

DIRIGIR

31

Maio
Número 94
2000

ISSN: 0871-7364

**DESENVOLVIMENTO
E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL
A UNIÃO FAZ A FORÇA**

**POTENCIALIDADES
DO ARTESANATO**

**NOVA SECÇÃO:
ASPIRINAS DA ALMA**

**SEPARATA:
CRIAR EMPRESAS
E PEQUENOS NEGÓCIOS**



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO 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: Maria Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lídia Spencer Branco

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

COLABORADORES: Ana Cristina Franco, António José Martins, Carlos Nabais, Cristina Pease, Eduardo Oliveira Wilk, Francisco Velez Roxo, Fr. Bernardo G.P., Gonçalo Tavares, J. M. Apolinário, João Adamor das Neves, José Bidarra de Almeida, José M. M. Pereira dos Reis, José Luis Lucas, J. Vicente Ferreira, Margarida Marques, Maria de Lurdes Rodrigues, Paulo Martins, Pedro Queiroz de Barros, Rui Moura, Rui Pulido Valente

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanchez da Gama

ILUSTRAÇÕES: Eduardo Jorge, Manuel Libreiro, Paulo Cintra, Rui Pimentel, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Duarte Cobreá, Maria Teresa Ribeiro

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares

APOIO ADMINISTRATIVO: Ária Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FPF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 868 47 01 – Ext. 2327 e 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

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 868 47 01/2/3 – Ext. 2327 e 2378

ANO VI Nº 31 JUN, 1994

ISSN: 0571 - 7354

IEFP / FP
MEDIATECA

MEDIATECA
DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

SUMÁRIO



FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL Fernando C. Mourato 2

DETAQUE

DESENVOLVIMENTO E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL: A União faz a força Paulo Martins 3

A INTERNACIONALIZAÇÃO À VISTA! Correspondentes Comerciais Europeus Luísa Falcão 7

MITOS E REALIDADES DO MARKETING: As PME e o Mercado Único Francisco Velez Roxo 12

FORMAÇÃO

FORMAÇÃO NAS PME COMERCIAIS Ana Cristina Franco 16

HISTÓRIA E CULTURA

POTENCIALIDADES DO ARTESANATO Rui Moura 20

SABIA QUE 26

GESTÃO

ENLATADOS? NÃO OBRIGADO! João Adamor Dias Neves 28

O QUE É O "DESIGN" AUDIOVISUAL José Bidarra de Almeida 30

DBASE IV (3ª parte) Carlos Nabais 33

TECNOLOGIA DE GRUPO Rui Pulido Valente 36

SABER DECIDIR José M. M. Pereira dos Reis 39

SABIA QUE 42

GESTÃO DESPORTIVA Gonçalo Tavares 44

AINDA O "MERCATOR" António José Martins 49

CRIATIVIDADE, A FERRAMENTA DO 3º MILÉNIO Eduardo de Oliveira Wilk 52

DISSE SOBRE GESTÃO 55

ASPIRINAS DA ALMA

O TRABALHO VOLUNTÁRIO 56

EMPRESA

O ACESSO DAS PME À BOLSA Pedro Queiroz de Barros 59

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O ACOLHIMENTO POSITIVO Cristina Pease 63

REVISITAR DESCARTES J. Vicente Ferreira 65

POR FALAR EM...
... INICIATIVA EMPRESARIAL José Luis Lucas 67

EUROFLASH 70

BREVES 71

LIVROS A LER 72

CLASSIFICADOS 76

EDITORIAL

O tema que escolhemos para este número da DIRIGIR – Preparar PME para a Europa – obriga a reflectir sobre o tema da competitividade.

A integração da economia portuguesa num espaço comunitário aberto reclama do tecido empresarial, para que possa ser competitivo, métodos de gestão e organização capazes de rentabilizar os meios disponíveis, aumentando a produtividade, a inovação e a adaptabilidade dos trabalhadores. A vantagem comparativa das nossas empresas baseada nos baixos preços conseguidos pela mão-de-obra barata é ideia ultrapassada e já deu lugar à aposta de muitos empresários no binómio preço/qualidade como factor de competitividade, acreditando no nosso País como um local de produção agora e no futuro.

Sendo que as empresas dificilmente ganharão esta batalha sozinhas muito se espera de apoio obtido através de laboratórios de qualidade e de esquemas de incentivos à instalação de sistemas de gestão da qualidade. Há que premiar as melhores empresas, divulgar os seus resultados, fomentar o aperfeiçoamento, a autoavaliação permanente e o conhecimento da concorrência.

Por outro lado, todos reconhecem hoje a importância do factor custo/benefício e da produtividade do pessoal na elevação dos níveis de competitividade, tal como o facto do elemento humano ser decisivo nos resultados dos processos de transformação organizacional. Na verdade, sem o investimento necessário nos seus equipamentos e na qualificação dos seus efectivos, as empresas não podem desenvolver eficazmente os potenciais rendimentos dos novos processos de produção e atingir os níveis de competitividade necessários nos mercados externos, designadamente em termos de qualidade.

A formação profissional, através da valorização das pessoas, tem como efeito directo o aumento da produtividade e da força competitiva devendo constituir-se e desenvolver-se como garante da igualdade de oportunidades e elemento de modernização de impulso positivo e dinâmico.

As empresas portuguesas deverão passar a hora da modernização, desenvolver e manter o seu pessoal numa atmosfera própria para a criatividade intensificando as modalidades de formação orientadas inicialmente para a qualificação e, depois, para o aperfeiçoamento, para a reciclagem e finalmente para a reconversão em face das novas tecnologias ou das mudanças do mercado consumidor.

Tendo a formação profissional como objectivo prioritário a valorização do Homem no domínio das suas capacidades profissionais, deverá o sistema de formação nascer a partir da própria empresa, pois é ele o garante da adaptação permanente do trabalhador à evolução tecnológica.

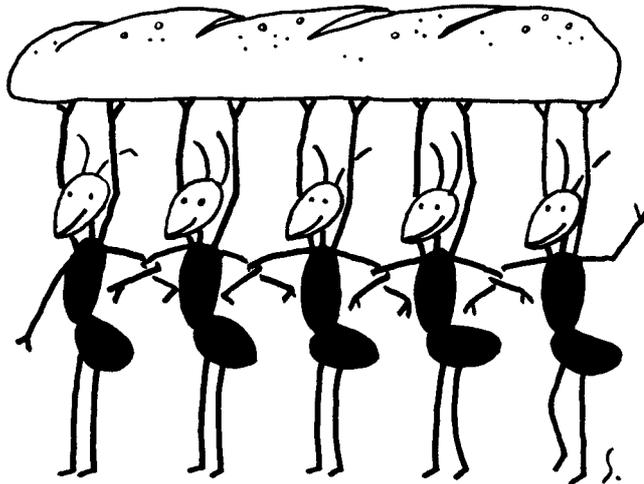
No entanto, o desenvolvimento das acções de formação, caracterizadas pelo imediatismo e de carácter pontual, pode conduzir ao fracasso; por outro lado, não é raro acontecer o insucesso de planos de formação elaborados internamente nas empresas, porque se recorre a formadores isolados ou se contratam entidades exteriores com vastos conhecimentos técnicos e científicos, mas nem sempre suficientemente informados sobre a realidade da empresa e carentes do necessário pragmatismo.

Sendo cada empresa uma entidade estratégica, organizativa e cultural deve a formação ser adaptada e adequada às suas reais e imediatas necessidades, quando muito a médio-prazo, para que o efeito estruturante da formação aconteça, e esteja capaz de transformar a própria empresa numa entidade formativa respeitando a sua identidade e integrando a sua cultura específica.

FERNANDO C. MOURATO

DESENVOLVIMENTO E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL

A união faz a força



O associativismo empresarial é da maior importância em qualquer economia, mas ganha um relevo acrescido num país como Portugal, em que a malha empresarial é maioritariamente constituída por PME.

É por demais conhecido o velho brocardo: "A união faz a força."

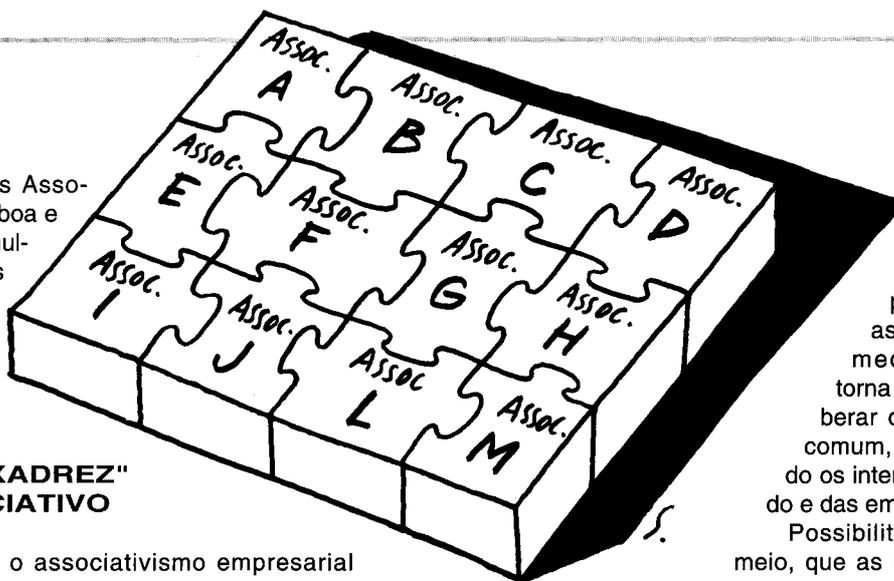
Este antigo e sábio ditado popular aplica-se à vida empresarial cada vez com mais acuidade. Na verdade, a complexidade do dia-a-dia das empresas num mercado de constantes e acrescidas dimensões, onde impera a competitividade, assim o determina.

O CASO PORTUGUÊS

Em Portugal assistimos, nas últimas duas décadas, a uma grande evolução das formas associativas que resulta, naturalmente, da evolução política e económica do País.

Na verdade, de um cenário em que pontificavam a Associação Industrial Portuguesa e a Associação Industrial

Portuense, bem como as Associações Comerciais de Lisboa e Porto, no meio de uma multiplicidade de grêmios inoperantes ou quase, passámos para um tecido associativo multiplicado e actuante.



O ACTUAL "XADREZ" ASSOCIATIVO

Hoje, verifica-se que o associativismo empresarial tende a organizar-se cada vez mais de forma abrangente, englobando no seu seio os diversos sectores de actividade. Assim, e paralelamente ao associativismo vertical, verifica-se um crescendo de organizações associativas empresariais horizontais.

Com efeito, assistiu-se nos últimos anos ao aparecimento de uma plêiade de associações de base regional que congregam todo o tecido empresarial local e se assumem como *pivot's* do desenvolvimento das regiões em que se inserem.

A sequência lógica deste fenómeno foi o aparecimento no universo das superestruturas associativas como a CIP, a CAP e a CCP, da CAER – Confederação das Associações Empresariais Regionais.

A ACÇÃO ASSOCIATIVA

Verifica-se que a nova realidade associativa não se limita a uma representação meramente institucional mas, outrossim, tem um papel fortemente activo na defesa dos interesses empresariais.

A sua actividade desenvolve-se quer através da mediação com os órgãos do poder, quer através da prestação de serviços às empresas suas associadas, potenciando o desenvolvimento socio-económico das regiões em que se inserem e contribuindo, desta forma, para o esbatimento das assimétricas regionais.

O ASSOCIATIVISMO E O PODER

O grande dinamismo associativo reveste-se de primordial importância no relacionamento com os órgãos do poder.

Com efeito, numa sociedade aberta e participativa, as empresas, em especial as PME, só conseguem fazer chegar os seus pontos de vista junto dos órgãos do poder se estiverem devidamente organizadas em associações que as representem.

Este aspecto da vida associativa é de capital importância para as empresas, na medida em que torna possível o deliberar de políticas em comum, salvaguardando os interesses do Estado e das empresas.

Possibilita-se, por este meio, que as medidas tomadas aos mais diversos níveis extravazem os "gabinetes" e, antes, reflectam as realidades,

anseios e objectivos do todo nacional em que, como se sabe, na vertente empresarial, as PME são a esmagadora maioria.

Assim se criam sinergias, se optimizam recursos e se majoram resultados.

O ASSOCIATIVISMO E AS EMPRESAS

O associativismo empresarial é da maior importância em qualquer economia, mas ganha um relevo acrescido num país em que a malha empresarial é maioritariamente constituída por PME.

Analisando a tipologia das empresas nacionais verifica-se que entre as suas dificuldades relevam, sobremaneira, a necessidade de informação devidamente tratada, o recrutamento de recursos humanos adequados e o acesso aos vulgarmente chamados "corredores do poder".

Para colmatar estas lacunas as associações empresariais têm o poder funcional (poder/dever) de auxiliar as empresas, maxime as PME, na recolha, tratamento e difusão da informação, na promoção da cada vez mais



Associações Empresariais Poder

necessária formação profissional e de servir de *interface* no diálogo empresas/poder.

As economias de escala possibilitadas pelo dinamismo das associações empresariais são evidentes.

Com feito, à falta de informação que se verificava há não muitos anos atrás contrapõe-se, nos nossos dias, um afluxo de informação cujo volume e complexidade exige um tratamento adequado – só possível quando elaborado por especialistas – e que excede, em regra, a capacidade técnica e logística das PME.



Também quanto à formação profissional o papel do associativismo se revela capital, porquanto a sua adequação às necessidades reais das empresas é mais fácil, já que são os empresários que dirigem os destinos das suas associações.

Por outro lado, e numa preclara política de aplicação de apoios comunitários, verificou-se o aparecimento, por todo o País, no decurso do primeiro quadro comunitário de apoio, de infraestruturas associativas devidamente apetrechadas, que importa agora utilizar de forma intensiva.

Quanto à ligação aos órgãos decisores da administração, o papel associativo permite uma política concertada

e participada em que a definição das estratégias de desenvolvimento nacionais são cada vez mais co-decidas pelo todo nacional.

O DESAFIO EUROPEU

É consabido que Portugal tem, a um tempo, uma vocação atlântica e europeia. Contudo, esta última vertente foi descurada durante décadas e, só nos últimos anos, Portugal começou a encarar seriamente o seu papel europeu.

Naturalmente, esse facto determinou que ainda hoje se faça sentir o "GAP" de desenvolvimento entre o País e o resto do bloco europeu.

Para atingir uma coesão política, económica e social verdadeiramente sólida na comunidade europeia, importa que os países que a constituem alcancem metas de modernidade e de desenvolvimento que permitam que os cidadãos dos diversos países se sintam europeus de corpo inteiro e a níveis, pelo menos, equiparados.

Ora, para atingir este desiderato, é essencial que as PME europeias sejam suficientemente preparadas para poderem ultrapassar com êxito os inúmeros desafios da economia actual e se mostrem capazes de, em tempo, saber adaptar-se às mutações que são cada vez mais rápidas e tecnologicamente complexas.

Resulta do exposto que o associativismo empresarial se revela como um instrumento capaz de facilitar a vida das PME, pois ao nível da sua vida interna dota-as de recursos humanos mais capazes, veicula-lhes a informação necessária e, ao nível externo, representa-as, defende os seus interesses e co-decide as políticas empresariais que as afectam.

Naturalmente, no caso português, estas vertentes têm acrescida importância pois, para além das dificuldades intrínsecas da vida empresarial e dos mercados, as PME portuguesas defrontaram-se, nas últimas décadas, com estruturas anquilosadas de actuação limitada e políticas contraditórias.

Hoje, há uma opção clara por um sistema político-social, as estruturas têm vindo a ser melhoradas a bom ritmo e existe uma rede associativa, em especial de base regional, atenta e actuante.

Com os instrumentos disponíveis e a tenacidade que caracteriza a classe empresarial, o caminho das PME portuguesas na comunidade europeia, ainda que difícil, só pode ser o da racionalização, da modernização, da internacionalização, em suma, do sucesso.

* Advogado e Empresário.



um todo em toda a parte

Há muitos anos que estamos na terra portuguesa.

Conhecemos as pessoas, os locais.

De norte a sul do país, mantemos um contacto constante com todos

aquêles que são a nossa razão de existir.

E ao longo dos  anos, estreitamos relações de pessoa  para pessoa.

Somos um todo que sabe

ir ao encontro das ambições e necessidades de cada um.

Cada um de nós, no país real, fala a mesma linguagem das gentes mais variadas.

 **EPAC**
EMPRESA PARA AGRICULTURA E CEREJAS, SA

Há Uma Terra Que Nos Une



A Internacionalização à Vista!

Correspondentes Comerciais Europeus

A internacionalização das empresas portuguesas está na ordem do dia. Mas, mesmo as PME mais dinâmicas e adaptadas à mudança, se deparam com dificuldades de penetração nos mercados internacionais. O apoio do associativismo empresarial pode ser valioso nesse campo. Maria Felicidade Rebordão, gerente da EFECE, PME familiar que há 26 anos fabrica objectos de prata e casquinha, dá-nos, nesta entrevista, um testemunho disso mesmo. Gestora eficiente e aberta à inovação, é uma empresária com um estilo marcado por uma notável capacidade de visão.

Dirigir: A EFECE participou no Programa de Correspondentes Comerciais Europeus, dinamizado pela NERLIS, Associação Empresarial da Região de Lisboa. Em que consistiu esse programa?

M.ª Felicidade Rebordão: O programa, de iniciativa comunitária, envolveu dois parceiros: Portugal e França, mais concretamente, a zona da Bretanha, que é hoje uma das zonas mais dinâmicas de França. A finalidade última

deste programa é incrementar as relações comerciais entre os dois países. **A forma encontrada de concretizar consistiu em promover, através de um programa inovador de formação, uma nova qualificação profissional, designada por correspondentes comerciais europeus. Após uma curta formação inicial, em comércio internacional e na língua do país parceiro, os jovens estagiários foram colocados em empresas desse país, no caso Portugal, durante dois meses. Ao longo desse período de tempo, cada estagiário teve oportunidade de conhecer muito bem a empresa em que se inseriu e de estabelecer para ela um plano de exportação.** Uma vez regressados ao país de origem – França – funcionam como prospectores de mercado para colocação dos produtos das empresas em que estagiaram, assumindo-se como seus correspondentes comerciais nesse país, mas também em outros países da Europa aos quais venham a alargar a sua acção e em que possam vir a encontrar mercados. O mesmo acontece com os jovens portugueses que estagiaram em empresas francesas.

Que tipo de dificuldades tinha a sua empresa, que a levaram a aderir a este programa?

A dificuldade de fazer a penetração dos nossos produtos no mercado francês.

Durante 7 ou 8 anos estivemos em contacto com esse mercado, através de um importador que "descobriu" a nossa empresa. Ele vinha com regularidade a Portugal e mantivemos durante esses anos um negócio bastante interessante. Com a recessão em França, este importador faliu e com ele o nosso negócio. Não tivemos qualquer problema pois ele cumpriu os seus compromissos connosco. Mas perdemos o mercado. É o grande perigo desta forma de exportação. **Nós não deixamos, no país para o qual exportamos, nem o nosso nome, nem a nossa imagem, não deixamos nada. O importador acaba e nós também.** Se queremos retomar, não temos maneira de o fazer. Desde então, e porque nos interessa garantir o mercado francês, temos feito algumas tentativas, sem sucesso, não só relativamente a França, mas também a outros países europeus. O que acontece é que **as pessoas que vão daqui para o estrangeiro procurar implementar uma acção de marketing, deparam-se com inúmeros obstáculos.** O primeiro obstáculo é o da língua, o segundo é o perfeito desenraizamento, porque as pessoas vão para um país onde não têm conhecimentos, não tanto da ordem do tipo de contactos a estabelecer, mas sobretudo de quem possa dirigi-las no sentido dos contactos. Esta situação é quase intransponível, é uma barreira muito difícil de ultrapassar. **Mesmo pessoas com qualificação em marketing, e força de vendas, dominando a língua do país, e com muito empenhamento, encontraram grandes dificuldades.** Qual foi, no meu entender, o grande obstáculo? Foi o facto de não terem ninguém, nesses países, que as ajudassem. Porque nos



países onde se poderão encontrar novos mercados, as pessoas e as entidades não ajudam. No fundo, sentem sempre que são concorrentes que estão a entrar no seu espaço. Importa não perdermos de vista isto: a Europa, o mercado único, a nossa integração nele, está tudo muito bem, filosófica e teoricamente, mas o que é facto é que os países não se abrem muito, há sempre uma certa retracção.

Em sua opinião, quais são as vantagens do programa de correspondentes comerciais europeus, que permitem viabilizar o encontrar de mercados?

Penso que esta acção é de facto inovadora, muito interessante e muito útil para as empresas portuguesas. A pessoa que estagiou durante dois meses na minha empresa, agora nossa correspondente comercial, veio de um país e volta para ele, onde domina perfeitamente a língua, onde conhece pessoas, onde se pode dirigir seja a

quem e onde for, porque está no seu meio. Passa-se exactamente o inverso da situação que temos vivido e que referi como ineficaz. **A estagiária francesa esteve aqui, integrou-se, vivenciou e ficou a conhecer inteiramente a empresa**, a sua organização, a maneira de fabricar, o *design*, as suas capacidades de exportação. Teve até, felizmente, oportunidade de assistir a uma feira, importante para a exportação – a Ceramex. **Como nossa representante em França está agora, sem dúvida, em condições de saber responder a todo o tipo de questões que lhe coloquem sobre a empresa que representa.** Por outro lado, aprendeu o português, o que facilita a ligação connosco.

Esta parece-me ser a melhor forma de se realizar uma ponte ideal para uma pequena ou média empresa poder fazer a sua internacionalização. Considero que este é o caminho mais certo, pelo menos do que tenho conhecido e experimentado até agora. Se de ambas as partes houver de facto um grande interesse, sem dúvida que resultará êxito. Mas claro, isso depende sempre das vontades...

O que perspectiva então para o futuro?

Eu estou actualmente muito **interessada em fazer a internacionalização da empresa**, ensaiando com França, que é um país, como já disse, com o qual já tivemos uma experiência que depois se quebrou. Queremos, portanto, retomar mas nas melhores condições. Para isso fizemos já, através do ICEP, uma candidatura ao IAPE*. O objectivo é criarmos em França, uma estrutura, onde a nossa correspondente comercial possa actuar como nossa representante, terminado o estudo aprofundado do mercado, em curso neste momento. Já em França, com o vasto conhecimento que tem da nossa empresa, está a realizar o levantamento do mercado, a ver onde pode introduzir os nossos produtos e a observar como são aceites, sob o ponto de vista do *design*, qualidade e preço. Esta é a primeira etapa. Chegada ao final, concluir-se-á se tem ou não condições de introduzir os nossos produtos no mercado francês. Sendo o resultado positivo, como esperamos, projectamos realizar lá uma feira, indispensável para dar a conhecer o produto e o próprio agente.

Considero, enfim, que esta é uma acção exemplar, pelos motivos que já apontei e também pela forma como a NERLIS, que a promoveu, a dinamizou e orientou. **É uma oportunidade excepcional para uma PME poder fazer a introdução dos seus produtos num país estrangeiro.** Seria interessante promover mais acções como esta, com outros países.

Da sua experiência, que conclusões retira quanto à importância do associativismo empresarial, no contexto actual?

A acção associativa é sempre muito importante. É impensável que PME pudessem, só por si, coordenar este ou outro tipo de acções.

Como sabe, é difícil que as pessoas se reúnam, se juntem. Ou porque são de actividades diferentes e por isso não sentem os problemas uma das outras; se são do mesmo ramo, não se ligam por uma questão de concorrência. Se são afins, mantém-se o obstáculo principal: a dificuldade de as pessoas se ligarem. **Só através de um trabalho associativo é possível que estas e outras acções cheguem às PME;** e depois, é fundamental que esse associativismo seja bem feito, de forma a que os programas ou o que quer que seja, se elaborem e se concretizem correctamente. É no entanto indispensável que as empresas que integram as acções estejam efectivamente interessadas e que os formandos ou estagiários envolvidos o estejam também – assim, temos pelo menos 80 por cento de probabilidades de sucesso, o que é muito bom.

E, entretanto, o que vai acontecendo na sua empresa?

Aconteceu uma coisa engraçada; há males que vêm por bem. Tinha na minha empresa uma quantidade de trabalhadores cuja assiduidade e nível de trabalho eram muito maus e que eram, portanto, perfeitamente dispensáveis. E foram mesmo dispensados. Ficaram os melhores. É uma equipa magnífica, de 22 pessoas. Contamos ampliá-la, mas de forma muito gradual para que se possam ir integrando harmoniosamente, até atingir os 32, que é a dimensão que consideramos adequada.

Os seus trabalhadores são qualificados?

Alguns deles são pessoas com formação profissional ao nível da prata. São esses que servem de apoio para a formação interna dos novos trabalhadores. Estes, frequentemente, têm até especializações e mesmo quando são considerados muito bons, na nossa empresa têm que fazer a sua integração, o que leva algum tempo até atingirem o nosso nível de exigência. Em meu entender, **a formação tem que acontecer na empresa, face às necessidades concretas e com o pessoal da empresa. Uma acção de formação para ser válida, eficaz, para além de bem planeada, tem que levar as pessoas a interiorizarem, a consolidarem o que aprendem e isso só é possível no terreno, com a prática.** Assim, perante as dificuldades da produção, saberão encontrar soluções, sempre no contexto da realidade. Estou a planear um acesso ao PEDIP em formação, porque tenho já dois trabalhadores, formadores, preparados para fazerem a reconversão do pessoal. Actualmente temos sobretudo mão-de-obra completamente distintas – a de mão-de-obra intensiva e a de mecanização, porque isso permite-nos aceder a dois tipos de mercados totalmente diferentes.

* IAPE – Incentivos Aduaneiros e Promocionais à Exportação

Que mercados visa assim atingir?

Sobretudo o mercado da Suécia, porque contamos com muito bons contactos. Temos já algumas máquinas deles e deparamo-nos por vezes com dificuldades em obter os melhores resultados das máquinas e dos próprios moldes, porque não estamos devidamente habilitados para a mecanização. Por outro lado, estamos cada vez mais a trabalhar em prata, quando a nossa origem provém da casquinha, embora muito aperfeiçoada e muito próxima do fabrico em prata. Não é ao nível da execução que os problemas se colocam, mas sim em relação às pequenas "manhas" que o fabrico em prata suscita e que só um profissional competente consegue detectar e resolver, em cada situação. Daí a necessidade de formação na empresa.

Ao nível da tecnologia têm, portanto, desenvolvido um processo de modernização. E relativamente ao design, como é tratada essa área na sua empresa?

Temos, na nossa equipa, uma *designer*. No entanto, para obviar a situação de repetição, de uma certa viciação, que naturalmente acontece e que conduz ao *déjà vu*, contamos com a colaboração pontual de outros *designers*, todos eles estrangeiros. Desta forma, é-nos possível contemplar os gostos diferentes dos vários países de que provêm esses *designers*.

Como obtiveram essas diferentes colaborações?

Um dos *designers*, dos EUA, trabalha há muitos anos para a Crisal. Tivemos com esta empresa um cliente comum e por isso a necessidade de um trabalho articulado, o que conduziu a uma colaboração mais alargada. A colaboração do *designer* francês resultou de trabalhos que realizámos para a Dior, empresa de que era *designer*. Depois de se reformar da Dior convidéi-o, porque conhecia o seu trabalho, que era muito bom. E temos trabalhado com ele, tendo sido da sua autoria a reformulação da nossa nova linha, que lançámos na Ceramex deste ano. O *designer* dinamarquês, conhecemo-lo a propósito de uma acção que desencadeámos, em que procurámos encontrar um *designer* por cada país da comunidade europeia, para um dado trabalho. Este *designer* mostrou um interesse muito especial em manter a sua colaboração connosco. Com uma *designer* e escultora do Luxemburgo, temos uma situação idêntica.

Contamos manter todos estes *designers* a colaborar connosco, pontualmente, com a convicção de que sairemos enriquecidos.

* Coordenadora da *Dirigir*.

CORRESPONDENTES COMERCIAIS EUROPEUS

PROGRAMA EUROFORM

Parceiros:

FRANÇA

**Chambre de Commerce et d'Industrie
de Quimper**

PORTUGAL

**NERLIS – Associação Empresarial
da Região de Lisboa**

**Empresas Portuguesas
Intervenientes no Programa
(hospedeiras dos formandos franceses):**

SAIOTE – Confeção e Estamparia Têxtil CRL
Rua dos Combatentes, 8 – 2600 ALHANDRA

MANOEL ESTEVES VITOR, LDA
Indústria Extractiva de Mármore
Av. da Liberdade, 151 – 2715 PERO PINHEIRO

INDÚSTRIA DE CARNES FERREIRA, LDA
Quinta Santa Maria – Freixeira – 2670 LOURES

QUEJO SALOIO – INDÚSTRIA DE LACTÍNIOS, LDA
Ponte do Rol – 2560 TORRES VEDRAS

TRIGRAMA
Estrada da Paiã – 2675 ODIVELAS

ADITIVA – FÁRMACOS E SUPLEMENTOS, LDA
Produtos Para Animais
Rua 25 de Abril, 1 – Tafa – 2735 CACÉM

MICAU, SA
Rua Norberto de Oliveira, 14 – 2675 ODIVELAS

**EFECE, FABRICAÇÃO E VENDA
DE OBJECTOS PARA PRESENTES, LDA**
Pratas e casquinhas
Rua Padre Ângelo Firmino da Silva, 21-A
2800 ALMADA

TORMECA
Metalomecânica
Rua Heróis de Chalmite, 27 – 2675 ODIVELAS

SICASAL
Agro-Alimentar
Vila Franca do Rosário – 2665 MALVEIRA

JOSÉ MEDEIROS, LDA
Artesanato-Cerâmica
Estrada de Almada – 2640 MAFRA

ZOOPAN – PRODUTOS PECUÁRIOS, LDA.
Vale de Jardim – Aveiras de Baixo

RODRIGUES & ROMÃO,
COMÉRCIO DE CONFECÇÕES, LDA
Av. Central, 107-A
S. João das Lampas – 2710 SINTRA

Para mais informações, contactar:

NERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa
Dra. Ana Luísa Gonçalves
Praça das Indústrias – 1300 LISBOA
Tel.: 01 - 363 95 18 – Fax: 01 - 364 49 26

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

MITOS E REALIDADES DO M

As PME e o Mercad

Com a constituição do Mercado Único criaram-se alguns mitos sobre as "oportunidades de mercado" e o "remédio santo" marketing. Porque no mundo empresarial o que conta são as realidades e os factos, há que ser capaz de "separar o trigo do joio", em especial quando se fala de marketing...



MARKETING: O Mercado Único

O universo PME abrange mais de 90 por cento das empresas portuguesas distribuídas entre Indústria, Comércio e Serviços.

Esta realidade, quando comparada com a de outros países da União Europeia não se perfila como muito diferente em termos quantitativos e, nalguns sectores, também não muito diferente quando analisada sob o ponto de vista qualitativo: perfil de gestão, características do pessoal técnico e administrativo, capacidades *marketing* e vendas, situação financeira, etc.

Queremos nós dizer com isto que, de uma forma genérica, Portugal não é muito diferente no que toca às realidades PME, mas que com a constituição do Mercado Único, a partir deste pano de fundo, alguns mitos se criaram sobre as **oportunidades de mercado** e o "remédio santo" *marketing*.

Porque no mundo empresarial o que conta são as realidades e os factos, **os pontos de reflexão que se apresentam procuram ajudar tanto o cidadão comum, como o quadro ou empresário PME, a "separar o trigo do joio"**, ponto de partida para o êxito no mercado e nos negócios, em particular na União Europeia, e em especial quando se fala de *marketing*.

Mitos: dos mais simples aos mais complexos

1º Mito Um mercado de 350 milhões de consumidores

Fruto da sociedade "mass-mediática" em que mergulhámos depois da segunda metade da década de 80, a adesão à Comunidade Económica Europeia de então (CEE) e actual União Europeia (UE), foi apresentada quase sempre como um "mar de oportunidades" e, aqui ou ali, pela voz de dirigentes empresariais e figuras políticas, como "um oceano de desafios". Perante um país onde não abundam grupos económicos fortes e, sobretudo, com vocação internacional, estas mensagens pareciam dirigir-se fundamentalmente ao universo PME, em particular às que produzissem e comercializassem bens de grande consumo não duradouro (alimentar, higiene, têxteis, vestuário, calçado, etc.) e alguns bens industriais.

Reflectindo friamente, **o que a realidade nos apresenta não é um mercado de 350 milhões de consumidores mas um enormíssimo conjunto de segmentos de consumidores individuais e de clientes empresariais**, com os quais é possível fazer negócios, **mas onde é necessário competir contra uma forte concorrência**, por vezes beneficiando do importante argumento: "localização geográfica mais próxima".

Para cada um desses segmentos, ou para um conjunto deles (por exemplo, localizados numa determinada região da Alemanha) deverá focalizar-se a actuação empresarial e centrar-se num conjunto de factores-chave de sucesso que permitam o êxito mais do que a ilusão.

2º Mito Um mercado em crescimento

Com a crescente mobilidade das pessoas e das organizações dentro do espaço europeu, o alargar da zona de influência da União Europeia (adesão de novos países) e de relações preferenciais (países do ex-bloco de Leste) muitas vezes se tem desenvolvido o mito de que estamos perante um mercado em crescimento.

Acontece que, sendo as famílias cada vez mais numerosas, os novos países aderentes (Noruega, Finlândia, Suécia e Áustria) estabilizados economicamente ao nível dos produtos de consumo e dos produtos industriais, e os países do Leste europeu, já eles produtores de bens pouco sofisticados, **o que está em causa não é o crescimento quantitativo mas o crescimento qualitativo**.

O mito da quantidade é assim substituído pela realidade da qualidade, da diferença e inclusive do preço mais baixo para produtos de idêntico valor para o cliente.

3º Mito Um espaço de cooperação económica desinteressada

À euforia de uma Europa única pautada pelas relações de "amizade entre os povos", facilmente se juntou o mito de que empresarialmente estaríamos perante o mesmo cenário. Isto é, que bastaria estar-se na União Europeia para se terem todos os problemas empresariais resolvidos. Nem que fosse pela existência de Fundos Estruturais de Apoio.

Porque no mundo dos negócios às amizades se sobrepõem os factos, este mito pode provocar o crescimento de ilusões ou o adiamento de decisões profundas e rigorosas nas empresas.

Cooperar significa sempre a existência de vários interesses em jogo e, no mínimo, um objectivo comum a atingir. O mito de que uma qualquer empresa francesa, belga ou inglesa estará disposta a cooperar com uma empresa portuguesa, só porque somos um país que precisa de ajuda, tem emigrantes reconhecidos como honestos, capazes e trabalhadores na Europa ou que, no

passado existiu cooperação, é um pano de fundo que convém remover. Um mito.

4º Mito As novas tecnologias abrem as portas ao êxito europeu

Na era das telecomunicações, informática, satélites, multimédia e realidade virtual, o mito de que bastará a uma empresa dispor do acesso a novas tecnologias para ter êxito no mercado europeu, é um dos aspectos mais importantes que deverá merecer a atenção das organizações que quiserem efectivamente ter êxito. **Mais do que recursos sofisticados, requer-se uma organização sofisticada para a utilização da informação.**

E aqui está o mito para os que apenas dispõem de equipamento informático. É que sendo o *hardware* uma condição *sine qua non*, tal não significa que o efectivo acesso à informação passe só por aí. A organização necessita de se estruturar para utilizar este recurso, indispensável na competição em espaços económicos alargados, sofisticados, e onde o nível concorrencial é intenso e cada vez mais baseado no tempo, na rapidez de resposta e na capacidade de antecipação face aos concorrentes.

Realidades: Respostas pragmáticas, coerentes e dinâmicas

1ª Realidade Um mercado fortemente segmentado

As PME actuam prioritariamente no chamado "mercado doméstico". E é nele que se fortalecem em termos organizativos, se posicionam em termos de imagem, se afirmam em termos comerciais/*marketing*, se registam em termos de rentabilidade e se desenvolvem em termos de orientação para mercados internacionais.

No momento em que se decidem "internacionalizar" e dão o primeiro passo – a exportação – assumem, desde logo, um nível de responsabilidade (social e empresarial) que não deverá ter ponto de retorno, se a organização tem cultura de "ganhadora" e integra o desejo, de um sector ou do país, de se afirmar na cena internacional.

Mas se já o actuar no "mercado doméstico" obriga a não olhar o mercado como um todo, mas como um grande conjunto de segmentos (grupos homogêneos de clientes/consumidores) o actuar no mercado internacional multiplica esta abordagem e, por vezes, uma PME tem num só cliente o segmento-alvo que, num prazo maior ou menor, poderá alargar-se a outros, geográfica ou sectorialmente próximos.

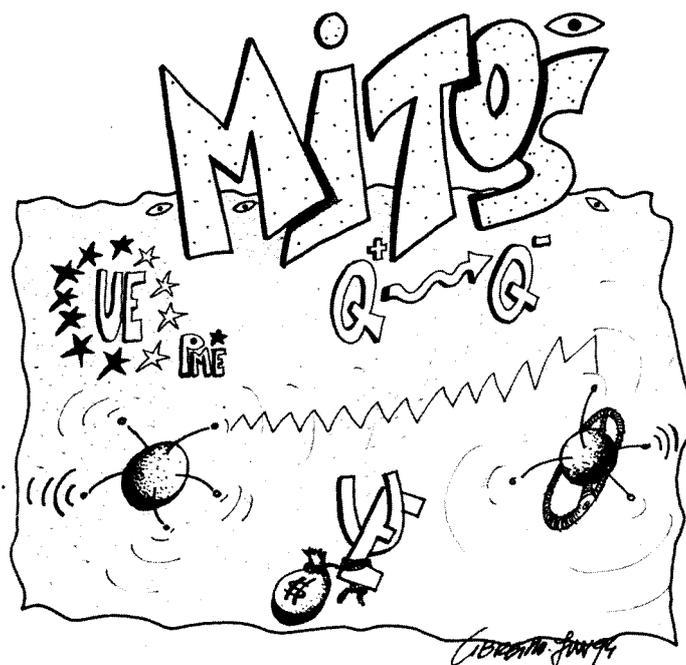
E como raramente uma PME tem capacidade para, através de publicidade ou capacidade financeira, se

afirmar de imediato com marca própria, o processo de segmentação é ainda mais importante porque se situa, não ao nível do consumidor final, mas ao nível dos distribuidores (intermediários na linguagem tradicional). E aqui o Mercado Único Europeu é, claramente, um mercado onde a grande distribuição marcou a evolução do consumo nos últimos 15 anos. Logo, o processo de segmentação passa, para uma PME, pela escolha do canal como primeira etapa do aproveitar das oportunidades de *marketing*, e controlar a sua evolução de uma forma coerente e dinâmica.

2ª Realidade Um mercado em crescimento sofisticado

Longe vai o tempo da máxima "há grandes necessidades a que poderemos responder". E assim começava o desenvolvimento do *marketing*. Por exemplo, dizia-se: todas as pessoas, à medida que a sua capacidade financeira vai aumentando, terão tendência a comprar mais móveis. E uma PME aumentava facilmente a sua capacidade, com base neste raciocínio simplista, para poder responder ao mercado. E a isto se chamava agressividade comercial.

Os tempos actuais acentuaram que as necessidades são realmente a base de reflexão comercial, mas o que os clientes exercem é a sua preferência por uma marca (por exemplo), e a exigência por um determinado nível de qualidade, e mais ainda, de uma boa relação qualidade/preço. Como tal, **o que cresce não é a necessidade dos móveis mas o nível de sofisticação das preferências e exigências por um determinado tipo de marcas ou país de origem de móveis.**



O Mercado Europeu é um mercado em que a sofisticação do consumo e as exigências de qualidade se impuseram, face à quantidade e disponibilidade, e em que **só os bons terão lugar e os óptimos serão líderes**. Para uma PME, o aproveitar das oportunidades de *marketing* do mercado europeu é apostar na produção de qualidade de produtos adequados às preferências e exigências dos clientes e em processo de constante inovação.

Poderá fazer tudo isto sozinho ou em cooperação: **as realidades dos últimos anos demonstram que o apostar na cooperação é a via correcta de maior potencial para conseguir o êxito**.

3ª Realidade No mundo dos negócios o que conta são os factos

Dois tipos de relações se deverão estabelecer quando se fala em aproveitar as oportunidades de *marketing* no Mercado Europeu.

Um primeiro tipo, que se situa ao nível da credibilidade organizativa, com a vontade de penetrar no mercado internacional.

Um segundo, que se situa na relação da acção comercial com a rentabilidade, que tal operação deverá permitir.

Vejamos cada uma destas realidades mais em pormenor.

O *marketing* não é apenas estudos de mercado ou publicidade. Em contexto internacional, a capacidade organizativa, o nível de planeamento, programação e controlo da actividade, o cumprimento dos prazos, a manutenção do contacto pessoal em níveis éticos respeitadores das regras comerciais (contratualmente ou não formalmente estabelecidos), são elementos fundamentais a exercer no dia-a-dia. Porque o que conta são os factos e não as intenções.

E se nós não fizermos bem o que temos a fazer, os nossos concorrentes o farão.

Por outro lado, avançar para o Mercado Europeu só pela vaidade de se dizer "exporto" ou "estou no mercado internacional" não chega. *Marketing* sem rentabilidade encanta, mas não permite a sobrevivência das empresas.

A relação entre quanto custa e quanto vale é primordial se, empresarialmente, se quer ter êxito. E para se ter rentabilidade, é necessário que os clientes estejam satisfeitos, se fidelizem, recomprem, permitam que os investimentos de entrada sejam recuperados.



E porque em negociação comercial a rentabilidade advém de factos e não de intenções, o empresário que queira ganhar no Mercado Único Europeu tem que ponderar as relações entre quanto valem os negócios e quanto rendem as actividades de vendas suportadas por uma perspectiva de *marketing*.

4ª Realidade Gerir a informação é vital

Mais do que colectar dados é necessário às empresas gerir informações. E no mundo actual quem detiver o poder da informação tem meio caminho andado para o êxito.

Uma PME que queira aproveitar as oportunidades do Mercado Único Europeu, deverá situar muita da sua actuação no permanente monitorar de informações sobre o mercado e o seu desenvolvimento. Informações de carácter global (demográficas, políticas, jurídicas, tecnológicas) e de carácter específico (consumo por região, distribuição e consumidores, concorrentes por sector, etc.).

Devido à dimensão, ao volume da informação disponível, deverá proceder a uma triagem da mesma, trabalho que, com o actual nível de meios tecnológicos, começa a estar facilitado. Na era do multimédia, em que a imagem e o som se juntam sob o controlo informático, o processo de utilização das informações, com as informações do exterior recolhidas em bases de dados disponíveis, implica uma tarefa fundamental: gerir a informação.

Por exemplo: uma PME que fabrica e comercializa salsicharia tradicional de uma determinada região e exporta para uma zona do Sul de França. Sem um conhecimento dos elementos de carácter macro (informações de carácter global) e uma consolidação, com informações sobre canais de distribuição e aceitação pelos consumidores, dificilmente ultrapassará a barreira da experiência da internacionalização pela exportação. Estará condenada a prazo.

Mas, no extremo, se fizer tal trabalho rigorosamente, poderá vir a estabelecer-se de uma forma diferente no mercado utilizando, por exemplo, um sistema de *franchising* com a marca "Portugal à mesa" (marca hipotética e da inteira responsabilidade do signatário!!!).

Aos quadros e gestores caberá o traduzirem em acções o que a informação lhes transmite.

E esta é a principal via para transformar MITOS em REALIDADES.

* Docente Universitário; Consultor de Gestão.

FORMAÇÃO NAS



O pequeno comerciante sabe que tem que acompanhar a mudança se quer sobreviver... Mas como fazê-lo, por onde começar, que conhecimentos deve aprofundar...?

O comércio deve ser considerado uma grande força económica e uma área cheia de potencial no surgimento de novas carreiras profissionais.

O comércio faz parte do nosso dia-a-dia dando a este um colorido muito próprio, já explorado nos supermercados com os enfeites alusivos às datas festivas e a realização

PME COMERCIAIS



das chamadas "festas" (a festa do queijo, a festa do vinho e outras).

Acontece porém que as mudanças são cada vez mais rápidas e complexas e não se compadecem com aqueles que não se lhes adaptam. Assim, o pequeno e o médio comerciante sente necessidade de realizar um enorme

esforço, em todos os sentidos, para poder acompanhar a mudança.

Mudança que não é só restrita a uma área mas a muitas e simultaneamente. Refiro-me a áreas como:

- Comportamento do consumidor
- Formas e processos de competição
- Sistema legal
- Tecnologia
- Aspectos socio-económicos

Todas estas áreas devem ser tidas em conta na gestão de uma PME.

Todos nós, nos bastidores, devemos ter consciência da complexidade do sistema e das formas duras e persistentes de competição com as quais o nosso pequeno comerciante se depara no seu dia-a-dia (isto para não falar dos entraves burocráticos).

É PRECISO TRANSFORMAR OS MOMENTOS DE MUDANÇA EM OPORTUNIDADES

Ora, transplantando esta problemática para a formação profissional, o primeiro problema com que nos deparamos é a selecção das pessoas para trabalharem nesta actividade.

Será que qualquer pessoa serve para trabalhar no comércio?

Deverão as pessoas que trabalham no comércio ter algumas características em particular?

E estas deverão ter ponderações diferentes consoante a função desempenhada e o contexto onde se inserem?

Quanto a mim, **para se trabalhar no comércio é preciso ter conhecimentos, mais ou menos profundos** (conforme a função e o contexto em que o trabalho se insere) **nas seguintes áreas:**

- *Marketing*
- *Economia*
- *Recursos Humanos*
- *Legislação*
- *Integração na cultura da empresa e nos mercados onde esta se insere*

Reunir determinadas características próprias (também estas proporcionais à função desempenhada, e ao contexto onde se insere), como sejam:

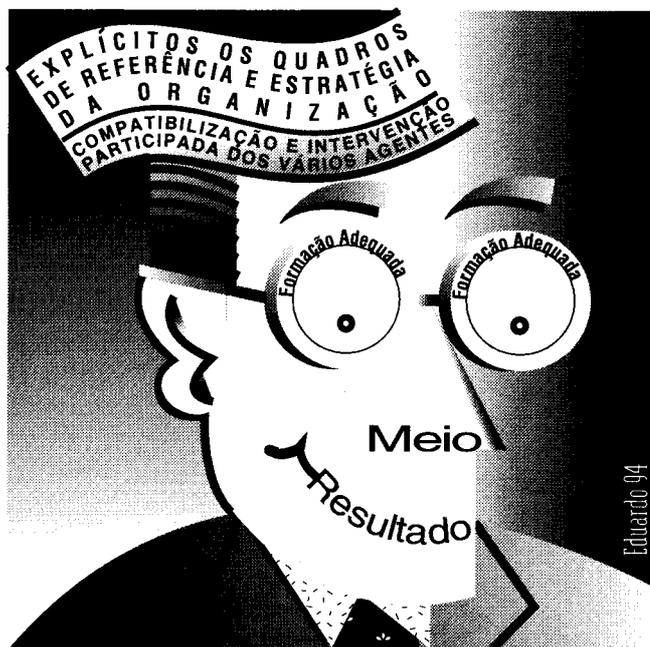
- Gosto pelo comércio
- Criatividade
- Responsabilidade pelos resultados
- Flexibilidade
- Saber organizar o trabalho e para tal possuir iniciativa, capacidade de liderança, de decisão e de análise
- Tolerância ao stress

Se se prepararem as pessoas (que no futuro venham a trabalhar no comércio) tendo estas directrizes em mente, não será por certo difícil, com o esforço de todas as hierarquias, transformar as mudanças em oportunidades.

Se isto é o que deveria acontecer, o facto é que nas acções de formação se notam grandes desníveis, difíceis de suplantar.

A formação não pode ser igual para todos os comerciantes, ela deve reflectir aspectos específicos de cada empresa, nomeadamente aspectos ligados à missão da empresa, às formas e processos de passagem da informação, à cultura e/ou subculturas nela existentes, às necessidades específicas de formação (pois existem aspectos que não são resolúveis através da formação geral) e à previsão de possíveis evoluções profissionais e não só, que se consideradas, possibilitam a preparação progressiva da díada empregado-entidade empregadora, no sentido de harmonizar o interior e o exterior da empresa e vencer a mudança criando sucesso.

Assim, e como conclusão, a formação profissional na área do comércio deverá ser cada vez mais prática e participada, virada para a realidade da díada empregado-entidade empregadora, criativa e adaptada a cada caso em particular, de forma a dela se retirarem ferramentas que, se bem utilizadas, transformem momentos difíceis de mudança em oportunidades de sucesso.



(fig 1)

A formação deve ser adequada às necessidades quer da empresa, quer dos empregados. Deve também prever possíveis evoluções profissionais e preparar assim os indivíduos relacionando a actividade específica dos mesmos com as linhas mestras da formação, permitindo assim criar oportunidades em momentos difíceis.

* Licenciada em Psicologia; Consultora de Recursos Humanos; Formadora.

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

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

Tem uma tiragem de 40 000 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 32 000 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

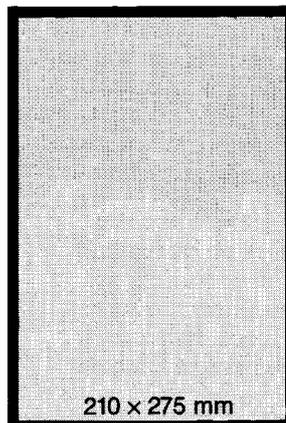
PRETO E BRANCO

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

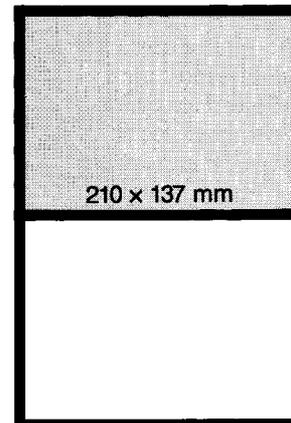
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Estes preços não incluem IVA.

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

REVISTA DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52-1.º
1900 LISBOA
Tel. 868 29 67



PÁGINA



1/2 PÁGINA

HISTÓRIA E CULTURA

RUI MOURA*

POTENCIALIDADES



DO ARTESANATO

O artesanato, velha actividade do Homem, afigura-se hoje como uma actividade potencialmente com futuro.

Resta-lhe consolidar o seu próprio espaço, introduzir estratégias eficazes de promoção, comercialização e escoamento dos produtos, compatibilizando-as com o respeito pelo passado.

A actividade artesanal possui, desde tempos imemoriais, características muito próprias e, simultaneamente, uma grande complexidade de contornos, visto que se trata de **uma actividade ligada a aspectos económicos, sociais, culturais, patrimoniais e turísticos.**

Outrora actividade muito importante, o artesanato conseguiu, mercê das suas características, sobreviver ao processo de industrialização e, hoje, afigura-se como uma actividade significativa, incluindo a possibilidade de criar emprego e gerar rendimento, embora não me pareça que este facto seja solução para as crises cíclicas da economia, mas antes, uma **realidade a tomar constantemente em conta** aos níveis económico, social e cultural das regiões e do País.

O que é, afinal, o Artesanato

Pelas razões de complexidade enunciadas, a própria definição de artesanato não tem sido satisfatória, tanto mais quanto em dicionários etimológicos consta que é um



termo deste século, e por conseguinte recente no domínio das artes e ofícios, não obstante o termo "artesão" ser muito anterior.

Em todo o caso, numa primeira aproximação, **pode-se considerar artesanato como "actividade de produção manual, auxiliada por ferramentas universais, que visa satisfazer necessidades nas esfera de trabalho e de uso corrente, de tipo utilitário e pessoal, bem como fornecer objectos artísticos para o lar, para o lazer e para as festividades".**

A partir desta definição, pode-se avançar com uma **tipificação de artesão** (Dias, 1986, p. 50): **tradicional**, visando responder a necessidades específicas da região onde se insere; **de uso corrente**, quer na produção de objectos utilitários, quer na produção de objectos pessoais; **de cariz eminentemente artístico.**

Nos primórdios, o artesão esteve ligado às necessidades da agricultura e, naturalmente, conseguiu resistir melhor à industrialização em países cuja modernização agrícola foi mais lenta, como é o caso de Portugal. As suas características de **pluriactividade**, aliadas à **pequena dimensão das oficinas** e à **criatividade do artesão**, permitiram continuar a dar resposta a algumas necessidades importantes não satisfeitas pela indústria.

Ora, se tais aspectos permitiram a sobrevivência da actividade, uma maior aproximação à definição de artesanato passa pela definição do que é um **artesão**, pelo **dimensionamento das estruturas** e pela **natureza da actividade**. E, nesta aproximação, um dos domínios releva-se entre os demais: é o **carácter independente do artesão**.

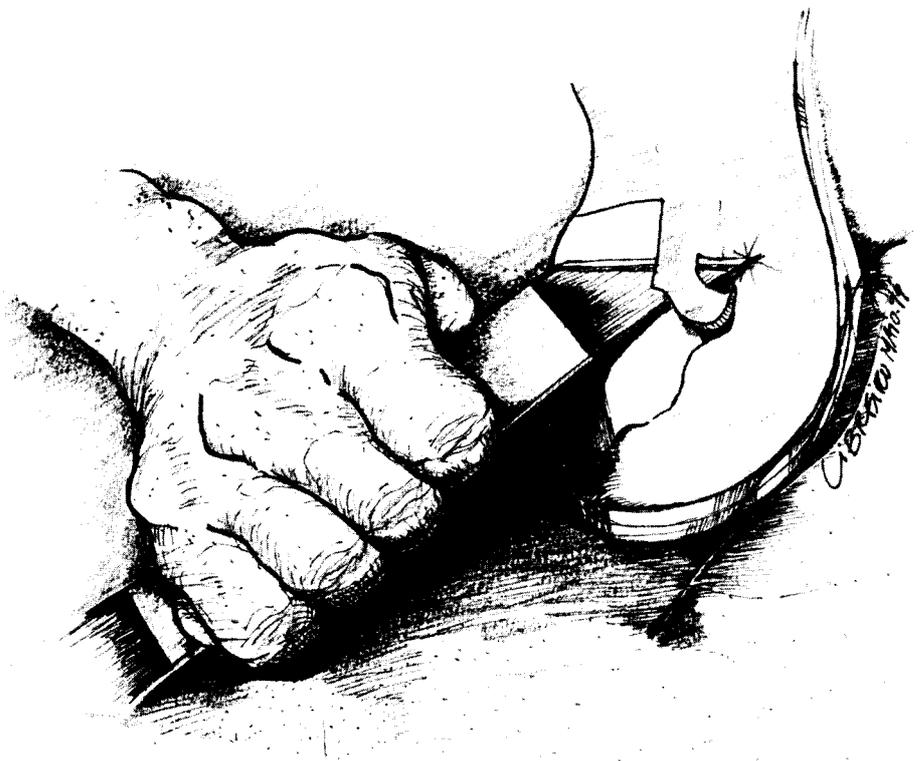
Donde, importa delimitar o **conceito de artesão**, utilizando-se a legislação portuguesa: "Artesão é o trabalhador que, isolado em unidades de tipo familiar ou associado, transforma matérias-primas e produz, repara objectos ou presta serviços sociais e ao qual se exige sentido estético, habilidade ou perícia manual, podendo usar máquinas auxiliares de trabalho e cuja intervenção pessoal, dominando todas as fases do processo produtivo, constitui factor predominante" (Portaria nº 802/82 de 24 de Agosto).

O Dever dos Sistemas Produtivos

A delimitação do conceito de artesão leva-nos imediatamente ao período da pré-industrialização, no qual tais actividades se inseriam num **sistema corporativo-artesanal**, para utilizar a designação de Schneider, ou no **sistema profissional de trabalho**, na terminologia de Touraine.

Schneider classifica os sistemas produtivos mediante uma evolução histórica, que vai da fase pré-industrial à fase industrial, segundo três grandes grupos (Schneider, 1980): **sistema corporativo-artesanal**, caracterizado pela existência de forma associativa de mão-de-obra qualificada por ofício e forma de produção artesanal, envolvendo esta um número restrito de trabalhadores numa oficina; **sistema doméstico**, caracterizado pela existência de trabalhadores a salário que laboram nos seus domicílios, matéria-prima fornecida pelo empresário e recolha do produto final ou intermédio, aluguer de ferramentas ao empresário; **sistema fabril**, caracterizado pela introdução de formas avançadas

de divisão do trabalho e de produção em série, com posterior introdução de maquinaria e concentração de um número muito maior de trabalhadores, com a totalidade dos meios de produção na posse do empresário, designadamente a matéria-prima, as ferramentas, a construção e a mão-de-obra.



A partir desta classificação, é possível verificar que, por oposição ao sistema corporativo-artesanal, a indústria introduziu a divisão do trabalho, a produção em série, a máquina especializada e um número maior de trabalhadores. No **sistema corporativo-artesanal** podemos encontrar algumas características peculiares: as técnicas e o acesso às matérias-primas eram alvo de controlo apertado, o que permitia a **manutenção da igualdade**; o trabalho não era dividido, os preços regulados e a venda de mercadorias proibida a estranhos, o que assegurava a **manutenção da posição económica**; e a **estrutura social** caracterizava-se pela carreira aprendiz-artesão-mestre, uma relação mestre-aprendiz de tipo familiar, mestre-artesão lado a lado e os instrumentos de trabalho na posse do artesão.

Tudo isto foi possível porque o mercado era limitado, estável e predizível. O declínio do sistema verifica-se por **razões internas e externas**: dificuldade de se aceder a mestre, monopólio contrário aos novos interesses emergentes, crescente dependência de agentes exportadores e de matérias-primas importadas.

Ao nível dos sistemas de trabalho, Touraine distingue igualmente três grandes grupos, embora a sua descrição não se enquadre num esquema histórico nem em etapas de evolução simples tal como Schneider propõe, pelo contrário, verifica-se uma **ruptura entre os sistemas** (Touraine, 1973, p. 451): sistema profissional de trabalho, sistema intermédio, compósito e contraditório e sistema técnico de trabalho.

Touraine caracteriza o **sistema profissional de trabalho** como sendo um sistema estável e claramente definido, onde predomina a acção autónoma do operário: a qualificação liga-se à sua autonomia e capacidade de decisão técnica; o seu saber é empírico, reforçado pela experiência, e funda-se na destreza, na habilidade e na força; a vida profissional evolui na carreira aprendiz-oficial-mestre e liga-se à idade; as máquinas ferramentas são "universais", dependendo em grande parte do saber e da competência; as equipas são comandadas pelo operário mais antigo e qualificado. O **sistema intermédio, compósito e contraditório** apresenta elementos do sistema tradicional e do sistema técnico da fase posterior: por um lado, a produção continua a exigir intervenção directa dos operários; por outro lado, introduz-se o controlo centralizado da produção fabril. O **sistema técnico de trabalho** caracteriza-se pela não intervenção directa dos indivíduos na produção.

O esquema de Touraine permite ver que no primeiro sistema existe uma acção autónoma do operário qualificado, no segundo mantém-se a execução directa e centraliza-se a organização e, no terceiro, o operário é indirectamente produtivo. Portanto, a perda da qualidade de artesanato faz-se mediante uma maior divisão do trabalho, aumento da especialização em detrimento da qualificação, sujeição à organização centralizada e adaptação à produção mecanizada, sendo que no sistema técnico de trabalho as condições do produtor são substancialmente diferentes.

De facto, utilizando o esquema teórico mais global de Alain D'Iribarne (1981), verifica-se uma ruptura radical entre o sistema profissional e o sistema técnico: no sistema profissional de trabalho predomina a relação **homem-produto**; no sistema intermédio predomina a relação **homem-máquina**; finalmente, no sistema técnico predomina a relação **máquina-produto**, retirando ao homem a intervenção directa.

O Sistema Artesanal: o que mudou

Transportando as perspectivas enunciadas para a actualidade do artesanato, dir-se-á que este sistema de produção ainda se aproxima muito daquilo que anteriormente foi descrito, não obstante todas as vicissitudes por que passou, e que globalmente se pode identificar uma característica essencial no artesanato: o domínio do artesanato sobre todas as fases do processo de fabrico.

Contudo, em comparação com o passado do sistema artesanal, alguns aspectos importantes modificaram-se: por um lado, perda de importância económica e social, que se traduz, em muitos casos, numa perspectiva económica de complemento ao rendimento familiar e de pouca atracção pelo estatuto social de que desfruta o artesão; por outro lado, parece-me ter crescido o potencial cultural, patrimonial, turístico e, sobretudo, numa sociedade massificada que procura saídas de desmassificação, **o potencial criativo da actividade**, capaz de oferecer a diversidade e o personalismo que a indústria moderna não logra atingir – quer estejamos a pensar na perspectiva do produtor, quer do consumidor.

De facto, as grandes questões que se colocam hoje ao desempenho do homem no trabalho, face ao declínio do modelo organizacional burocrático-mecânico e à emergência do modelo orgânico-flexível suportado por avançadas tecnologias de informação e automação, passam pela capacidade das organizações de trabalho responderem às **novas aspirações sociais** dos indivíduos, designadamente a emergência de estruturas descentralizadas que permitam maior autonomia e capacidade de decisão, maior qualificação e responsabilidade dos indivíduos, aproveitamento da sua intuição e subjectividade e possibilidade do homem organizacional ser aceite como uma unidade, isto é, portador de ideologias, crenças e valores que não podem ser olvidados na esfera do trabalho ou qualquer outra.

Artesanto: uma actividade aliciante

As necessidades do homem ainda podem ser correspondidas na profissão de artesão, visto que domina todo o processo produtivo, é qualificado e exerce uma acção autónoma, tem que decidir e assumir responsabilidades, pode colocar ao serviço da sua profissão a intuição e a subjectividade e agir como uma unidade em toda a sua complexidade individual, o que se torna muito aliciante tendo em conta que a essa actividade pode e deve ser constantemente associada a I & D (Investigação e Desenvolvimento).

A actividade artesanal tem, assim, características particulares que a tornam interessante e potencialmente inovadora (Adapt. de Silva, 1992, p. 48): **repositório cultural**, que permite ao artesão responder a necessidades actuais respeitando o passado e, nessa actividade produtiva, desenvolver a sua capacidade de criador numa perspectiva equilibrada entre a inovação e a tradição; **meios de produção e processo produtivo** característicos do sistema corporativo-artesanal, no qual o artesão controla os meios de produção e possui um domínio completo sobre todas as fases do processo produtivo; **relações sociais de produção** de carácter horizontal, mediante as quais a marca da divisão social do trabalho é muito ténue, o que permite aos aprendizes um treino sucessivo de aquisição de competências e autonomia no

quadro de um sistema integrado e global; **integração na comunidade** através de um diálogo social e cultural integrado na região, mediante o qual o artesão pode ser um importante veículo de divulgação turística e de animação cultural.

O artesanato, quer seja sob a forma de **artesanato tradicional, artesanato criativo, artesanato urbano ou neo-artesanato**, tem condições sociais de futuro desde que consolide o seu próprio espaço, podendo "compatibilizar as exigências da modernidade com o respeito pelo passado: de redescobrir o valor da actividade económica à pequena escala, promovendo a inovação a partir da tradição; de promover o futuro contido no passado. Trata-se, enfim, de incentivar uma acção coordenada que defenda os valores culturais e patrimoniais que estão inerentes ao artesanato com as exigências de promoção, comercialização e escoamento que hoje se colocam irreversivelmente, nos planos económico, comercial e turístico" (Félix, 1992, p. 42).

Por outro lado, se admitirmos que já nos encontramos no limiar da "sociedade do saber" e que é necessário, segundo Drucker (1993), decidirmos agir e reinventar a nossa própria carreira; se aceitarmos que as profissões e os sectores de actividade vão depender cada vez mais da criatividade, da independência, do domínio dos saberes como "meios de produção"; se partilharmos as tendências de trabalho no domicílio em ambiente familiar e de desmassificação cultural dos gostos dos consumidores – então, o artesão constitui uma **actividade potencialmente com futuro**, porquanto reúne tais características e pode coexistir na nova "sociedade do saber" com outros sistemas produtivos em que existem afinidades.

O Novo Artesão

O artesão moderno pode realizar-se profissional e socialmente, adquirindo um estatuto de criatividade e independência, ajudando a manter o património cultural e social e colaborando com a esfera económica, num quadro de maior equilíbrio da formação económica e social na unidade histórica do nosso País.

De resto, se é certo que os diversos sistemas produtivos vão continuar a coexistir à entrada do século XXI, é também certo que as condições de mercado são outras e que o artesão tem que gerir o seu negócio de uma forma moderna. Para o efeito, tem que considerar alguns aspectos a incrementar, designadamente: **desenvolvimento do associativismo** que permita um diálogo maior entre os artesãos e entre estes e outros órgãos exteriores e uma sistematização dos problemas a enfrentar e resolver; **frequência de formação profissional**, quer de carácter técnico da actividade, quer de carácter de gestão global do negócio e das relações externas; **investigação e desenvolvimento** ao nível da qualidade, da estética e dos processos de fabrico; **implementação do controlo de qualidade**, a partir de uma reorganização da gestão que permita reduzir os custos de produção e alargue a possibilidade de uma melhor qualidade com menor repercussão dos custos no produto final; **previsão da produção** para períodos mais alargados, por forma a garantir uma correcta adequação entre encomendas e prazos de entrega; **definição dos mercados** a atingir no sentido de uma resposta adequada à crescente diferenciação dos gostos e segmentação dos públicos consumidores, característica de uma sociedade tendente à desmassificação cultural; domínio da promoção e comercialização da produção, por forma a garantir a presença do artesanato em feiras e exposições, bem como assegurar o escoamento dos seus produtos mediante uma maior conjugação entre a oferta e a procura.

Em suma, com as suas características peculiares, o artesanato pode revelar-se pólo de desenvolvimento económico e social, bem como constituir-se em actividade de interesse cultural e turístico num quadro de desenvolvimento regional.

Nota: Comunicação apresentada na Conferência "A Indústria Caseira nos Anos 90", Câmara Municipal de Celorico da Beira, 1993.

* Professor Universitário de Sociologia (UAL); Gestor de Projectos de Intervenção Organizacional (CIDECE) e Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APSIOT.



MOBILIDADE E FLEXIBILIDADE

Para as empresas, a Manpower contribui com soluções rápidas, flexíveis e produtivas, oferecendo serviços globais de recursos humanos.

A sucessividade e a diversidade das missões efectuadas pelos colaboradores Manpower garantem às empresas, profissionais competentes e com uma capacidade de resposta imediata.

Aos trabalhadores que optam por soluções de mobilidade, a Manpower garante colocações variadas e bem remuneradas; aos outros, a possibilidade de descobrirem uma carreira profissional promissora.

MANPOWER®

- Trabalho temporário
- Recrutamento e Selecção de Pessoal
- Formação profissional

TRÊS SOLUÇÕES

À

DISTÂNCIA DO SEU TELEFONEMA

LISBOA – (01) 352 54 55

Fax – (01) 356 02 68

ALGARVE - Albufeira – (089) 58 81 13

PORTO – (02) 200 24 26

Fax – (02) 32 53 42

AÇORES - P. Delgada – (096) 62 98 30

Sabia que ●●●●●●●●

...Para muitos jovens de bairros pobres como o Bronx ou o Harlem, o exemplo mais chamativo de iniciativa "empresarial" é a do revendedor de droga que trabalha numa esquina? Agora podem descobrir que também desde muito jovem se pode ganhar dinheiro honradamente fazendo negócios, graças a um método ensinado por Steve Mariotti, cujo caso é dado como exemplo na Harvard Business School.

Em 1979, este jovem analista financeiro tinha criado a sua própria empresa de importação-exportação e



trabalhava também como consultor. O seu interesse pelos bairros pobres começou de um modo violento. Uma tarde, no Verão de 1981 enquanto fazia exercício correndo, foi assaltado por um bando de jovens delinquentes. Como não tinha dinheiro consigo, deram-lhe uma tarefa. Aos 26 anos, ficou com pânico da rua. A conselho do psicólogo, decidiu enfrentar directamente a sua angústia: liquidou as suas empresas e transformou-se em professor das escolas públicas de Nova Iorque escolhendo os bairros mais difíceis.



Pouco a pouco deu-se conta de que o método de ensino era demasiado teórico para este tipo de rapazes, que não percebiam para que lhes serviam os seus estudos. Em 1987, convenceu o director de uma escola de Bronx a deixá-lo dar um curso sobre como "**aprender a empreender**". Começou assim a ensinar os jovens a familiarizarem-se com as noções do *marketing*, a descobrirem as possíveis oportunidades de negócios e que investimentos eram necessários para as concretizar. Coisas de pequeno porte para começar: desde a venda de gorros ou de flores à criação de clubes para a troca de vídeo-jogos entre rapazes que não podem comprá-los novos.

Deste modo, Mariotti fez descobrir talentos que o fracasso escolar costuma ocultar. Tratando com adultos jovens ameaçados pela marginalização, ensinou-os a desenvolver a sua criatividade num ambiente difícil. Por exemplo, um rapaz de 17 anos criou uma empresa que, por 40 dólares, proporciona todos os serviços a uma festa infantil de aniversário. O êxito do "método Mariotti" levou-o a criar a National Foundation Teaching Entrepreneurship (NFTE), que hoje está presente em quinze cidades. Com donativos de particulares e de empresas conseguiu criar uma rede de formadores, que atendem todos os anos mais de 2500 jovens – dos 10 aos 20 anos. Noventa por cento dos que começam a primeira etapa de formação – um curso de 24 horas – seguem-na até ao fim; trinta por cento aprofundam depois os seus conhecimentos. A abordagem prática e personalizada de Mariotti deslumbra muita gente. O êxito das actividades que empreendem poderá ser maior ou menor, mas sem dúvida fomenta o espírito de iniciativa.

Steve Mariotti refinou o seu método, exposto no livro *Como criar e gerir um pequeno negócio*. Agora estabeleceu um acordo com a fundação francesa PARENE, para efectuar em França duas acções-piloto inspiradas no método da NFTE.

IN Correio da AESE

DIRIGIR

Enlatados?

Não obrigado!

A formação nas nossas escolas de Gestão assenta, ainda muitas vezes, em "enlatados" procedentes de culturas completamente diferentes da nossa. Não será que a adopção de atitudes e de comportamentos de gestão estereotipados, em vez de estimular a descoberta de valores próprios, contribui para anular a capacidade crítica e a criatividade dos nossos futuros gestores?

QUE FUTURO está reservado a um país que aceita passivamente o desenvolvimento da sua capacidade de gestão com base em valores externos, alheios ao potencial dos seus recursos humanos? Entre os vários riscos possíveis, estão as atitudes e os comportamentos de gestão estereotipados que, em vez de estimularem a descoberta de valores próprios, anulam a capacidade crítica e a criatividade do gestor nacional. O exemplo do Japão e de outros países, que promovem o seu avanço tecnológico, social e económico levando também em consideração os seus aspectos culturais, mostra que não é necessário nem conveniente negar-se a própria individualidade.

Assim como a importação de tecnologia ou equipamentos inadequados às reais necessidades de um país constitui dependência externa, também **a formação da capacidade de gestão não pode ser feita mediante "enlatados" procedentes de culturas completamente diferentes da nossa**, pois os riscos provenientes da utilização indiscriminada desse material afectam a formação do gestor das PME, no sentido de não se dar a devida importância aos valores do seu verdadeiro universo.

Os vários segmentos de actividade ligados à formação e ao desenvolvimento dos recursos humanos, tais como Governo, Universidades, PME, associações de classe,

organizações prestadoras de serviços e o próprio gestor, têm que procurar soluções, pois todos estão igualmente comprometidos com as causas e com as próprias soluções.

As causas são muitas, mas grande parte do problema tem origem na instituição "escola" nomeadamente na fase de determinação do conteúdo dos cursos superiores e, **no caso do curso de Gestão de Empresas, basta dar uma vista de olhos para verificar que se baseou nos programas de algumas famosas universidades norte-americanas.**

Apesar do *status* conferido pelo diploma de curso superior, cada vez mais valorizado dentro dos esquemas da sociedade de consumo, há deficiências nos próprios currículos das escolas de Gestão em geral, não estando adaptados à realidade, de acordo com a opinião de alguns empresários, ao ponto de **o processo de aprendizagem profissional começar, realmente, a partir do momento em que o licenciado se emprega.**

O tecido empresarial português compõe-se, na sua quase totalidade, de micros, pequenas e médias empresas, as quais apresentam um ponto comum: a sua gestão mantém características de estruturação e relacionamento familiar, englobando todas as situações em que a captação dos recursos humanos para as posições de chefia coloca o grau de confiança como decisivo, muitas vezes em detrimento da própria qualificação técnica do ocupante do cargo. Em relação ao conteúdo dos cursos de Gestão, em geral as matérias tratadas tomam como base organizações altamente sofisticadas, com actividades e especializações em número bastante grande, conteúdo este baseado, em grande parte, em livros importados.

Em geral, os cursos de Gestão oferecem um conteúdo excelente, mas nem sempre se fala dos processos e se explica como e porque se faz; **o ensino é muito centrado no conteúdo, típico de currículos distanciados da realidade.**

Hoje, a Gestão tem um novo papel a desempenhar, ou seja, a Gestão do desenvolvimento, capaz de proporcionar o desenvolvimento de um povo a partir do seu próprio legado cultural.

Peter Drucker, ao referir-se ao desenvolvimento do Japão, diz que a Gestão tem que tornar produtivos os valores, as aspirações dos indivíduos, da comunidade e da sociedade, visando o objectivo comum. **Se a Gestão não consegue pôr em acção o legado cultural de um país e de um povo, não é provável que haja desenvolvimento social e económico:** essa é, sem dúvida, a grande lição do Japão.

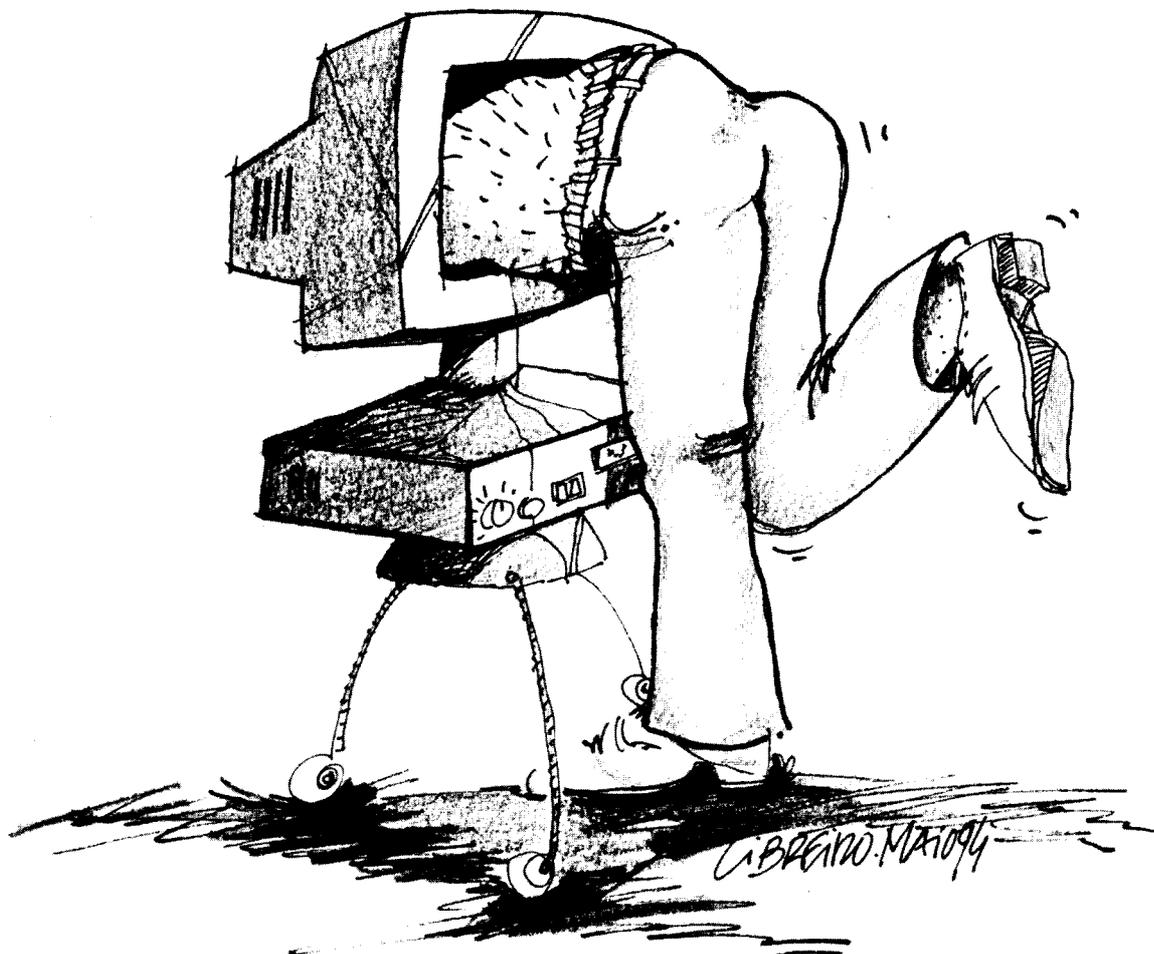
Muitos dos conteúdos dos cursos de Gestão procuram estereotipar condutas que não dão a devida importância aos valores próprios e não estimulam a capacidade criadora do nosso gestor. Assim, **as seguintes expressões culturais e individuais deveriam servir de base para a Gestão desejável:** calor e cortesia espontâneas, amizade e lealdade profundas e duradouras, relações comerciais fundadas no afecto pessoal e um acentuado sentido de

honra, além de cultivar o igualitarismo, a saudável ironia que, funcionando como um escape positivo à agressividade, estimula a franqueza e a transparência e, finalmente, a habilidade para atenuar grandes e sérios problemas, com humor e disposição para a experiência e a renovação.

A melhor forma de encontrar caminhos próprios, em termos de formação de recursos humanos, é as universidades e PME procurarem uma ligação mais concreta com a sociedade, como já acontece em alguns casos, não só para rever o conteúdo dos cursos de Gestão, mas também para rever os métodos adoptados procurando uma aproximação com a realidade do tecido empresarial português. Desse modo, **as PME, universidades e profissionais que actuam na área de formação de recursos humanos poderão, gradativamente, desenvolver abordagens e instrumentos que não apenas respeitem mas levem em conta as reais necessidades e os valores do gestor nacional.**

E de entre as possíveis consequências dessa aproximação, é possível prever os seguintes resultados: os professores obterão informações substanciais que determinarão mudanças e adaptações nos currículos dos cursos de Gestão, para ajustá-los às exigências locais, e os empresários das PME conseguirão resultados de mais fácil mensuração, mediante a utilização mais produtiva das suas oportunidades, o que certamente gerará aumento da rentabilidade e redução de custos.

* Professor da Universidade Católica Portuguesa.



O QUE É O "DESIGN" AUDIOVISUAL

Parece estranho falar-se de design quando nos referimos ao vídeo e à televisão... Não se trata, afinal, de um conceito aplicado aos produtos industriais ou ligado à comunicação gráfica?

Os tempos mudaram. Estamos na era da informação. O *design*, inicialmente conotado com os produtos industriais e com a comunicação gráfica, entrou definitivamente na arena dos meios de comunicação dos nossos dias. A título de exemplo, repare-se nos cenários e estilos de apresentação que caracterizam cada um dos canais de TV

privada. Porém, o *design* não se limita a modelar a forma – a estética – dos produtos, mas também a racionalizar e otimizar a aplicação de recursos. É neste sentido que o conceito e a prática do *design* são importantes como metodologia de concepção e produção de vídeo ou de televisão. As novas tecnologias e a busca da qualidade não são, por si só, suficientes num mundo cada vez mais complexo e competitivo, é necessário conseguir uma "imagem de marca".

Na concepção de videogramas, institucionais ou educacionais, por exemplo, o papel do *design* é importante. Não há "fórmulas mágicas", é preciso integrar e sintetizar num produto audiovisual toda a informação sobre o público destinatário e o assunto da comunicação, as qualidades relevantes da tecnologia de produção e um conceito ou estratégia de comunicação que permita atingir determinados objectivos. Num cenário ideal, seria possível empregar métodos e técnicas de *design* audiovisual para construir e desenvolver videogramas com qualidade, mantendo uma relação custo/benefício aceitável.

PROJECTOS EM VÍDEO

Quando as empresas pensam em usar o vídeo, no âmbito de acções de formação profissional ou de promoção de produtos ou serviços, estão a tomar uma decisão que implica a mobilização de muitos recursos e especialistas. Não basta acreditar que o vídeo é eficaz porque "está na moda". É muito dispendioso conceber e produzir um videograma. Porém, sai ainda mais caro difundir uma má imagem, uma mensagem pouco clara, um discurso aborrecido... O público, os clientes e os formandos são cada vez mais exigentes!

Antes de uma organização decidir usar o vídeo deverá ter uma noção clara das suas necessidades de comunicação, dos seus pontos fortes e fracos, e dos recursos disponíveis para o efeito. Só então pode ser concebida uma estratégia de comunicação onde o vídeo esteja incluído. Nesta fase torna-se necessária a consulta de um especialista em *design* audiovisual – muitas vezes recorre-se a profissionais das áreas da realização ou da produção de televisão. Caberá a este interpretar os dados fornecidos e desenvolver um conceito de base para o videograma a partir do qual se elabora um guião e define a planificação de imagens e sons. Várias consultas e contactos são normalmente estabelecidos, conforme a dimensão do projecto a executar. A participação de todos os elementos da equipa de concepção é indispensável para que se obtenha a qualidade desejada. Os conflitos que por vezes ocorrem nas equipas resultam de uma má definição do papel de cada um e de alguma incerteza quanto aos resultados a obter. Se houver diálogo e cooperação entre os diversos técnicos e profissionais envolvidos, é possível implementar um *design* audiovisual na forma em que foi pensado e atingir os objectivos com sucesso.

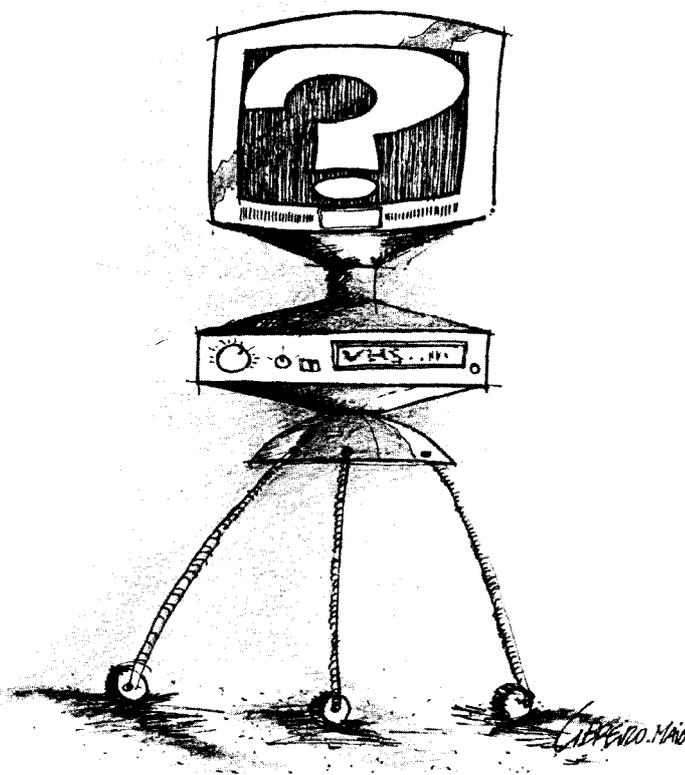
O "DESIGN" DA COMUNICAÇÃO

A abordagem de um *designer* do audiovisual poderia ser: "Tenho um orçamento limitado tanto em tempo como em dinheiro; necessito de comunicar estas mensagens ao público destinatário da forma mais eficaz, com os recursos de que disponho; o planeamento tem de ser rigoroso e adequado." No final, o seu sucesso seria avaliado pelos resultados conseguidos com os recursos usados, apesar das limitações impostas (tempo, dinheiro, mão-de-obra, etc.).

Tanto um especialista como uma equipa de *design* audiovisual necessitam de um sistema de funcionamento com estrutura própria. As principais componentes de um processo de concepção/produção em vídeo são:

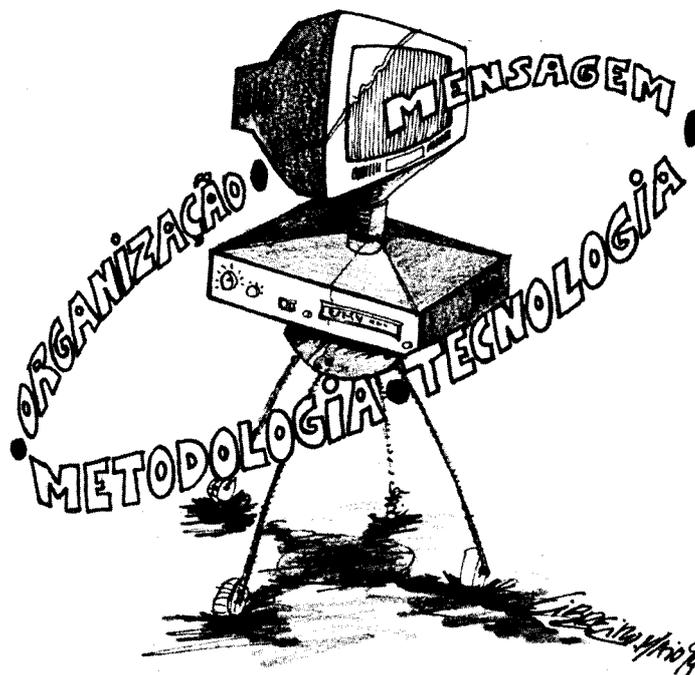
- a MENSAGEM: material de programa;
- a TECNOLOGIA: *hardware* e *software*;
- a METODOLOGIA: métodos e técnicas;
- a ORGANIZAÇÃO: produção e coordenação.

Entre os aspectos mais importantes a considerar num projecto de vídeo incluem-se o PÚBLICO DESTINATÁRIO e os OBJECTIVOS – os dois encontram-se interligados. O *design* audiovisual necessita de se adequar a estes parâmetros. Há algumas questões a colocar:



DIRIGIR

- Quem é o público alvo? Quais as suas características – ocupação, educação, religião, nível socio-cultural, idade, sexo, etc.?
- Qual o conhecimento prévio do assunto? O que esperam aprender?
- Quais os preconceitos, crenças ou ideias que movem o público alvo? Importa considerá-los ou não?
- Qual é a quantidade de informação que os destinatários podem receber? Qual o estilo de comunicação a adoptar?
- O que se espera do público depois de este ter visto o videograma? Que resultados se prevêem?



elevada e cria no público determinadas expectativas que a não serem satisfeitas bloqueiam, à partida, qualquer tipo de comunicação. Por exemplo, um programa do tipo magazine de economia necessita sempre de um apoio visual com gráficos, animação e imagens recolhidas no local, para além de um apresentador credível. Um videograma institucional destinado a promover uma empresa, ou um documento vídeo para formação de quadros, deve ter um nível de qualidade superior ao dos programas de TV destinados a uma audiência de massas.

O VÍDEO E A INOVAÇÃO

A estratégia adoptada depende dos dados previamente adquiridos. Não basta criar efeitos fáceis ou contratar celebridades para apresentar a comunicação. Há que encontrar uma ordem lógica para os elementos audiovisuais, ou encontrar uma relação causa-efeito, ou ainda resolver problemas por demonstração... entre muitas outras soluções possíveis.

A QUALIDADE É IMPORTANTE

O valor de um determinado *design* audiovisual consiste na sua capacidade para equilibrar as necessidades de comunicação e as características da tecnologia vídeo, com a satisfação das expectativas dos destinatários. A qualidade só se mede tendo em consideração a satisfação do utilizador final e após a avaliação dos resultados gerados – sejam eles económicos, sociais ou educacionais.

Tornar o vídeo um meio de comunicação eficaz não é tarefa fácil como pode parecer à primeira vista. A dificuldade advém da diversidade de opções do *design* audiovisual face ao perfil de recepção dos destinatários e das várias exigências impostas pelos objectivos da comunicação. É importante estruturar códigos e linguagens através de um discurso que comunique interesse, que proporcione uma experiência nova ao público destinatário.

Hoje, a qualidade dos programas recreativos, informativos, e mesmo didácticos, a que temos acesso na TV é

O videograma, com a sua capacidade de transmitir informação e de simultaneamente estimular os destinatários, é de grande valor para as organizações que queiram promover a inovação e a qualidade, em especial quando se torna necessário sensibilizar e mobilizar recursos humanos para actividades de importância estratégica. Importa apenas ressaltar que sem o *design* audiovisual adequado tal não é possível. É importante recorrer à prestação de serviços de consultoria, realização e produção, que têm por base um saber fazer consistente e meios operacionais e humanos competentes. Há que optar, frequentemente, por um modelo flexível em que a organização contribui com a informação e o pessoal necessários ao arranque de um projecto e subcontrata serviços específicos que sejam executados por outras organizações.

Uma diversidade de meios, métodos e técnicas são integrados na concepção e produção de videogramas. Aspectos como funcionalidade, qualidade e inovação são, afinal, graus de liberdade estratégica que devem estar presentes na mente de quem recorre à comunicação pelo vídeo. Certamente que o vídeo terá, no futuro, uma utilização diferente – a convergência das tecnologias da televisão, das telecomunicações e da informática apontam para novos caminhos na produção e difusão. Porém, a multiplicidade de opções, a modularidade dos programas e a interactividade crescente não dispensam o trabalho criativo nem a capacidade de inovar o *design* audiovisual.

* Consultor/Realizador de Televisão.



Foto: Duarte Cabral

DBASE IV

(3ª PARTE)

Finalizamos neste número da revista a abordagem ao Programa DBASE IV. Nos dois artigos anteriores (revistas 29 e 30), tratámos da criação de ficheiros, pesquisa e consulta de informação. Mas o DBASE IV permite-nos ainda realizar determinados cálculos sobre registos introduzidos na base de dados e pôr em relação vários ficheiros. São estes os temas que vamos tratar, ampliando-se, assim, as possibilidades de exploração deste software.

Ligue o seu computador e carregue novamente o **DBASE IV** na memória RAM. Verifique se o trabalho que executou, com base nos artigos anteriores, ainda permanece. No centro de controlo tem que ter o ficheiro

GSTOCKS e **STOCKS** no módulo **DATA** e **BSTOCKS** no módulo **QUERIES**.

Concentremos a nossa atenção no ficheiro original: **GSTOCKS**.

A. CÁLCULOS SOBRE FICHEIROS

O *DBASE* permite-nos realizar determinados cálculos sobre registos tais como:

- Qual é o total de cada produto existente em armazém?
- Qual é o número total de artigos em *stock*?

O alcance destes resultados pode fazer-se recorrendo ao comando **CALCULATE** e à máscara de consulta.

O COMANDO CALCULATE

Como já referimos na 1ª parte, o *DBASE IV* pode ser utilizado não só em modo menu como em modo comando. Nas duas partes anteriores falámos do modo menu. Nesta 3ª parte vamos falar também no modo comando.

Se estivermos no centro de controlo podemos passar para o modo comando, carregando na tecla **ESC**. Carregar **YES** e **<ENTER>**. Surge um ecrã limpo, em que no canto inferior esquerdo diz *Command*. Se quiser voltar ao centro de controlo basta carregar em **F2** ou escrever *Assist*.

Há vários comandos a utilizar:

- **CREATE** Fornecedores - cria o ficheiro Fornecedores.
- **USE GSTOCKS** - abre o ficheiro GSTOCKS.
- **LIST** - lista todos os registos depois de abrir o ficheiro.
- **DISPLAY ALL** - lista todos os registos, página por página.
- **DISPLAY RECORD 5** - apresenta o registo nº 5.
- **LIST FOR QUANT > 5** - lista os registos para os quais é verdadeira a condição.
- **CALCULATE SUM (QUANT)**.
- Etc.

Como usar o modo Calculate?

Se estiver no centro de controlo pressione **ESC. (YES) <ENTER>** e passa para o modo comando.

1. Escreva
 • **USE GSTOCKS**
 • **CALCULATE SUM (QUANT), SUM (PREÇO*QUANT)**
 Surge
 10 Records
 SUM (QUANT) SUM (PREÇO*QUANT)
 69 2 778 000

2. Escreva
 • **CALCULATE AVG (PREÇO) FOR MARCA = "SAVANA"**
 Surge
 2 Records
 AVG (PREÇO)
 52 500
 Determina a média de preço dos produtos SAVANA

3. Escreva
 • **CALCULATE MAX (PREÇO), MIN (PREÇO)**
 Surge
 10 Records
 MAX (PREÇO) MIN (PREÇO)
 95 000 6 500
 Indica os preços máximo e mínimo em armazém

4. Escreva
 • **CALCULATE VAR (QUANT), STD (QUANT)**
 Surge
 10 Records
 VAR (QUANT), STO (QUANT)
 15,09 3,88
 Calcula a variância e o desvio-padrão dos valores do campo QUANT.

UTILIZANDO A MÁSCARA DE CONSULTA

Volta-se ao centro de controlo carregando em **F2**. Coloque o cursor em **CREATE** do módulo **QUERIES**. Carregue em **SHIFT/F2**. Surgem as máscaras de ficheiro e consulta.

1. Escrevemos "SAVANA" em **MARCA**, **SUM** em **QUANT**. De seguida pressionamos **F2**. No campo **QUANT** surge o número 19. Há 19 produtos da marca SAVANA.

2. Na máscara de consulta eliminamos vários campos com a tecla **F5**. Ficam os campos **PRODUTO**, **MARCA**, **QUANT** e **PREÇO**. A máscara será preenchida do seguinte modo:

(fig.1)

PRODUTO	MARCA	PREÇO	QUANT
CNT	GROUP BY	MAX	SUM

O *DBASE* lista o número total de artigos por marca e o preço máximo.
 Pressionar **F2**

(fig.2)

Records	Organize	Fields	Go To	Exit
PRODUTO	MARCA	PREÇO	QUANT	
1	GRUNDI	90000.00	4	
1	PHILIP	95000.00	2	
1	SANYO	45000.00	10	
2	SAVANA	90000.00	19	
1	SIBA	12000.00	10	
2	SONY	80000.00	10	
1	TCI	6500.00	10	
1	TOSHIB	52000.00	4	

Gravar com **BSTOCKS**.

3. Escolher a opção Fields/Created Calculate Field

(fig.3)

Calc' Flds	PREÇO * QUANT

Pressionar **ALT/F** (Fields) e escolher Add Field To View. Gravar como **TOT**. O campo **TOT** passará a estar nas máscaras de ficheiro e consulta. Carrega-se em **F2** e surge:

(fig.4)

Records	Organize	Fields	Go To	Exit
PRODUTOS	MARCA	PREÇO	QUANT	TOT
TELEVISÃO	SONY	80000.00	5	400000.00
FRIGORÍFICO	GRUNDI	90000.00	4	360000.00
VIDEO	TOSHIB	52000.00	4	208000.00
CASSETES	PHILIP	95000.00	2	190000.00
ANTENA ELE.	SIBA	12000.00	10	120000.00
MICROFONE	TCI	6500.00	10	65000.00
RÁDIO	SAVANA	15000.00	15	225000.00
GRAVADOR	SANYO	45000.00	10	450000.00
RÁDIO/GIRA.	SAVANA	90000.00	4	360000.00
MICRO-ONDA	SONY	80000.00	5	400000.00
		565500.00	67	2778000.00

Grava-se como **GSTOCKS**.

B. RELACIONAMENTO ENTRE FICHEIROS

Uma base de dados caracteriza-se por um conjunto de ficheiros organizados e relacionados entre si. Assim sendo, o **DBASE** permite-nos relacionar, por exemplo, o ficheiro **GSTOCKS** com o ficheiro **FORNECED**. Este ficheiro é criado da mesma maneira que o ficheiro **GSTOCKS**.

(fig.5)

Records	Organize	Fields	Go To	Exit
NFORNEC	MORADA	CODPOSTAL	TELEFONE	
A	Av. Brasil 123 LISBOA	1100	745634	
B	Est. Benfica 21 LISBOA	1500	784379	
C	Av. Angola 12 LISBOA	1200	678964	
D	Rua Direita 32 LISBOA	1400	634578	
E	Av. M. Ferraz 4 LISBOA	1500	785621	

Vamos, por exemplo, encontrar o número de telefone do fornecedor através do produto. Teremos que:

- 1 - Abrir o ficheiro **GSTOCKS**.
- 2 - Escolher a opção **CREATE** do módulo **QUERIES**.
- 3 - Na máscara de consulta eliminar vários campos. Ficam os campos **PRODUTO**, **MARCA** e **NFORNEC**.
- 4 - Recorrer à opção **Layout/Add File to Query**.
- 5 - Carregar em **F4** e colocar o cursor na máscara de ficheiro de **FORNECED**. Escolher o campo **TELEFONE** e carregar em **F5**. Neste momento este último campo é adicionado à máscara de consulta.
- 6 - Escrever **Link1** em **NFORNEC** na máscara de ficheiro **GSTOCKS** e **Link1** no campo **NOME** do ficheiro **FORNECED**.

O **DBASE** estabelece uma ligação entre os dois ficheiros: Ao carregar em **F2** surge uma listagem que é gravada em **DSTOCKS**:

(fig.6)

Records	Organize	Fields	Go To	Exit
PRODUTO	MARCA	NFORNEC	TELEFONE	
TELEVISÃO	SONY	A	745634	
FRIGORÍFICO	GRUNDI	B	784379	
VIDEO	TOSHIB	C	678964	
CASSETES	PHILIP	D	634578	
ANTENA ELE.	SIBA	E	785621	
MICROFONE	TCI	A	745634	
RADIO	SAVANA	B	784379	
GRAVADOR	SANYO	C	678964	
RADIO/GIRA.	SAVANA	A	745634	
MICRO-ONDA	SONY	A	745634	

Nota Final:

Foram referidos nestes três artigos algumas potencialidades do **DBASE IV** que o utilizador pode aproveitar para resolver situações do seu dia-a-dia profissional e familiar. Porque não utilizar o **DBASE IV** para organizar o ficheiro de clientes ou de fornecedores da empresa, ou ainda a biblioteca familiar?

Experimente fazer isso. Não vai perder o seu tempo!

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



TECNO

Durante muitos anos os problemas de produção foram considerados problemas menores da gestão industrial. De facto estava generalizada a ideia de que ao nível de oficina pouco ou nada haveria a fazer e os ganhos seriam sempre insignificantes comparados com os obtidos noutros sectores. Esta posição enquadrava-se numa visão incorrecta da produção, nomeadamente quanto ao papel dos meios humanos nesse sector fundamental da empresa.

LOGIA DE GRUPO

O avolumar das dificuldades de comercialização num mercado cada vez mais concorrencial fizeram transferir o centro das preocupações para a produtividade e rentabilidade da produção. Se, de facto, até determinado momento a incerteza de um plano de vendas encontrava suporte num plano de produção sobredimensionado, com a inversão da procura é a própria oficina fabril que tem que se flexibilizar para responder de acordo com as solicitações do mercado. Não são mais admitidos grandes volumes de produtos em vias de fabrico que representam acrescidos encargos financeiros. Associa-se o pessoal da produção aos problemas de mercado e da qualidade do produto de forma a motivá-los para a mudança.

A incerteza passa a conviver de perto com a produção o que torna ainda mais difícil o planeamento e controlo de fabrico e exige novos métodos de organização. A unidade de produção aproxima-se da unidade de comercialização elegendo como seu centro de preocupação o "CLIENTE", a quem se admite todo o tipo de exigências.

Novas preocupações pressupõem novas formas de organização que, por sua vez, requerem novas mentalidades.

Poderemos dizer que desta conjugação nasceu a Tecnologia de Grupo.

Centrar a produção no produto

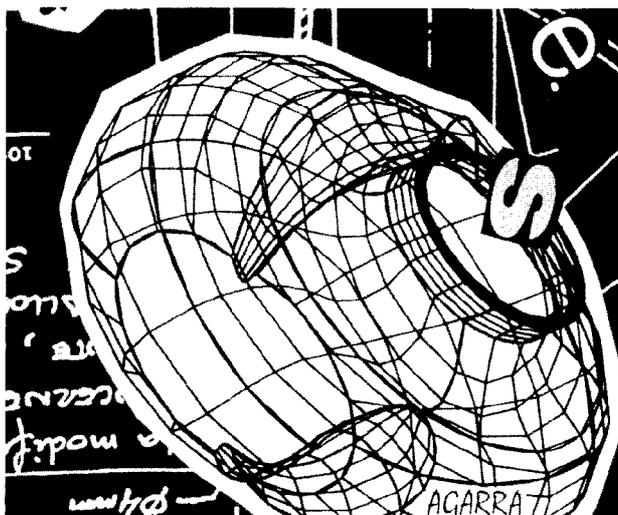
A Tecnologia de Grupo define-se como um método de organização da produção que tem por base o produto, em oposição à tradicional organização por processo, isto é, por operação fabril ou especialidade. Na fábrica que todos conhecemos habituámo-nos a conviver com os seguintes problemas:

- Tempos de fabrico elevados comparativamente aos tempos reais de operação, devido aos tempos de movimentação e de espera.
- Custos de manutenção de *stocks* de produtos em vias de fabrico.
- Produtos que embora defeituosos seguem o seu circuito de fabrico até ao final da linha.

- Dificuldade na atribuição de responsabilidades por impossibilidade de delegar.
- Condições difíceis para a automatização, pois normalmente verifica-se acumulação de produtos entre operações.
- Ausência de profissionais generalistas especializados num conjunto de áreas que se tornem úteis em caso de promoção.
- Impossibilidade de balanceamento das linhas e conhecimento exacto das capacidades.
- Influência do tempo de mudança de ferramenta no rendimento global da oficina.
- Efeitos negativos de uma deficiente manutenção dos equipamentos, com paragens imprevistas de linhas completas de produção.

Parar, pensar e alterar

O convívio com estas situações é tão intenso que, muitas vezes, torna-se difícil parar um pouco, pensar e tentar minorar as suas consequências através de alterações pontuais.



Imaginemos o que aconteceria se numa oficina substituíssemos conjuntos de máquinas todas do mesmo tipo (tornos, por exemplo) por grupos de equipamentos diversos que se constituíssem como oficinas autónomas dentro da fábrica, capazes de trabalhar os seus próprios produtos. Analisemos **as vantagens de tal modificação**, independentemente dos aspectos logísticos da sua concretização:

- Redução dos circuitos de movimentação dos produtos na oficina com consequências ao nível dos tempos de fabrico, dos prazos de entrega e dos produtos intermédios.
- Possibilidade de evitar o trabalho por lotes e as inerentes dificuldades ao nível das filas de espera e do planeamento e controlo de produção.
- Fomento de uma nova mentalidade ao nível do operário apelando à polivalência e à responsabilização em áreas tidas como de outras "freguesias" (qualidade, manutenção, custos, etc.).
- Criação de melhores condições para a automatização e por um acompanhamento mais sistemático ao nível da manutenção e conservação dos equipamentos.
- Flexibilização total dos fabricos com uma melhoria acentuada da resposta aos clientes e suas exigências.

De facto, ficamos surpreendidos com os efeitos de modificação tão simples. Embora cada caso exija um estudo mais aprofundado e a filosofia seja mais adaptada ao fabrico por lotes, estamos perante algo que justifica alguma reflexão.

As ideias simples são as melhores

As ideias simples são, na maioria dos casos, as melhores. A Tecnologia de Grupo inclui-se nesse grupo.

O termo "Tecnologia de Grupo" foi, inicialmente, utilizado pelo Prof. Mitrovanof da Universidade de Leninegrado como título para uma intervenção sobre a relação entre a forma de determinado produto ou componente e os respectivos métodos de fabrico, isto é, a tentativa de associar produtos ou componentes de formas semelhantes para serem trabalhados na mesma máquina, de modo a reduzir

os tempos de preparação. Mais tarde este conceito evoluiu para um outro que preconizava o agrupamento de máquinas que completassem um produto ou componente.

Como método de organização, a Tecnologia de Grupo nasceu na Grã-Bretanha a partir dos anos 60 e **está intimamente ligada às novas ideias de qualidade total, just in time, stock zero**, utilização mais racional dos recursos humanos e flexibilidade dos sistemas produtivos.

A Tecnologia de Grupo diferencia-se da organização por células de fabrico por **preconizar o alargamento destas ideias a todo o negócio**, isto é, **orienta toda a organização da companhia em função do produto**.

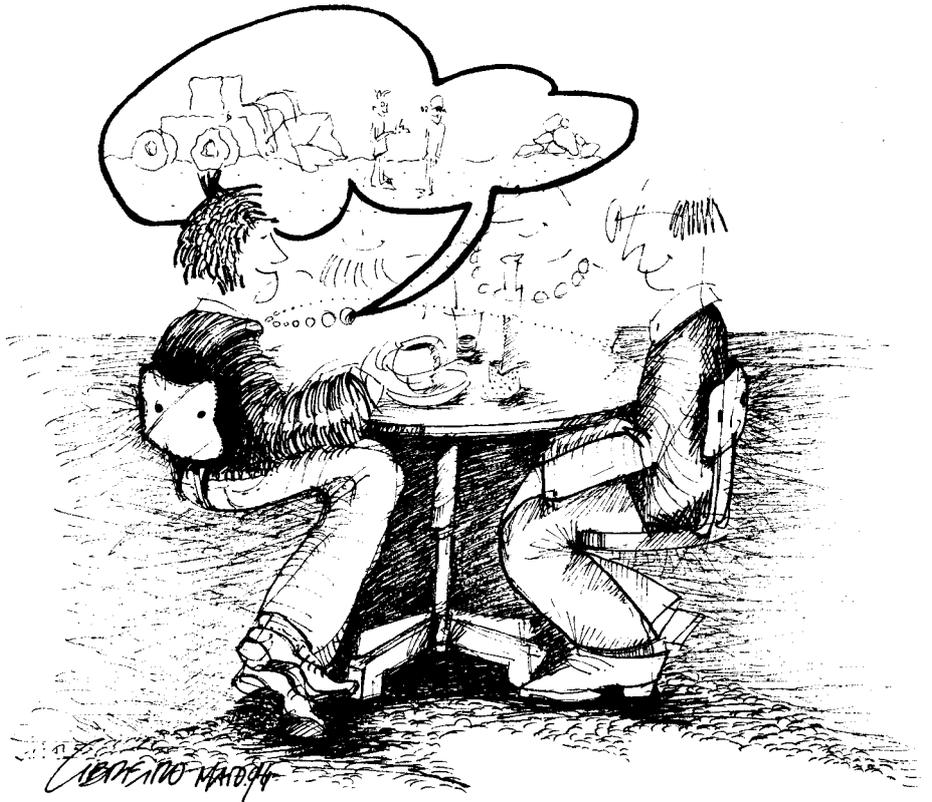
Há artigos publicados sobre experiências realizadas em países de Leste, nomeadamente na Bulgária, em que a alteração das equipas de mineiros conduziu a aumentos substanciais de rendimento. A perspectiva era, nesses casos, tornar esses grupos responsáveis por todas as fases de tratamento dos minérios dentro da mina.

Actualmente o maior estudioso e conhecedor da problemática da Tecnologia de Grupo é o Prof. John Burbidge, que desenvolveu uma metodologia própria para chegar à organização por produto. Ligado ao Cranfield Institute of Technology, o Prof. Burbidge tem já diversos livros publicados (12) e dirigiu projectos de Tecnologia de Grupo em várias empresas europeias (Inglaterra, Jugoslávia, Espanha, etc.).

Aquele professor inglês, membro honorário da Associação dos Engenheiros de Produção, visitou Portugal em Março de 1991 no âmbito do curso de Engenharia Industrial promovido pelo então LNETI, e mostrou interesse em desenvolver alguns projectos de Tecnologia de Grupo no nosso País.

As empresas mais abertas a este tipo de organização situam-se na área metalomecânica e da produção em série. No caso das unidades de muito reduzida dimensão a divisão por grupo é um facto natural, enquanto que para as indústrias de processo, o balanceamento da linha é contínuo e automático, não exigindo qualquer melhoria. Este universo das fábricas que propiciam a Tecnologia de Grupo corresponde, em larga escala, a uma fatia importante de PME portuguesas.

* Engenheiro Mecânico; Director de Departamento na Compta RH.



SABER DECIDIR

*Esta estória fala-nos do que é um bom empresário:
alguém que, num momento crítico, sabe tomar as decisões e as medidas ajustadas
à situação da empresa.*

Aqui há tempos, à mesa de um café, numa roda de amigos, conversávamos sobre problemas relacionados com a gestão, a CEE, perdão a CE, as pequenas e médias empresas portuguesas, o choque da integração europeia, e outros assuntos afins.

A certa altura, alguém fez a pergunta: "Afinal, o que é um empresário?"

À primeira vista, a pergunta parece ser ociosa e a resposta óbvia.

Depois de uma série de trocadilhos mais ou menos sérios ou jocosos, alguém contou o episódio seguinte: (antes, porém, devo dizer que dois ou três dos presentes na referida tertúlia tinham estado em África nos anos 60). Ao tempo a que o facto se refere, estava em execução, em Moçambique, uma vasta acção de construção de estradas. Um dos empreiteiros era um empresário com larga experiência deste tipo de trabalhos, na Europa, e bem equipado com variado parque de máquinas.

Infelizmente, como todos sabem, as máquinas avariavam e é preciso repará-las. Aconteceu que um dia uma das máquinas de terraplenagem, em plena laboração, teve uma avaria num órgão que não existia em reserva. Urgia mandar vir a peça de Lourenço Marques, na altura o nome da capital de Moçambique, para a repor a trabalhar.

Por telegrama, foi pedido o sobressalente em falta. Simplesmente a peça não existia na firma representante, nem em Lourenço Marques, nem em Joanesburgo, e a cidade-mãe da multinacional representada era na Bélgica, em Bruxelas.

O fornecimento da peça, que era bastante pequena e no valor de 8 contos (da época), mesmo por avião, com transporte, pagamentos, alfândegas e despachos levaria, pelo menos, 30 dias (!) a chegar. Que fazer?

Muitos gestores fariam a encomenda naquelas condições e... aguardariam com paciência a chegada da peça.

Mas o Sr. Castanheira, creio que era o nome do tal empresário, não pensava dessa maneira. Chamou o engenheiro-chefe da obra e disse-lhe: "O Sr. Engenheiro vai fazer uma viagem. Vai imediatamente para Lourenço Marques meter-se num avião e vai a Bruxelas buscar a peça que sabe." "Mas isso não ficará um tanto caro?" responde-lhe o engenheiro (que já trabalhara no Estado), afinal o órgão custa apenas 8 contos, e a despesa da viagem vai ficar nalguns 60 contos!" Resposta pronta do empresário: "**Sr. Engenheiro isto aqui não é Estado! A caterpillar parada custa-me 100 contos por dia, em 30 dias serão 3000 contos perdidos. Mesmo que gaste 7 dias e faça 80 contos de despesas, serão apenas 780 contos. Comparados com 3000... não só não perco, como ainda ganho 2220 contos!**"

E assim sucedeu, quase matematicamente.

Outro dos presentes na tertúlia, que também tinha conhecido o Sr. Castanheira, contou mais alguns episódios semelhantes sobre o mesmo indivíduo. Mas, creio que **este facto que me permiti relatar, sobre alguém que num momento crítico sabe tomar com decisão as medidas apropriadas para bem da empresa e do trabalho, elucida bem o que é um bom empresário.**

* Engenheiro Mecânico.

PsicoEmprego

CENTRO DE PSICOLOGIA E EMPREGO

O traço de união entre trabalhadores e empresas

Com o PSICOEMPREGO é assim:

Um simples telefonema e terá o profissional que precisa para o trabalho temporário ou efectivo.

PSICOEMPREGO é a qualidade que se exige e a legalidade que se impõe.
PSICOEMPREGO é o caminho... com dois sentidos:

- Para as empresas que precisam dos trabalhadores;
- Para os trabalhadores que precisam de emprego;

Para trabalho temporário ou efectivo contacte PSICOEMPREGO em Lisboa ou Porto.



PSICOEMPREGO: Solução permanente para o trabalho temporário ou efectivo

Alvará n.º 4-12 / 7 / 90 • Sócio fundador da APETT

Sede: Av. Barbosa du Bocage, 87-1.º — 1000 LISBOA • Telef.: 795 40 81
Delegação: Rua Duque de Loulé, 35-3.º Dt.º — 4000 PORTO • Telef.: 200 45 45

storm

Sabia que ●●●●●●●●



DIRIGIR



...**BENCHMARKING** é ver como fazem os mestres, para procurar imitá-los. A maior parte das empresas líderes a nível mundial estão a pôr em prática este processo de melhoria contínua que foi desenvolvido pela Xerox.

O *benchmarking* costuma ser definido como a avaliação contínua dos produtos, serviços, processos e práticas seguidos pelos concorrentes mais eficientes ou pelas empresas que são líderes nos seus sectores.

Este sistema de trabalho existe desde há quinze anos. Mas, actualmente, está a experimentar um êxito sem precedentes, já que desempenha um papel básico em duas das ideias mais praticadas na gestão empresarial dos anos 90: a qualidade total e a reengenharia de processos.

Uma amostra disto é um relatório realizado pela Coopers & Lybrand e pela Confederação da Indústria Britânica entre as mil empresas mais competitivas da Grã-Bretanha.

Segundo o estudo, dois terços das empresas inquiridas que pertenciam aos sectores manufactureiro e de serviços, realizam *benchmarking*: 82 por cento delas consideram benéfico esse processo e 68 por cento planeiam aumentar o seu investimento em *benchmarking* nos próximos anos. Esta tendência também se estende aos Estados Unidos: 80 por cento das 500 maiores empresas da *Fortune* praticam o *benchmarking*.

Claro que esta não é a panaceia para melhorar a produtividade das empresas. De facto, para aquelas que ficaram **hipnotizadas** perante as perspectivas de melhoria levantadas pelo *benchmarking*, os resultados iniciais obtidos, podem causar uma certa decepção.

O actual *benchmarking* foi **inventado** pela Xerox para escapar da pressão a que os concorrentes japoneses a submetiam. A **empresa do documento** foi também a primeira a analisar, através do *benchmarking*, a actuação de empresas que não operavam no seu sector.

Deste modo, algumas empresas avaliam os seus níveis de eficácia relativamente a outras, não necessariamente suas concorrentes. Assim, a Digital Equipment, a terceira empresa informática dos Estados Unidos, estudou o modelo de gestão do El Corte Inglés.

GESTÃO DESPORTIVA



"Faça o que puder
com aquilo que tiver
onde você estiver."

THEODORE ROOSEVELT

*A problemática da gestão no desporto, dado o relevo
que este assume na nossa sociedade justifica,
na DIRIGIR, um espaço de análise e reflexão:
será a gestão desportiva eficaz
só porque a equipa conseguiu o 1º lugar?*

A gestão no desporto visa adequar uma determinada política – conjunto de decisões – a uma realidade desportiva. Gerir é fazer opções conscientes (escolher o "melhor") entre factores, muitas vezes com tendências contraditórias, o que implica assumir riscos inerentes à necessidade de uma **tomada de decisão em tempo útil** com os **dados disponíveis**.

DESPORTIVA

DA ANÁLISE DA REALIDADE DESPORTIVA À ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Para uma tomada de decisão ser eficaz é necessário numa primeira análise conhecermos e estudarmos a realidade que queremos alterar. É fundamental, desta forma, uma compreensão profunda do contexto em que estamos inseridos. A gestão a nível desportivo não pode fugir a esta necessidade.

Se pretendemos a melhoria qualitativa e quantitativa de uma determinada realidade desportiva – quer se refira a um concelho, a uma modalidade ou a um determinado sector desportivo – teremos que encarar a evolução, a nível do desenvolvimento, de todas as suas componentes.

Se, por exemplo, quisermos desenvolver a modalidade futebol no distrito de Lisboa, teremos que partir do **levantamento da actual situação** da modalidade no distrito, através de uma visão, simultaneamente:

analítica – Em que se procura conhecer individualmente cada elemento que faz parte do sistema.

funcional – Em que se procura estruturar e interpretar as relações entre os diferentes elementos analisados anteriormente.

GUSTAVO PIRES - 1989

Será com base nestas duas perspectivas da situação actual, que se elabora a **estratégia de desenvolvimento** da realidade desportiva, através de uma gestão que deverá assentar em três noções fundamentais:

- deve solicitar essencialmente as pessoas e os recursos que fazem parte dessa própria estrutura;
- deve englobar todas as estruturas a desenvolver, na sua totalidade e de um modo simultâneo e equilibrado;
- todas as partes intervenientes devem participar nas decisões e ao mesmo tempo deve haver integração entre o corpo estrutural a desenvolver (futebol em Lisboa) e o quadro mais amplo onde este se integra (sistema desportivo ou de uma forma ainda mais ampla, sistema político e económico).

A análise da situação desportiva actual constitui, assim, o primeiro passo a dar em termos de macro-gestão desportiva.

Torna-se fulcral, deste modo, definir os diferentes elementos que servem para **caracterizar uma situação desportiva**, (Gustavo Pires, 1989). Poderão ser de três tipos:

– **Elementos propriamente desportivos**, que englobam os factores:

- **humano** – praticantes, treinadores, árbitros, dirigentes e outras pessoas que directa ou indirectamente, interferem, no nosso exemplo, na modalidade futebol no distrito de Lisboa;

- **material** – qualidade e quantidade de instalações – (naturais, seminaturais e artificiais) e de equipamentos. No exemplo referido as instalações são artificiais – campos de futebol;

- **orgânico** – conjunto de instituições e organismos desportivos que interferem na realidade desportiva estudada;

- **normativo** – leis e regras que permitam a organização e formalização das práticas desportivas.

– **Elementos extradesportivos**, que constituem um conjunto de condições exteriores ao desporto, mas que englobam e influenciam de diferentes formas o fenómeno (ex: condições geográficas da região, clima, população, condições de vida). É óbvio que, por exemplo, as repercussões da construção de uma piscina em Lisboa ou em Trás-os-Montes são completamente diferentes, muito se devendo às diferenças existentes nestes elementos extradesportivos.

– **Elementos paradesportivos**, que englobam o conjunto de instituições que não pertencem aos elementos



propriamente desportivos mas os apoiam de alguma forma, como sejam o caso de empresas patrocinadoras de clubes, ou instituições de utilidade pública, como os bombeiros, que prestam determinados serviços no âmbito desportivo.

Na gestão desportiva dá-se, habitualmente, maior destaque aos elementos próprioamente desportivos. São, deste modo, importantes para as decisões de gestão a qualquer nível, dados acerca de:

- número de participantes
- número de treinadores
- relação número de participantes/número de treinadores
- relação número de praticantes/instalações disponíveis
- número de horas de treino/disponibilidade de instalações
- relação dos praticantes dos dois sexos
- relação dos praticantes por categoria etária
- relação de praticantes de rendimento elevado, etc.

Estes dados são extremamente úteis podendo ser referentes ao país, a um distrito, a um clube, a uma equipa, dependendo do objectivo do gestor das actividades desportivas. No nosso exemplo, estas informações teriam como objecto o futebol em Lisboa.

Como vimos, o levantamento da situação desportiva actual é um passo imprescindível em qualquer acto de gestão desportiva que vise o desenvolvimento ou o alcançar do rendimento desportivo máximo. Este rendimento desportivo – objectivo de qualquer gestor dentro desta área – é um conceito que, muitas vezes é mal compreendido.

O RENDIMENTO NO DESPORTO

Um dos grandes equívocos que existe habitualmente é confundir-se o conceito de rendimento com o conceito de lucro.

Vejamos um exemplo:

	Investimento	Lucro
BANCO "A"	20 c	40 c
BANCO "B"	200 c	250 c

Se olharmos só para o lucro, a segunda situação (Banco B) tem maior lucro – 50 contos contra 20. No entanto, o rendimento na primeira situação é muito maior – aumento de 100 por cento em relação ao capital inicial



contra 25 por cento do Banco B. Quem associa o rendimento ao lucro dirá que é na segunda situação que o rendimento é superior, quando, como é óbvio, isso não sucede. Teremos, assim, que ter sempre em linha de conta o investimento ou capital inicial, para calcular o rendimento.

Pegemos agora num exemplo desportivo: quando se ganha um campeonato do mundo, em qualquer modalidade, há a tendência para se afirmar logo que se obteve o "máximo de rendimento". Isto poderá não ser verdade. Ou seja, mais uma vez se pode cair no erro de tornar idênticos os conceitos de lucro e rendimento. Explicando melhor, **os resultados desportivos funcionam, um pouco, como o lucro do banco. Para se avaliar o rendimento desportivo não podemos analisar**

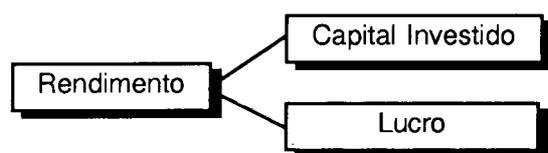
apenas os resultados – lucro – teremos que analisar também o investimento ou capital inicial. Este investimento desportivo tem a ver, por exemplo, com o tempo de treino, com o material utilizado e dispendido, com o dinheiro envolvido, com o quadro humano utilizado, etc.

Só depois de se pesar a relação entre o investimento que foi feito e os resultados (lucros) obtidos (ser campeão) é que se pode afirmar se existiu um bom ou mau rendimento.

Poderia acontecer que, com metade do tempo de treino, com metade do material, com metade da verba dispendida e com um quadro humano menos rico, ou seja, com um menor investimento, se alcançassem os mesmos resultados – idêntico lucro. Nesta situação, aumentava-se o rendimento, pois os lucros eram idênticos para um investimento inferior.

Lucro máximo poderá, deste modo, não se identificar com rendimento máximo.

O rendimento depende, assim, da relação dinâmica entre capital investido e lucro obtido.



Este conceito servirá para reformular os dogmas do "alto rendimento".

O rendimento dá a qualidade de um trabalho. Dever-se-á deixar de avaliar a qualidade de um trabalho, a nível desportivo, pelo resultado-lucro. Uma gestão desportiva não é eficaz só porque a equipa ficou em primeiro lugar. O objectivo da gestão, finalmente, não deverá ser o máximo lucro mas sim o máximo rendimento (relação lucro/investimento)

PROSPECTIVA E RENDIMENTO ÓPTIMO

O lucro é fácil de quantificar – representa os resultados. E o investimento? Será assim tão fácil de objectivar? Fácil não é, mas é possível quantificar o investimento através da quantificação do tempo gasto, materiais utilizados, etc. Todos estes factores são, provavelmente, traduzidos, em última análise, pelo dinheiro investido.

A importância deste conceito na prestação desportiva observa-se quando pequenas diferenças de rendimento provocam, com o passar do tempo, diferenças significativas na transformação do capital inicial.

Estas diferenças demonstram a extraordinária importância que é assumida pelo trabalho desportivo realizado de uma forma contínua e integrada, através de uma gestão

eficaz dos meios e recursos disponíveis, de acordo com os objectivos traçados.

É importante aqui realçar a estreita ligação entre o que se pretende obter em termos de futuro e rendimento. Ou seja, o rendimento óptimo no desporto pode não se identificar com a obtenção de rendimentos máximos a curto prazo. Só após a definição de uma linha orientadora, do traçar dos limites do futuro e do esboço de um quadro de objectivos específicos se poderá interpretar a rendibilidade dos resultados.

Há rendimentos que se obtêm que, à primeira vista, parecem extremamente positivos, mas que, quando enquadrados nesta análise prospectiva – estabelecimento de cenários prováveis de evolução – se verificam enganadores.

Neste âmbito, a PROSPECTIVA surge como um instrumento importante para o estabelecimento do rendimento óptimo. Se desejarmos que o futebol, por exemplo, seja uma modalidade rentável a todos os níveis – sociológico, económico, cultural, etc. – no desporto de futuro, teremos que o enquadrar no quadro prospectivo que traçámos para esse mesmo desporto.

Teremos, assim, que enquadrar o rendimento no crescimento e desenvolvimento pretendido no futuro. Seria importante que, em Portugal, se deixasse de pensar exclusivamente no crescimento do desporto, pois este conceito apresenta uma dimensão excessivamente quantitativa.



Infelizmente é esta dimensão que tem vindo a ser sobrevalorizada pelas estruturas organizacionais desportivas. Os objectivos da gestão desportiva, muitas vezes, visam apenas:

- mais instalações
- mais praticantes
- mais vitórias
- mais resultados
- mais tempos de treino, etc.

Mas de que nos vale, para o espaço que queremos que o desporto ocupe no futuro, uma prática de crescimento desportiva, se esta é acompanhada por uma base de processos fraudulentos de subornos, de *doping* e de violência?

Como diz Manuel Sérgio – "O desporto de alta competição na sociedade actual (a sociedade do rendimento, onde só vale quem rende) pretende tornar neutra a voz dos seus consumidores, em relação aos supremos valores da vida. Daí que, para se alcançar a vitória, se utilizem todos os processos incluindo os mais condenáveis." (in "O desporto na Sociedade Moderna", 4 Ludens, vol 7, nº 1)

Consequentemente é importante que a evolução do desporto assente também em ganhos qualitativos, através da satisfação das necessidades das populações e da qualidade de vida proporcionada, em que as componentes culturais, éticas e educativas sejam realçadas.

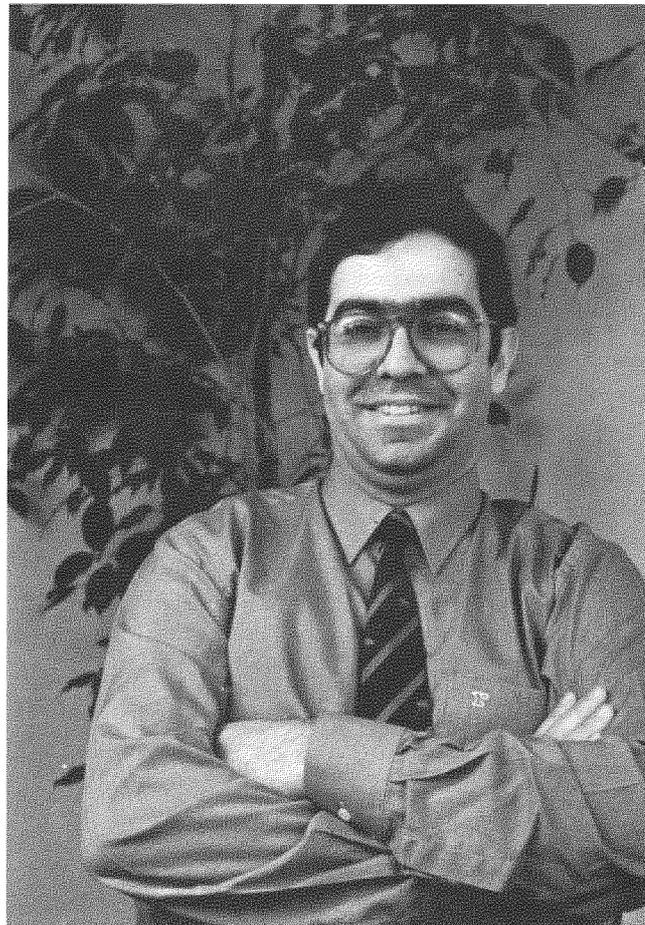
Aqui sim, o rendimento do desporto, que pretendemos para o futuro, será óptimo.

Aqui sim, a gestão desportiva será consistente e eficaz.

E é somente isto que se exige a um gestor – consciência e eficácia.

* Docente da Faculdade de Motricidade Humana.

AINDA O “MERCATOR” ...



Apesar do lançamento do Mercator ter acontecido há já algum tempo, justifica-se plenamente esta entrevista com o seu autor. Tratando de matéria essencial para qualquer empresa, o facto de se basear em casos de empresas portuguesas torna a obra muito mais apelativa.

Dirigir – Volvido mais de um ano sobre a sua publicação confirma-se o sucesso editorial deste livro?

Vicente Rodrigues – Sim. Eu penso que poderemos, com uma certa segurança, falar de um sucesso editorial. Quando lançámos o *Mercator* antevíamos que ele poderia ter um bom mercado e, como pessoas ligadas ao *marketing*,

acreditamos que se um produto é bom e se corresponde àquilo que o mercado dele espera, despertará naturalmente a sua aceitação. Devo, no entanto, confessar que ultrapassou as expectativas apesar da nossa convicção que ele seria bem recebido. Concretizando, referirei que um mês após o lançamento estava no mercado a segunda edição e, passados seis, meses surgiu a terceira. Num mercado onde frequentemente se afirma que não se lê muito é para nós gratificante ser co-autores de um livro que, no final de seis meses, teve a sua terceira edição.

Na sua opinião, quais são as razões deste sucesso?

É uma boa questão que me coloca. De facto, tal como nós referimos no *Mercator*, não há normalmente uma única razão que contribua para um sucesso empresarial ou, como é o caso, para o sucesso de um produto. Gostaria de sublinhar que o *Mercator* não se trata apenas da edição de um livro de *marketing*. Aquilo que o Dr. Pedro Dionísio e eu desenvolvemos foi um projecto relativamente alargado em

que o livro se complementou com a concepção e realização de um *Manual de Casos Portugueses*, elaborados por professores e por alunos da Universidade, o qual inclui um conjunto de suportes pedagógicos de apoio. Penso que para o êxito do livro contribuíram várias razões.

Quer concretizar?

Com certeza. A primeira razão, é que a edição francesa constitui um manual de referência extremamente conhecido quer em França quer em Portugal. Os dois autores franceses, os Professores Jacques Lendrevie e Denis Lindon, são personalidades extremamente reconhecidas em termos internacionais, na área do *marketing*, e para nós foi realmente muito honroso receber o seu convite para adaptar o livro a Portugal. A estrutura base do livro que é no fundo garantida pela própria qualidade científica e empresarial dos seus autores foi, para nós, uma boa condição de partida.

A segunda razão assenta no trabalho de adaptação a Portugal. Esta adaptação tem várias vertentes: por um lado, criámos um capítulo novo (Relações Públicas) e incluímos um guia informativo sobre os principais tipos de Estudos de Mercado. Por outro lado, tivemos a possibilidade de alterar, com alguma profundidade, vários capítulos; estou a falar, por exemplo, do Estudo do Mercado, Preço, Distribuição e a Venda e os seus Instrumentos.

Uma terceira razão importante, é a referência a múltiplas marcas e empresas a operar no mercado português. Este foi um aspecto que nos mereceu uma particular atenção e ao longo do livro são referidas cerca de 600 marcas diferentes, algumas delas citadas várias vezes. Todas elas são marcas bastante conhecidas no nosso mercado.

Uma quarta razão que me parece também importante é **a análise de 10 histórias de sucesso de empresas portuguesas ou de empresas internacionais que operam no nosso País, e que permitem uma aderência muito clara à realidade nacional.**

Para além destas quatro razões eu penso que este livro, sendo o primeiro de uma nova colecção editada pelas Publicações D. Quixote, mereceu desta editora uma atenção muito especial. A produção foi acompanhada com grande cuidado, a qualidade do livro é excelente.

Uma outra razão que também me parece importante é a prescrição. Eu gostava de referir aqui a colaboração valiosa de muitos dos nossos colegas, professores e formadores de *marketing* de norte a sul do País, que estão a recomendar o livro quer em acções de formação dirigidas a quadros de empresas quer em escolas do ensino superior. Também estão a contribuir fortemente para o sucesso do *Mercator*.

Embora indique em último lugar, creio que a razão mais importante é o mercado, os **LEITORES**. Em *marketing*, se o mercado não reage positivamente, o produto não tem sucesso. Se o mercado não entendesse que o livro tinha a qualidade que pretende, naturalmente que não respon-

deria. Neste caso concreto não tenho dúvida em afirmar que se verificou uma boa adesão dos leitores e temos recebido inúmeros testemunhos pessoais que o confirmam.

Falou de histórias de sucesso. Reparei que se tratam apenas de empresas de grande dimensão.

Isto quer dizer que o marketing só é sucesso nas grandes empresas? E nas PME, que constituem a grande parte do tecido empresarial português? O marketing não se lhes aplica?

Na minha opinião, o sucesso em *marketing* não tem que ver com a dimensão das empresas. Nós poderemos encontrar empresas bem sucedidas, que crescem e se desenvolvem, que respondem de forma eficaz ao seu mercado, e no entanto são empresas de trinta, cinquenta, cem trabalhadores. Não me parece que a questão esteja na dimensão.

Quando diz que as histórias de sucesso analisadas no *Mercator* são só grandes empresas, é verdade. São casos de empresas e marcas muito conhecidas, a nível nacional ou internacional. Repare que quando falamos destas dez histórias de sucesso não estamos a dizer que são as dez melhores empresas de *marketing* em Portugal. Não é um *ranking*.

Ao estudarmos o seu sucesso, quisemos provar que o sucesso em *marketing* não é exclusivo dos bens de grande consumo. Poderemos encontrá-lo em sectores de actividade muito diversos.

Por outro lado, pretendemos estudar empresas que nos parecem constituir referências em termos de *marketing*. Naturalmente que o são por diferentes razões e não apenas por uma mas, todavia, houve a preocupação de evidenciar uma razão marcante. Assim, temos algumas que se evidenciam pela segmentação, outras pelo posicionamento, serviço ao cliente, personalização no contacto, internacionalização, etc...

Quisemos também demonstrar que empresas geridas por portugueses podem alcançar o sucesso em *marketing* e daí que tenhamos analisado fundamentalmente marcas ou empresas de grande difusão, e portanto, de um reconhecimento relativamente fácil por qualquer leitor do *Mercator*.

Volto a frisar, no entanto que o *marketing* como filosofia de **gestão é fundamental para qualquer empresa e portanto não é exclusivo das grandes empresas. Eu diria que é fundamental que as pequenas e médias empresas, independentemente do mercado onde operam, tenham presente a filosofia de *marketing* e esta constitua uma orientação clara da sua gestão.**

Na sua opinião, as empresas portuguesas já aderiram ao marketing?

Esta sua questão é complexa em termos de resposta e não tenho uma base científica para dizer qual a percentagem

tagem de empresas que já aderiu e qual a que não aderiu. Isto é, nós encontramos desde situações de empresas que realmente têm uma visão integrada do *marketing* e são empresas extremamente viradas para o exterior e que reflectem na sua estrutura interna essa postura, até empresas que não o utilizam de forma alguma. São empresas muito viradas para dentro, orientadas fundamentalmente para a produção, para a técnica, sem lógica de mercado.

— Entre um caso e outro, temos situações intermédias. Penso que, apesar de tudo, a partir da integração europeia as empresas perceberam de uma forma cada vez mais evidente, que a realidade é diferente. No passado tínhamos uma situação de protecção, a lei do condicionamento industrial, estabilidade de preços durante bastantes anos mas... a partir da nossa integração, os espaços económicos e sociais começaram a abrir e portanto a concorrência começou a ser uma realidade. Os monopólios desapareceram e as regras do jogo passaram a ser outras.

Por outro lado, também é verdade que sofrendo influência de uma comunicação cada vez mais global os clientes se tornaram cada vez mais exigentes. À medida que atingem maiores níveis de sofisticação nos seus consumos, exigem melhor qualidade e maior diversidade de produtos e obrigam as empresas a ter uma postura diferente. Isso leva a que as empresas comecem a ter cuidado com os seus produtos e comecem a desenvolver o conceito de serviço. Aplicam-se novas ferramentas como o *merchandising*, o *marketing* directo, as relações públicas, os patrocínios e o mecenato. Detectam-se novas necessidades no domínio dos sistemas de informação para que as decisões de gestão sejam melhor ponderadas e fundamentadas.

Uma área que pode ser claramente melhorada é a dos estudos de mercado. No *Mercator* apresentamos uma tipologia de alguns estudos de mercado que se fazem em Portugal, com alguns preços indicativos, porque pretendemos contrariar uma opinião que por vezes existe que os estudos de mercado só estão ao alcance das multinacionais e das grandes empresas. O custo depende, naturalmente, da dimensão da amostra inquirida e do seu âmbito, e há estudos de mercado de baixo custo que estão ao alcance das pequenas e médias empresas.

Um último aspecto crítico que eu gostava de referir é o da coerência na acção. Ou seja, é desejável que as conhecidas quatro variáveis do *marketing* (o Produto, o Preço, a Distribuição e a Promoção) que no fundo são as quatro ferramentas que constituem o essencial da aplicação da estratégia de *marketing*, sejam profundamente coerentes com duas decisões-chave em termos de *marketing*: o posicionamento e a segmentação.

Isto quer dizer que, quando uma empresa define para o seu produto ou para a sua marca um determinado posicionamento e escolhe os segmentos-alvo a que pretende dirigir o seu produto ou serviço, deverá estabelecer uma

estratégia de *marketing* coerente com esta opção assumida. Neste aspecto, nem sempre as empresas têm essa preocupação e cometem alguns erros de aplicação do *marketing* pelo facto de haver uma ou outra variável dentro do seu *mix* que não está totalmente coerente com as opções de posicionamento e de segmentação.

O que é o Mercator: um livro académico ou virado para os quadros e gestores?

Nós quando iniciámos a preparação do livro, como é normal numa operação de *marketing*, identificámos quer os segmentos-alvo a que o mesmo se deveria dirigir, quer o posicionamento que desejaríamos ele tivesse junto do seu mercado. No que respeita aos alvos, identificámos claramente **dois grandes grupos de leitores**. Por um lado, **os estudantes do ensino superior das áreas de gestão e de marketing**, para quem gostaríamos que o livro representasse uma obra de referência, constituísse um manual onde as várias temáticas aparecessem devidamente articuladas de uma forma integrada, e lhes possibilitasse o contacto com uma disciplina importante na área de gestão. Por outro lado, também identificámos que o livro deveria possuir uma forte componente prática e estar adaptado à realidade empresarial portuguesa por forma a que o **segmento empresarial – os quadros e os gestores das empresas – o vissem como um instrumento de trabalho eficaz e prático do seu dia-a-dia**. O que eu quero dizer é que se, por exemplo, um profissional de estudos de mercado pretende realizar um estudo ou preparar um *briefing* ou se um gestor de publicidade necessita de conceder um *briefing* a uma agência ou avaliar uma estratégia criativa, se um gestor de produto está a preparar um lançamento de um produto... podem encontrar neste livro um instrumento de trabalho que permite resolver o seu problema com uma metodologia devidamente estruturada.

Eu diria, portanto, que nós de facto pensámos em dois grandes grupos: a comunidade académica e a comunidade empresarial.

Quer fazer alguns comentários finais?

Muito obrigado. Primeiro que tudo eu gostaria de agradecer à DIRIGIR a amabilidade do convite que me fez para esta entrevista, na medida em que é importante para nós divulgarmos um pouco o que esteve por detrás do lançamento *Mercator*. Embora já o tivéssemos afirmado publicamente, gostaria de deixar uma palavra de grande reconhecimento para um grande conjunto de pessoas, colegas e amigos que colaboraram na preparação deste livro.

* Técnico Superior do IEFP.





CRIATIVIDADE, A FERRAMENTA DO 3º MILÊNIO

A criatividade é a mais poderosa ferramenta do Homem. Também no mundo empresarial se pode rentabilizar esta imensa capacidade. Aprenda a desenvolvê-la!

No mundo da gestão de empresas frequentemente nos deparamos com situações que à primeira análise nos parecem impossíveis de solucionar. Mas o que ocorre na maioria das vezes é que, após alguns dias de esforço

colectivo, alguns conflitos e muito "queimar de cérebros", a situação é resolvida de um modo não imaginado inicialmente.

Aquele pedido que parecia impossível de ser atendido no prazo exigido pelo cliente acaba por ser entregue porque alguém sugeriu um inovador dispositivo que, adaptado à máquina, reduz a metade o tempo necessário à produção.

Na verdade, todas estas situações são resolvidas com a mais poderosa ferramenta do mundo dos negócios: a criatividade humana.

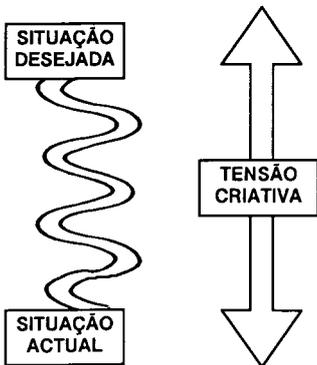
Mas, como aproveitar melhor este recurso, no dia-a-dia das nossas empresas?

Os tópicos que a seguir se abordam permitem uma melhor compreensão do fenómeno criativo e fornecem algumas sugestões práticas para desenvolver a criatividade pessoal.

A TENSÃO CRIATIVA GERA MUDANÇAS DE PARADIGMA

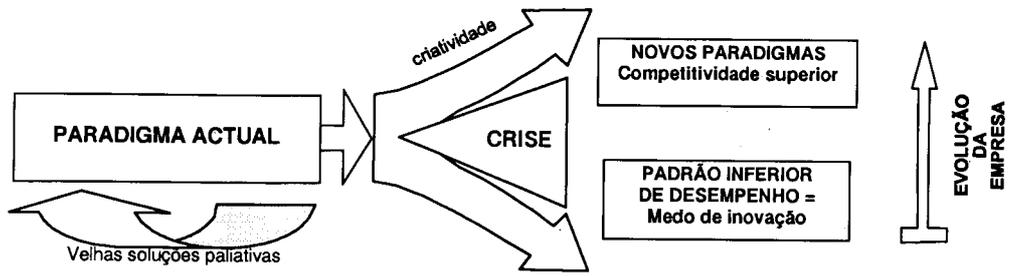
Analisando os mecanismos da criatividade, verificamos que as novas ideias e *insight's* surgem diante de uma força motivadora conhecida como tensão criativa. Seja no desejo de um cientista descobrir uma nova vacina ou na necessidade de um dirigente solucionar um problema de produção, a tensão criativa manifesta-se a partir de um GAP ou diferença de potencial entre uma situação presente e uma situação desejada ou necessária (ver figura 1).

(Fig. 1)



A tensão criativa gera a procura de soluções dentro dos limites do paradigma vigente e, quando o conhecimento existente se esgota e não propicia uma solução, ocorre uma acumulação de energia gerando frequentemente saltos para novos limites de conhecimento e tecnologia.

Assim, novos paradigmas surgem e novos padrões de desempenho são estabelecidos. Muitas vezes uma crise pode ser a oportunidade para uma procura de soluções criativas que direccionem a empresa para novos patamares de competitividade (ver figura 2).



(Fig. 2)

A história mostra-nos que aquela empresa que se refugia em soluções paliativas e não busca evoluir com criatividade corre um grande risco. É um caso clássico o exemplo da indústria de relógios mecânicos movidos a corda. Há umas décadas, ser fabricante de engrenagens ou molas para estes relógios representava ter um grande negócio. Com o surgimento do relógio electrónico digital, com uma tecnologia inovadora e completamente diferente, tudo mudou. Um novo paradigma varreu do mercado 80 por cento dos relógios de engrenagem.

O melhor relojoeiro da esquina tornou-se um trocador de pilhas. Mas por pouco tempo, é que já estão no mercado relógios com pilha perpétua...

Portanto, os caminhos da evolução empresarial são traçados necessariamente com a energização das pessoas na empresa para enfrentarem criativamente os desafios e obstáculos.



SUGESTÕES PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

Para se tornar mais criativo pratique diariamente as seguintes atitudes:

• UTILIZE A PERGUNTA MÁGICA: E SE?

E se meus produtos durassem eternamente? E se custassem metade? O dobro? E se fossem maiores? Menores? Coloridos?...

Exercite assim a sua capacidade de imaginação e de elaborar respostas para situações novas.

• NÃO TENHA MEDO DO ABSURDO.

A sensação de absurdo é exactamente o que experimentamos quando caminhamos próximo da fronteira dos paradigmas. É preciso saber conviver com ideias absurdas para as quais muitas vezes ainda não elaborámos um sistema de referência. Com o tempo, elas tornar-se-ão mais familiares e sensatas.

• SEJA BEM-HUMORADO, BRINQUE COM OS PROBLEMAS.

O grande navegador brasileiro Amir Klink cita, nos seus livros, como ele e um grupo de técnicos passavam tardes inteiras a imaginar as maneiras mais absurdas de afundar o seu barco. Destas criativas sessões resultaram ideias valiosas que permitiram o sucesso da sua travessia do Atlântico num barco a remos.

• SEJA ANTICONVENCIONAL

Tudo o que vemos e pensamos é filtrado pelo nosso sistema pessoal de crenças e valores. Isto pode produzir distorção da percepção e ideias viciadas no velho sistema. Procure ver sob um outro prisma, mude o ângulo de abordagem, procure ideias em fontes anticonvencionais. Sam Walton, proprietário da cadeia de lojas Wal-Mart nos EUA, refere em entrevistas que conseguiu sugestões criativas para o seu negócio numa noite de insónia conversando às 2.30 da madrugada com os operários numa doca de distribuição.

• APRENDA A TOLERAR AMBIGUIDADES

No nosso mundo nem tudo é uma questão de certo ou errado, sim e não, perder ou ganhar. Na verdade, este pensamento dicotómico é apenas um sistema que adoptamos para facilitar as nossas relações com o mundo real. Muitas vezes existe mais de uma resposta certa para um mesmo problema. Procure a segunda resposta certa! Pense em termos de graduação, uma ideia pode resolver 85 por cento do problema e isso já é um bom resultado.

• PROPICIE TESTES RÁPIDOS PARA AS NOVAS IDEIAS

Não espere a perfeição para pôr algo em prática. As condições no ambiente dos negócios mudam tão rapidamente que um plano perfeito para hoje pode tornar-se completamente inútil daqui a uma semana.

• DESAFIE CONSTANTEMENTE OS PADRÕES NA SUA EMPRESA

Não permita que padrões comodistas de desempenho se instalem apenas para proteger interesses individuais. O dirigente criativo vive a desafiar os padrões estabelecidos e acredita sempre que existe uma forma melhor de realizar o trabalho.

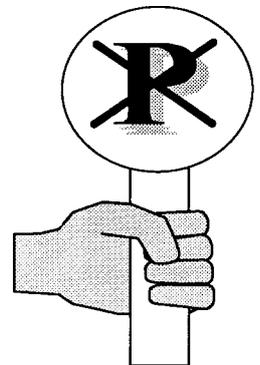
• APOIE, PREEIE E ESTIMULE A CRIATIVIDADE

Quando os funcionários são convidados a participar no desafio criativo surgem contribuições valiosas para a empresa que devem ser premiadas e comemoradas mesmo que simbolicamente. As pessoas dão ideias e sugestões porque as querem ver implantadas, por isso explique sempre os motivos quando alguma ideia não puder ser aproveitada.

• ELIMINE OS INIBIDORES

Frases e atitudes mentais negativas só servem para aniquilar ideias e desmotivar as pessoas criativas. Comece por eliminar do vocabulário da sua empresa as seguintes frases:

- Já tentámos isto antes!
- Numa equipa vencedora não se mexe!
- As invenções são para os inventores!
- Isto não tem aplicação; seja prático!
- Isto é impossível!



Estas são frases de derrotados que não devem ser usadas na sua empresa.

• DESCUBRA QUAIS OS SEUS MOMENTOS DE MAIOR CRIATIVIDADE

Muitas pessoas são extremamente criativas durante o banho, outras quando conduzem na estrada, outras ainda logo pela manhã ou à noite.

Tenha sempre à mão bloco para anotações ou um gravador para o registo das ideias. Torne-se um coleccionador, registre imediatamente todos os *insight's*. Acima de tudo, exercite diariamente a sua capacidade criativa e verá que os resultados começarão a surgir.

Concluindo, a criatividade dos nossos recursos humanos é talvez o mais seguro recurso em que se deve investir, visando a competitividade e sobrevivência das nossas empresas, no 3º milênio. O homem é o único recurso que jamais se tornará obsoleto enquanto mantiver viva e acesa a sua capacidade de se adaptar, criar e recriar o mundo que o cerca e a si mesmo.

*Engenheiro Mecânico – PUCR S; Acad. de Administração de Empresas – UFRGS; Consultor de Empresas; Pesquisador em Management

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Caravantes, Geraldo R., *Recursos Humanos estratégicos para o 3º milênio*. Porto Alegre, CENEX/FACTEC, 1993

Foster, Richard, *Inovação a Vantagem do Atacante* – São Paulo, Brasil, Editora Best Seller, 1986

Gardner, Howard, *Frames of Mind*. Nova Iorque, NY, Basic Books, 1983

Kuhn, Thomas S; *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1970

Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Organization Learning*, Nova Iorque, Doubleday, 1990

DISSE SOBRE GESTÃO

"Sem trabalho, a vida apodrece – mas quando o trabalho não tem alma, a vida mingua e morre."

ALBERT CAMUS

"A produtividade não é tanto uma função dos sectores em que um país compete, mas de como competem as empresas nestes sectores. A elevada produtividade não se restringe a sectores de elevada tecnologia, podendo igualmente ser obtida em sectores industriais tradicionais e no dos serviços."

MICHAEL PORTER W. PÚBLICO

"O PEDIP 2 destina-se a incentivar a indústria que temos, não a que gostaríamos de ter... A essa só chegaremos pela via do progresso daquela de que agora dispomos e não pela da sua destruição. Como diz a sagrada Escritura: "... em verdade te digo que não deitas fora a água suja antes de receberes a água limpa porque podes ficar sem água suja nem limpa"."

W. PÚBLICO

"A estratégia de uma empresa não pode ser elaborada por quem não a conhece perfeitamente. A sua história, os seus homens, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. É como a lã do carneiro, que cresce de dentro para fora, e não como o pronto-a-vestir. Manufacturada, não fabricada."

W. PÚBLICO

"Porter e os 'oito imperativos para um Portugal mais competitivo': a concentração em clientes sofisticados e exigentes; a formulação de estratégias competitivas; aumentar a produtividade; cooperação entre fornecedores, distribuição e clientes; criar associações representativas; construir de uma base doméstica; desenvolver a sociedade civil e investir em capital humano."

W. PÚBLICO DE NOTÍCIAS



aspirinas da alma ma aspirinas da alma aspi nas da alma as

O trabalho voluntário

Embora partilhemos os mecanismos comuns com que nos construímos e elaboramos actividades, somos todos diferentes e é na motivação, força que dirige todos os comportamentos, que reside a diferença.

A riqueza do mundo é a diversidade. Quando alguns, com as suas necessidades básicas, afectivas e sociais satisfeitas, enveredam pelo caminho da auto-realização, surge a consciência de ser-se parte de um todo, de que o que fazemos (ou não) tem um efeito sobre os outros membros do grupo... e que a própria vida se enriquece por um efeito de ressonância, quando alguém aprende a **DAR SEM RECEBER**. Correctamente, deveríamos dizer **SEM RECEBER DE IMEDIATO (!)** porque quem semeia sempre pode colher, e quando enriquecemos um grupo, uma comunidade, uma nação, ela engrandece-nos com estímulos e características novas, ajudadas a construir com as pequenas parcelas de dádiva, às vezes incondicional: falamos desse útil prazer, construtor de novas formas de comportamento, que é o **TRABALHO VOLUNTÁRIO**. Grande parte das descobertas no campo da ciência, da filosofia, da ética e da estética, foram conseguidas por pessoas que se dedicavam a **pensar** ou **fazer** sem obter remuneração, muitas vezes numa fase da vida onde a reforma permitiu um manejo do tempo mais livre e criativo e os deveres familiares soltaram as amarras do compromisso e da responsabilidade pelos mais novos. É de todos sabido como as pessoas saudáveis se preocupam e ocupam com afinco com os diferentes grupos em que se inserem, quando outras (menos saudáveis ou menos felizes) se entediam numa vida vazia e fútil, vivida numa espécie de autismo social.

O trabalho voluntário corresponde à solidariedade útil mais eficaz e saborosa: fonte de prazer porque reduz ou sacia uma **NECESSIDADE INTRÍNSECA** de dar sem receber, **fonte de eficácia** porque geralmente os outros reagem ao nosso trabalho com satisfação, **o trabalho voluntário exerce um aspecto formativo, pedagógico, da actividade interpessoal criadora,**

O trabalho, mesmo que muito gratificante, não é tudo na vida. Há muitas outras actividades que podemos desenvolver, sejam elas autocentradas ou investidas no outro, na família ou na comunidade. A vida será, seguramente, muito mais rica! Iniciamos uma nova secção, a que chamámos Aspirinas da Alma. Pretendemos, através dela, partilhar com os nossos leitores algumas dessas actividades, desenvolvidas por pessoas que não esgotam no trabalho toda a sua energia e canalizam-na, revigorando-se, para outras formas de estar. Muitas sugestões vão ficar no ar ... Agarre-as, se puder!

Para servir a sério ...

- Aprenda a escutar atentamente e a entender a intenção do que o outro lhe pretende transmitir;
- Esforce-se por acolher o outro tal como ele é, de forma serena, empática e confiante;
- Disponibilize-se para aprender com os outros, sem preconceitos;
- Como a vida é uma caminhada, ponha-se a caminho dos objectivos com os outros, como eles precisarem;
- Sirva quem precisa sem esperar compensações;
- Seja delicado e atento, desenvolva a capacidade de perdoar;
- Exponha a sua opinião reflectida, com lealdade e sem manipulação;
- Não ponha rótulos às pessoas; aceite-as tal como são: diferentes e complementares;
- Não faça julgamentos precipitados sobre os outros: tente colocar-se no lugar deles;
- A vida é curta e o tempo é precioso; não o perca com mesquinhices;
- Desenvolva uma auto-imagem realista e habitue-se a adaptar-se às diversas circunstâncias;
- Aprenda a ser realista, a distinguir o que é evidente, opinável e razoável;
- Atento ao essencial, aprenda a distinguir o que é definitivo do que é provisório, sempre aberto ao futuro, que começa agora.

Fr. Bernardo, o.p.

aspirinas da alma aspirinas da alma aspirinas da alma aspirinas da alma

como potencial de serviço e de realização.

Os modelos em que se estruturou a organização social da vida neste final de século, estão a ruir vertiginosamente e os escombros dos velhos alicerces misturam-se com os projectos das novas plataformas – esforços para sobreviver na mudança e engendrar novas formas de estar.

Neste movimento acelerado de um aparente caos, necessitadas de se "SENTIREM ÚTEIS" e "REALMENTE COMPETENTES", procuram enriquecer a vida e às vezes surgem no meu consultório, ávidas pela descoberta de uma finalidade ou um sentido(...). Em muitos países da Europa existe uma longa tradição de trabalho voluntário e a experiência aponta para muitas reformas sociais que tiveram origem em grupos e indivíduos que, agregados num ideal, juntaram os seus esforços para melhorar a vida própria e do grupo a que pertencem.

Em Portugal, pessoas de ambos os sexos, jovens, adultos activos ou reformados, que dispõem de tempo livre e sentem necessidade de actuar competências, podem encontrar um óptimo campo de exercício contactando e trabalhando em qualquer das muitas organizações que se dedicam, com persistência, sentido social da responsabilidade e atitudes colaborantes, ao trabalho voluntário – trabalho cívico por excelência. Desde o apoio a crianças de rua, crianças doentes ou deficientes, à promoção habitacional e cultural de pessoas desintegradas, ao aconselhamento, informação e promoção de actividades para os mais solitários, os mais carentes ou mais limitados pela doença, pela situação económica e social à organização de colóquios e passeios para ocupação de tempos livres, ao apoio a animais cujos donos viajam, à sensibilização e cuidado do património natural e cultural... **o trabalho voluntário oferece oportunidades para melhorar a qualidade de vida** – própria e dos que conosco partilham o espaço comunitário. A Direcção-Geral da Família editou há anos (e prepara edição actualizada) uma lista de organizações (umas estatais, outras particulares) de que retiramos alguns endereços onde pode obter/oferecer **TRABALHO VOLUNTÁRIO**.

Margarida Marques,
Psicóloga, Formadora

Amnistia Internacional

R. Martens Ferrão, 34, 3º Dtº. – 0000 LISBOA

AMI – Assistência Médica Internacional

R. Almeida Garret, 18, 3º Dtº. – Carnaxide
2795 LINDA-A-VELHA

Associação de Aldeias de Crianças SOS de Portugal

R. José Dias Coelho, 40, – 1300 LISBOA

Associação de Cegos Luís Braille

R. de S. José, 86, 1º – 1100 LISBOA

ACSM – Associação Comunitária de Saúde Mental

Av. Gomes Pereira, 55, r/c Dtº. – 1500 LISBOA

Associação Guias de Portugal

Av. Duque de Loulé, 86, 4º Dtº. – 1000 LISBOA

Associação o Ninho

R. Actor Taborda, 30, 3º Dtº. – 1000 LISBOA

Associação de Pais para a Educação de Crianças Deficientes Auditivas

Est. do Lumiar, 15 – 1600 LISBOA

Deficientes Mentais

Lrg. da Ajuda, 18 – 1300 LISBOA

Deficientes Autistas

R. da Junqueira, 218, r/c – 1300 LISBOA

Associação

para o Planeamento Familiar

R. Artilharia Um, 38, 2º Dtº. – 1200 LISBOA

APD – Associação Portuguesa de Deficientes

Lrg. do Rato – 1200 LISBOA

Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral

Av. Rainha D. Amélia – 1600 LISBOA

WRVS – Women's Royal Voluntary Service

Av. Biarritz, 14B – Monte Estoril
2765 ESTORIL

Associação Telefone da Amizade

Av. da Boavista, 4834 – 4000 PORTO

CCN – Clube Começar de Novo

R. de S. Domingos à Lapa, 107, r/c
1200 LISBOA

Comité Português para a UNICEF

Praça Dr. Fernando Amado, Lt. 568, 1º
1900 LISBOA

Cruz Vermelha Portuguesa

Jardim 9 de Abril, 1 – 1200 LISBOA

EMAUS

Lote 545, 1º Piso, Zona I, Chelas
1900 LISBOA

Exército de Salvação

R. da Escola do Exército, 11-B – 1100 LISBOA

Fraternidade Cristã de Deficientes e Doentes Físicos

R. de S. Geraldo, 24 – 4700 BRAGA

Fundação Obra do Ardina

R. Dr. Oliveira Ramos, 7 – 1900 LISBOA

GRAAL

R. Luciano Cordeiro, 24, 6º – 1100 LISBOA

Intercultura

Av. Almirante Reis, 219, r/c Esq.
1000 LISBOA

Lares Cheshire em Portugal (para deficientes motores adultos)

Av. do Loureiro, 251, Carcavelos
2775 - PAREDE

Liga para a Protecção da Natureza

Est. do Calhariz de Benfica, 187 – 1500 LISBOA

Liga Portuguesa Contra o Cancro

R. Prof. Lima Basto – 1093 LISBOA CODEX

Liga Portuguesa de Direitos do Animal

Av. Elias Garcia, 172, 1º Dtº. – 1000 LISBOA

Movimento Esperança e Vida

Av. da Fonteira – Belas – 2745 QUELUZ

MDM – Movimento

Democrático de Mulheres

Av. Duque de Loulé, 111, 4º – 1000 LISBOA

Serviço Voluntário do Hospital D. Estefânia

R. Jacinta Marta – 1000 LISBOA

Sociedade Antialcoólica Portuguesa

R. Febo Moniz, 13, 1º – 1197 LISBOA CODEX

União das Misericórdias Portuguesas

R. do Forte de S.ª. Apolónia, Lote 4
1900 LISBOA

rinhas da al aspirinas Uma aspiri da alma as

SER VOLUNTÁRIO POR CONVICÇÃO

O actual Presidente da Sociedade Antialcoólica Portuguesa é o Sr. Gualter Coelho de Carvalho, de 54 anos, Director Comercial da empresa Azimute – Prestos Marítimos, Lda. Trabalha voluntariamente na SAAP desde 1969.

Porquê voluntário?

Sou voluntário porque acho que desta forma posso ser útil; sinto que os problemas são muitos e muito grandes e se eu puder contribuir, um pouco que seja, é já alguma coisa. Ninguém pode ter a veleidade de querer acabar, de vez, com o problema do álcool. Mas é preciso alertar, chegar ao máximo de pessoas para que se consciencializem do problema, sentido directamente ou pressentido nos outros, por forma a minimizar este flagelo. Por vezes, é-se voluntário por alguma coincidência da vida. É-se colocado numa situação que nos desperta. Pessoalmente, aconteceu-me ser cativado para esta acção pelo sócio nº 1, fundador da Sociedade. Ele cativou muitos amigos. A maior parte não sofria directamente do problema do álcool. Eu não sabia nada de alcoolismo – aprendi e percebi a gravidade das suas consequências sobre o indivíduo e as suas repercussões na família e na sociedade.

Se não estivesse envolvido neste trabalho, estaria por aí, talvez num café, cervejaria ou em casa, a olhar a televisão. É gratificante chegar ao fim do dia e sentir que o nosso trabalho tem resultados e que se foi útil a alguém.

Como se concilia o trabalho voluntário com a vida familiar e profissional?

Por vezes, é difícil conciliar. Sobretudo quando se tem, como eu, a tendência para um envolvimento completo no que se faz. Há uns anos, tive mesmo que reduzir a minha participação na SAAP; os meus filhos eram pequenos e reclamavam a minha presença. Foi necessário dar-lhes mais atenção. Agora que já são adultos (já tenho um neto) a minha disponibilidade é maior e assim a minha dedicação ao trabalho voluntário.

Com a minha vida profissional tenho sempre conseguido conciliar. Por vezes, com mais dificuldade, sobretudo nos momentos de maior envolvimento da Sociedade em projectos especiais ou em campanhas de divulgação. **É preciso negociar. As empresas têm também que compreender, incentivar e apoiar o trabalho do voluntário.**

O que se espera do voluntário na SAAP?

Há muito trabalho a fazer, sobretudo ao nível da prevenção primária – produzir informação de divulgação e alerta para o problema do alcoolismo. Recebemos permanentemente solicitações de escolas, empresas e autarquias para promoção de sessões. Infelizmente, nem sempre nos é possível corresponder, por falta de meios. Não obstante, mantemos um jornal informativo, bimestral, há já alguns anos; queremos continuar a publicação de cadernos de divulgação e incentivar a produção de folhetos de larga difusão. Sentimos a necessidade de pessoas que possam estar atentas para a detecção e alerta

de mensagens subtis que a comunicação social e a publicidade veiculam e que são por vezes potencializadoras de uma mentalidade nefasta. Carecemos, neste momento, de forma muito premente, da colaboração de quem saiba comunicar eficazmente. Por outro lado, gostaríamos de organizar a nossa biblioteca técnica, para podermos proporcionar, aos inúmeros leitores que a procuram, sobretudo estudantes, melhores condições de consulta e estudo. Penso, enfim, que **qualquer pessoa que se predisponha a ser voluntário nesta Sociedade ou em qualquer outra, não tem que saber a fundo da problemática que ela trata.** Quando se gosta do que se faz, é muito fácil aprender, fazer, praticar. **O que é importante, é que traga a sua boa vontade e aproveite a sua competência e experiência profissional, e a ponha ao serviço dos outros.**

SOCIEDADE ANTIALCOÓLICA PORTUGUESA

A Sociedade Antialcoólica Portuguesa é uma instituição privada de solidariedade social, criada em Fevereiro de 1967.

Tem por objectivo contribuir para a promoção da profilaxia do alcoolismo, alerta e prevenção dos perigos e consequências do consumo excessivo de bebidas alcoólicas. Promove também, o tratamento e acompanhamento de doentes alcoólicos, na sua reintegração familiar, profissional e social.

Tem a sua sede social na Rua Febo Moniz nº 13, 1º – 1197 LISBOA CODEX.

O ACESSO DAS PME À BOLSA

O Segundo Mercado



Ultimamente tem-se falado muito no denominado Segundo Mercado, como forma de atrair as pequenas e médias empresas ao mercado bolseiro com as vantagens que lhe são normalmente associadas, em especial, facultando aos investidores novas formas de aplicação da sua poupança (subscrição de acções e obrigações), e a correspondente captação de recursos financeiros para as empresas emitentes.

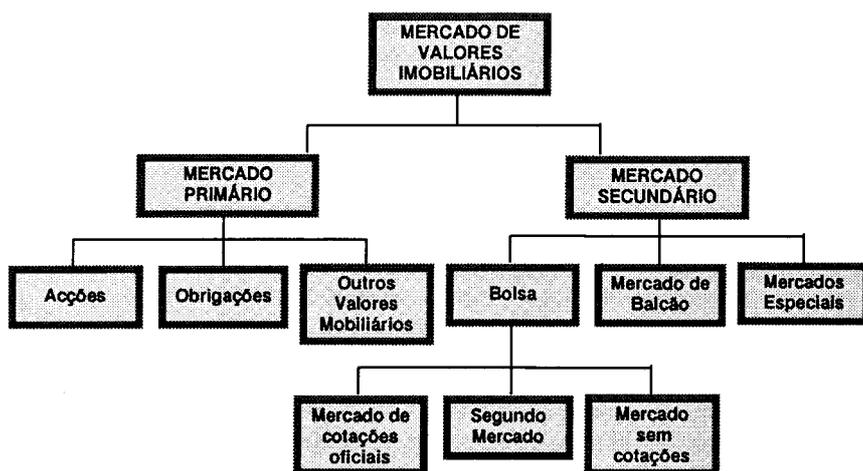
No sentido de incentivar o acesso das pequenas e médias empresas ao mercado de valores mobiliários, o Governo, criou um quadro de "apoios a conceder pelo Instituto do Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais às pequenas e médias empresas que pretendam fazer admitir à cotação do Segundo Mercado das Bolsas de títulos por si emitidos".

Os apoios a conceder pelo IAPMEI residem, fundamentalmente, em participações, sob a forma de financiamento a fundo perdido, calculado sobre uma percentagem (70 por cento até ao limite de 6000 contos, ou 50 por cento), consoante a natureza das despesas consideradas elegíveis.

Antes de se entrar na análise da regulamentação do

Segundo Mercado, julga-se conveniente uma breve descrição da estrutura dos Mercados de Valores Mobiliários reflectida no Código do Mercado de Valores Mobiliários, aprovado pelo Decreto-Lei nº 142-A/91, de 10 de Abril, também conhecido por "Lei Sapateiro".

Fig. 1



A título introdutório, salienta-se que neste diploma o legislador acolheu a distinção entre mercado primário e mercado secundário procedendo, inclusivamente, à respectiva definição. Assim, por **mercado primário**, entende-se o "conjunto dos mercados de valores mobiliários através dos quais as entidades emitentes procedem à emissão desses valores e à sua distribuição pelos investidores". É, portanto, o mercado resultante da emissão de acções ou obrigações, ou quaisquer outros valores mobiliários legalmente admitidos.

Mercado secundário, por seu turno, "é o conjunto dos mercados de valores mobiliários organizados para assegurar a compra e venda desses valores mobiliários depois de distribuídos aos investidores através do mercado primário". Estamos aqui num segundo momento: as acções ou obrigações (ou quaisquer outros valores mobiliários) já estão emitidos, e são agora negociados em função das suas características próprias.

Como resulta desta definição, vamos encontrar no mercado secundário diferentes mercados organizados distinguindo-se entre eles: a **Bolsa**, o chamado **mercado de balcão**, e os **mercados especiais**.

Só nos preocuparemos com os mercados de bolsa, onde ainda vamos encontrar o **Mercado de Cotações Oficiais**, o **Segundo Mercado**, e **Mercado Sem Cotações**.

A diferença entre estes tipos de mercado resulta fundamentalmente dos requisitos exigidos às empresas para serem admitidas à negociação e ao diferente tipo de informações que são obrigadas a prestar.

É ainda importante reter que a negociação nos diferentes mercados se repercute nos sistema de negociação e

formação da cotação, e no âmbito do mercado (nacional e regional).

Todavia, o carácter nacional ou regional dos mercados em que os valores mobiliários são negociados veio a esbater-se com a decisão tomada pelas Associações das Bolsas de Valores de Lisboa e do Porto de atribuir à primeira o mercado a cotação, e à segunda o mercado sobre produtos financeiros derivados (futuros e opções).

Ao conceber o mercado bolsista, o legislador dedicou especial atenção às pequenas e médias empresas quando, nº 2 do artº 359º do Código do MVM, estabeleceu que "o **segundo mercado visa essencialmente permitir o acesso à bolsa dos valores emitidos por pequenas e médias empresas**, devendo, assim estruturar-se e regulamentar-se de modo a reduzir as exigências que caracterizam o mercado de cotações oficiais, quer quanto às condições de admissão, quer quanto à informação a fornecer às entidades competentes e ao público, quer ainda se necessário, quanto aos encargos de admissão e manutenção".

O regime jurídico do Segundo Mercado resulta, fundamentalmente, do disposto nos artigos 359º a 376º do citado Código do MVM, e no Regulamento nº 91/14, emitido pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários em 28 de Novembro de 1991, publicado na II Série do Diário da República de 28 de Novembro de 1991.

Nos termos da caracterização avançada para o Segundo Mercado observa-se que se pretendeu simplificá-lo relativamente ao Mercado de Cotações Oficiais, nomeadamente nos seguintes aspectos:

Condições de admissão

Informação a fornecer ao público e às entidades competentes;
Encargos de admissão e manutenção.

Condições de admissão

Podem ser negociadas no Segundo Mercado as acções e obrigações legalmente emitidas por sociedades nacionais que satisfaçam as condições exigidas, e quaisquer outros valores que, por legislação especial ou mediante regulamento da CMVM, venham a ser declarados susceptíveis de negociação nesse mercado.

As condições de admissão à cotação variam consoante os valores mobiliários sejam acções ou obrigações.

Assim, se forem acções:

- A sociedade emitente deve encontrar-se constituída e a funcionar em conformidade com a legislação geral e especial que lhe seja aplicável;
- O valor da capitalização bolsista previsível, ou não

- sendo este passível de determinação, o valor dos capitais próprios da sociedade emitente, não poderá ser inferior a um quarto do valor mínimo fixado, para os mesmos efeitos para o mercado de cotações oficiais, ou seja, 125 000 contos (500 000 contos + 4);
- Haver a sociedade publicado regularmente os seus relatórios de gestão e contas anuais, respeitantes, pelo menos, aos dois exercícios anteriores ao do pedido de admissão;
 - Ter a sociedade um ano completo, pelo menos de exercício efectivo da sua actividade;
 - A percentagem de dispersão pelo público das acções a admitir à cotação no segundo mercado não pode ser inferior a 10 por cento;
 - Encontrar-se comprovado que a sociedade possui uma situação económica e financeira adequada;
 - Conformarem-se as características e a situação jurídica das acções com as disposições legais, regulamentares e estatutárias que lhe sejam aplicáveis;
 - Estarem as acções integralmente realizadas e livres de quaisquer ónus ou encargos, bem como de quaisquer limitações ou vinculações quanto aos direitos patrimoniais ou sociais que os integrem ou à sua transmissibilidade;
 - Englobar no pedido de admissão à cotação todas as acções da mesma categoria que se encontrem emitidas.

Se forem obrigações:

- O montante do empréstimo obrigacionista cuja admissão à solicitada não pode ser inferior a 50 000 contos;
- Encontrar-se a sociedade emitente constituída e a funcionar em conformidade com a legislação geral e especial que lhe seja aplicável;
- Haver a sociedade publicado regularmente os seus relatórios de gestão e contas anuais, respeitantes, pelo menos, aos dois exercícios anteriores ao do pedido de admissão;
- Ter a sociedade um ano completo, pelo menos de exercício efectivo da sua actividade;
- Conformarem-se as características e a situação jurídica das obrigações com as disposições legais, regulamentares e estatutárias que lhe sejam aplicáveis;
- Estarem as obrigações integralmente realizadas e livres de quaisquer ónus ou encargos, bem como de quaisquer limitações ou vinculações quanto aos direitos patrimoniais ou sociais que os integrem ou à sua transmissibilidade;
- Englobar no pedido de admissão à cotação todas as obrigações da mesma categoria que se encontrem emitidas.

O legislador previu ainda a possibilidade de ser solicitada a admissão condicional da negociação de acções ao

Segundo Mercado, enquanto a sociedade emitente das acções promove a respectiva dispersão, por forma a reunir os requisitos relativos à dispersão do capital.

A **admissão, suspensão, exclusão e readmissão** de valores mobiliários à cotação compete ao Conselho de Administração da Associação da Bolsa de Valores (de Lisboa), não dependendo as respectivas decisões de aprovação da CMVM – sem prejuízo de poder ser interposto recurso da deliberação do Conselho de Administração da Bolsa, para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

Por vezes, poderá ser exigido à sociedade que pretende a admissão dos seus valores mobiliários à negociação que celebre um **contrato de liquidez**, que é um contrato celebrado entre os accionistas das sociedades admitidas à negociação e intermediários para tanto autorizados através dos quais estes últimos se obrigam a realizar, pelo prazo que se estipule, operações de compra e venda de valores mobiliários em causa. Tem, portanto, como finalidade facilitar a formação ou o reestabelecimento de um mercado regular de bolsa, nomeadamente através da melhoria da liquidez dos valores mobiliários em causa.

A **apresentação do pedido de admissão** à negociação no Segundo Mercado deverá constar de requerimento assinado por quem tenha legitimidade para o solicitar, não podendo ser decretada oficiosamente, o que impede que as empresas nele sejam colocadas involuntariamente.



No Código do MVM são enunciados também os documentos que devem ser juntos para **instrução** do pedido de admissão à negociação no Segundo Mercado, destacando-se, entre eles, o denominado prospecto de admissão.

Deveres de informação

No que se reporta aos **deveres de informação**, a sociedade que possua acções cotadas no Segundo Mercado fica sujeita aos mesmos deveres de informação que as sociedades com acções admitidas ao Mercado de Cotações Oficiais, ou seja, além da **publicação dos relatórios e contas anuais**, deverá ser divulgada a **informação semestral**, bem como outras **informações gerais** que se revistam de particular importância (v.g. factos e circunstâncias que não sejam por outra forma do conhecimento geral e possam influir de maneira relevante na avaliação pelos investidores da entidade emitente, ou factos relativos aos valores emitidos).

Todavia, e em obediência ao preceituado na lei, o nº 10 do citado Regulamento 91/14, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários dispensou, no que toca à informação semestral, a apresentação, nos dois primeiros anos, de alguns dos elementos indicados pelo artº 342º do Código do MVM.

Encargos de admissão e manutenção

Terceiro aspecto a focar é o dos **encargos com a admissão à cotação e manutenção das entidades emittentes no Segundo Mercado**. Assim, para a admissão (e readmissão) de valores mobiliários à cotação no Segundo Mercado será devida uma taxa igual a metade da fixada, para os mesmos efeitos, para o mercado de cotações oficiais, e aplicada segundo critérios idênticos, ou seja, 0,25 por cento sobre o valor nominal global dos títulos a admitir.

Relativamente à taxa anual de manutenção no mercado será igual a metade da fixada, para os mesmos efeitos, para o mercado de cotações oficiais, e aplicada segundo critérios idênticos, ou seja, 0,25 por cento sobre o valor nominal global dos títulos a admitir.

Finalmente, destaca-se que decorridos três anos sobre a admissão à negociação ao Segundo Mercado, e se se verificarem as condições necessárias para o efeito, a Associação de Bolsa decidirá, a solicitação da entidade emitente ou oficiosamente mas com audiência prévia dela, que os valores cotados no Segundo Mercado sejam admitidos ao mercado de cotações oficiais.

* Advogado.

CRISTINA PESCE*

O ACOLHIMENTO POSITIVO

Em 9 pontos, recorde pormenores fundamentais que garantem um contacto eficaz e agradável para quem visita e para quem acolhe.

A PRIMEIRA impressão que se tem de uma empresa pode ser decisiva para os negócios da organização.

Por isso, assegure um acolhimento perfeito aos visitantes.

É que raramente se tem uma segunda oportunidade de dar uma boa primeira impressão.



1

As atenções positivas (como o reconhecimento, os elogios, os agradecimentos, o interesse, a admiração) fazem com que a pessoa se sintam bem.

Já as atenções negativas (como as críticas, o desapontamento) podem levar o visitante a sentir-se "em baixo".

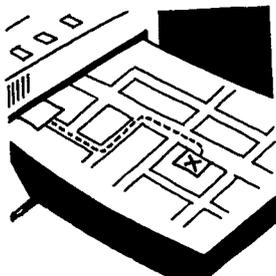
A indiferença, isto é, a ausência total de atenção, é ainda pior, pois poderá resultar em consequências desastrosas como insegurança, atitudes de "vencido", comportamentos estranhos.

É, portanto, fundamental ter cuidado com as atenções que se dão às pessoas.

2

Comece por certificar-se de que quem o visita sabe exactamente como chegar à empresa.

Envie um plano de acesso a quem o vai visitar ou adopte fichas de confirmação de entrevista com endereço, andar, estacionamento etc., que a secretária poderá remeter pelo correio ou via fax.

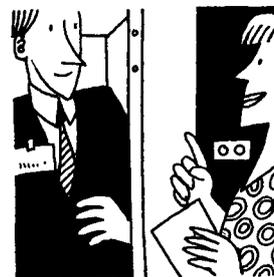


3

O primeiro contacto físico do visitante com a empresa deve também ser bem cuidado.

O *crachat* que é fixado à roupa da pessoa serve de identificação para guiá-la caso ela se perca nos andares.

Contudo, o ideal, evidentemente, é que a secretária venha recebê-lo à porta ou à saída do elevador.



4

Não deixe o visitante à espera, em pé no corredor.

Preocupe-se com o tempo de espera, que não deve ultrapassar um quarto de hora.

Preveja um local onde a pessoa possa sentar-se confortavelmente, ofereça jornais ou revistas para a distrair e, sempre que possível, providencie um café.

5

Dispense atenção positiva às pessoas, todas gostam de ser tratadas com consideração e de se sentirem valorizadas.

A pessoa, ao ser acolhida, espera ser tratada com gentileza, eficiência e boa vontade.

Ouçá atentamente o que o cliente ou visitante diz. Observe as suas reacções e o seu comportamento.



↓ ATENDIMENTO DIFERENCIADO 6



Pesquisas realizadas no âmbito da psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratadas como únicas, de forma especial, com um atendimento diferenciado.

Portanto, tente descobrir o que é de facto importante para o seu interlocutor e não o que seria para si. Seja transparente. Não esconda nada.



7 Procure elogiar de acordo com a sua personalidade e com as circunstâncias. Seja espontâneo, sincero e natural. Não soe a falso. Evite vulgarizar o uso de chavões e superlativos. Não disperse cumprimentos efusivos à sua volta. Aja com cortesia, mas discretamente.



8 Deixe a pessoa acolhida sentir-se à vontade, livre. Não a pressione a nada e, principalmente, não a massacre com interrogatórios desnecessários e até mesmo inconvenientes.

Concentração, simpatia e paciência, facilitam o relacionamento entre as pessoas.



9 Lembre-se de que a atenção dispensada pelo anfitrião não deve cessar quando o visitante parte. Reconduzo o seu visitante ao elevador ou à porta da empresa. Procure contactá-lo mesmo depois da visita, para saber se tudo vai bem.

UMA SITUAÇÃO:

Um empregado está indisposto.

Ao receber um visitante, como deve proceder para evitar eventuais falhas no acolhimento?

Tanto o comportamento da pessoa que acolhe como da que é acolhida estão sujeitos a variações internas (pessoais) ou externas (situacionais).

Esses factores costumam gerar distorções de percepção.

Contudo, a pessoa atenta ao seu comportamento pode localizar o problema e tentar ultrapassá-lo.

Portanto, a conduta mais adequada será desculpar-se com o visitante por uma eventual falha no tratamento. Isto evitará que a pessoa tenha um desvio de percepção, imaginando que a expressão séria que o está acolhendo se deve a alguma irritação com ela.

AO ACOLHER UMA PESSOA, LEMBRE-SE DISTO:

1. As atenções positivas fazem com que a pessoa se sinta bem.
2. Certifique-se de que quem o visita sabe exactamente como encontrá-lo.
3. Cuide do primeiro contacto físico do visitante com a empresa.
4. Não deixe o visitante à espera.
5. Dispense-lhe atenção positiva.
6. Preste um atendimento diferenciado.
7. Seja espontâneo, sincero e natural ao cumprimentar.
8. Deixe a pessoa sentir-se livre.
9. No fim, reconduzo o seu visitante ao elevador ou mesmo à porta de saída.

NÃO ESQUEÇA:

O acolhimento deve dar ao visitante a sensação de sucesso.

REFLEXÃO

- Como prepara o acolhimento de uma pessoa?
- Ao acolher uma pessoa costuma cuidar das atenções que lhe dispensa?
- Que condições cria para lhe transmitir atenção positiva?

* Pedagoga e Assistente técnica de Estudos Sociais.

J. VICENTE FERREIRA*



REVISITAR DESCARTES

Na época de mudança em que vivemos tudo é permanentemente questionado. O autor propõe uma metodologia "muito cartesiana", que nos permite avaliar a vida e a profissão, na procura das tão desejadas soluções.

"Fazer as maiores perguntas acerca do nosso futuro não é uma questão de curiosidade intelectual. É uma questão de sobrevivência." O autor desta frase é o muito conhecido e citado Alvin Toffler, quando se passeava pela "Terceira Vaga". Naturalmente que continuou a curiosidade de Descartes que na sua época também descobriu a sua "Vaga" e deixou-nos uma forma cartesiana de abordar as situações.

Enfim, cada época produz aquilo que agora se vai pomposamente chamando de "gurus", com todo o respeito que me merece o Sr. Descartes.

Mas, passando a realidades concretas, proponho uma abordagem que, questionando o PRESENTE, permite de forma rápida avaliar a CAPACIDADE DE MUDANÇA.

Esta abordagem compõe-se das seguintes questões:

- O que somos?
- O que queremos ser?
- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
 - A que chegar?
 - Com quem chegar?
 - Como lá chegar?
 - Quanto tempo queremos levar?
- Quais as nossas virtudes e os nossos defeitos?
- Que actuação para passar da situação onde estamos para a situação que queremos atingir?
- De que modo, por que formas e em que áreas é que a nossa evolução se vê comprometida por factores estranhos e não controláveis por nós?

SIMPLESMENTE... "KISS"

A vida nas organizações pode ser agradável, eficiente e até simples.

Tudo passa por dar importância à massa cinzenta fomentando a criatividade e a procura de soluções.

A história que a seguir apresento é uma abordagem simples numa metodologia que revisita Descartes.

Um empresário americano tinha por hábito abrir as portas do seu grupo empresarial aos melhores alunos das universidades, oferecendo estágios de curta duração, visitas a algumas empresas e fomentando a organização de vários debates sobre estratégia, tecnologias, evolução dos mercados, etc.

Como contrapartida, exigia a apresentação de um relatório, em prazo combinado.

Na data fixada os estagiários, cumprindo o acordado, apresentavam os seus relatórios. E aqui começava o espanto, a surpresa e a irritação, pois muitos estagiários, quando voltavam a receber os referidos relatórios, verificavam que o empresário se tinha limitado, na maioria dos casos, a um comentário demasiado provocatório de uma única palavra – "KISS".

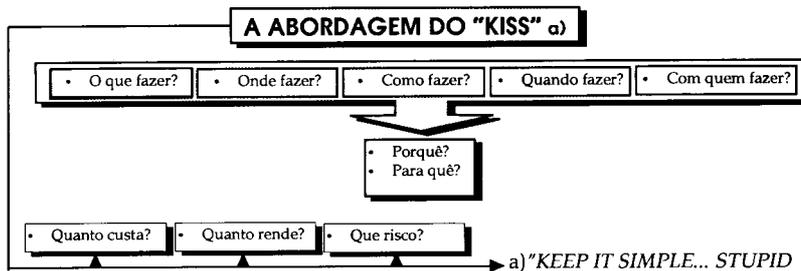
Intrigados com semelhante atitude quiseram saber o significado de tão "afectiva palavra".

O empresário esclareceu-os referindo que tinham apresentado um trabalho muito complicado, sem conclusões nem propostas, para além de terem escrito demasiado.

Sendo assim, o único comentário possível era de facto o "KISS – KEEP IT SIMPLE, STUPID", o que traduzido e adaptado para português significa "Actua de forma simples, estúpido".

Esta história, como podem verificar pelo quadro junto, tem todavia uma aplicação metodológica, muito cartesiana, que permite encontrar uma forma simples de questionar a vida e a profissão, na procura de soluções.

(fig 1)



Aqui fica um convite muito especial: não complique aquilo que é simples, ou se preferir, torne simples aquilo que é complicado.

* Gestor e Docente Universitário



por falar em...

INICIATIVA EMPRESARIAL



Ter iniciativa é ter desejos de fazer algo, executá-lo e procurar que as coisas corram bem. **O mundo da empresa comercial é um viveiro de pessoas com iniciativa. O empresário é quem tem a iniciativa, aquele de quem depende em boa medida a vida da empresa.** Costuma-se dizer, numa frase com sabor publicitário, que a empresa são os homens que a dirigem ou que a empresa é a sombra da pessoa que a dirige ao mais alto nível: o que parece evidente é que a empresa e o seu negócio não é bem entendida, se não se conhecer devidamente o empresário. A vida da empresa, a sua continuidade, depende

DIRIGIR





bastante dessas pessoas, das suas capacidades e das suas circunstâncias. Não se pode falar de negócio isoladamente; nas empresas não se pode falar apenas das ideias, visto que estas pertencem a determinadas pessoas. Por vezes, os que dirigem vivem de ideias de outros, do que foi concebido por esses, e não é estranho que algumas empresas não tenham empresário, o que, a acontecer durante algum tempo, terá consequências graves.

Frequentemente se identifica o empresário com a pessoa que joga o seu dinheiro na tentativa empresarial. Evidentemente que a propriedade é um requisito que ajuda a conhecer o empresário, mas, por vezes, a propriedade não leva a mais do que a ser accionista ou um investidor. **Ser empresário é, portanto, jogar o seu próprio dinheiro, mas é também mais alguma coisa;** de facto, existem empresários que não são accionistas ou que arriscaram muito pouco do seu património na empresa em questão. **O empresário tem mais a ver com a iniciativa do que com o capital;** a sua coincidência costuma dar-se sobretudo nas primeiras fases da vida das empresas, em que o fundador é o único ou principal accionista e, simultaneamente, o principal dirigente. Nestes casos já não existem dúvidas sobre a identificação.

O citado empresário poderá ser substituído mais tarde, pelo filho e, então, ver-se-á se a sucessão é como proprietário ou também como empresário: a iniciativa empresarial não é hereditária e é preciso não esquecer porque a auto-continuidade da empresa depende disso. Muitas vendas de empresas que têm no seu activo resultados brilhantes, com uma posição forte no seu segmento de mercado e que possuem boas equipas de recursos humanos e produtivos processam-se, fundamentalmente, devido à clareza com que se percebe a não existência de um empresário-sucesor entre os actuais accionistas ou os actuais dirigentes.

Muitas vezes, também, é conveniente observar que em movimentos expropriadores as operações são apresentadas com o simplismo que implica pensar que expropriando o capital se fica a possuir a empresa; ora não é assim, pois fica-se só com o capital, os activos, o pessoal, etc., mas a iniciativa não é expropriável. Um dos grandes prejuízos dos movimentos expropriadores é que costumam ser acompanhados pela suspensão ou pela fuga dos empresários, que nem sempre coincide com a fuga dos ricos, que é a justificação da propaganda expropriadora. **Riqueza e iniciativa não são sempre coincidentes: há ricos incapazes de criar qualquer coisa, que somente sabem consumir ou quando muito administrar. E há empresários com capital e sem capital.**

Consoante a natureza do negócio, a iniciativa empresarial será mais ou menos necessária. Há empresas que dependem mais de activos do que das ideias para os utilizar; por vezes parece que a única coisa em jogo é não cometer erros, limitar-se a não ser prejudicial e as coisas vão por si. Claro que isto pode ser assim em alguns casos, embora haja que ter cautela em não ver a situação de forma estática, em determinado momento e congelando a

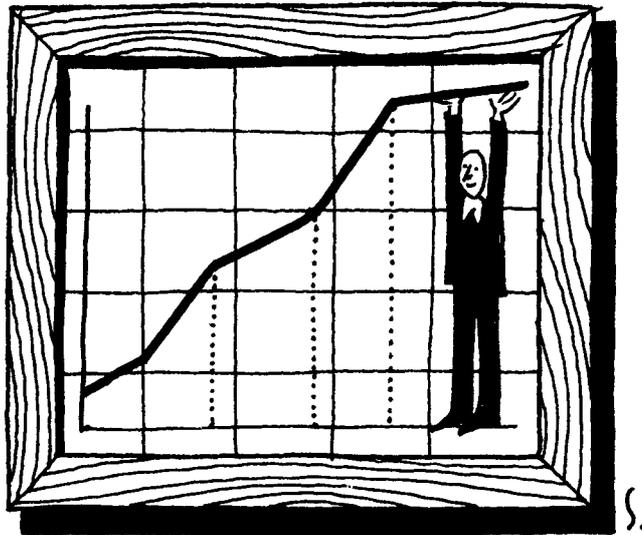


imagem. Um exemplo disso, e sempre muito controverso, é o da nacionalização (expropriação) da banca; o negócio bancário aparece sempre muito ligado à sua rede de escritórios, aos empréstimos, aos organismos públicos e às políticas monetárias... o que ocorre em bastantes países com um contexto financeiro muito regulamentado e pouco aberto ao exterior; pois inclusivamente nestes casos, a nacionalização provoca quase sempre uma quebra da capacidade concorrencial dos bancos, um abandono no fornecimento de serviços, uma falta de inovação em todas as suas políticas... e isso mesmo no caso de terem sido nomeadas como novos gestores pessoas conhecedoras do sector. A verdade é que o problema não reside no facto do banco ser público ou privado, mas se nesse processo de mudança da propriedade se perdeu o empresário. Ser conhecedor de um sector não significa ser empresário. Com muita frequência é costume nestes processos substituir empresários, por bons administradores que têm, à partida, um papel muito claro a desempenhar, mas que não é suficiente.

O empresariado não radica em traços da personalidade. Há empresários de todo o tipo e muitos não são personalidades atraentes. Nem arrastam, nem entusiasмам, nem são inovadores; têm alguns valores, mas faltam-lhes outros. No entanto, são capazes de montar uma empresa e de a manterem, encarnarem e levá-la para a frente. Por isso são empresários. **Com grande frequência se diz que um empresário é a pessoa que corre riscos o que é correcto se não se ignorar que há muitos empresários que têm aversão ao risco, que fazem tudo para o evitar.** Há empresários que se arriscam e outros não; e a justificação da empresa e do empresário não reside no risco (como alguns afirmam), mas nos bens e produtos que proporcionam. **O risco pode estar em moda, ser atraente e emocionante, mas é só uma das maneiras de fazer uma empresa que, talvez, mereça grandes louvores, mas ser empresário não é isso.**

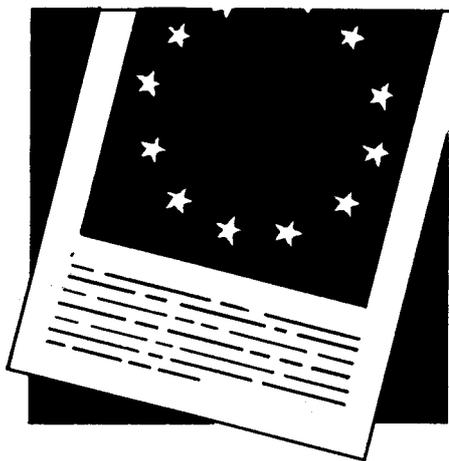


Por outro lado, o empresário nem sempre é a figura-chave e solitária da qual depende tudo. Há empresas onde os conhecimentos de um gestor comercial ou de um engenheiro são essenciais; daí, por vezes, poderem chegar a receber as remunerações mais elevadas da empresa. O empresário, no seu papel, aquilo que tem a fazer é reconhecer o enorme peso do técnico em causa e apoiá-lo. Outras vezes, dispor de um determinado accionista é essencial para a empresa e o empresário tem aí uma grande tarefa a realizar. Definitivamente, trata-se de não cair em empresarismos fáceis, dando lugar a uma nova classe... que não conduz a nada de útil nem de conveniente. Ser empresário não é assunto que tenha a ver com um *carner* ou com um título. Às vezes é-se empresário de forma voluntária e outras de maneira forçada (talvez porque as circunstâncias da vida assim o exigiram e levaram ao despertar do espírito empresarial adormecido ou, inclusivamente, não desejado).

Socialmente é importante que haja muitos empresários, muitas pessoas que sejam empreendedoras, sejam em novas empresas ou nas já constituídas. Aí radica o desejo de que a iniciativa surja dentro das grandes organizações para as manter vivas e fazê-las fugir da burocracia; os dirigentes-soldados são muito frequentes e é preciso revitalizar e promover os que se atrevem nos

seus campos específicos ou noutros novos. Também é extremamente importante que muitos deles criem as suas próprias empresas, seja pelo desejo de obter alguns ganhos, seja para terem uma profissão, ou para contribuírem com alguma coisa para a sociedade, para o que é bastante conveniente que os indivíduos tenham recursos. Os fundos de pensões e os bancos costumam ter muito dinheiro, mas não costumam ser bons exemplos de criação de empresas. Talvez a diferença entre o socialismo e o capitalismo não tenha estado no capital em si (num caso, público e, no outro, privado), mas no facto do capitalismo ter proporcionado a livre iniciativa, no sentido de que não está definido quem pode empreender. E, talvez, se possa assim entender a difícil tarefa de criar postos de trabalho em determinadas zonas, quando nelas não existe a chama da iniciativa... e só aparecem os postos "criados" pela oferta pública de emprego. O desenvolvimento, com grande frequência, é fruto do aparecimento de empresários, grandes e pequenos, próprios e alheios, mais ricos e mais pobres.

José Luís Lucas (Prof. da AESE)
in *Correio da AESE*



euroflash

Conhece a Rede Europeia para Apoio a PME?

Pois é. Existe uma rede europeia que integra **Eurogabinetes/Euro Info Centres, BRE e Consultores BCNET**, que tem todas as condições necessárias para o esclarecer sobre as questões relativas ao Mercado Único, e sobre as oportunidades de Cooperação de que pode beneficiar. Se quiser saber mais em pormenor o que podem fazer por si, faça-o através deste Fax: 322/280 1993 Só para ter uma ideia, vamos-lhe dizer quantos existem nas principais cidades do nosso País.

Fig 1.

	E/C	BC-NET	BRE
Lisboa	3	12	5
Porto	1	1	2
Coimbra	2	-	-
Aveiro	1	1	-
Leiria	-	1	-

E agora, para terminar, uma definição rápida do que é cada um destes órgãos de informação.

EIC (EURO INFO CENTRES): há mais de 200 na CE. São centros de informação que lhe prestam informações rápidas sobre investimentos, regulamentação social, enfim, tudo o que quiser saber sobre o funcionamento de PME na Europa Comunitária.

BC-NET (BUSINESS COOPERATION NETWORK): são consultores que, com base no tipo de cooperação, ramo de negócio, área geográfica, etc., o ajudam a encontrar parceiros internacionais, assegurando total confidencialidade. Depois, se o negócio for para a frente, apoiam-no em qualquer altura do projecto.

BRE: é um serviço de aproximação de empresas, cujo objectivo é estimular a associação entre parceiros comerciais, financeiros e técnicos de diferentes países. Uma curiosidade: além dos 12 Estados-membros, este serviço abrange também países como a China, o Japão, o Canadá, a Índia, os EUA e o Brasil.

Regiões dependentes da Indústria Têxtil: vem aí o RETEX!

O ICEP assinou um protocolo de colaboração com diversas instituições financeiras para implementação de linhas de crédito a estratégias de internacionalização de empresas.

O valor de crédito do programa RETEX atingirá os 11 milhões de contos. Aprovado para o período de 1993-1997, **este programa apoia a modernização e a diversificação das regiões fortemente dependentes das indústrias têxtil e do vestuário.** A ideia é apoiar projectos de internacionalização comercial de empresas, que impliquem um aumento do *know-how* nas áreas de *marketing, design, qualidade.* A forma de concretização desses projectos deverá ser a constituição de sociedades comerciais no estrangeiro ou o lançamento de marcas próprias.

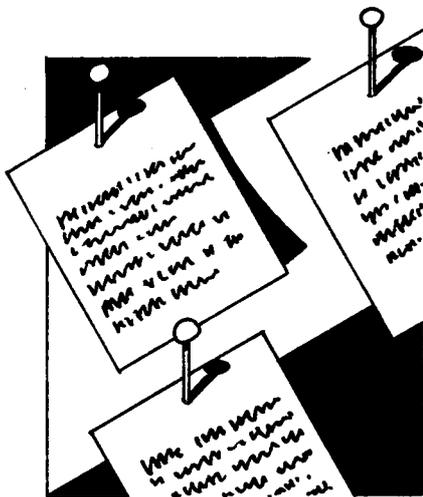
in IAPMÉDIA, Fevereiro de 94

O Leader Continua

Até 1999, a iniciativa comunitária Leader II vai prosseguir. O objectivo deste programa é o desenvolvimento integrado do meio rural.

Tal como acontecia no Leader I, os programas de desenvolvimento integrado deverão ser dinamizados por grupos de acção local ou por outros actores colectivos, públicos ou privados, a operar num ou em vários sectores de actividade.

in IAPMÉDIA, Fevereiro de 94



breves



TERCEIRO CADERNO DO PAOT

Em Abril passado foi editado o terceiro caderno do Programa de Artes e Ofícios.

A DIRIGIR teve a oportunidade, no número especial de 1993, de entrevistar o respectivo coordenador, Carlos Laranjo Medeiros, e de sensibilizar os leitores para este importante programa de desenvolvimento, que procura dinamizar e promover novas actividades económicas de impacto regional.

Os temas deste terceiro volume são muito diversos: os usos da segurelha, os segredos dos barristas de Estremoz, a experiência-piloto de uso de terra como material de construção civil...

Destacamos uma afirmação do coordenador do programa, por nos parecer muito ajustada aos temas desta DIRIGIR: **"As artes e ofícios tradicionais têm de ser pensadas num quadro em que o desemprego e a criação de postos de trabalho são novamente um dos assuntos fulcrais da agenda política-económica, com uma importância central nas teorias e opções dos anos 90."**



AUTO-ESTRADAS DE VIDRO

Em 1966 o físico inglês Charles Kao desenvolveu a teoria de que o vidro poderia ser utilizado como veículo de mensagens sob a forma de ondas luminosas.

O que parecia nessa altura uma ideia peregrina, foi aproveitado pela Corning Glass, que em 1970 criou as primeiras fibras ópticas. No entanto, só 7 anos mais tarde é que a empresa norte-americana AT&T, viria a testar este novo suporte com êxito, garantindo a partir de então uma perfeita comunicação telefónica.

Em apenas 28 anos quanta mudança!

A partir daí o uso da fibra óptica tem substituído sistematicamente o fio de cobre na implantação das infra-estruturas de telecomunicações.

Pode-se mesmo afirmar, no dizer do articulista, que as auto-estradas de informação do futuro vão ser de vidro.

IN PÚBLICO



POBRE ENTRE OS RICOS E RICO ENTRE OS POBRES...

Mais de 120 países assinaram em Abril deste ano a Acta Final do Uruguay Round do Acordo Geral de Tarifas e Comércio, o que irá por certo influenciar o quadro de relacionamento comercial entre todos os países do mundo, com evidentes benefícios para a economia mundial ...

Mas será mesmo assim?

Ninguém duvida que serão exactamente os EUA e a União Europeia os mais beneficiados com estas medidas. Os países em vias de desenvolvimento, sobretudo os mais pobres e os mais desprovidos de recursos naturais, não só não terão capacidade para aproveitar as novas oportunidades, como terão que enfrentar dificuldades acrescidas – o abandono das políticas proteccionistas e o fim das ajudas à agricultura, terão como consequência o encarecimento dos bens alimentares.

E Portugal, país que faz parte do bloco dos países mais desenvolvidos do mundo, será que vai retirar benefícios semelhantes aos dos seus parceiros?

É chegada a altura de enfrentar a nossa situação paradoxal – somos um país pobre entre os ricos, e rico entre os pobres, e essa situação começa a ter menos vantagens do que benefícios: até agora uma das maiores vantagens competitivas da nossa economia era precisamente o baixo custo da mão-de-obra. Mas essa vantagem está a chegar ao fim. Apesar dos custos salariais em Portugal serem baixos, os têxteis da Índia, do Paquistão e do Taiwan chegarão aos

mercados europeus mais baratos que os do Vale do Ave! E, apesar de estarem previstos mecanismos de defesa comercial ao nível dos Doze, será muito difícil que a Europa se comova e se esqueça de que Portugal paga os piores salários da UE, ou não se lembre de que no Vale do Ave continua a haver trabalho infantil...

GOULART MACHADO IN DIÁRIO DE NOTÍCIAS



HÁ PESTICIDAS E PESTICIDAS...

Até aos anos 60, o DDT foi usado como pesticida, sem que ninguém desconfiasse da sua perigosa toxicidade. O cloreto de vinil, usado até 1974 como gás propulsor em *sprays*, foi substituído por outros produtos pois descobriu-se que era cancerígeno.

Acontece que a situação continua a ser alarmante, segundo nos informa o relatório anual de 1994 do Bureau Internacional de Trabalho. E o mais grave é que muitos dos riscos destes produtos só se manifestam a longo prazo. A agravar a situação, a legislação não regulamenta a exposição aos produtos perigosos: O BIT constatou que apenas 2100 produtos químicos estavam submetidos a normas de controlo, enquanto se conhecem pelo menos oito mil produtos tóxicos, dos quais duzentos são cancerígenos.

Entretanto, segundo dados da OMS, há cinco milhões de pessoas por ano que são vítimas de intoxicações causadas por pesticidas. Destas morrem por ano 400 mil, a maior parte em países do Terceiro Mundo.

Agora o que nos parece bastante curioso é a assimetria existente ao nível da protecção dos trabalhadores que manuseiam produtos perigosos: enquanto que 80 por cento da produção mundial de pesticidas é usada nos países industrializados, nesses mesmos países registam-se menos de um por cento das intoxicações mortais.

IN PÚBLICO



livros a ler



COMO ESCREVER MEMORANDOS EFICAZES

Este livro destina-se a ajudá-lo a descobrir respostas rápidas e concisas para muitos dos seus problemas de redacção de memorandos.

O memorando é a forma de comunicação escrita mais simples que se utiliza nas empresas.

A capacidade para redigir memorandos eficazes pode ser um grande trunfo para o sucesso de uma carreira profissional.

Informar por escrito é uma atitude louvável mas que raramente surte o efeito desejado, enquanto "**comunicar**" é uma forma dinâmica de fazer passar eficazmente uma mensagem.

Em *Como Escrever Memorandos Eficazes* encontrará estratégias e exemplos que poderão ajudá-lo a aprender como escrever mensagens eficazes que comunicam mais do que informam.

FICHA TÉCNICA

Título: *Como Escrever Memorandos Eficazes*
Autor: L. Sue Bauch
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



COMO CONSEGUIR O EMPREGO QUE DESEJA

Qualquer pessoa que já tenha feito uma entrevista de selecção para um emprego sabe que o medo do desconhecido é uma das primeiras causas do nervosismo.

Este livro ajudá-lo-á a perceber o que é uma entrevista, como acalmar os seus receios, como vestir-se, enfim, como se preparar.

Foi para o(a) ajudar que o autor escreveu este manual de preparação para "aquela" entrevista que pode mudar a sua vida.

Saiba o que lhe vão perguntar e como deve responder.

FICHA TÉCNICA

Título: *Como Conseguir o Emprego que Deseja*
Autor: H. Anthony Medley
Colecção: Arte de Viver
Editora: Publicações Europa-América

À VENDA NAS LIVRARIAS



COMO TORNAR-SE CIDADÃO DA EUROPA

Este livro trata de maneira diferente do que é habitual o problema dos deveres e direitos.

O autor (Joseph Rován) quis, apesar dos deveres não estarem dissociados dos direitos, colocá-los em primeiro lugar.

Segundo Joseph Rován, como cidadãos da Europa devemos reaprender a necessidade da partilha e do sacrifício, e que o nosso dever de compreender o momento da história se liga necessariamente ao direito ao saber que o dever de construir uma nova ordem encontra a sua dupla correspondência no direito à natureza e no direito à felicidade. A reflexão que se desenrola nas páginas deste livro destina-se a definir melhor os papéis das nossas cidadanias que se edificam umas sobre as outras, sem que a mais elevada deva absorver as outras ou torná-las inúteis.

FICHA TÉCNICA

Título: *Como Tornar-se Cidadão da Europa*

Autor: Joseph Rován

Editor: Publicações Dom Quixote

Colecção: Biblioteca de Economia

Prefácio de Jacques Delors

À VENDA NAS LIVRARIAS



A ARTE DA GUERRA

Este livro chama a atenção para a necessidade de desenvolver capacidades de previsão, de iniciativa e de manobra.

A *Arte da Guerra* é a aplicação de mais de 200 anos de estratégia militar à gestão da empresa moderna.

O pensamento de Sun Tzu sublinha a importância de se escolher o momento certo para agir e de se saber adaptar às novas circunstâncias.

Ajuda-o, fundamentalmente, a conhecer o meio em que se age, o "teatro das operações", para podermos formular a estratégia empresarial.

Aconselhamos a leitura desta obra ao gestor moderno, pelos conselhos sábios que apresenta e pela sua espantosa actualidade.

FICHA TÉCNICA

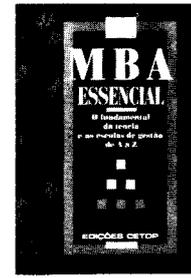
Título: *A Arte da Guerra*

Autor: Sun Tzu

Editora: Publicações Europa- América

Colecção: Economia e Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



MBA ESSENCIAL

O *MBA Essencial* foi escrito por Tim Hindle, um antigo editor de gestão do *The Economist* e está dividido em três partes principais.

A primeira parte é composta por ensaios que estudam algumas das questões muitas vezes colocadas pelos gestores que pensam em voltar a estudar.

A segunda parte é um A a Z das ideias e pensadores de gestão, dirigida com precisão para as principais disciplinas que são ensinadas nas escolas de gestão. Inclui entradas sobre Kanban e Kombineat, sobre o princípio de Pareto e a teoria do *portfolio*.

E a terceira parte é composta por apêndices com informações úteis, entre elas, uma lista com os cursos portugueses de MBA, moradas e telefones.

Se o seu desejo sempre foi frequentar uma escola de Gestão famosa e ter tirar um MBA, mas nunca teve tempo ou oportunidade para tal, ou se já fez tudo isso e necessita apenas de refrescar a memória com as novas correntes do pensamento da área do *management*, aconselhamos que leia este livro, que está escrito de uma maneira clara e profunda e que lhe dará acesso ao que de mais moderno se está a fazer nesta área específica.

FICHA TÉCNICA

Título: *MBA Essencial*

Autor: Tim Hindle

Editora: Edições CETOP

Colecção: The Economist Books

À VENDA NAS LIVRARIAS



CRESCIMENTO CRISES E DESENVOLVIMENTO

Esta é uma obra de história e de análise das economias e das sociedades contemporâneas.

Traça as grandes evoluções económicas desde a Revolução Industrial, insistindo na situação dos países dominantes (Estados Unidos, Japão, França, Alemanha, Reino Unido), dos países do Terceiro Mundo e dos países do Leste.

Este livro de Frédéric Teulon proporciona uma visão clara e sintética que permite analisar os problemas económicos a longo prazo.

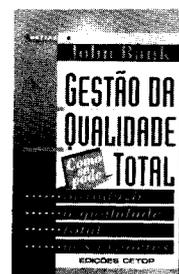
É um instrumento indispensável para preparar exames e concursos de acesso ao ensino superior de economia e para estudos universitários de economia e de história.



A PÓS-MODERNIDADE

Termo controverso e polémico de diferentes significados, a Pós-Modernidade tem sido objecto de análise, debate, crítica e muita escrita dos mais variados campos, desde a sociologia, à filosofia, passando pela política à antropologia.

Este pequeno livro de Barry Smart retrata um conjunto muito alargado e heterogéneo de análises e comentários sobre o tema, cuja actualidade e importância nos parecem indiscutíveis.



GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Esta obra explica com clareza e concisão as respostas a todas as perguntas, que podemos fazer, para melhor perceber o moderno conceito da Qualidade Total. Perguntas tais como:

- Como se pode introduzir a qualidade total nos negócios?
- Quais as vantagens da gestão da qualidade total?
- Quem deve ser o responsável pela gestão da qualidade total na empresa?
- É a gestão da qualidade tão eficiente no sector de serviços como no sector industrial?

O objectivo deste livro é desmistificar o tópico e tornar-se num valioso utensílio para gestores, quadros, estudantes universitários e todas as pessoas que desejem melhorar os conhecimentos e técnicas.

FICHA TÉCNICA

Título: *Crescimento, Crises e Desenvolvimento*

Autor: Frédéric Teulon

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Biblioteca de Economia

À VENDA NAS LIVRARIAS

FICHA TÉCNICA

Título: *A Pós-Modernidade*

Autor: Barry Smart

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Biblioteca Universitária

À VENDA NAS LIVRARIAS

FICHA TÉCNICA

Título: *Gestão da Qualidade Total*

Autor: John Bank

Editora: Edições CETOP

Colecção: Chefias & Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



DIRIGIR



Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional

ESTUDOS

ESTUDO DE CASO
E ANÁLISE DE POLÍTICAS



Maria João Rodrigues e Maria de Lurdes Rodrigues
A. Oliveira das Neves e Outros
Editora: Instituto do Emprego e Formação Profissional
Colecção: Estudos, nº 11

FICHA TÉCNICA

Título: *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*

Autores: Maria João Rodrigues, A. Oliveira das Neves e Outros

Editora: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Colecção: Estudos, nº 11

A Venda no IIEFP

O livro de *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional* resulta de um trabalho de acompanhamento, análise e avaliação do processo de reestruturação produtiva do sector de lanifícios na região da Covilhã, isto é, a implementação de medidas de política de emprego, de incentivos técnicos, tecnológicos, fiscais e financeiros, especificamente pensadas para a região e sector em crise.

O estudo de acompanhamento, análise e avaliação faz uma abordagem global do processo incidindo sobre os factores produtivos, os movimentos de recomposição profissional da população, as alterações ao nível da qualidade e da quantidade de emprego e as dinâmicas de desenvolvimento regional.

O caso da Covilhã, declarada oficialmente em reestruturação a partir de 1988, revelou-se exemplar e paradigmático por se tratar de uma região de especialização produtiva no ramo de actividade dos têxteis, tendo permitido aos autores o desenvolvimento de uma metodologia de diagnóstico e de apoio à intervenção em regiões envolvidas em processos semelhantes de reestruturação e reconversão produtiva.

Vale a pena reter aqui as principais conclusões deste trabalho, que os autores elaboram a partir "da crítica de algumas ideias feitas".

1. Existe em Portugal a crença de que os processos de reestruturação decorrem "em brandos costumes", sem grandes custos sociais e financeiros, graças, nomeadamente, aos mecanismos informais de interajuda e solidariedade familiar. No entanto, a evolução dos tipos de família predominante e alterações nas condições de vida e de sobrevivência das famílias permitem antecipar problemas que comprometam sobretudo a formação e o futuro das gerações mais jovens.

2. Predominam no nosso País os projectos de reestruturação centrados na fórmula mágica "novos equipamentos + redução de pessoal = ganhos de produtividade física = redução de custos unitários = aumento da competitividade"

Uma vez que se sabe, hoje, que a competitividade não depende apenas do preço, mas também da qualidade e da inovação, não se pode conquistar a competitividade apenas pela redução de custo.

3. Mas competitividade com base na diferenciação e na inovação requer níveis culturais e educacionais mais elevados tanto da população em geral, como por parte dos agentes directamente envolvidos nos processos produtivos, por forma a multiplicar as competências de autonomia, criatividade e tratamento de informações complexas.

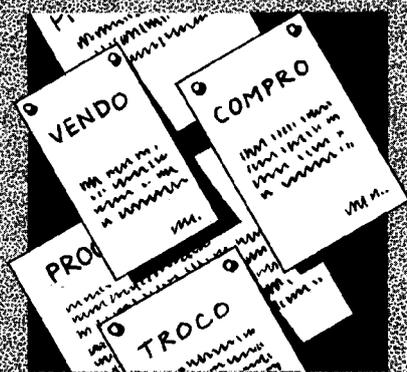
4. Para tudo isto, os autores perguntam: há défice de instrumentos ou défice de actores? E respondem: cada vez mais ressalta que o problema mais complexo é o segundo e não o primeiro. Quer dizer instrumentos de política industrial e de formação profissional, incentivos e estímulos vão surgindo, mas a sua aplicação no terreno falha muitas vezes por falta de actores públicos e privados.

Assim, os autores concluem, "as políticas públicas deveriam ser concebidas e promovidas por forma a favorecer a emergência de novos actores e novas formas de cooperação, contratualização e responsabilização. Por paradoxal que isto pareça, esta parece ser uma via fundamental para a redução da centralidade do Estado e para o reforço da sociedade civil em Portugal".

Maria de Lurdes Rodrigues
Docente Universitária

DIRIGIR

classificados



SABE O QUE É UM CURRICULUM EXPERT?

A VALOR HUMANO, empresa de consultoria em recursos humanos, acaba de lançar no mercado um serviço inovador, criado com o objectivo de proporcionar aos interessados em fazer um balanço profissional, jovens em início de carreira ou indivíduos em situação de desemprego, uma assessoria especializada em *marketing* pessoal, que lhes possibilite um posicionamento e uma abordagem mais direccionada e eficaz, face a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente.

CURRICULUM EXPERT é o nome dado a este novo serviço, que cobre desde o apoio à elaboração do *curriculum vitae* à medida, passando por programas individuais de orientação e gestão de carreiras e acções de formação de carácter essencialmente prático que visam um aumento da probabilidade de êxito na abordagem ao mercado de trabalho, focando temas como a elaboração do C.V., o que esperar de um processo de selecção, como ser bem sucedido numa entrevista de recrutamento, *marketing* pessoal e como negociar a sua entrada numa empresa, entre outros.

O produto vai ser dirigido a diferentes segmentos, trabalhados de

forma diferenciada consoante o estágio de vida e de carreira em que se encontram, num esforço constante de aproximação às necessidades e particularidades de cada grupo. São eles: CURRICULUM EXPERT JUNIOR, SENIOR E DESEMPREGADO.

Para uma informação mais detalhada contactar serviço *curriculum expert* pelos telefones: 01-3951592 (Lisboa) 02-2083924 (Porto)

GRANDE PRÉMIO FEDERATION EUROPEAN INDUSTRIAL EDITORS ASSOCIATIONS FEIEA 94

A Revista *EPAC* é uma das 6 publicações sócias da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa que o júri seleccionou para estar presente na exposição de jornais e revistas europeus concorrentes ao Grande Prémio Federation of European Industrial Editors Associations 94, integrada no 16º Congresso, que ocorre de 14 a 17 de Setembro de 1994, em Crans-Montana, na Suíça.

As outras publicações seleccionadas são as seguintes: *Fiscália*, *Rádio*, *Info Portucel*, *Nestlé Notícias* e *Renault Informação*, sendo esta última a vencedora.

DIRIGIR

DESEMPREGADO?



**PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

CONTACTE OS CENTROS DE EMPREGO

uma rede de formação ao serviço da indústria

Produzir é essencial, mas, vender é **ainda** mais importante! Todos os dias numerosos anúncios na imprensa evidenciam a necessidade existente de pessoal para profissões de Vendas. Ainda mais marcante do que a forte procura de Vendedores é a capacidade técnica e a exigência das qualificações requeridas: **é cada vez mais necessário estar mais agressiva e activamente presente nos mercados e fazê-lo com o tecnicismo que a concorrência crescentemente impõe.**

É, portanto, essencial preparar pessoas para profissões onde há procura tão significativa e onde são flagrantes as perspectivas de uma "carreira de futuro."

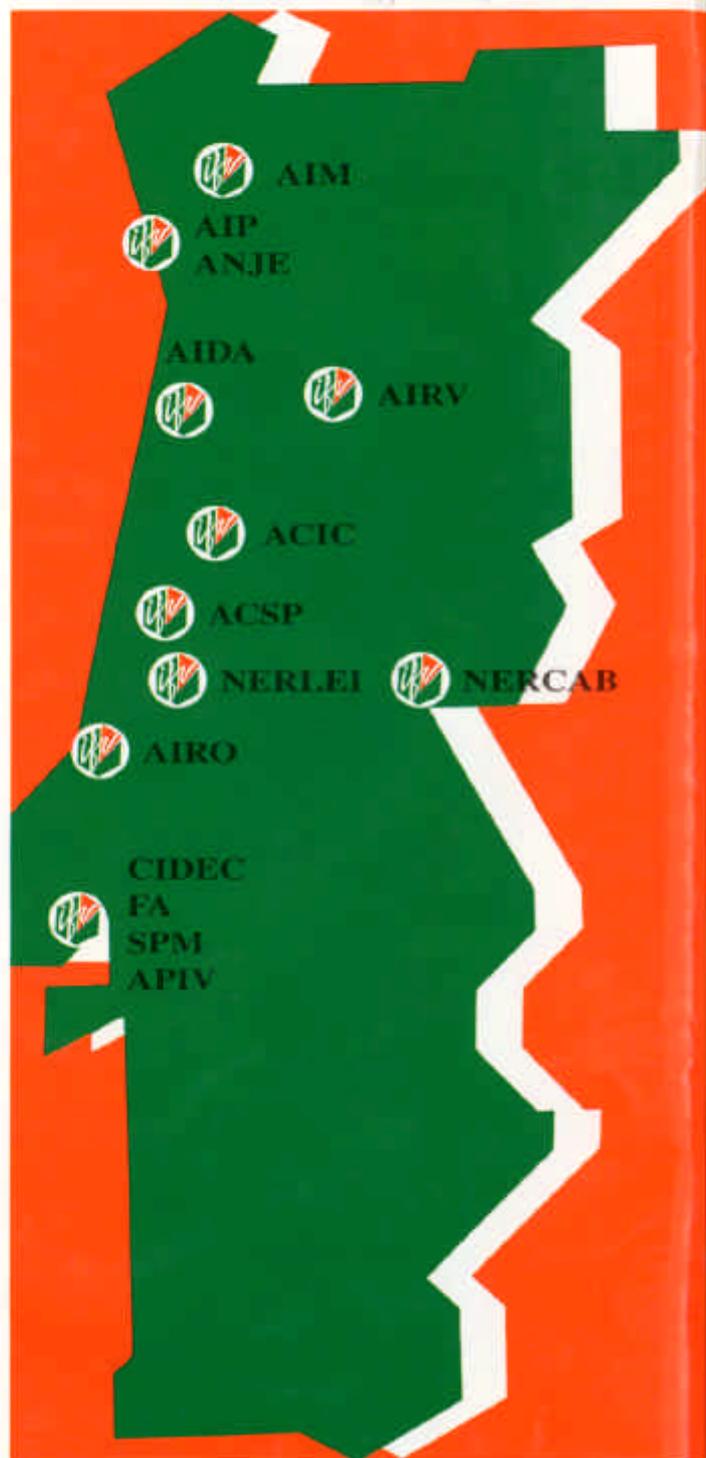
O IFV é uma associação privada sem fins lucrativos que tem por objecto exactamente a qualificação de especialistas em Vendas na Indústria.

Actuamos através de sócios, associações empresariais já infraestruturadas que desenvolvem coordenadamente actividades de Formação integradas numa Rede Nacional.

São sócios da Rede: ACIC – Associação Comercial e Industrial de Coimbra, ACSP – Associação Comercial e de Serviços de Pombal, AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, AIM – Associação Industrial do Minho, AIP – Associação Industrial Portuense, AIRO – Associação Industrial da Região Oeste, AIRV – Associação Industrial da Região de Viseu, ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, APIV – Associação Portuguesa de Industriais de Vestuário, CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos, FA – Sociedade de Consultores em Desenvolvimento Empresarial, SA, NERCAB – Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco, NERLEI – Núcleo Empresarial da Região de Leiria e SPM – Sociedade Portuguesa de Marketing.



INSTITUTO DE FORÇA DE VENDAS
PORTUGAL



NÚCLEO CENTRAL

R. Acácio Paiva 16, 1º esq. • 1700 LISBOA
Tel. 849 29 14/20/46 • Fax: 849 60 24