Preferimos "dar poder" "autonomizar", e teríamos assim "Autonomizar leva mais que um minuto".

(2) Gestão a partir da Bíblia.

FAUSTO MARSOL*

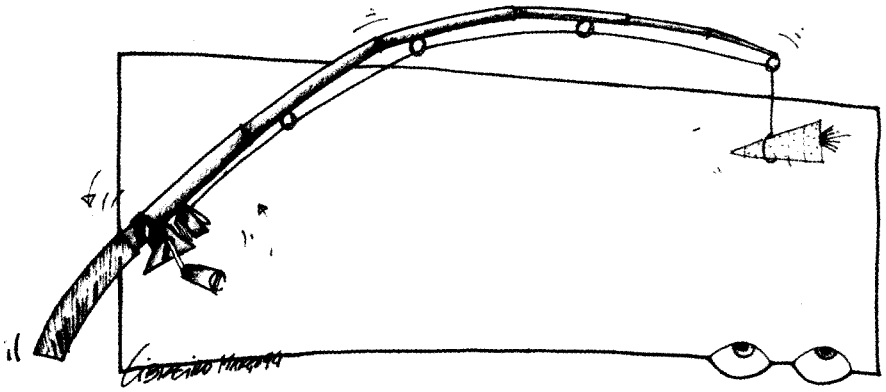


A SUPREMA ARTE

"Anda a galope ou a trote
Uma besta à chicotada
Mas dos homens a chicote
Ninguém pode fazer nada."

Dizia António Aleixo, poeta pobre, simples e analfabeto.

OU porque o leram, ou porque os **tempos** a isso os obrigaram, empresários e seus representantes, têm vindo, progressivamente, a alterar a forma de procurar conseguir que outros façam, aquilo que pretendem. Avisados por António Aleixo e/ou pressionados pelas alterações socio-económico-políticas que entretanto se verificaram, e continuam a verificar-se, empresários e hierarquias viram-se na necessidade de fazer umas "leituritas apressadas" e de frequentar uns "cursitos condensados" que os pudessem ajudar a, sem grandes esforços e/ou alterações, enfrentar, de



forma mais ou menos eficaz, **o desafio de gerir pessoas nos tempos actuais**. E foi assim que descobriram, ou foram levados a descobrir, a MOTIVAÇÃO.

Como a banha-da-cobra das freiras dos tempos antigos, que para todos males tinha remédio, assim agora a motivação.

Ainda por cima, ao que dizem alguns, a motivação parece ser também factor determinante na Qualidade, atributo que, embora algo vago e subjectivo, consta vir a ser importante para a sobrevivência de qualquer empresa no futuro.

E passou-se a falar, como nunca, em motivação. E passou-se a dar-lhe uma "importância", nunca antes vista. Passou-se inclusive, numa ou noutra empresa mais evoluída, a "medir-se" a motivação. Passou-se também, noutras, a "avaliar" a motivação dos empregados. Enfim, a motivação passou a fazer parte das prioridades de qualquer empresa, de qualquer gestão, que se preze.

A questão, infelizmente, e temo-lo constatado amiúdadas vezes, é que se pensa e que se age, **como se a motivação fosse a arte de levar os outros a fazerem o que a empresa, a gestão ou a hierarquia, querem. A motivação, seria assim uma espécie de manipulação,** um pouco mais sofisticada. Seria a substituição do chicote das estrofes de António Aleixo, por "música", "cenouras", "rebuçados" e coisas parecidas, que tendo o mérito, reconheçamos, de tornar as empresas lugares mais simpáticos, pouco, nada, e às vezes mesmo antes pelo contrário, motivam, o que não quer dizer que não possam, pontualmente, resultar num acréscimo de produtividade.

Mas a motivação, na sua perspectiva, não é isso! Ou talvez melhor, não é apenas e só isso. Penso mesmo, que é aqui que começa a confusão, senão mesmo a ignorância e com muito mais frequência do que se possa imaginar. Diz-mo a experiência.

Não caberá aqui abordar em profundidade o mecanismo das motivações, mas talvez possa ter algum interesse explicar, de uma forma simples e sucinta, como funciona isso da motivação.

MOTIVAÇÃO

Todos nós vivemos em **equilíbrio**, ou talvez melhor, num relativo **equilíbrio**, seja físico, psicológico ou social, que se "desfaz", sempre que nos surge **necessidade**. Por exemplo, ao fim do dia, após uma jornada de trabalho, sentimos a necessidade de descansar, de dormir, como sentimos a necessidade de comer, após várias horas sem o fazer. Do ponto de vista psicológico, e mesmo físico, todos sentimos também a necessidade de afecto, de carinhos, isto é de sermos queridos, e de que nos mostrem isso. Do ponto de vista social, também todos nós, cada um de nós, tem necessidade de ser reconhecido na sua individualidade própria, nas suas diferenças. E são estas **necessidades** (as citadas, entre muitas outras), que provocam motivação. Ou melhor, o "movimento", a acção de reposição do equilíbrio, é que é verdadeiramente a motivação.

Parece simples, e é, e **toda a gente já sabia!** Pois é, talvez! Mas sendo então a motivação algo individual, que corresponde a uma necessidade específica, **para motivar, para criar motivação, é necessário conhecer as necessidades individuais de cada um.** As reais, não aquelas que a hierarquia ou gestão pensam que são.

E aqui começa o problema: diz-me a experiência que muitas, mesmo muitas empresas portuguesas, têm um enorme desconhecimento sobre os seus efectivos, sobre as suas necessidades e anseios, como têm também um enorme desconhecimento sobre os seus comportamentos enquanto organizações e, principalmente, do seu impacte nos indivíduos.

De facto, não faz parte dos hábitos da grande maioria das empresas terem mecanismos formais e **isentos** de **ouvir** os seus efectivos, procurando saber o que eles pensam e sentem. Às vezes, quase sempre, têm uns mecanismos "manhosos" e informais de "saber o que se passa", mas é sabido que, no geral, ouve-se o que se quer ouvir, como é sabido também que os "correios", os "leva e traz", para poderem sobreviver, "albardam o burro à vontade do dono".

E o que é verdade para a empresa enquanto entidade, é-o também, no particular, para aqueles em que aquela delega o poder: as hierarquias dos diversos níveis, da alta direcção à chefia directa. Aqui também o panorama não é muito melhor: uns, os que estão mais perto do real, por falta de poder, segurança e conhecimentos, não conseguem actuar convenientemente; outros, por poder, segurança e conhecimentos a "mais", ou também não actuam por não acharem necessário ou, actuando, não o fazem da melhor forma. A cada um sobra um pouco do que falta aos outros.

Ouvir o outro, conhecê-lo, implica proximidade, empatia, implica ter com ele uma relação de confiança. E, sem esta base, dificilmente se conseguem conhecer as suas necessidades, e não as sabendo, como se criam então condições para que as pessoas se motivem?

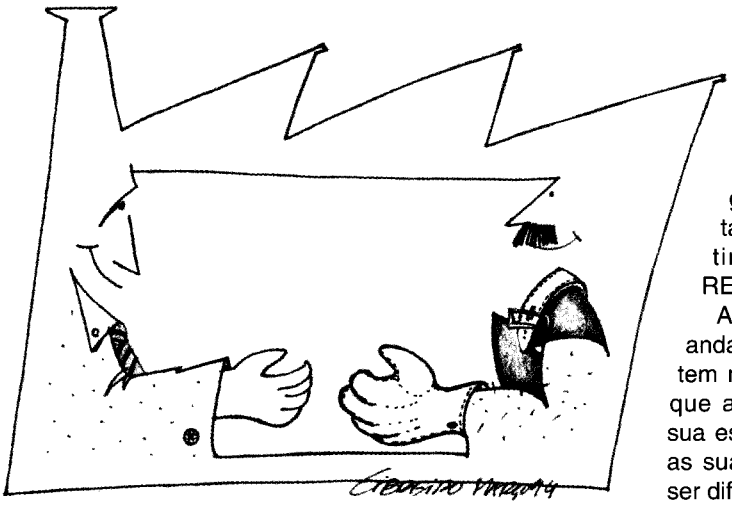
Às hierarquias compete, em última análise, motivar (se é que alguém motiva alguém), mas a uns, primeiro a vida e depois a empresa, não lhes deram grandes possibilidades de desenvolvimento e menos de intervenção, e a outros, primeiro a vida e depois a empresa, ensinaram-lhes que o que a malta precisa, "é que se lhe passe a mão pelo pêlo",

"é que se lhes dê mais umas coroas", "que se lhes fale com jeitinho, porque os gajos até não são difíceis de levar".

É este, infelizmente ainda, o panorama em muitas das empresas portuguesas. E há que dizê-lo sem rebuços, e há que encará-lo com coragem.

Progrediram no passado com uma outra "gente", num outro contexto. Sobrevivem ainda no presente, mas morrerão no futuro, se o quadro não for alterado.

Com o aperfeiçoamento dos sistemas políticos democráticos, de advento tardio nalguns países, cada vez menos o uso discricionário e autocrático do poder é tolerado. Com o desenvolvimento económico e social, cada vez mais o Homem recupera a dignidade perdida, cada vez mais se torna, e quer tornar, senhor do seu destino, cada vez mais o saber, a cultura, a informação, são prioridade de todos. Cada vez mais as sociedades e os países são dos cidadãos, que reivindicam uma cada vez maior participação e intervenção.



Recupera-se a dimensão de prazer que o trabalho antes tivera e que, progressivamente, ao longo de séculos, foi sendo perdida. O trabalho deixa de ser encarado apenas e só, como uma mera fonte de rendimento. Dele, espera-se hoje muito mais.

Aumenta a capacidade de escolha dos activos, principalmente, dos mais válidos e aptos.

A relação empregador-empregado, altera-se: torna-se cada vez mais igualitária. Nalguns casos mesmo, inverte-se: é a empresa que procura o empregado. À empresa compete agora oferecer aliciantes que seduzam o futuro empregado.

É este quadro novo que a empresa tem que entender, é este HOMEM NOVO, que a empresa tem de gerir.

É neste novo contexto que a motivação é determinante, dependendo da capacidade das empresas para criarem condições de forma a que os seus efectivos – todos eles – se possam sentir motivados. E a resposta a estas novas necessidades, muito incompreendidas ainda, não está, não passa, pela tentativa de manipulação das pessoas. Passa isso sim, pelo bom conhecimento de cada um dos seus efectivos, pelo reconhecimento das suas expectativas, das suas necessidades, dos seus anseios. Passa pelo reconhecimento da individualidade própria de cada um.

Caminhamos para uma cada vez maior individualização, para uma cada vez maior personalização. Já não basta pagar um ou dois "pontos" acima do Contrato, não basta pagar "certinho" ao fim do mês, não basta oferecer solidez e segurança, não basta oferecer três ou quatro regalias sociais, não basta ser mais tolerante, ou menos rígido, na gestão, não basta fingir que se informa, às vezes com jornais bem bonitos. Tudo isto, sendo importante, já não é suficiente. Dependendo embora do desenvolvimento individual de cada um, no geral, hoje, a ideia que as pessoas têm do trabalho e as expectativas que têm da empresa, ultrapassa em muito aqueles aspectos.

As pessoas, hoje, querem sentir-se IMPORTANTES para a organização, querem sentir-se RESPEITADAS, querem sentir-se a fazer um TRABALHO ÚTIL, querem poder ter CRIATIVIDADE e AUTONOMIA, querem sentir LIBERDADE de actuação, querem ter a possibilidade de DESENVOLVIMENTO, querem poder ter PRAZER no que fazem, querem, enfim, acordar de manhã alegres e bem-dispostas, pensando no emprego que as espera e, ao fim da tarde, no regresso, poder sentir-se PESSOAS DIGNAS E REALIZADAS.

Assim, por certo, poderão andar motivadas, porque se sentem reconhecidas, porque sentem que a empresa as reconhece na sua especificidade e tem em conta as suas necessidades próprias de ser diferente, único.

Porém, como dizem John Naisbitt e Patrícia Aburdene no seu livro, *Reinventar a Empresa*: "Está-se a tornar cada vez mais claro que são as empresas que não estão a acompanhar a passada dos trabalhadores de hoje." Por isso motivam tão pouco. Por isso precisam de artimanhas e artefactos, para compensarem a insatisfação dos seus efectivos.

Como dizem os já citados autores, hoje começa a ser claro que, ou "são as pessoas que estão confusas acerca do trabalho ou são as empresas que estão confusas acerca das pessoas". Mas que algo se passa, passa! De que lado estará a razão, o futuro o dirá! De qualquer modo, lá que sem pessoas, não haverá empresas, isso parece certo. Como certo parece também, que "ninguém quer passar de cavalo para burro".

Restará então um caminho: o de reaprender a gestão, o que, embora exigindo saber e técnica, tem muito mais de arte, da suprema arte de gerir pessoas.

---

* Director-Geral da O&D

Sabia que ●●●●●●●●●

O aumento da população não é a causa da pobreza no Terceiro Mundo, e que as pessoas são o principal recurso com que conta um país para se desenvolver...

As sondagens mostram que, no mundo ocidental a maioria das pessoas acredita que a humanidade está gravemente ameaçada pelo actual crescimento demográfico. De facto, esta opinião chegou a ser tão dominante, que, até há muito pouco se considerava uma heresia científica questioná-la publicamente. Mas, nos últimos anos, a situação começou a mudar.

Investigações realizadas por economistas, demógrafos e especialistas de história social mostraram que os supostos males atribuídos ao crescimento demográfico não existem, e que a população serviu muitas vezes de bode expiatório para problemas que na verdade têm outras origens: não é a diminuição do crescimento demográfico o que proporciona prosperidade, mas sim a prosperidade social é que é acompanhada por um aumento mais lento da população.

A que se deve esta mudança de tendência? Ao serem conhecidos, ao longo da década passada, novos dados sobre o crescimento da população e os seus efeitos, ficou claro que as negras previsões dos catastrofistas não se cumpriram.

O facto de a qualidade de vida ter melhorado tanto e tão depressa, até na própria Índia que, até há pouco, era considerada um caso perdido, indica que quem afirma que a produção nunca pode aumentar ao mesmo ritmo que a população, não compreende que as novas tecnologias e a melhoria das estruturas económicas podem transformar rapidamente em recursos produtivos pessoas que antes sobravam.

Na maior parte do Terceiro Mundo o nível de vida não baixou, mas elevou-se rapidamente nas últimas décadas, isto é, precisamente na época em que a população cresceu mais depressa do que nunca. No Terceiro Mundo o índice de mortalidade infantil baixou de 125 por mil em 1960, para 69 por mil em 1986; a esperança de vida ao nascer aumentou de forma incrível: de 42 para 61 anos; em vinte anos duplicou o índice de alfabetização de adultos; multiplicou-se por 2,5 o número de médicos por cada 100 000 habitantes; e a ingestão diária de calorias por habitante elevou-se de apenas 87 por cento do necessário, para 102 por cento. A tese de que o rápido crescimento da população impede o progresso social é diametralmente oposta à realidade comprovada nos últimos 25 anos.

O segundo motivo que levou muitos especialistas a questionar a ortodoxia imperante são as graves violações de direitos humanos que acompanharam o alarmismo demográfico dos anos 60 e 70.

Nos anos 70, os que viam a população como um problema insistiam em que haver menos pessoas seria sempre melhor do que o contrário. No fim de contas, mais pessoas significa mais bocas para alimentar, mais pés para calçar, mais escolas para construir. Mais pessoas, em suma, significa mais problemas.

Muitos cientistas mudaram de opinião. Acreditam que é um erro falar da população como se fosse um problema mundial indiferenciado. O que interessa não é um número total abstracto de pessoas, mas onde estão e como vivem. Há países com muita população, e outros com pessoas a menos.

Com estes aspectos está relacionada outra intuição do novo pensamento demográfico: o número de habitantes que uma determinada área pode manter está sujeito a uma mudança contínua e depende da organização económica e social. Há 120 milhões de pessoas apinhadas nas montanhosas ilhas do Japão. No entanto, graças à boa organização social e à elevada produtividade, os Japoneses figuram entre os povos mais ricos e longevos do mundo.

Há muitos outros contrastes interessantes: Os Estados Unidos é a nação mais rica do mundo e tem uma densidade populacional baixa, com 25 habitantes por quilómetro quadrado. A Alemanha é a segunda nação mais rica, e está densamente povoada (246 habitantes por quilómetro quadrado).

Por outras palavras: há dúzias de países pouco povoados que são pobres e sujos e que padecem de fome. E há uma quantidade de países com uma população vasta e densa que são prósperos e atraentes. Isto não significa que a densidade seja uma vantagem, mas sim que o número de habitantes não é a variável decisiva.

Pode-se conseguir o êxito económico tanto em países pouco povoados como naqueles em que existe elevada densidade populacional.

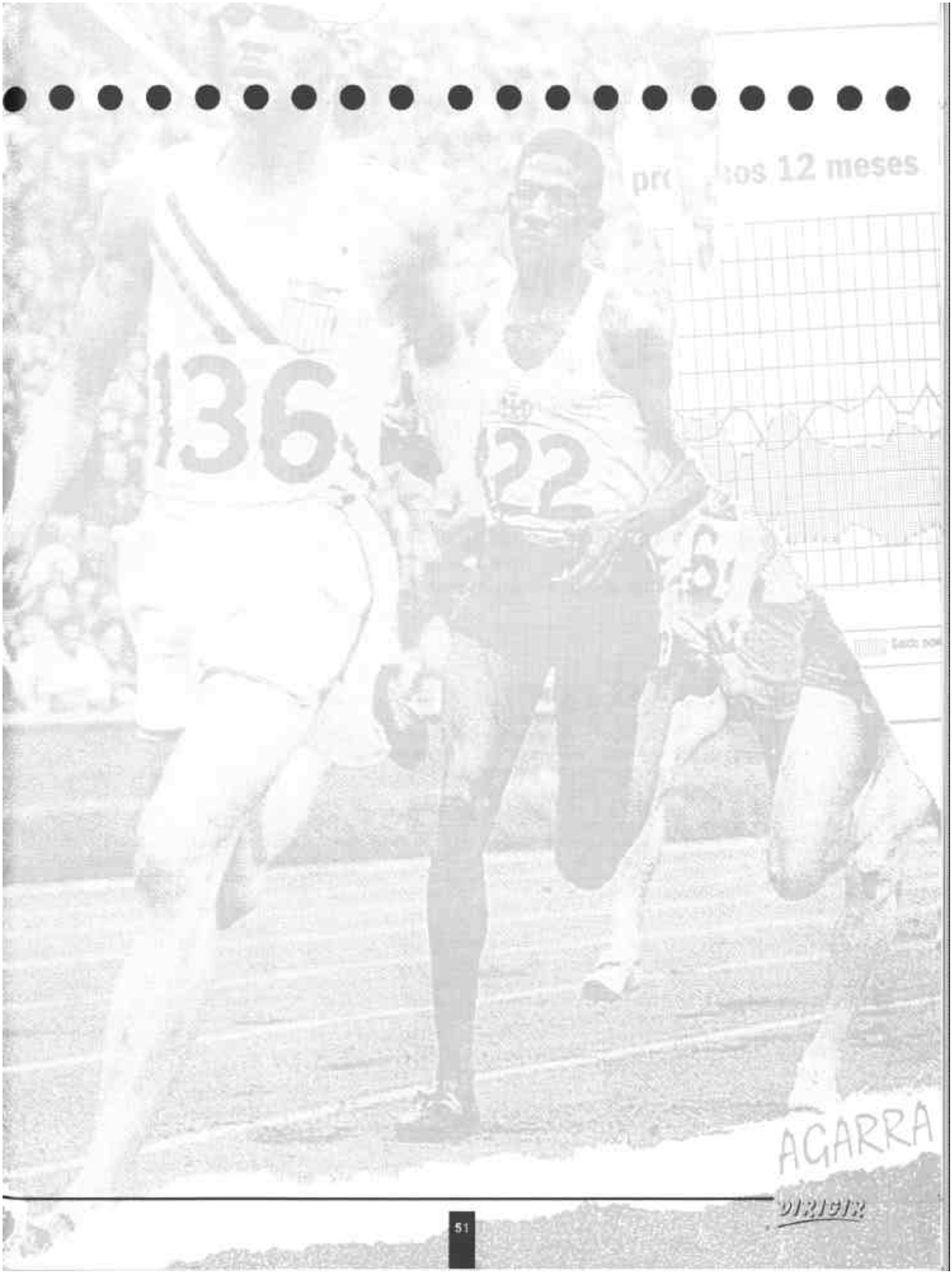
O segredo está em organizar a sociedade de modo a que cada pessoa seja um activo e não uma carga.

Em suma, as pessoas são um recurso valioso.

Agora é possível abandonar a crença errada de que o crescimento da população é um horror catastrófico e incontrolável. A evidente – e durante muito tempo esquecida – verdade é que, além de consumir e de fazer pedidos à sociedade, as pessoas também produzem. Não são os governos, as empresas, os bancos, nem sequer os recursos naturais quem produz a riqueza, mas as pessoas quando dispõem de sistemas económicos eficientes e abertos: vejam-se os Japoneses, os Suíços, os Chineses da Formosa...

O problema está numa economia o num governo ineficazes. Os que estão preocupados com o bem-estar da população nos países pobres não deviam centrar a sua atenção nos números, mas nas instituições que impedem os cidadãos de exercer o seu potencial criativo e produtivo.

In Correio AESE


os 12 meses
AGARRA
DIRIGIR

JOAQUIM MELO*

GESTOR: UM INCOMPREENDIDO, OU UM MARGINAL CRIATIVO?

O gestor que quiser adiantar-se ao futuro corre o risco de ser um marginal. Mas vale a pena correr esse risco, pois ganhará com a mudança de comportamento: passará a estar atento à vida, ao mundo e, sobretudo, às pessoas.

ENSINARAM-NOS desde muito novos a saber Estar. Na Família, respeitadores e dedicados; na Escola, disciplinados e atentos; na Igreja, venerandos e elevados. Por processos algumas vezes firmes, outras vezes subtis, o sentido do Estar foi-nos sempre apresentado como decorrente e convergente com o de Viver, já que saber Estar seria demonstrativo de maturidade, de sensatez, e de capacidade para mobilizar conhecimentos considerados socialmente relevantes, em suma, o atingir-se a situação equilibrada de Homem adulto, normal e culto, capaz de se integrar no colectivo social envolvente sem o perturbar, nem por ele se deixar perturbar.

Porém, o dualismo da nossa própria condição humana e a ironia que dele decorre, impele-nos, por vezes, para a tentação de SER. A vertigem pelo abismo da diferença, pelo perigo, pelo fogo infernal que nos poderá consumir, mas também regenerar, leva a que alguns assumam essa marginalidade, com todos os riscos que tal opção comporta, mas que também os individualiza e lhes dá razão de existência.

Só marginais criativos, num permanente estado de contestação construtivista, podem acompanhar o devir assumindo um estatuto de sujeito interventivo nesse devir.

São eles que equacionam as hipóteses, potencializam as energias, mobilizam as vontades e, quantas vezes, porque não assumi-lo, manipulam as mentes dos que se limitam a Estar dando-lhes a ilusão que os deixam partilhar da mudança.

Desenvolveram e refinaram a arte de cativar sem dar a impressão que estão a seduzir; de saberem ceder sem nunca quebrar; de congregar todos os que com eles trabalham numa teia de cumplicidades positivas, geradora de real lealdade.

Estão permanentemente atentos à Vida, ao Mundo e, sobretudo, às pessoas que fazem parte desse Mundo, pois essa é a forma de estarem atentos a si próprios.

Não são ortodoxos, nem heterodoxos, mas têm comportamentos muitas vezes paradoxais, que não são mais do que formas de evidenciar aparentes fragilidades, que lhes facilitam uma maior aproximação aos outros.

São naturalmente cartesianos, não aceitando gerir a sua conduta por um só livro, ou uma só ideia, mas sabem ser firmes na defesa das suas opiniões.

Cultivam os defeitos com o mesmo perfeccionismo com que cultivam as qualidades, transformando-os em procedimentos socialmente aceitáveis. E, o mais importante, retiram imenso prazer daquilo que fazem, já que, porque nunca agem de maneira neutra, sentem-se sempre gratificados com o que, eventualmente, recebem em troca.

Estes são os que, em nosso entender, têm o perfil desejável para serem os gestores do limiar do século XXI.

*Inspector Principal da Inspecção Geral de Ensino

CRISTINA PESCE

COMO CONTROLAR O STRESS NO TRABALHO

O stress, *essa "maleita" dos tempos modernos, pode ser controlado. Aqui está uma boa notícia! Além das causas externas, mais difíceis de evitar, há uma série de causas internas, que você pode "trabalhar", ganhando duas vezes, na medida em que por um lado "cresce" e, por outro lado, "neutraliza" esse* stress *que o desgasta e lhe rouba energia...*

MUITOS gestores são atingidos por uma doença denominada *stress*, que tem como sintomas: depressão, ansiedade, insegurança, deixar projectos inacabados, irritabilidade, percepção reduzida, nervosismo e até mesmo sintomas físicos como por exemplo, dores persistentes de cabeça e no corpo, sangramento pelo nariz, falta de apetite, insónia, etc.

De entre as inúmeras causas do *stress* do executivo, destacam-se a insegurança, a competição agressiva, o desejo de ser aceite pelos colegas, os esforços para man-

ter o emprego e melhorar a sua colaboração com a empresa na concretização dos seus objectivos.

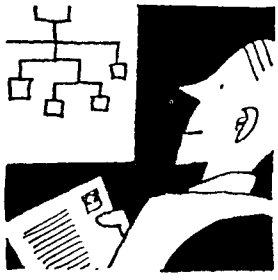
Não desanime, existem técnicas que poderão auxiliá-lo a controlar o *stress*.

► Actualize os seus conhecimentos, pois isto é factor imprescindível na obtenção do sucesso profissional. O *stress* pode ser causado pela sensação de que ocupa uma posição na empresa somente devido às suas capacidades actuais. Procure identificar as suas capacidades susceptíveis de serem desenvolvidas. Lembre-se de que é capaz de muito mais! É preciso ousar!

► Em vez de gastar tempo e energia a preocupar-se com a competição, aprenda mais sobre ela. Verifique o que se passa com os outros: como tomam decisões, como gerem a sua equipa de colaboradores, a linguagem que utilizam. Incorpore no seu próprio padrão de comportamento, aquilo que torna as pessoas à sua volta bem sucedidas.

► Atenção com o trabalho em grupo.

Não crie obstáculos em trabalhar em grupo. Contudo, assegure-se de que o seu propósito e a sua função estão claramente definidos. Envolva-se em trabalhos realmente produtivos e, se está desenvolvendo algum projecto, certifique-se de que os seus comentários são incluídos no relatório e que as suas ideias são bem percebidas.



► Aprenda a conhecer a sua equipa de apoio. Identifique quais os colaboradores que realmente poderão ajudá-lo em situações críticas. Peça ajuda e observe as respostas das pessoas. A sua verdadeira equipa de apoio só poderá ser conhecida através de um processo progressivo.

Os gestores que desejam formar uma equipa de colaboradores, também precisam colaborar quando solicitados.

► O gestor experiente preocupa-se com a sua imagem. A imagem projectada por si pode causar rejeição e isto poderá ser a fonte de *stress*. Ajuste-se no seu ambiente profissional.

Tome atenção às bases da sua apresentação: a aparência e aquilo que diz.

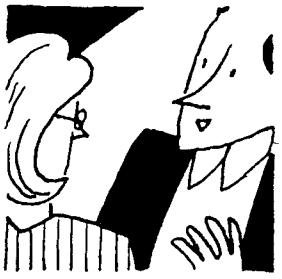
A mensagem que julga projectar pode não ser recebida como pretende pelas pessoas que o rodeiam.

► Preocupe-se com uma boa comunicação.

Oiça aquilo que é dito com atenção. Faça perguntas, confirme aquilo que ouviu e aprecie o seu significado. Não se esqueça das mensagens que ficaram por dizer. Encare as técnicas de comunicação como parte integrante do seu próprio sucesso.

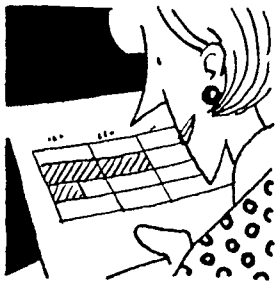
Um dos maiores factores de *stress* pode ser provocado pela incapacidade de transmitir uma mensagem clara e precisa.

Aquilo que escreve e o que diz deve ser uma fotografia precisa dos seus pensamentos, para que as pessoas possam perceber exactamente as suas sugestões e ideias.



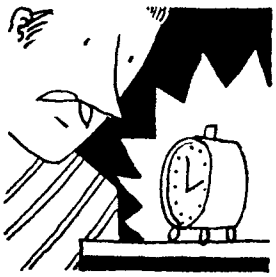
► Seja flexível ao abordar as pessoas.

Uma técnica para reduzir os conflitos no ambiente de trabalho, e consequentemente o *stress* que dele advém, está na sua capacidade em alterar a sua abordagem, quando necessário. Portanto, aceite os hábitos e peculiaridades dos outros. Estude as pessoas que o rodeiam e deixe que a sensibilidade o conduza ao desenvolvimento de uma boa relação.



► Planeie cuidadosamente as suas actividades, pois estará evitando altos graus de ansiedade no trabalho. Não planear é desperdiçar tempo. Desenvolva listas com aquilo que tem para fazer, identificando os pontos mais importantes, para que possa abordá-los com prioridade. Deixe as actividades menos importantes para o fim.

Imprima um ritmo ao seu trabalho. Organize uma agenda, mas, não se sinta limitado por ela.



► Procure gerir o seu tempo. Gestores incapazes de gerir o seu tempo, podem facilmente atingir um nível de *stress* que pode comprometer o sucesso profissional. Quando tiver que esperar por alguém, esteja preparado e aproveite este tempo para desenvolver outras tarefas ou iniciar um novo projecto. Contudo, após um período de trabalho intensamente produtivo, permita-se um descanso.

Estes curtos períodos de lazer, poderão fazer com que retorne ao trabalho com energia renovada, e de forma a aumentar a produtividade.

REFLEXÃO

O gestor da empresa "X", constatou que durante o ano assumiu responsabilidades que, de forma alguma, lhe permitirão progredir e crescer profissionalmente. Esta situação deixou-o deprimido e *stressado*, pois afastava-o cada vez mais dos seus planos e dos seus objectivos.

Como proceder perante tal situação ?

Muitas vezes o *stress* aparece quando o executivo não percebe exactamente o seu papel, no momento, dentro da empresa. Ocorre um sentimento de desorientação e de estar a ser dirigido por pessoas que não conhecem os seus verdadeiros objectivos.

O melhor que ele tem a fazer é reexaminar os seus objectivos, defini-los novamente e tê-los presentes constantemente nas suas acções e decisões, certificando-se de que está sempre a trabalhar a seu favor.

PARA CONTROLAR O *STRESS* NO TRABALHO

LEMBRE-SE DISTO

► Actualize o seu conhecimento.

► Procure desenvolver as suas capacidades susceptíveis de expansão.

► Aprenda mais sobre a competição. Observe as pessoas de sucesso.

► Atenção ao trabalho em grupo.

► Aprenda a conhecer a sua equipa de apoio.

► Melhore a sua imagem.

► Preocupe-se com uma boa comunicação.

► Seja flexível ao abordar as pessoas.

► Conheça bem o processo de planeamento.

► Procure gerir o seu tempo.

PENSE NISTO

► Já se sentiu vítima do *stress* no trabalho?
O que fez a esse respeito?

► Preocupa-se em demasia com a competição no trabalho?

► Sente que pode contar com uma equipa de apoio produtiva e eficaz? O que tem feito para conseguir essa equipa?

► Como está a sua comunicação com as pessoas?

► Acha que não tem tempo suficiente para suas actividades?
Saberá gerir o seu tempo?

FERNANDO J. V. CARDOSO DE SOUSA*

OUVIR EFICAZMENTE

"Dai um peixe a um homem com fome e ele ficará satisfeito naquele dia; ensinai-o a pescar e ele nunca mais terá fome."

"Os problemas das pessoas são como as cebolas: vêm em camadas. Só depois de se retirarem as exteriores é que aparece o verdadeiro problema."

Numa investigação realizada, os entrevistados mencionaram como mais importantes as seguintes características do chefe:

- Ouve compreendendo; mostra vontade de discutir os problemas; aberto a ideias; arranja tempo para ouvir os subordinados.

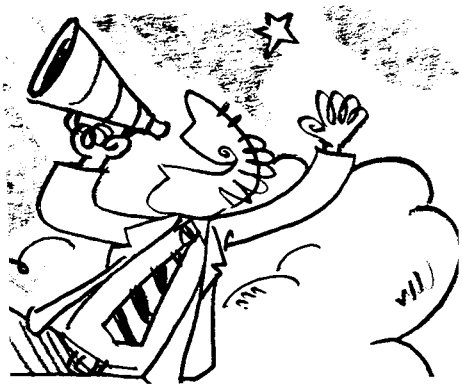
- Apoia e ajuda; defende o subordinado e mantém-se do lado dele; lembra-se dos problemas dos subordinados.
- Utiliza uma abordagem em equipa; ajuda a alcançar melhores decisões; facilita a cooperação.
- Evita demasiada supervisão; não excede a sua competência; não age apenas segundo o regulamento.
- Delega autoridade; confia no grupo e no seu julgamento; confia na criatividade dos outros.

Sabe-se também que o chefe é alvo dos "sentimentos de crianças" ainda remanescentes em cada um dos subordinados e que são, fundamentalmente:

- Resistência, rebelião, desafio, negativismo.
- Ressentimento, raiva, hostilidade.
- Agressão, retaliação, vingança, ridicularizar a figura da autoridade.
- Mentir, esconder sentimentos.
- Culpar e fazer pouco dos outros, fazer batota.
- Dominar, armar em patrão, importunar os que têm menos poder.
- Necessidade de vencer, ódio ao poder, perfeccionismo.
- Formar alianças, organizar-se contra a figura da autoridade.
- Submissão, obediência, subserviência.
- "Dar graxa", cortejar para obter favores.
- Conformismo, medo de tentar algo novo ou criativo, garantia prévia de sucesso, dependência da figura autoritária.
- Retirar, escapar, fantasiar, regredir.
- Ficar doente, chorar.

Ciente de que será tanto mais alvo das atitudes citadas quanto mais quiser fazer valer o seu estatuto de autoridade, o chefe tem que se preparar para contrariar ao máximo a emergência deste tipo de atitudes nos subordinados. Assim, e paradoxalmente, quanto menos for percebido como uma figura de estatuto superior e mais como um elemento do grupo, mais hipóteses terá de conseguir evitar a emergência destas atitudes por parte dos subordinados.

Como o chefe está inserido numa organização, a sua função é conseguir que os objectivos organizacionais sejam cumpridos, mas sem ir contra os interesses dos subordinados, de modo a ser visto como eficaz quer por estes quer pelos seus superiores, simultaneamente. As necessidades dos subordinados são, basicamente, as relativas à auto-estima e valor pessoal, bem como da coesão e do espírito de equipa; as da organização dizem respeito à produtividade.



O chefe é eficaz quando o seu grupo cumpre a missão, mantém-se coeso e os seus elementos exibem satisfação. Por mais estranho que pareça, isso será tanto mais conseguido quanto mais o chefe actuar como subordinado e estes como chefes, isto é, quanto mais o chefe for reconhecido como tal por ser um bom elemento do grupo, e os membros como bons subordinados porque participando activamente no alcance dos objectivos definidos, tomando-os como seus sem esperar ordens para agir. Nesta perspectiva o chefe ganha poder dando-o aos seus subordinados.

Na perspectiva que é definida, o chefe não é mais o elemento que toma todas as decisões, mas sim o que facilita o processo de decisão do grupo, iniciando-o. A sua missão não é resolver os problemas mas sim conseguir que estes sejam resolvidos.

Basicamente, o processo de resolução de problemas envolve seis passos: definir o objectivo geral, encontrar os factos pertinentes, definir o problema, gerar alternativas possíveis de solução, decidir sobre a solução, implementar a solução. O papel fundamental do chefe é o de guiar os subordinados nos três primeiros passos, sem se deixar envolver pelo processo de decisão. É claro que esta perspectiva não poderá ser utilizada com qualquer tarefa, grupo ou situação, mas deve tender para tal, sobretudo à medida que as responsabilidades e a maturidade do grupo e do chefe aumentam. Para isso a comunicação chefe-subordinados tem de ser trabalhada.

OUVIR EFICAZMENTE

Um dos problemas que se colocam na comunicação chefe-subordinados tem a ver com a dificuldade daquele se aperceber de quais são os problemas que afectam os segundos, prejudicando assim a comunicação. Pode antever a existência de dificuldades quando repara que subordinados seus estão menos comunicativos ou mais irritáveis que o costume, evitam-no, estão distraídos, deprimidos, sarcásticos, inquietos, ou têm outras reacções fora do comum. No entanto, fica apenas com a *impressão* de que algo obstaculiza a comunicação, não com a expressão da natureza desse obstáculo.

Por outro lado, as pessoas têm tendência a ocultar os seus problemas, por isso torna-se necessário conseguir que elas os exponham. Expressões do género: "estou irritado", "hoje devia ter ficado na cama", "se não é por uma coisa é por outra", denotam que a pessoa está pronta para expor o que a afecta. Se não o consegue, ou não encontra quem a oiça, a sua motivação para o trabalho e para a relação com os outros não pode deixar de ficar afectada.

Ouvir a pessoa, ainda que **passivamente**, é por vezes suficiente para o problema se resolver. Para isso basta mostrar-se disponível, manter o contacto visual, e ir acenando com a cabeça e pronunciando expressões do tipo "estou a ver!", "Mmhmm!", "sim!", "interessante". No entanto, nenhuma destas técnicas faz transitar o interlocutor da impressão do problema para a expressão desse mesmo problema, nem lhe dão a certeza de que o chefe percebe realmente o problema. Para isso é necessário que o chefe *confirme* que ouviu, isto é, demonstre o seu interesse em ouvir e perceber, **ouvindo activamente.** Por exemplo, se o subordinado diz: "Qual é a utilidade de tentar mudar as coisas por aqui?", e o chefe responde: "Você sente-se bastante desencorajado!", este está a enviar uma mensagem que prova que ouviu e percebeu o que o subordinado disse. Em geral, esta prova é suficiente para o subordinado continuar a falar e para começar a expor abertamente o seu problema. Vejamos alguns exemplos:

Sub.: "Não sei como é que vou desenvencilhar-me deste problema."

Chefe: "Você está mesmo encravado com o problema."

Sub.: "Desculpe lá mas não o estava a ouvir. Hoje estou preocupado com o meu filho."

Chefe: "Parece que você está realmente preocupado com o seu filho."

Sub.: "Não percebo porque é que tenho de estar a preencher todos estes impressos de cada vez que tenho de pedir a mesma coisa."

Chefe: "Você acha que isso lhe toma muito tempo e questiona-lhe a utilidade."

Ao proceder desta maneira o chefe está a entrar em empatia com o subordinado, está a "vestir a pele do outro" e a tentar ver as coisas sob o ponto de vista deste. Está, no fundo, a tentar perceber o "mundo de significados" do outro, a proporcionar-lhe uma oportunidade de bem-estar e de crescimento psicológico. Está a dizer-lhe: "ouço o que está a dizer", "estou interessado e preocupado", "não tenho desejo de mudar a sua opinião", "não estou a julgá-lo ou a avaliá-lo."

Infelizmente, o que geralmente acontece é que o chefe está mais preocupado em arranjar argumentos para mudar o subordinado do que em compreendê-lo, construindo assim *barreiras* a uma verdadeira comunicação. Eis algumas dessas barreiras:

Ordenar, dirigir, mandar
Não deve fazer isto...
Espero que faça isto...
Vá pedir desculpa...

Avisar, admoestar, ameaçar
É melhor que faça isto, senão...
É melhor que não tente...
Aviso-o, se fizer isso...

Pregar moral, dar sermões, implorar
Deve fazer isto...
Devia tentar...
É da sua responsabilidade...

Aconselhando, dando sugestões ou soluções
O que eu penso que você devia fazer...
Porque é que não faz de modo diferente?
A melhor solução é...

Persuadir com a lógica, dando palestras, argumentando
Apercebe-se de que...
Os factos aconselham a...
A experiência diz-nos que...

Julgando, criticando, discordando, atribuindo as culpas
Está a agir impensadamente.
Não fez isso bem.
Ora aí está uma verdadeira estupidez.

Elogiando, concordando, avaliando positivamente
Você faz sempre bons julgamentos.
Você é uma pessoa inteligente.
Sempre conseguiu das outras vezes.

Chamando nomes, ridicularizando, envergonhando
Você é uma desgraça.
Fala como um "senhor engenheiro."
Desta vez "deu bota."

Confortando, apoiando
Vai ver que amanhã se sente diferente.
As coisas hão-de melhorar.
Não se preocupe tanto.

Interrogando, pondo em questão
Porque é que fez isso?
O que é que já fez para resolver isso?
Já consultou alguém?

Todas estas categorias demonstram a intenção do chefe em mudar o subordinado, em vez de o tentar ouvir. Se realmente quer ajudá-lo a mudar, a opção é ouvi-lo e fazer-lhe as perguntas necessárias para que ele possa analisar e

resolver melhor o problema. Perguntas do género: O QUE É QUE ACONTECEU? (O que aconteceu? Pode especificar melhor? O quê mais? Quem mais? Quem reagiu de modo diferente?); E DEPOIS? (Como é que se sentiu? Acha que poderia ter sido diferente? O que é que isso sugere? O que é que aprendeu?); E AGORA? (Como poderia aplicar isso? Como é que poderia fazer melhor? Se fizesse tudo outra vez, como faria?).

A regra é também **manter sempre o ónus da resolução do problema do lado de quem o detém**, isto é, nunca deixar que o subordinado transfira para o chefe a responsabilidade da resolução de um problema que é dele (subordinado). É este o princípio elementar da delegação – a perícia de liderança mais difícil de adquirir.

AS MENSAGENS "EU" E AS MENSAGENS "VOCÊ"

Em termos de comunicação chefe-subordinado podemos definir as áreas seguintes:

COMPORTAMENTOS DO SUBORDINADO QUE EVIDENCIAM A EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS
ÁREA SEM PROBLEMAS
COMPORTAMENTOS DO SUBORDINADO QUE CAUSAM PROBLEMAS AO CHEFE

A acção do chefe tem a ver com o aumento da área sem problemas.

Até agora falou-se de comportamentos do subordinado que são considerados pelo chefe como aceitáveis. Assim, quando a outra pessoa detém o problema o chefe deve empregar as *perícias de aconselhamento* que vimos atrás. Quando é ele que detém o problema (caso em que o comportamento do outro não é aceitável) deve empregar perícias assertivas, isto é, dizer claramente ao subordinado que o seu comportamento é inaceitável, explicando porquê ao invés de incorrer em expressões do tipo das indicadas nas barreiras (ex. julgando, reprimindo, moralizando), ou seja não utilizando as *mensagens-você*. Estas não influenciam a mudança no subordinado, constituem códigos de comunicação pobres e acusam o outro.

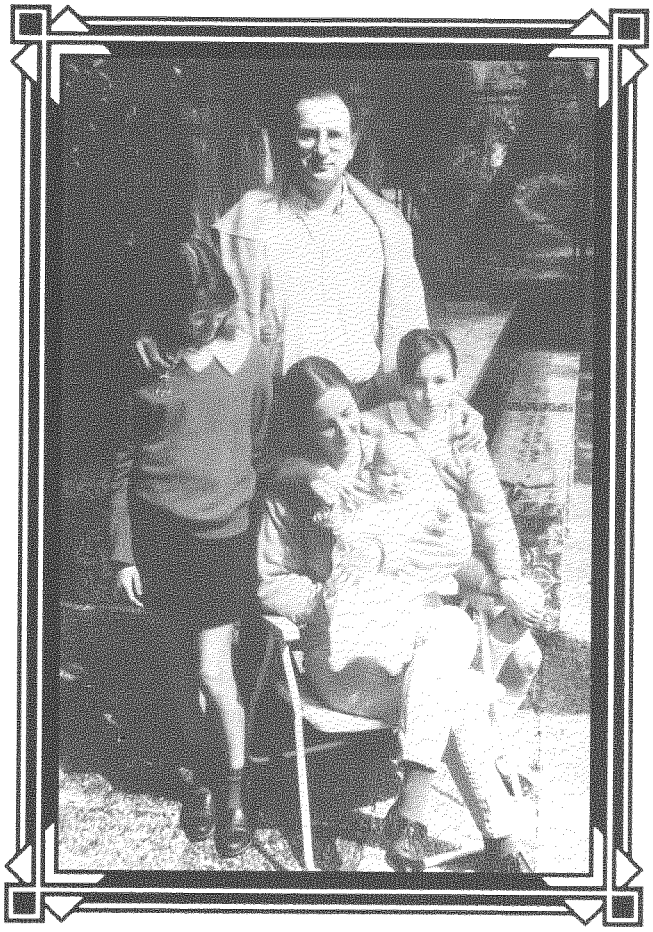
Em vez destas devem ser utilizadas as *mensagens-eu*, isto é, aquelas que transmitem ao subordinado a ideia do ponto a que estamos afectados pelo seu comportamento. Para isso não basta usar expressões do género "estou realmente preocupado", "estou desapontado consigo", torna-se necessário utilizar:

- ► Uma descrição breve do comportamento que se acha inaceitável
- ► O sentimento concreto que isso provoca
- ► O efeito concreto que esse comportamento provoca em si (as consequências)

É fundamental que, na discussão que se segue, o chefe mantenha a responsabilidade na resolução do problema do lado do subordinado, uma vez que é este que tem de mudar. Caso a atitude não resulte, entre na técnica de *ouvir eficazmente*, ajudando o outro a percorrer os vários passos da resolução de problemas.

---

* Psicólogo, Professor do ensino politécnico e universitário



SERÁ QUE A CARREIRA VALE UMA VIDA?

De uma visão do trabalho como algo penoso, evoluiu-se para uma visão oposta, que despreza o valor do trabalho, valorizando o ócio e procurando a "libertação" do homem através das novas tecnologias. Há que encontrar o "sentido" do trabalho: mais do que lazer, mais do que obrigação, um meio de o homem se sentir mais homem, de entrar em harmonia com o meio envolvente.

As novas tecnologias e a revolução informática estão a mudar radicalmente a nossa vida. A esta brusca aceleração do tempo não escapa a principal das actividades humanas, o trabalho, que é, pelo menos a seguir ao sono, a ocupação a que mais horas dedicamos. O mundo laboral actual, e sobretudo aquele que se prevê para amanhã, oferece novos cenários e novas interrogações. Haverá mais ou menos trabalho? Será possível uma relação de lealdade entre a empresa e seus empregados? É verdade que são cada vez mais os jovens que não procuram um trabalho

estável e preferem ocupações temporárias? Poder-se-á viver sem trabalhar e ser-se apenas consumidor? Quais são as características das novas profissões? Que papel e tarefa terão os sindicatos no futuro? Qual será a função da escola e da universidade na relação com o mercado do trabalho? Haverá novas formas de pobreza?

DO *HOMO FABER* AO *HOMO LUDENS*

Um livro recente de Furio Colombo aborda todos estes assuntos do **planeta trabalho**. Não apresenta soluções nem diagnósticos, mas oferece abundantes informações, dados e reflexões que podem ajudar a compreender para onde estamos a ir. No final, há uma questão existencial: **será que uma carreira vale uma vida, ou a nossa vida vale o que vale a nossa carreira?**

É questionar o sentido e valor antropológico do trabalho. E a resposta que for dada, por parte tanto da sociedade como de cada um de nós, guiará realmente o complexo mundo do trabalho, em maior grau do que o influxo das novas tecnologias e da progressiva informatização.

Gianfranco Morra, professor de Sociologia na Universidade de Bolonha, abordou num simpósio organizado pela Fundação RUI as várias concepções antropológicas do trabalho. Uma primeira divisão dá-se entre as que consideram o trabalho como meio, como instrumento, e as que o consideram como fim. Para Henri Bergson, que foi o primeiro que estabeleceu a definição *homo faber*, o homem é por natureza um trabalhador, um ser que através de utensílios e máquinas transforma e melhora o ambiente onde vive. O filósofo norte-americano John Dewey pensa também que o trabalho é a resposta aos desafios do ambiente, a actividade que torna menos precária a existência.

Neste contexto, o trabalho, manual ou intelectual, é visto mais na sua vertente de pena, de fadiga, de meio de subsistência, esquecendo o seu aspecto mais rico e positivo de vocação profissional. Vocação, com efeito, implica uma predisposição natural, um princípio e um fim, uma interrogação sobre o sentido imanente e transcendente do trabalho. Questões que levariam a analisar em profundidade o tema da espiritualidade do trabalho humano.

Outro aspecto ignorado por aquela visão linear do trabalho é o seu *carácter de jogo*. Vittorio Mathieu, professor de Filosofia na Universidade de Turim, afirma no seu último livro que **houve épocas e ambientes em que se esfumou a nítida distinção entre jogo e trabalho.** Por exemplo, na arte, quando Miguel Ângelo pintava a Capela Sistina, recriava-se ou trabalhava?

Esta visão não coincide com a de Herbert Marcuse em *Eros e Civilização*. O fundador da escola de Frankfurt assume a tese grega do desprezo do trabalho e propõe, através de uma confiança utópica nas novas tecnologias, a libertação progressiva do trabalho, substituindo-o por mais prazer e mais jogo: seria a passagem do *homo faber* para o *homo ludens*.

Mathieu não aceita a etiqueta de hedonista: "de qualquer forma, se não fosse cristão, seria epicurista. Os epicuristas gozavam dos prazeres com moderação: aquilo que designavam por prazer era na verdade tentar encontrar uma razão de ser nas próprias coisas e não no facto de servirem para outra coisa".

TRABALHO: DE ACTIVIDADE INSTRUMENTAL A ACTIVIDADE VOLÁTIL

Na Antiguidade Helénica e Romana o trabalho era visto só como uma actividade instrumental, algo não agradável e não livre. Distinguia-se claramente do ócio. Esta distinção correspondia às três classes sociais principais: os *escravos* que realizavam o trabalho manual e servil; os *cidadãos livres*, que desempenhavam as funções governamentais e de ócio intelectual; os *soldados* que faziam a guerra.

Após a revolução tecnológica e informática dos últimos anos o trabalho manual diminuiu, aumentando o intelectual, entendido este último como menos físico, ligado cada vez mais aos recursos da mente. **Não quer isto dizer, adverte Colombo, que os trabalhos sejam cada vez mais criativos.** Sempre houve artesãos e operários com grande capacidade de invenção.

A civilização do computador tende a igualar as capacidades no trabalho e a despersonalizar. Este risco é sublinhado por Shoshana Zuboff, especialista de **novas tecnologias** na Harvard Business School: "Em 1978 um banco importante pediu-me um parecer técnico. Naquela altura estava a ser difundida a primeira geração de terminais de vídeo. Queriam uma resposta precisa: porque é que os nossos empregados se sentem infelizes?"

Zuboff admite agora, no seu livro *In the Age of the Smart Machine*, que não foi capaz de convencer os directores do banco de que as tensões dos seus empregados tinham fundamento, nem persuadir os empregados de que estava a começar qualquer coisa de radicalmente novo e de que eles estavam na vanguarda. Tipifica a razão principal da tensão na frase de uma empregada, com dez anos de antiguidade: "O meu trabalho volatilizou-se, já não consiste em nada, não tenho nada senão as teclas, não vejo nada excepto o terminal. Não tenho caixas grandes nem arquivos, não tenho de recordar nem de tomar nota de nada. Como empregada só existo quando toco o teclado e se acende o ecrã. Tenho a impressão de que o meu trabalho está suspenso no ar. (As referências a Zuboff encontram-se nas pág. 243 - 244 do livro de Colombo).

Colombo afirma que, pelo menos nos Estados Unidos, aumenta o número de pessoas que consideram as prestações laborais como um *Kleenex*. Por parte das empresas contribui-se para este processo, quando se fazem transacções de propriedade sem tomar em conta a opinião dos empregados. Foi o caso da Eastern Airlines que, ao entrar em crise, começou a vender os próprios aviões, com ou sem tripulação, ao gosto dos compradores. Outro caso foi o

de alguns grandes bancos que fizeram e desfizeram departamentos inteiros, causando danos incalculáveis a muitas pequenas empresas e a milhares de carreiras de nível inferior, médio e alto. Seria o triunfo do *Kleenex*. O trabalho é usado e obtido se for necessário, recorrendo a uma contínua troca dos meios humanos.

Mas a reacção a este estado de coisas por parte dos trabalhadores é de desânimo, de desconfiança, de falta de lealdade, factores que em nada ajudam a alcançar maiores metas de produção, pelo menos a prazo. Inclusivamente, os que conservam um bom lugar e bons salários chegam a definir o seu trabalho como "uma desilusão bem paga." Nesse clima, serão com certeza muitos os que seguirão o conselho de Bob Dylan quando cantava "não dês nunca a ninguém na vida 100 por cento de ti próprio."

GESTORES-MERCENÁRIOS DO TRABALHO

Esta falta de confiança dar-se-á a todos os níveis. Será difícil ter confiança na velocidade fulminante do gestor que se deve antecipar à jogada da concorrência, se aquele gestor, como bom piloto de caça, não estiver já a pensar em anular a estratégia da sua própria empresa, indo aterrar – a troco de uma adequada recompensa – no campo inimigo.

Este comportamento de *mercenários do trabalho* manifestou-se nos processos que deram origem à famosa segunda-feira negra de Wall Street em 19/10/87. Aí descobriu-se uma geração de jovens *yuppies* que não distinguiam entre o seu dever profissional e as suas contas privadas.

No entanto, salienta Colombo, "não tenho a sensação de que o mundo empresarial e financeiro se tenha apercebido de que existem condições culturais e profissionais que estimulam a vida de mercenário. Continua a não se ver necessidade de novas relações entre empresa e empregado, a todos os níveis e em todos os sectores."

O autor não indica as raízes dessa nova perspectiva. Seria entrar no âmbito das motivações éticas e religiosas, alheio à sua perspectiva meramente liberal-capitalista. No entanto, a mesma concepção capitalista do trabalho tem origem nos novos conceitos trazidos pela reforma protestante e pelo Iluminismo. Morra afirma que a novidade do processo de modernização quanto ao trabalho consiste em passá-lo de meio a finalidade da vida.

TRABALHAR PARA QUÊ?

No fundo, o fenómeno *yuppie* continua esta tradição de encarar o trabalho como objectivo último da vida. Mas o que na mentalidade calvinista tinha um sentido religioso, agora tornou-se mera idolatria do triunfo ou, no pior dos casos no que Colombo designa por **"monetarização da vida", numa troca moeda-trabalho. Trabalhar para quê? Há quem trabalhe muito e nunca recolha os frutos.** Consegue subir na vida, mas cada vez arrisca mais, levanta-se mais cedo, dorme mal. Obtém mais dinheiro, mais comodidades, mais férias.

E quanto à família? Não seria melhor ganhar um pouco menos e estar mais tempo em casa? Às vezes acontece que a própria família já não está disposta a aceitar sacrifícios do seu nível de vida. Colombo interroga-se: "Se tivessem procurado carreiras mais flexíveis (10 por cento menos de salários, 10 por cento menos de trabalho, fadiga, viagens e ausências), que família teria aceite esta solução de compromisso, num panorama em que a vida se valoriza pelo nível dos ganhos?"

SITUAR O TRABALHO, ENTRE O PROFANO E O SAGRADO

Esta situação era já abordada há dez anos num filme de Alberto Sordi intitulado *Enquanto há guerra, há esperança*. O protagonista, traficante de armas, tinha proporcionado um alto nível de vida à sua família. Mas chegou um momento em que houve um dilema: continuar (mais viagens, mais vendas, mais lucros, mais guerras) ou retirar-se e dedicar mais tempo à família e sossegar a consciência indignada de amigos e filhos, ecologistas e pacifistas. "Vou dormir", dizia. "Tenho uma entrevista importante às seis da manhã. Se não me despertarem, quer dizer que me devo retirar, que não querem outra coisa. Se me levam o café ao quarto, irei à entrevista e ao meu trabalho como sempre." O filme termina com a seguinte cena: a criada chega às cinco e meia com o café, os jornais e as palavras de encorajamento dos filhos para o encontro importante. A moral é cínica e feroz: a felicidade era proporcional ao lucro e a nada mais.

Será que a carreira vale uma vida? Pode-se dizer que Furio Colombo é um homem que triunfou: presidente da FIAT-EUA, editorialista do diário *La Stampa* e do semanário *L'Espresso*, professor convidado da Universidade de Colúmbia, autor de *bestsellers*. O seu último livro oferece dados e notícias interessantes num ritmo e estilo entre o jornalístico e o romanceado.

Mas a sua perspectiva de fundo não consegue dar resposta aos grandes problemas e interrogações que coloca. Falta-lhe um enquadramento antropológico do trabalho, para colocar na sua globalidade os problemas que se dão e acontecerão brevemente no mundo laboral. É sintomático que não faça nunca referência à ética nas relações económicas, empresariais, sindicais e laborais em geral. Mas, como diz Morra no ensaio citado, "só uma antropologia integral permite uma adequada valorização do trabalho, que sabe superar tanto o fanatismo do trabalho, como o seu desprezo, sabendo situar a existência do homem entre o tempo do trabalho e o tempo de festa, entre o profano e o sagrado".

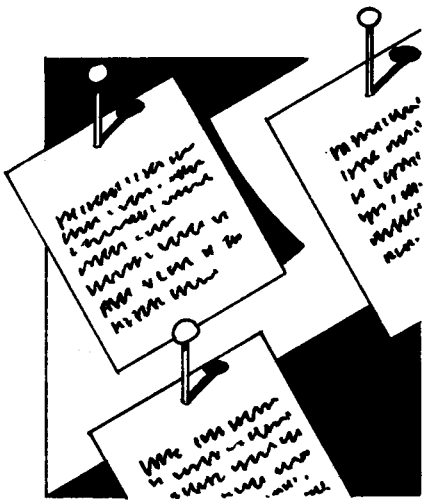
IN CORREIO AESE

reflexão

De um trabalhador da GM

"O meu chefe acha que tenho mais capacidade do que realmente tenho. Por isso faço sempre melhor do que julgava ser capaz."

Citação gentilmente enviada pelo nosso assinante Rui Pedro Paula de Matos



♦ ♦ ♦

AUDITORIAS ENERGÉTICAS NA MADEIRA

A Agência Regional de Energia e Ambiente da Madeira lançou as auditorias energéticas na região para avaliar o grau de desperdício de energia. Se todos os agentes públicos, privados e domésticos comungarem desta preocupação de racionalizar a utilização da energia e dos recursos internos, a Madeira, até ao final do século poupa cerca de 20 milhões de contos!

Feitas as contas para o resto do país, a poupança anual pode chegar aos 50 milhões de contos!

Não se pode dizer que não vale a pena fazer um esforço!

Depois não digam que nós não avisámos...

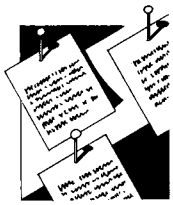
♦ ♦ ♦

CONCLUSÕES DO 4º ENCONTRO DA APCE

Foi em Novembro, e nele se debateram questões relacionadas com a temática da comunicação empresarial.

Das pertinentes conclusões a que chegaram os vários intervenientes e participantes, destacamos algumas que se ajustam particularmente aos nossos leitores:

- O gestor é essencialmente um comunicador, assumindo uma valência mediática de importância fundamental na vida da empresa.
- O gestor deve ter uma visão estratégica face ao mercado onde se movimenta e ao seu público-alvo, tendo sempre subjacente a valorização dos Recursos Humanos.
- No âmbito dos Recursos Humanos, o gestor deve colaborar na elaboração de uma estratégia de comunicação interna, tornando-se um agente activo na motivação dos profissionais da Empresa.
- Um trabalho de equipa que conjugue profissionais de Recursos Humanos e Comunicação deve levar a uma mudança de atitudes dos colaboradores da Empresa, transformando-a num todo mais participado e competitivo.
- Não é pensável gerir, actualmente, uma empresa/organização sem a existência de um sistema integrado de *marketing*, relações públicas, publicidade e comunicação interna.



♦ ♦ ♦

HOBBIES ANTI-ECOLÓGICOS

Os campos de golfe têm surgido cada vez mais como uma solução equilibrada de turismo, a que acresce o seu "apetecível aspecto ecológico" — afinal os *greens* são verdes!

Portugal tem neste momento trinta campos, dos quais mais de metade situados no Algarve.

O clima ajuda, a paisagem também, parece que só há vantagens em enveredar por este ramo de negócio. Mas a verdade é que, à força de pensar nas coisas boas, se esquecem as más...

Por detrás da sua inocente verdura, um campo de golfe é uma obra pesada. Consome enormes quantidades de água, funcionando como um autêntico mata-borrão — nos seis a oito meses de rega, gasta tanta água como uma cidade de 60 mil habitantes!

Mas os campos de golfe são também grandes consumidores de agroquímicos, tratamentos que podem contaminar solos e lençóis de água.

Além disso, a construção de um campo de golfe, pode implicar profundas alterações na paisagem: desmatação, derrube de pinhais, enfim a alteração do ecossistema.

Mas não é tudo. Há ainda o problema social e político. É que os campos de golfe, apesar de ocuparem extensões vastas, criam poucos postos de trabalho, e fazem desaparecer muitas das actividades produtivas rurais, substituindo-as por serviços subalternos.

Ora, há outros desportos de maior valor ambiental e cultural, como por exemplo os desportos hípicos, que mantêm os campos mais vivos em termos de uso rural e paisagístico.

Porquê então esta tendência para a "monocultura golfista"?

IN *EXPRESSO*, REVISTA

♦ ♦ ♦

TRABALHADORES CONTAMINADOS

Dores de cabeça, fadiga, irritação nos olhos, nariz e garganta, alergias e neuras — tudo sintomas que surgem cada vez com maior frequência nos ambientes de trabalho modernos.

De tal maneira que passámos a ter, também em Portugal, empresas que tratam a síndroma dos edifícios doentes.

A oferta de serviços processa-se tal como se de um doente se tratasse: primeiro o diagnóstico, através de testes e análises, depois a terapêutica em que se fazem as correcções das anomalias detectadas e, por fim, os *check-up* periódicos.

Todas as empresas garantem que, desde que sejam tomadas as precauções que aconselham, o facto de melhorar o ambiente interior terá como consequência a queda da taxa de absentismo, a melhoria da satisfação dos trabalhadores, o aumento da produtividade, e a aproximação entre a hierarquia e os empregados.

É capaz de valer a pena experimentar, não vos parece?

IN *PÚBLICO*, ECONOMIA

♦ ♦ ♦

JUSTA INJUSTIÇA

Um pouco por todo o lado, começa a aparecer uma nova pobreza, uma pobreza que o nosso tempo criou.

A cidade, enorme e anónima, criou a figura do "próximo estranho".

As pessoas são próximas, mas são estranhas. Assim, enquanto na aldeia o pobre tem poucas pessoas próximas mas muitas pessoas conhecidas, que o podem ajudar, na cidade tem muitas pessoas próximas mas muito poucas conhecidas, e capazes de o ajudar.

Além disso, a pressuposta existência de Instituições Públicas, vocacionadas para o apoio e combate à pobreza, desresponsabiliza-nos de prestar essa ajuda — então não nos fartamos de descontar para os impostos? Afinal, não compete ao Estado, com esse dinheiro, fazer por resolver esse, entre outros problemas?

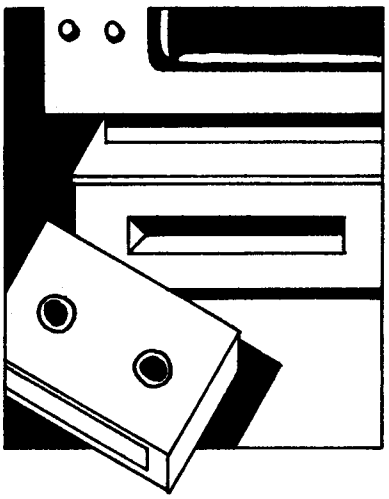
Numa sociedade moderna a pobreza foi eliminada. Não é suposto haver pobres.

A sociedade moderna elimina assim o único direito que o pobre tinha: o direito de ser pobre.

O Estado com os seus impostos, deve garantir um aparelho social eficaz, que acorra às necessidades dos mais necessitados.

Mas com essa desculpa, a verdade é que deixamos o pobre só, e ainda mais pobre.

IN *DIÁRIO DE NOTÍCIAS*, NEGÓCIOS



VÍDEOS A VER

PESSOAS, PESSOAS, COMO GERI-LAS...

Um vídeo essencial, que aborda as questões-chave que se colocam hoje à gestão de pessoal.

Sabiamente conduzido por Paul Evans, um dos gurus da gestão de RH, analisa e dá pistas para questões que se prendem com a importância crescente do problema da selecção e motivação das pessoas nos negócios.

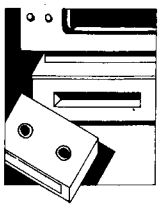
As vantagens e desvantagens dos diferentes estilos de gestão são aqui analisados com sentido de humor.

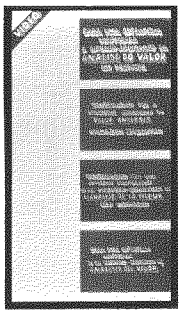
O líder é afinal responsável, não só por escolher a pessoa certa para o lugar certo, como tem que ser capaz de levar as pessoas a adoptar a visão que ele criou da empresa e do negócio, como sendo deles próprios, partilhando a responsabilidade de tornar essa visão realidade.

O vídeo chama a atenção para a capacidade que o gestor tem que desenvolver para gerar energia e "capital intelectual" nos seus colaboradores, para motivar e coordenar equipas de trabalho.

Representante exclusivo em Portugal

FORMEDIA, SA
Av. do Brasil, 88, 7º Esqº.
Tel 793 74 62 / 793 77 70
Fax 793 74 63





A ANÁLISE DO VALOR
Um Instrumento Poderoso de Inovação

Para que uma empresa seja competitiva é necessário que os produtos e/ou serviços que vende tenham **Qualidade** isto é, satisfaçam as necessidades e expectativas do Mercado.

Como consegui-lo?

Uma das ferramentas que, pela sua própria definição, contribui para a competitividade é a Análise do Valor.

Embora a AV conte já 50 anos, tendo sido concebida por L.D. Miles na General Electric logo após a Segunda Guerra Mundial, os industriais portugueses ainda não a aplicam de uma forma sistemática, apesar da forte contribuição deste método para a Inovação.

A AV assenta em três pilares:

- Direcção por Objectivos
- Trabalho de Grupo Interdisciplinar
- Análise Sistemática

É posta em prática através de um plano metódico, rigoroso, iterativo e com fases bem definidas.

Acreditando que a AV pode constituir, para os empresários portugueses, uma ferramenta poderosa para o aumento do valor dos seus produtos, o Núcleo Análise do Valor (NAV) do INETI editou três vídeos com os quais visa a divulgação actualizada das potencialidades deste método. Apresentam em comum a preocupação de transmitir informação específica através de situações práticas.

Para uma Estratégia destinada à difusão-aplicação da Análise do Valor em Portugal

De uma forma simples, sintética e bem-humorada, são expostos neste vídeo:

- As origens
- Conceitos básicos
- Metodologia
- Resultados da Análise do Valor

Duração: 12 minutos
Copyright: INETI 1989

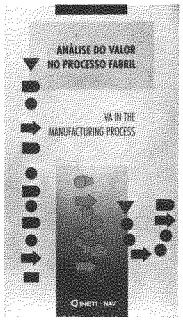
A Análise do Valor Na Reformulação de um Produto

Tratando da reformulação de um produto este segundo vídeo tem por finalidades:

- permitir um conhecimento mais pormenorizado das noções expostas no primeiro vídeo;
- apoiar a preparação de futuros animadores AV.

Duração: 21 minutos
Copyright: INETI 1992

Um documento anexo ao vídeo contém informação para um eventual estudo mais aprofundado.



A Análise do Valor no Processo Fabril

Este terceiro vídeo tem por objectivos:

- divulgar a aplicação deste método na área do processo fabril;
- Chamar a atenção para as elevadas potencialidades que a AV apresenta num domínio ainda pouco divulgado, mas nem por isso com menos interesse.

Duração: 13 minutos
Copyright: INETI 1993

A documentação anexa ao vídeo contem a síntese de um "caso" e fichas de exploração.

PROJECTOS E PRODUÇÃO
INETI
NAV (Núcleo Análise do Valor)
Azinhaga dos Lameiros à Estrada
do Paço do Lumiar, Edifício G
1699 LISBOA CODEX
Telef. 716 51 41
Fax:716 52 17

CORREIO DOS LEITORES

Publicamos neste número da DIRIGIR quatro cartas de assinantes da revista, que não desistiram de acreditar que, apesar de um ano de* stand by *editorial, a revista voltaria a sair. E fazê-mo-lo porque, aquilo que estes quatro leitores nos transmitem, resume de alguma forma o sentir de centenas e centenas de outros que ou nos escreveram ou nos telefonaram — é pois uma forma de lhes dizer obrigada pelo apoio e compreensão. Por outro lado, as cartas de alguma forma sintetizam as razões pelas quais o IEFP considera a DIRIGIR um dos seus mais importantes projectos de formação à distância. E finalmente porque são estes testemunhos sentidos que dão "alma" à revista, é esta sintonia entre a equipa que faz a revista e os seus leitores, que ajuda o projecto a caminhar.

(...) estranhamente desde 5 de Fevereiro de 1993 que não recebo a revista DIRIGIR.

É de admirar que tal aconteça, pois uma revista com a qualidade da DIRGIR e com o interesse inequívoco para a formação tem um interesse inquestionável.

Numa época em que tanto se ouve defender a Formação Profissional, como é possível duvidar do interesse da revista DIRIGIR?

Será um problema económico? Não posso acreditar que a Formação esteja também dominada pela perspectiva economicista que tende a dominar alguns sectores, impondo objectivos imediatos, não conseguindo perceber que o Futuro do País passa pela formação dos seus Quadros e que neste aspecto a DIRIGIR tinha e (tem!) um papel importante e indispensável.

Quando é que irei receber o próximo número? Espero resposta em breve e faço votos para que a mesma se traduza pelo envio da DIRIGIR.

ANTÓNIO MIGUEL REBELO M. PADRÃO

Ex. mos. Senhores

Desde o número 27 da revista DIRIGIR, respeitante a Nov./Dez. de 1992, que não recebi qualquer outra edição.

A DIRIGIR, recebeu sempre a melhor aceitação e elogios técnicos sobre a sua informação prestada, de todos os profissionais que a receberam. Eu próprio, tive a oportunidade de expressar a minha opinião favorável da sua distribuição, pelos artigos publicados, devido à sua diversidade, actualidade, leitura acessível, esquematização gráfica interessante e até pela sua ilustração com a qualidade exemplar. Por tudo isto, lamento a inexplicável interrupção do recebimento da DIRIGIR.

Estarei à disposição de qualquer acção que se julgue oportuna, para a continuidade da distribuição desta IMPORTANTE REVISTA DE APOIO.

Com os melhores cumprimentos

JOÃO JOSÉ PEREIRA DA SILVA

Tendo deixado de receber, desde Dezembro passado, a vossa revista DIRIGIR, venho assim e mais uma vez, manifestar-vos o meu continuado interesse no recebimento da mesma.

Aproveito ainda esta oportunidade, para vos felicitar pela excelente revista conseguida; parabéns mais uma vez a toda a equipa.

Sem mais, com os melhores cumprimentos

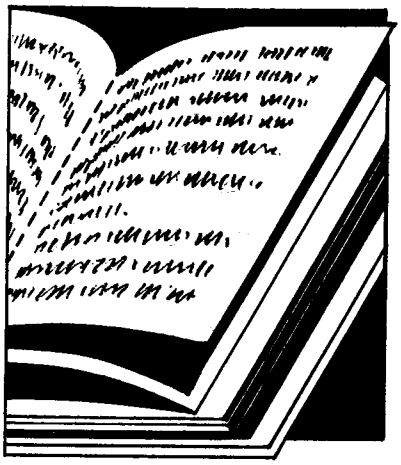
CARLOS M.JORDÃO MARQUES, ENG.

(...) Com o decorrer do tempo fico cada vez mais convencido da utilidade da revista, que, pela sua heterogeneidade de assuntos, mas todos tratados de uma forma simples e séria, tem sido um óptimo instrumento para a minha vida profissional e académica, especialmente.

O meu desejo em relação à Revista expressa-se numa palavra: CONTINUEM

Com muitos cumprimentos

ESTUDANTE



LIVROS A LER

SENTIDO DE MISSÃO

São muitas as organizações que possuem documentos escritos sobre a missão das suas empresas. Mas quantas delas possuem um verdadeiro sentido de missão para orientar a sua estratégia e motivar os gestores?

Segundo Colin Marshall, presidente e director-executivo da British Airways: "Uma missão corporativa é muito mais do que apenas boas intenções e ideias bonitas. Representa a estrutura de trabalho de toda a empresa, os valores que a impulsionam e a fé que esta tem em relação a si mesma e aquilo que poderá conseguir concretizar."

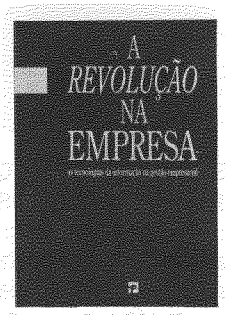
Este apaixonante livro descreve como certas empresas conseguiram integrar a sua agressiva visão da mesma com os valores e convicções dos seus empregados, criar uma fonte única e duradoura de vantagem competitiva.

O *Sentido de Missão* é uma colaboração inovadora da Ashridge e The Economist, a que Edições CETOP se associa e que visa reunir o melhor do actual raciocínio de gestão num estilo claro e acessível. É um recurso imprescindível para o gestor actual.

FICHA TÉCNICA

Título: *Sentido de Missão*
Autores: Andrew Campbell, Marion Devine, David Young
Editora: Edições CETOP
Colecção: Pensar a Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



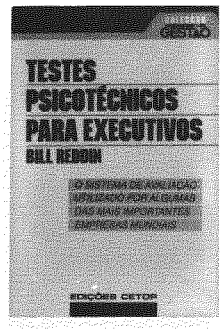
A REVOLUÇÃO NA EMPRESA

Robert Heller é o autor desta obra que apresenta ideias para a moderna gestão empresarial. Acompanhando as transformações da sociedade, *A Revolução na Empresa* traz aos leitores os aspectos mais relevantes da organização empresarial através de um processo de integração da empresa e da estrutura do escritório nas novas tecnologias da informação, aconselhando, com recurso a exemplos concretos e verdadeiramente demonstrativos, as vantagens da simbiose empresa/tecnologias da informação.

FICHA TÉCNICA

Título: *A Revolução na Empresa*
Autor: Robert Heller
Editora: Editorial Presença
Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna

À VENDA NAS LIVRARIAS



TESTES PSICOTÉCNICOS PARA EXECUTIVOS

O objectivo central desta obra é promover o autoconhecimento dos executivos de forma a que possam tornar-se mais eficientes.

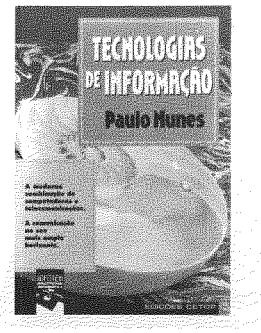
Os testes apresentados neste livro pretendem auxiliar aqueles que se querem tornar profissionais virados para a produção, a não pensar apenas no figurino das suas funções e na meditação do seu empenho, juntamente com o comportamento mais apropriado, mas orientá-los também na busca de comportamentos mais ou menos eficientes e na reflexão acerca das formas de o melhorar.

Os leitores poderão verificar os resultados dos testes e analisá-los mediante a comparação com um perfil de *performance* — um modelo de personalidade na gestão concebido para fornecer critérios de estilo e eficiência.

FICHA TÉCNICA

Título: *Testes Psicotécnicos para Executivos*
Autor: Bill Reddin
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Este livro pretende satisfazer as necessidades de todos os que na esfera da informática necessitam de obter uma visão adequada nas telecomunicações e os que no campo das telecomunicações necessitam de enquadrar a sua actividade na utilização de computadores.

Para satisfazer as necessidades de ambos os grupos, esta obra fornece noções básicas que facilitam o enquadramento tecnológico dos sistemas envolvidos.

O leitor deparará com mais de noventa ilustrações que apoiam o desenvolvimento do texto, encontrando também numerosos exercícios no final dos capítulos, além de um vasto glossário, muito útil para quem pretende desbravar terreno no meio de tantos acrónimos e expressões técnicas.

Tecnologias de Informação poderá ser uma excelente ferramenta de trabalho para os profissionais, professores e alunos destas matérias.

FICHA TÉCNICA

Título: *Tecnologias de Informação*
Autor: Paulo Nunes
Editora: Edições CETOP
Colecção: INFOTEK

À VENDA NAS LIVRARIAS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO PESSOAL

Este livro constitui uma panorâmica das diversas abordagens existentes de avaliação da personalidade, passadas e presentes, ortodoxas e heterodoxas.

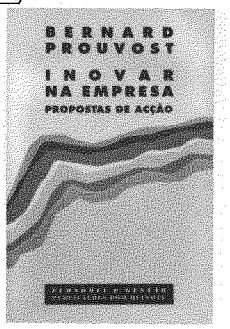
Destina-se, essencialmente, àquelas pessoas que estão envolvidas na selecção de candidatos a postos de trabalho, mas certamente que também vai ao encontro de todos os que se sentem fascinados pela avaliação dos comportamentos humanos.

Para além da linguagem simples e acessível, também torna a leitura ainda mais agradável as divertidas e bem humoradas ilustrações de Peter Kneebone.

FICHA TÉCNICA

Título: *Métodos de Avaliação Pessoal*
Autor: D. Mackenzie Davey
Ilustrador: Peter Kneebone
Editora: Editorial Presença
Colecção: Biblioteca de Gestão Moderna

À VENDA NAS LIVRARIAS



INOVAR NA EMPRESA

Este livro baseia-se num inquérito a 43 empresas de todas as dimensões e a numerosos sectores de actividade na indústria e serviços. Foi realizado ao longo de vários meses junto de um elevado número de empresários e de quadros, que aplicaram esse ensinamento nas suas próprias empresas.

É um guia de autodiagnóstico e de acção e um utensílio na procura da chave para uma atitude inovadora.

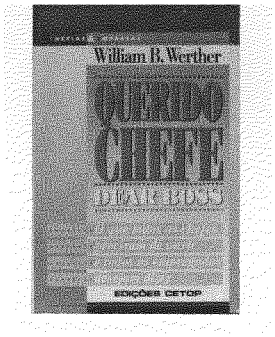
Cada capítulo conclui-se por um conjunto de pontos de reflexão e de propostas precisas sobre o tema nele abordado.

Aconselhamos a sua leitura a todos os empresários que queiram vencer o desafio da inovação.

FICHA TÉCNICA

Título: *Inovar na Empresa*
Autor: Bernard Prouvost
Editora: Publicações D. Quixote
Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



QUERIDO CHEFE

Querido Chefe é um livro que dá informações sobre a compreensão dos assuntos — chave de chefia. São conselhos importantes numa linguagem corrente, sobre erros de gestão e chefia vulgares e como os corrigir — tudo na forma de memorandos de empregados esclarecidos que querem ajudar o chefe a fazer uma tarefa melhor.

Se é chefe e quer aprender a lidar com a ira e a frustração, a criticar e disciplinar eficazmente, a melhorar a sua imagem no trabalho e a motivar os seus empregados, oiça através deste livro o que eles lhe querem dizer.

FICHA TÉCNICA

Título: *Querido Chefe*
Autor: William B. Werther
Editora: Edições CETOP
Colecção: Chefias & Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS

O LOBBYING

O Lobbying está em toda a parte. Nos meios políticos, nacionais e internacionais, industriais, sindicais, ecologistas e até no Estado.

Segundo o autor deste livro o *lobby* resulta da organização de um grupo coeso e solidário, que pretende fazer representar os seus interesses.

Muitas vezes a palavra *lobby* é usada com conotações pejorativas. Os cidadãos entendem o *lobbying* como uma técnica de persuação mais ou menos lícita. Tráfico de influências, luvas, dinheiro por debaixo da mesa, circuitos mafiosos, etc., mas, não podemos esquecer que os *lobbies* são interlocutores privilegiados dos homens de poder, quer políticos, económicos ou sociais.

Desempenham o papel de contra-poderes úteis. Leia esta obra de Patrick Romagni e ficará a saber quais são os passos que deverá dar para empregar uma estratégia de influência.

O autor convida-nos a uma viagem ao centro dos grupos de pressão e dos circuitos de influência.

Este livro oferece ao leitor, de uma maneira clara, mil e um conselhos sobre como se orientar nos bastidores do Poder.

FICHA TÉCNICA

Título: *O Lobbying*
Autor: Patrick Romagni
Editora: Publicações D. Quixote
Colecção: Biblioteca de Economia

À VENDA NAS LIVRARIAS

CLASSIFICADOS

QUALIDADE EM CONGRESSO

13 a 17 de Junho de 1994

QUALIDADE - UMA NOVA CULTURA PARA UMA NOVA EUROPA é o tema do 38º Congresso Anual da EOQ (*European Organization for Quality*) que este ano, de 13 a 17 de Junho, decorrerá em Lisboa, no Centro Cultural de Belém e no Hotel Alfa.

Organizado pela APQ — Associação Portuguesa para a Qualidade — por delegação daquela organização europeia, este Congresso, que se espera, venha a reunir cerca de mil congressistas, provenientes de todo o Mundo, conta com a participação de especialistas do mais elevado nível internacional, entre os quais se incluem James Harrington, Armand Feigenbaum, Tito Conti, Dieter Seghezzi, Hitoshi Kume e Yoshio Kondo.

A gestão da Qualidade, a Dimensão Social da Qualidade, o Serviço e o Cidadão e a Qualidade do Ambiente — A Dimensão Planetária da Qualidade, são os grandes temas que integram o Programa Técnico do Congresso que oferece também um atractivo Programa Social para os Congressistas e os seus acompanhantes.

O Programa detalhado do Congresso e quaisquer outras informações poderão ser obtidas junto do:

Secretariado do Congresso:
APQ
Associação Portuguesa
para a Qualidade
Praça das Indústrias
1300 LISBOA - PORTUGAL
Telefs: 351-1-363 64 43/363 87 57
Fax: 351-1-364 50 81

FORMAÇÃO
e
CONSULTORIA

PARA UM COMÉRCIO INOVADOR

- QUALIFICAÇÃO INICIAL
- ESPECIALIZAÇÃO TECNOLÓGICA
- FORMAÇÃO DE FORMADORES
- ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
- FORMAÇÃO PARA TRABALHADORES DO COMÉRCIO
- ASSISTÊNCIA A EMPRESAS E ASSOCIAÇÕES DE COMÉRCIO

CECOA

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O COMÉRCIO E AFINS

CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO PORTUGUÊS

CONTACTE-NOS (01) 57 37 00 CECOA DIRECTO

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

DESEMPREGADO?

PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

CONTACTE OS CENTROS DE EMPREGO