DESENVOLVIMENTO E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL
A UNIÃO FAZ A FORÇA
POTENCIALIDADES DO ARTESANATO

NOVA SEÇÃO:
ASPIRINAS DA ALMA

SEPARATA:
CRIAR EMPRESAS E PEQUENOS NEGÓCIOS
TEM DIFICULDADE EM ENCONTRAR EMPREGO?

PROGRAMA
FORMAÇÃO/EMPREGO
O tema que escolhemos para este número da DIFIRIGIR – Preparar PME para a Europa – obriga a reflectir sobre o tema da competitividade.

A integração da economia portuguesa num espaço comunitário aberto reclama de levedo 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 em muitos empresários no binômio preço/qualidade como factor de competitividade, acréditando no nosso País como um local de produção agoni e no futuro.

Sendo que as empresas diretamente 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, formular 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, tanto quanto o facto de ser determinante nos resultados dos processos de transformação organizacional. Na verdade, sem o investimento necessário nas suas equiparções e na qualificação dos seus efectivos, as empresas não podem desenvolver efetivamente os potenciais rendimentos dos novos processos de produção e alinhar 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 garantia da qualidade de oportunidade 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 formações orientadas inicialmente para a qualificação e, depois, para o aperfeiçoamento, para a reacção e, finalmente, para a reconversão em face das novas tecnologias e 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 natureza 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 imediato e de caráter pontual, pode conduzir ao fracasso; por outro lado, não é raro encontrar o incumprimento de planos de formação elaborados internamente nas empresas, porque se recorre a formadores isolados ou se contrata a entidades exteriores com vastos conhecimentos técnicos e científicos, mas nem sempre suficientemente informados sobre a realidade da empresa e cerceados 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 o 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.
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 majoritariamente constituída por PME.

É por demais conhecido o velho brocards: "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 econômica 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 grémios 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 páliade 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, outrora, 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 contribuin do, desta forma, para o esbatimento das assimétrias 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 deliberação de questões 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, reflecam 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 majoritariamente constituída por PME.

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

Para colmar estas lacunas as associações empresariais têm o poder funcional (poder/dever) de auxiliar as empresas, maximizar as PME, na recolha, tratamento e difusão da informação, na promoção da cada vez mais
necessária formação profissional e de servir de interface no
dialogo empresas/poder.

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

Com isso, 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.

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, econômica 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 dotadas 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 debentaram-se, nas últimas décadas, com
estruturas anquilosas de actuação limitada e políticas
contradictórias.

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.
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 aqueles 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 língua, da mesma maneira.
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 a concretizar consistiu em promover, através de um programa inova- dor de formação, uma nova qualificação profissional, designada por correspondentes comerciais europeus. Após uma curta formação inicial, em comércio interna-
cional e na língua do país parceiro, os jovens estagiá-
rios foram colocados em empresas desse país, no caso Portugal, durante dois meses. Ao longo desse período de tempo, cada estagiário teve oportunidade de conhe-
cer muito bem a empresa em que se inseriu e de esta-
belecer 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 estagia-
ram 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 falhou e com ele o nosso negócio. Não tivemos qualquer problema pois ele cumpriu os seus compromissos conosco. 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 não nos interessava 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 desconhecimento, 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 dirigí-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, domi-

 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 perdemos 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 retração.

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 consigo.

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, terminando 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 NERLIB, 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 umas 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 que o seu trabalho nos企业提供, 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 aprenderam 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 intensiva e pretendemos ficar com duas vertentes completamente distintas – a de mão-de-obra intensiva e a de mecanização, porque isso permite-nos aceder a dois tipos de mercados total/mente diferentes.

* IAPE – Incentivos Aduaneiros e Promocionais à Exportação
Que mercados visa assim atingir?

Sobretudo o mercado da Suécia, porque contamos com muito bons contatos. 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 argila, 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 matérias que o fabrico em prata aceita e que só um profissional competente consiga detectar e resolver em cada situação. Dei a necessidade de formação na empresa.

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

Temos, na nossa equipa, um designer. No entanto, para obter a situação de repetição, de uma certa vieícia, que naturalmente acontece e que ao mesmo tempo, contamos com a colaboração portuál 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 Cristal. Tivemos com esta empresa um cliente comum e por isso a necessidade de um trabalho articulado, e que conduzisse a uma colaboração mais alargada. A colaboração deste designer francês resultou de trabalhos que realizámos para a Dior, empresa de que era designer. Depois de se reformar a Dior convide-o, porque conhecia o seu trabalho, que era muito bom. E temos trabalhado com ela, tendo sido da sua autoria a reformulação da nossa nova linha, que lançamos na Ceranex deste ano. O designer dinamarquês, conhecendo-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 comosso. Com uma designer e scultora do Luxemburgo, temos uma situação idêntica.

Contamos manter todos estes designers a colaborarem consigo, pontualmente, com a convicção de que sairemos enriquecidos.

* Coordenadores de Dirigir.
Para mais informações, contactar:
NERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa
Brás Ana Luisa Gonçalves
Praça das Indústrias – 1300 LISBOA
Tel.: 01 363 95 16 – Fax: 01 364 49 26

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.
1000 LISBOA – Telef. 315 63 12 – Fax 315 69 25
MITOS E REALIDADES DO MERCADO
As PME e o Mercado

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 fatos, há que ser capaz de "separar o trigo do joio", em especial quando se fala de marketing...
MARKETING: 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 plano 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 mergulhamos 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.

É 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

1º 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 homogéneos 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.

2º 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 ótimos 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 delivrer 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 a 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 salchicharia 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.
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 econômica 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 aquelas 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 seleção 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 proporcional 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 subculturais 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 diária 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 diária 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 IEPF, editada bimestralmente. Tem uma tiragem de 40 000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profundamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado dum separata temático.

Contamos com 32 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédia, 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 condições:

- 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)

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Contra-capacapacapa</td>
<td>200 000$00</td>
</tr>
<tr>
<td>Verso de capa ou contracapa</td>
<td>170 000$00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PRETO E BRANCO

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Página (210 x 275 mm)</td>
<td>100 000$00</td>
</tr>
<tr>
<td>1/2 página</td>
<td>50 000$00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efetuadas 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
POTENCIALIDADES
O artesanato, velha actividade do Homem, afigura-se hoje como uma actividade potencialmente com futuro. Resta-lhe consolidar o seu próprio espaço, introduzir estratégi cas 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.

Outra 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 artesanto (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 pluriatividade, 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 Devir 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-arteresanal, 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-arteresanal, 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, alugue 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 matéria-prima, as ferramentas, a construção e a mão-de-obra.

A partir desta classificação, é possível verificar que, por oposição ao sistema corporativo-arteresanal, a indústria introduziu a divisão do trabalho, a produção em série, a máquina especializada e um número maior de trabalhadores. No sistema corporativo-arteresanal 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-arteresano-mestre, uma relação mestre-aprendiz de tipo familiar, mestre-arteresado 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 propôe, 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 artesanaria 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'Urbanne (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.

**Artesanto:** uma actividade aliciante

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 atração pelo estatuto social 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 avanças das 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.

**O Sistema Artesanal:**

**o que mudou**

Transportando as perspectivas enunciadas para a actualidade do artesano, 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 do artesano: o domínio do artesanato sobre todas as fases do processo de fabrico.
quadro de um sistema integrado e global; integração na comunidade através de um diálogo social e cultural integrado na região, mediante o qual o artesanato 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 defende os valores culturais e patrimoniais que estão inerentes ao artesanato com as exigências de promoção, comercialização e escoamento que hoje se colocam irreversivamente, 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 e dos consumidores – então, o artesanato 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 artesanato 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 artesanato 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 sistemáticação 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 exibições, 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 constituí-lo em actividade de interesse cultural e turístico num quadro de desenvolvimento regional.


* Professor Universitário de Sociologia (UAL); Gestor de Projectos de Intervenção Organizacional (CIDEK) 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. Deigada | (096) 62 98 30 |
...Para muitos jovens de bairros pobres como o Bronx ou o Harlém, 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

 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 podiam 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 éxito 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 deslumbrava 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
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 adoção 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,

DIRIGIR
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 colocá 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 habilitação 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 connotado 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 optimizar 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 do videogramas, institucionais ou educacionais, por exemplo, o papel do *design* é importante. Não há "formulas 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 videograos 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. Cabe a este interpretar os dados fornecidos e desenvolver um conceito de base para o videograma a partir do qual se elabora um guia 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:
- 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?

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.

Tomar 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 didáticos, a que temos acesso na TV é 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

O videograma, com a sua capacidade de transmitir informação e de simultaneamente estimular os destinatários, é de grande valor para as organizações que querem promover a inovação e a qualidade, em especial quando se torna necessário sensibilizar e mobilizar recursos humanos para actividades de importância estratégica. Importa apenas ressalvar que sem o design audiovisual adequado tal não é possível. É importante recorrer à prestação de serviços de consultadoria, 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.
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 da seguinte forma:
- 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.

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)

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUTO</th>
<th>MARCA</th>
<th>PREÇO</th>
<th>QUANT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CNT</td>
<td>GROUP BY</td>
<td>MAX</td>
<td>SUM</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

   (fig.2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Records</th>
<th>Organize</th>
<th>Fields</th>
<th>Go To</th>
<th>Exit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PRODUTO</td>
<td>MARCA</td>
<td>PREÇO</td>
<td>QUANT</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>GRUNDI</td>
<td>90000.00</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>PHILIP</td>
<td>95000.00</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>SANYO</td>
<td>45000.00</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>SAVANA</td>
<td>90000.00</td>
<td>19</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>SIBA</td>
<td>12000.00</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>SONY</td>
<td>80000.00</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>TCI</td>
<td>6500.00</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>TOSHIB</td>
<td>52000.00</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Gravar com BSTOCKS.
3. Escolher a opção Fields/Create Calculate Field
(fig.3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calc' Rds</th>
<th>PRECO * QUANT</th>
</tr>
</thead>
</table>

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)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Records</th>
<th>Organize</th>
<th>Fields</th>
<th>Go To</th>
<th>Exit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PRODUTO</td>
<td>MARCA</td>
<td>PREÇO</td>
<td>QUANT</td>
<td>TOT</td>
</tr>
<tr>
<td>TELEVISÃO</td>
<td>SONY</td>
<td>80000.00</td>
<td>5</td>
<td>480000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>FRIGORÍFICO</td>
<td>GRUNDI</td>
<td>90000.00</td>
<td>4</td>
<td>340000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>VIDEO</td>
<td>TOSHIR</td>
<td>52000.00</td>
<td>4</td>
<td>230800.00</td>
</tr>
<tr>
<td>CASSÊTES</td>
<td>PHILIP</td>
<td>99000.00</td>
<td>1</td>
<td>110000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>ANTENA ELE.</td>
<td>SIBA</td>
<td>12000.00</td>
<td>10</td>
<td>120000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>MICROFONE</td>
<td>TCI</td>
<td>6500.00</td>
<td>10</td>
<td>65000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>RÁDIO</td>
<td>SAVANA</td>
<td>15000.00</td>
<td>15</td>
<td>225000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁVADOR</td>
<td>SANVO</td>
<td>45000.00</td>
<td>10</td>
<td>450000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>RÁDIO/GIRA.</td>
<td>SAVANA</td>
<td>90000.00</td>
<td>4</td>
<td>360000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>MICRO-ONDA</td>
<td>SONY</td>
<td>80000.00</td>
<td>6</td>
<td>480000.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>105000.00</td>
<td>49</td>
<td>279000.00</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Records</th>
<th>Organize</th>
<th>Fields</th>
<th>Go To</th>
<th>Exit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>NFORNEC</td>
<td>MORADA</td>
<td>CODPOSTAL</td>
<td>TELEFONE</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>Av. Brasil 123 LISBOA</td>
<td>1100</td>
<td>745634</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Est. Benfica 21 LISBOA</td>
<td>1500</td>
<td>784379</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Av. Angola 12 LISBOA</td>
<td>1200</td>
<td>678964</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Rua Direita 32 LISBOA</td>
<td>1400</td>
<td>634578</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Av. M. Ferras 4 LISBOA</td>
<td>1500</td>
<td>756521</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 GSTOCKS:
(fig.6)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Records</th>
<th>Organize</th>
<th>Fields</th>
<th>Go To</th>
<th>Exit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PRODUTO</td>
<td>MARCA</td>
<td>NFORNEC</td>
<td>TELEFONE</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TELEVISÃO</td>
<td>SONY</td>
<td>A</td>
<td>745634</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FRIGORÍFICO</td>
<td>GRUNDI</td>
<td>B</td>
<td>784379</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VIDEO</td>
<td>TOSHIR</td>
<td>C</td>
<td>678964</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CASSÊTES</td>
<td>PHILIP</td>
<td>D</td>
<td>634578</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ANTENA ELE.</td>
<td>SIBA</td>
<td>E</td>
<td>756521</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MICROFONE</td>
<td>TCI</td>
<td>A</td>
<td>745634</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RÁDIO</td>
<td>SAVANA</td>
<td>B</td>
<td>784379</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁVADOR</td>
<td>SANVO</td>
<td>C</td>
<td>678964</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RÁDIO/GIRA.</td>
<td>SAVANA</td>
<td>A</td>
<td>745634</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MICRO-ONDA</td>
<td>SONY</td>
<td>A</td>
<td>745634</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.
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 noutras 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 habituamo-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 tornam 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 imprevistos 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.
Imagine-nos o que aconteceria se numa oficina substituíssemos conjuntos de máquinas todas do mesmo tipo (tornos, por exemplo) por grupos de equipamentos diversos que se constituísem como oficinas autônomas 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 intermediários.
- 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. Mitrovanov da Universidade de Leningrado 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.

Atualmente 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, Jugo-Suíça, 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 portugueses.

* Engenheiro Mecânico, Director de Departamento na Compta RH.
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, perda 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 permite 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.
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

Sede: Av. Barbosa da 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
Sabia que
...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 este 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 submeteram. 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 de El Corte Inglés.
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.
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 viação, 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;
- Elementos extradesportivos, que constituem um conjunto de condições externas 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 propriamente 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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Investimento</th>
<th>Lucro</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>BANCO &quot;A&quot;</strong></td>
<td>20 c</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>BANCO &quot;B&quot;</strong></td>
<td>200 c</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.

Peguemos 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 dispensido, 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 dispensada 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 asseste 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.
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 aquilo 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 à 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, criamos 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 coleção 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 entendeu 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 podermos 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, e 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 razão, e é a preocupação de evidenciar uma razão marcante. Assim, temos algumas empresas que se evidenciam pela segmentação, outras pelo posicionamento, serviço ao cliente, personalização no contacto, internacionalização, etc...

Quisemos também demonstrar que as 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.

Vou 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 constitui 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 percen-

**DIRIGIR**
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 os 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 bastante 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 começem a ter cuidado com os seus produtos e começem a desenvolver o conceito de serviço. Aplicam-se novas ferramentas como o merchandising, o marketing directo, as relações públicas, os patrocínios e o mecenate. 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 desejáramos eles 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 gostáriamos que o livro representasse uma obra de referência, constituisse um manual onde as várias temáticas aparezcessem 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 às 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.
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...
coletivo, alguns conflitos e muito "queimar de cérebro", 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 fenômeno criativo e fornecem algumas sugestões práticas para desenvolver a criatividade pessoal.

**A TENSAÇÃO CRITIVA 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).

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 direcionem 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 à corda. Há umas décadas, ser fabricante de engrenagens ou molas para estes relógios representava ter um grande negócio. Com o surgimento do relógio eletrônico 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 prático diariamente as seguintes atitudes:

• UTILIZE A PERGUNTA MÁGICA: E SE?

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

• NÃO TENHA MEDO DO ABSURDO.

A sensação de absurdo é exatamente o que experimentamos quando caminhamos próximo da fronteira dos paradigmas. É preciso saber conviver com ideias absurdas para as quais muitas vezes ainda não elaboramos 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. Isso 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 insônia 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 dicotômico é apenas um sistema que adotamos 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.

• PROPICE 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, PREMIE 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 tentamos 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 QUAI S 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 colecionador, registe imediatamente todos os insights. Acima de tudo, exerça diariamente a sua capacidade criativa e verá que os resultados começará a surgir.
Gestão

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 milénio. O homem é o único recurso que jamais se tornará obsoleto enquanto manter viva e acesa a sua capacidade de se adaptar, criar e recriar o mundo que o cerca e a si mesmo.

*Engenheiro Mecânico – FUC/Fl; Acad. de Administração de Empresas – UnifG; Consultor de Empresas, Pesquisador em Management

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA


DISSE SOBRE GESTÃO

"Sam trabalho, a vida apodece – mas quando o trabalho não tem alma, a vida minguia e morre."

Albert Camus

"A produtividade não é tanto uma função dos sectores em que um país compete, mas de como compete 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 in Público

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

In Público

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

In 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."

In Diário de Notícias
aspirinas da alma
aspirinas da alma
aspirinas da alma

O trabalho voluntário

Embora partilhemos os mecanismos comuns com que nos construímos e elaboramos as atividades, 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 e que a própria vida se enriquece por um efeito de ressonância, quando alguém aprende a DAR SEM RECEBER. Corretamente, 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 incondicionais: falamos desse útil prazer, construtor de novas formas de comportamento, que é o TRABALHO VOLUNTÁRIO.

Parágrafo:
O trabalho, mesmo que muito gratificante, não é tudo na vida.
Há muitas outras atividades que podemos desenvolver, sejam elas autoacentradas 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 atividades, 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!
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, necessitamos de se "SENTIREM UTEIS" 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 competentes, 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 habilitacional 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 ocupações 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 connosco 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/offerecer TRABALHO VOLUNTÁRIO.

Margarida Marques, Psicóloga, Formadora

Amniatista Internacional
R. Martins Ferro, 34, 3º Dº. – 0000 LISBOA

AMI – Assistência Médica Internacional
R. Almeida Garrett, 16, 3º Dº. – Camarizide
2795 LINDA-A-VELHA

Associação de Aldeias de Crianças SOS de Portugal
R. José Dias Coelho, 40, – 1300 LISBOA

Associação de Cegos
Luís Virreira
R. de S. José, 86, 1º – 1100 LISBOA

ACSM – Associação Comunitária de Saúde Mental
Av. Gomes Pereira, 55, r/c Dº. – 1500 LISBOA

Associação Guias de Portugal
Av. Duque de Loulé, 86, 4º Dº. – 1000 LISBOA

Associação o Ninho
R.Actor Taborda, 30, 3º Dº. – 1000 LISBOA

Associação de Pais para a Educação de Crianças
Deficientes Auditivos
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 Dº. – 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. Briant, 14B – Monte Estoril
2765 ESTORIL

Associação Telefona da Amizade
Av. da Boavista, 4834 – 4000 PORTO

CCN – Clube Começa de Novo
R. de S. Domingos à Lapa, 107, r/c
1200 LISBOA

Comité Português para a UNICEF
Praga Dr. Fernando Amado, Lt. 568, 1º
1900 LISBOA

Cruz Vermelha Portuguesa
Jardim 9 de Abril, 1 – 1200 LISBOA

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

Exéquio de Salvação
R. da Escola do Exéquio, 11-8 – 1100 LISBOA

Fraternidade Cristã de Deficientes e Doentes Físicos
R. de S. Geraldo, 24 – 4700 BRAÇA

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 Cheshime 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 Dº. – 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. F. Moniz, 13, 1º – 1197 LISBOA CODEX

União das Misericórdias Portuguesas
R. do Forte de Ss. Apolónia, Lote 4
1900 LISBOA
SER VOLUNTÁRIO
POR CONVIÇÃO

O actual Presidente da Sociedade Antialcoólica Portuguesa
é o Sr. Gualter Coelho de Carvalho, de 54 anos, Director Comercial
da empresa Azimute – Aprestos 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 conscientizem

o 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 carivado para esta
ação pelo sócio nº 1, fundador
da Sociedade. Ele carivou 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 ai, talvez
num café, cervejeira 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
do mesmo que compreendem, incentivar
e apoiar o trabalho 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. Recêbemos
permanentemente solicitações
de escolas, empresas e autarquias para
promoção de sessões. Infelizmente,
em sempre nos é possível corresponder,
por falta de meios. Não obstante,
mantermos 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 deteção e alerta
de mensagens subis que a comunicação
social e a publicidade veiculam e que são
por vezes potencializadoras
de uma mentalidade nefasta.
Cremos, 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 prenda a ser voluntário
neste Sociedade ou em qualquer outra,
ão tem que saber a fundo
a 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.
PEDRO QUEIROZ DE BARROS

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 bolsistico 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 comparticipações, 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 n° 142-A/91, de 10 de Abril, também conhecido por "Lei Sapateiro".

Fig. 1

A título introdutorio, 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.

E ainda importante reter que a negociação nos diferentes mercados se repercuta 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 contado, 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, n° 2 do artº 359° 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".


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) A sociedade emitente deve encontrar-se constituída e a funcionar em conformidade com a legislação geral e especial que lhe seja aplicável;

b) 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);

c) 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;

d) Ter a sociedade um ano completo, pelo menos de exercício efectivo da sua actividade;

e) A percentagem de dispersão pelo público das ações a admitir à cotação no segundo mercado não pode ser inferior a 10 por cento;

f) Encontrar-se comprovado que a sociedade possui uma situação económica e financeira adequada;

g) Conformarem-se as características e a situação jurídica das ações com as disposições legais, regulamentares e estatutárias que lhe sejam aplicáveis;

h) Estarem as ações integralmente realizadas e livres de quaisquer ônus ou encargos, bem como de quaisquer limitações ou vinculações quanto aos direitos patrimoniais ou sociais que os integrem ou à sua transmissibilidade;

i) Englobar no pedido de admissão à cotação todas as ações da mesma categoria que se encontrem emitidas.

Se forem obrigações:

a) O montante do empréstimo obrigacionista cuja admissão à solicitude não pode ser inferior a 50 000 contos;

b) Encontrar-se a sociedade emitente constituída e a funcionar em conformidade com a legislação geral e especial que lhe seja aplicável;

c) Haver a sociedade publicado regularmente os seus relatórios de gestão e contas anuais, respeitantes, pelo menos, aos dois exercícios anteriores ao do pedido admissão;

d) Ter a sociedade um ano completo, pelo menos de exercício efectivo da sua actividade;

e) Conformarem-se as características e a situação jurídica das obrigações com as disposições legais, regulamentares e estatutárias que lhe sejam aplicáveis;

f) Estarem as obrigações integralmente realizadas e livres de quaisquer ônus ou encargos, bem como de quaisquer limitações ou vinculações quanto aos direitos patrimoniais ou sociais que os integrem ou à sua transmissibilidade;

g) 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 ações 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 a 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 preste 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 conter 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 emitentes 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.
O ACOLHIMENTO POSITIVO

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

1. As atenções positivas (como o reconhecimento, os elogios, os agradecimentos, o interesse, a admiração) fazem com que a pessoa se sinta 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, altitudes 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 crachá 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.
   Ouça atentamente o que o cliente ou visitante diz. Observe as suas reacções e o seu comportamento.
ATENDIMENTO DIFERENCIADO

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.


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.

Lembre-se de que a atenção dispensada pelo anfitrião não deve cessar quando o visitante parte. Reconduza 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 subjectos 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 seria 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.
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, reconduz 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.
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?

 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 "afetiva 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)

**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 duma 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.

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

---

* Gestor e Docente Universitário
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...
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 como 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 autenticidade 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 equipes de recursos humanos e produtivos processam-se, fundamentalmente, devido à clareza com que se percebe a não existência de um empresário-sucssor entre os actuais accionistas ou os actuais dirigentes.

Muitas vezes, também, é conveniente observar que em movimentos expropriadores as operações são apresentadas com o simplicismo 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 controvertido, é o da nacionalização (expropriação) da banca; o negócio bancário aparece sempre muito ligado à sua 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 trazos da personalidade. Há empresários de todo o tipo e muitos não são personalidades atraentes. Nem arrastam, nem entusiasmam, 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 corretivo 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 outro, 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 *carnet* 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 atreverem nos seus campos específicos ou noutras novas. 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 sí (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
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 da 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>País</th>
<th>EIC</th>
<th>BC-NET</th>
<th>BRE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lisboa</td>
<td>3</td>
<td>12</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Porto</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Coimbra</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Aveiro</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Leiria</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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, regulação 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 projeto.

**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 atividades económicas de impacto regional.

Os temas deste terceiro volume são muito diversos: os usos da segurança, 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 perigosa, 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 quantas mudanças! 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?

E 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 textéis 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 preços 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 maior grave é que muitos dos riscos destes produtos só se manifestam a longo prazo. A agarrar 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.
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 redação 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.

COMO CONSEGUIR O EMPREGO QUE DESEJA

Qualquer pessoa que já tenha feito uma entrevista de seleção 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 Escrever Memorandos Eficazes
Autor: L. Sue Bauch
Editora: Edições CETOP
Colecção: Gestão
À VENDA NAS LIVRARIAS

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 Rovan) quis, apesar dos deveres não estarem disso-ciados dos direitos, colocá-los em primeiro lugar.

Segundo Joseph Rovan, como cidadãos da Europa devemos rea-

prender 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 Rovan
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.

Ajudando, fundamentalmente, a entender 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

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 Kombinate, 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 econômicas 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 econômicos 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 POS-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 heterogêneo 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
Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional

FICHA TÉCNICA

Título: Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional
Autores: Maria João Rodrigues, A. Oliveira dos Neves e Outros
Editora: Instituto do Emprego e Formação Profissional
Colecção: Estudos, nº 11

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 da 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 devem 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 Universitário

DIRIGIR
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 direcionada 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 obedece desde o apoio à elaboração do curriculum vitae à medida, passando por programas individuais de orientação e gestão de carreiras e ações 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 estádio 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) 02-20683924 (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 selecionou para estar presente na exposição de jornais e revistas europeus concorrentes ao Grande Prémio Federation of European Industrial Editors Associations 94, integrado no 16º Congresso, que ocorre de 14 a 17 de Setembro de 1994, em Crans-Montana, na Suíça.

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

PERGUNTE.
NÓS RESPONDEMOS.

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 agressivo e activamente presente nos mercados e fazê-lo com o tecnismo 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 "carrreira de futuro."

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

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


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