

novembro
Dezembro 94
200.00

DIRIGIR

34

**MUDANÇA E ATITUDES EMPRESARIAIS
FORMAÇÃO E NOVAS COMPETÊNCIAS
A QUALIDADE EM DIÁLOGO**



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**SEPARATA:
AS VIAS DA MUDANÇA**

CONCURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

"OLIMPIADAS
DO TRABALHO"

1994/95

Concursos Regionais de 20 a 26 de Novembro de 1994

Concurso Nacional de 12 a 18 de Março de 1995



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

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lídia Spencer Branco

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

COLABORADORES: Carlos Capelas, Elvira Pereira, Fernando Casqueira, Fernando Tavares Ferreira, Francisco Lopes dos Santos, Gonçalo Tavares, Isabel Trindade, Luis Mota de Castro, Madalena Avillez, Maria Eva Matos de Oliveira, Maria Margarida Marques, Pedro Ferro, Rui Dias dos Santos, Rui Moura, Victor M. B. Franco

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Game

ILUSTRAÇÕES: Eduardo Jorge, Nuno Gaspar, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Merle João Moreno

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares, Nuno Gaspar

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/00/FP/FF - Direcção de Serviços de Formação de Formadores - Telefone 8684701 - Ext. 2327 e 2378 - Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Tipografia Peres, SA.

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000 exemplares

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

Depósito Legal nº17519/94

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS DIRIGIR
Apartado 8236 - 1803 LISBOA CODEX
Telefones 868 47 01/2/3 - Ext. 2327 e 2378

ANO VI Nº 34 DEZ. 1994
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL Fernando C. Mourato 2

DESTAQUE

MUDANÇA E ATITUDES EMPRESARIAIS Luis Mota de Castro 3

ERA UMA VEZ...
DEZ ENGENHEIROS DO AMBIENTE Madalena Avillez 7

FORMAÇÃO

FORMAÇÃO E NOVAS COMPETÊNCIAS:
Núcleo Estratégico na Empresa do Séc. XXI Rui Moura 14

CENFIM: Dez anos a formar e a inovar Luísa Falcão 21

HISTÓRIA E CULTURA

A MISSIONAÇÃO E O ESPÍRITO DE EMPRESA
DOS PORTUGUESES Elvira Pereira/Fernando Casqueira 26

GESTÃO

MELHORIA DA QUALIDADE,
MISSÃO IMPOSSÍVEL? Rui Dias dos Santos 30

CONCURSO DIRIGIR: A Qualidade em Diálogo 35

SABER DECIDIR,
SER CAPAZ DE ARRISCAR Carlos Capelas 37

GESTÃO DE BASES DE DADOS ACCESS Fernando Tavares Ferreira 38

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE Victor M. B. Franco 42

DISSE SOBRE GESTÃO 47

ENVOLVER OS TRABALHADORES Maria Eva Matos de Oliveira 48

ASPIRINAS DA ALMA

DESPORTO É SAÚDE! Alguém duvida? Gonçalo Tavares 52

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

PREPARAR RELATÓRIOS Maria Margarida Marques 55

SABIA QUE... Pedro Ferro 57

BREVES 58

EUROFLASH 59

CLASSIFICADOS 60

LIVROS A LER 61

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS 63

S E M P R E S S A N E M P A U S A

As transformações do mundo, das sociedades e das suas organizações, sempre atraíram e estimularam a reflexão de muitos pensadores que nos foram deixando comentários sobre a mudança das realidades a que assistiram.

Hoje, o tempo para reflexão está mais escasso, há alterações que por tão rápidas e vertiginosas, assustam, dificultam o seu entendimento, impedem o acompanhamento e a reacção, como que paralisam, ameaçando a existência de muitas organizações e empresas.

As tecnologias, estudos sistemáticos de processos e equipamentos técnicos necessários à transformação de matérias-primas em produtos, auto-alimentam-se e as ideias nascidas através da ciência concretizam-se, na prática, pela técnica, resultando dessa concretização novas ideias, para um ciclo sempre em renovação e que nunca acaba.

A palavra de ordem é, portanto, concentração e atenção redobrada, já que, por regra, novas condições também encerram em si novas oportunidades...

O ponto crucial da gestão residirá, por certo, no acompanhamento da mudança na envolvente exterior, da correspondente e automática adaptação interna.

Deseja-se que esta adaptação tenha origem no pensamento estratégico de quem dirige a empresa e trata de envolver todos os seus membros e não na ameaça de extinção causada por uma actuação desajustada da realidade e eventualmente já sem remédio.

Os investidores acompanham permanentemente a estratégia e a dinâmica imprime às empresas em que apostaram, reclamando que sejam capazes de competir e gerar maior rendimento que a concorrência e daí que novos problemas se coloquem à gestão, já que, à tradicional análise do rendimento, se passou a agregar a dos processos e sistemas de organização utilizados.

É forçoso que as empresas, os seus gestores e trabalhadores se tomem mais adaptáveis e capazes na procura de novas formas de organização, no desenvolvimento de capacidades para inovar rapidamente com grande flexibilidade, na busca de qualidade elevada e capacidade para competir globalmente.

A internacionalização vai por certo implicar mudanças na estrutura tradicional de muitas empresas portuguesas, até agora habituadas a trabalhar de uma forma centralizada e exigir a adopção de elevados padrões de cooperação e comunicação nos processos de decisão.

Será preciso que os gestores encontrem novas formas de organização que lhes permitam dedicar mais tempo a ponderar e a desenvolver novas perspectivas de evolução, sem ficarem agarrados a mitos e dogmas, descuidando a criação do futuro. Será necessário estudar casos e saber aprender com os bons exemplos no seu melhor período, ao contrário do que habitualmente se faz ao analisar organizações concentrando-se exclusivamente nos seus fracassos.

O lema deverá ser aprender com os melhores, com aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar.

E o grande desafio, como sempre, será ser capaz de anteciper as regras de competição do futuro que forçosamente não serão as de hoje, em que já se distinguem as quotas de mercado das quotas de oportunidade...

Concordo com os que dizem que a perseverança é mais importante que a velocidade, mas só se aquela for aliada a uma profunda convicção, a um empenhamento e estudo constante, que possibilite o movimento e a mudança, sem pressa nem pausa.

FERNANDO C. MOURATO

MUDANÇA E ATITUDES EMPRESARIAIS



FOTO: BUARTE CABRAL

A questão da mudança está na ordem do dia. Também para as organizações, as mudanças estruturais implicam mudanças de comportamentos e de atitudes das pessoas. E sem dúvida que elas são determinantes.

Fala-se de mudança, a propósito da concorrência acrescida enfrentada pelas empresas, da reorganização dos grandes espaços económicos mundiais, da aceleração da

tecnologia, tudo factores que obrigam a repensar a definição da missão, actividades e mercados das empresas, a sua organização e processos de gestão, os sistemas de

informação, etc. **O que é posto em causa não são simplesmente as mudanças no funcionamento, mas sim as mudanças estruturais.** Porém, a propósito de mudança logo se fala de resistência à mudança, de problemas que têm a ver com as atitudes das pessoas, tantos dos dirigentes das empresas como dos dirigidos.

OS EQUÍVOCOS DA MUDANÇA

Os que mais criticam a resistência à mudança são geralmente os que mais certos estão de saberem a direcção que a mudança deve seguir. São aqueles que, sem dúvidas nem hesitação, consideram *a priori* possuir a metodologia certa e, às vezes, a panaceia certa para determinar as mudanças que as empresas (todas?) devem seguir, para terem sucesso assegurado. É o caso, nomeadamente, de alguns consultores de empresas e líderes de opinião no campo dos negócios. As revistas de negócios, nacionais ou internacionais, e os livros dos gurus da moda tratam insistentemente das transformações a que certas empresas "mamute" americanas, japonesas ou europeias estão a ser sujeitas, por iniciativa dos seus gestores, no sentido de as flexibilizar, lhes aumentar a produtividade e a competitividade. Esses textos logo dão origem a recomendações, por parte de muitos prosélitos de conversão rápida, no sentido de todas as empresas aderirem a essas mesmas "receitas", sem se darem ao trabalho de saberem se as carências, problemas e circunstâncias são os mesmos. Faz lembrar aquelas pessoas que sempre sentem a tentação de tomarem os remédios que estão a fazer bem aos amigos, porque, face à descrição das doenças, logo sentem os mesmos sintomas. Assim se fala muito entre nós de *management by wandering around, re-engineering, empowerment, de-layering*, etc., como antes disso se falou de muitos outros conceitos que rapidamente perderam o atractivo da novidade e logo foram esquecidos.

Não nos entendam mal. Nada temos contra a mudança. Mas pensamos que, nisto como em outras coisas da vida, o bom senso deve predominar. **A mudança nem deve ser deixada a si mesma, nem deve ser imposta sem espírito crítico.** Deixar a mudança a si mesma é andar à deriva. As organizações deixadas à deriva tendem a naufragar se, em vez de mar calmo, encontram ressaca e, pior ainda, baixios ou escolhos. Impor mudanças sem espírito crítico é o mesmo que conduzir a olhar para o mapa, ignorando a estrada. **A nossa atitude relativamente à mudança não**

deve ser contrária por princípio, nem a favor por vício. Qualquer das duas é suicida.

MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Antes de avançarmos convém esclarecer a que mudança nos referimos.

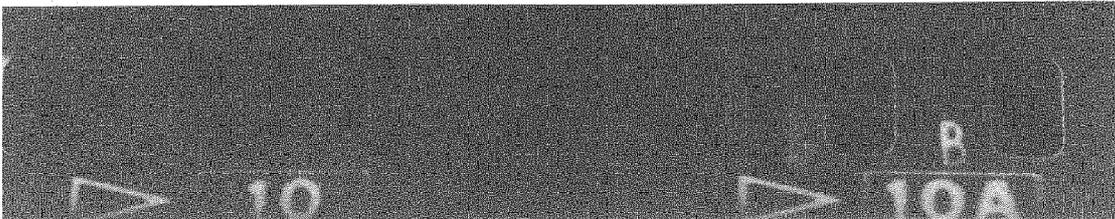
Num primeiro nível, temos as mudanças que correspondem ao simples funcionamento da organização. As actividades de funcionamento envolvem "mudanças". Isso acontece tanto com as actividades de transformação (compra, transporte e recepção, transformação, venda e entrega, *marketing* e serviço pós-venda, etc., e correspondentes movimentos financeiros), como com as de apoio (administração e gestão geral, gestão do pessoal, investigação e desenvolvimento, etc.). Era a esse tipo de mudança que se referia o aforismo de Heraclito que nos foi ensinado no ensino secundário, segundo o qual tudo é mudança e ninguém se banha duas vezes na (mesma) água, do mesmo rio. Não é esse tipo de mudanças que nos preocupa, mas antes aqueles tipos de mudança que se podem designar por estruturais, porque alteram a natureza do relacionamento da empresa com o mercado.

As alterações subtis na organização

Temos, em primeiro lugar, **as alterações subtis e paulatinas que o funcionamento corrente esconde** e que, acumuladas, tornam a organização significativamente diferente do que era e o fazem de forma irreversível. Embora todos contribuamos para elas, só as notamos em retrospectiva, comparando o que somos com o que fomos há anos atrás. Essas, como não são voluntariosas, não levantam as chamadas "resistências". Porém, de repente acorda-se para a realidade do desajuste e para a necessidade de mudar.

As mudanças do meio envolvente

Temos, similarmente, **as mudanças que se dão no meio envolvente, nos nossos concorrentes, nos processos de concorrência, na tecnologia, etc.**, muitas vezes também de forma paulatina, de tal forma que, repentinamente, se torna patente que a nossa organização está em dificuldades: embora à primeira vista continue a funcionar tão "bem" como sempre, perde



mercados, falha prazos ou especificações, degrada a imagem externa que costumava ter e que pensávamos que ainda tinha.

Os dois tipos de mudança têm a ver com desfasamentos que, mais ou menos rapidamente, surgem na adequação da estrutura, organização ou aptidão em geral da empresa para concorrer no mercado com vantagem relativamente aos concorrentes. Esse desajuste pode, pois, ser de origem interna (a empresa foi perdendo qualidades) ou de mercado (mudaram as "necessidades" dos clientes, passaram a ser melhor servidos pela concorrência do que por nós, ou surgiram novos concorrentes).

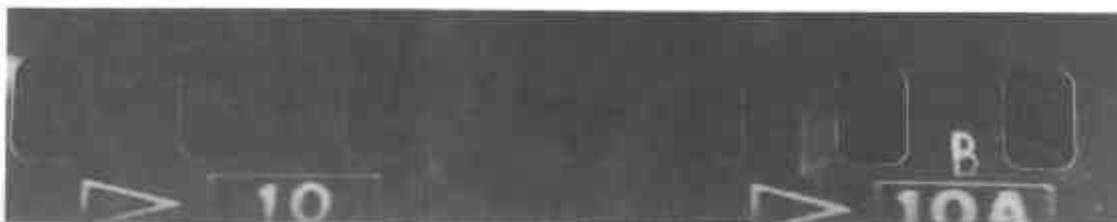
O que há de comum a estes tipos de mudança é que ambos têm a ver com a natureza do nosso relacionamento com o exterior. Muitas vezes é difícil percebermos que ela ocorreu porque os sintomas são similares àqueles que acontecem com as dificuldades conjunturais.

As mudanças dramáticas

Finalmente temos um terceiro tipo, o das **mudanças dramáticas**, originadas no interior da empresa ou no exterior, correspondentes a faltas súbitas de algum recurso essencial: uma patente ou licenciamento que se perde, um especialista ou *designer* que nos deixa, o fundador carismático que falece sem sucessor preparado, um súbito corte do acesso a crédito, um cliente dominante que falhou, etc., deixando a empresa vulnerável, principalmente se não estiver preparada para tal eventualidade.

RESISTIR À MUDANÇA

Em qualquer destes casos tornam-se essenciais mudanças voluntaristas e é principalmente a propósito destas que se fala de resistência à mudança. Infelizmente, o pressuposto de que a resistência às mudanças adequadas provém essencialmente ou exclusivamente dos dirigidos, ou até dos gestores intermédios acomodados (afinal o que é um gestor intermédio?!), pressupõe que a vontade efectiva de mudança existe correctamente nos níveis superiores da gestão, tal como a capacidade de uma análise isenta, racional, bem perspectivada, que não confunde a floresta com as árvores. Infelizmente este pressuposto raramente corresponderá à realidade. Por uma questão de economia de esforços, principalmente no caso dos deslizes estratégicos (mudanças paulatinas que acumuladas se tornaram dramáticas), a tendência é para pressupormos que estamos perante má execução das estratégias existentes, mau funcionamento e não adequação da estratégia. A receita que



sempre deu resultado "tem que estar certa", quase "por definição". Ora, a confirmação da "receita" tenderá, neste caso, a agudizar os problemas. A busca de soluções só progressivamente porá em causa os aspectos estruturais e isso só quando os desajustes não foram obviamente resolvidos, por um maior controlo e reforço da "receita". Nessa altura pode ser tarde. **A dificuldade está em que nem se pode entrar "em pânico" ao menor desajuste, nem se pode admitir por definição que, o que sempre deu certo, está certo para sempre.**

FAZER FACE À MUDANÇA

A primeira coisa a fazer quando surgem sintomas de desajuste é diagnosticar o que se passa. O que mudou e qual a natureza dessa mudança. Isso requer especial cuidado, pois pode acontecer que quem está mais perto dos acontecimentos é quem mais dificuldade tem em caracterizar a mudança que ocorreu e as que se tornam necessárias para resintonizar a organização.

O risco é grande porque a um diagnóstico errado segue-se uma terapêutica errada. Os problemas podem agudizar-se mais do que o razoável enquanto se desperdiçam recursos em medidas muitas vezes prejudiciais.

A busca de alternativas raramente é sistemática. De acordo com Herbert Simom e com Cyert e March, os decisores buscam não a decisão óptima, como propõem os gurus de Harvard, nomeadamente Ansoff e Porter, mas uma solução satisfatória. Isto acontece, além do mais, porque **assim como não há uma solução certa para todos, imediatamente aplicável, não há também uma "metodologia" de análise e diagnóstico universalmente aplicável.** A metodologia de Porter, por exemplo, em cujo carro triunfal muitos de nós se apressaram a subir, por ser a "que está a dar", revela graves carências ao ignorar o factor "social", o facto de as empresas funcionarem numa rede de relações sociais importante, não redutível às meras transacções de bens e serviços e às vantagens comparadas. Por uma pequena diferença de vantagens a curto prazo, não se deixa de comprar ao fornecedor habitual. Igualmente, até se pode ter um produto diferente, de qualidade superior, a preço interessante. Se não conhecermos as pessoas certas nas empresas clientes certas na Alemanha, não teremos acesso a esse mercado. Não teremos sequer a oportunidade, pois não mereceremos a confiança suficiente para que nos prefiram a um fornecedor alemão que conhecem tanto de fábrica, como da cervejaria.

Acontece que, **também internamente à empresa, os aspectos sociais são importantes.** As decisões tomadas são frequentemente "negociadas", devendo acomodar vários interesses, pontos de vista e aspirações, resultando geralmente em consensos. Raramente as decisões verdadeiramente importantes, pelos menos nas grandes empresas, são tomadas por um ditador benévolo e iluminado situado no topo da organização, que decide sem ouvir ninguém. Por outro lado, é necessário haver acção para que haja reacção.

A GESTÃO DA MUDANÇA

Raramente haverá unanimidade na oposição às mudanças desejadas pelos decisores. Temos, assim, **várias fontes de acção e de resistência.** As possíveis fontes de acção são por vezes mais importantes que as de resistência desde que potenciadas, e será necessário identificá-las para que possam ser usadas. Neste sentido, os dirigentes da organização terão, de uma forma ou de outra, que actuar com sentido "político".

Há algumas noções importantes no que respeita à gestão da mudança. Vamos referir apenas duas:

Descongelamento, mudança e recongelamento de atitudes

Gera'mente as mudanças estruturais exigem mudanças de comportamento entre o pessoal da organização. Ora acontece que os comportamentos das pessoas estão fortemente ligados à sua atitude quanto ao que é aceitável ou não, quanto a comportamentos, como quanto a modos de fazer, etc. **É necessário mudar as atitudes,** suscitando a substituição das atitudes e comportamentos correspondentes à "receita" anterior, por outras adequadas ao novo "modelo". **A primeira etapa é criar abertura para a mudança,** convencer as pessoas de que a mudança está

em curso. A isso chama-se "descongelamento" das atitudes ou criação de um clima de mudança.

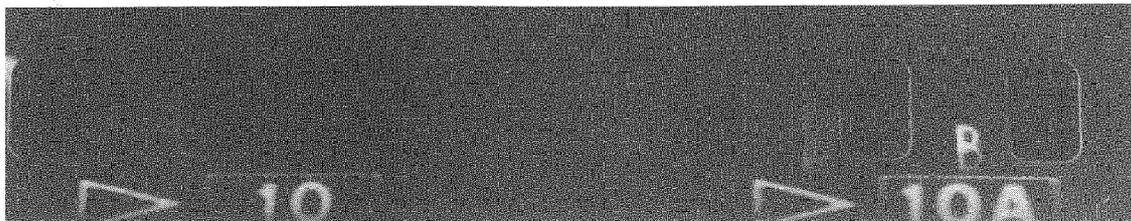
Discursos, mudanças nas instalações, alterações da superfície, disposição e localização dos gabinetes, da mobília e até do papel, opção por espaços abertos, alterações de privilégios no estacionamento, etc., etc., visando dificultar ou até impossibilitar a manutenção de modos de funcionar (comportamentos) associados com o passado, força uma **alteração de atitudes** (espera-se que no sentido desejado). Uma vez conseguidas essas alterações, o objectivo será **estabilizar, "congelar" as novas atitudes e comportamentos,** dando "sinais" simbólicos de que o período de mudança terminou... por uns tempos. É claro que, em certos casos, se abrem ciclos de mudança muito longos, onde interessa exactamente o contrário: mostrar que o período de mudança não terminou nem vai terminar tão cedo.

Mudança incremental e "janelas" de oportunidade

Nem sempre é adequado fazer, de uma vez, todas as mudanças perspectivadas. Também nem sempre é adequado "abrir totalmente o jogo". Uma vez, porque isso pode criar resistências por antecipação a mudanças perspectivadas para um futuro ainda não muito próximo. Outras vezes, porque os próprios decisores ainda não têm ideias totalmente claras sobre as mudanças que seguem para todo o horizonte de tempo, ainda que estejam bastante seguros quanto à linha de rumo. Nestes casos não é invulgar identificar as mudanças próximas a fazer, e introduzi-las *paripassu*, conforme surgem **"janelas" de oportunidade,** recursos adequados, ou há momentos em que os possíveis opositores se mostram indiferentes a uma mudança parcial, ou porque estão preocupados com outras coisas, ou porque não se apercebem do lugar dessa alteração no contexto global. Assim, **a pouco e pouco, se fazem mudanças parciais, que ao fim de um tempo tornam aceitável a mudança global que, no início, seria**

inaceitável para a maioria. O exemplo mais dramático desta estratégia, a nível político, tem sido o caso da formação da União Europeia.

* Docente da Faculdade de Economia do Porto.



ERA UMA VEZ...

DEZ ENGENHEIROS DO AMBIENTE



FOTO: DUARTE CABRAL

Trinta e três anos, um olhar brilhante e cheio de força, casada e mãe de dois filhos, engenheira do Amt; ..le e mestra em Planeamento Regional e Urbano, co-gestora de um triunvirato que lidera os destinos da Plano Ambiente. Referimo-nos a Ivone Martins. Esta dedicação a tempo inteiro ao ambiente é difícil, quando se tem que gerir isso e uma família... Mas o esforço tem valido a pena. Motivada por um certo espírito pioneiro, e uma determinada maneira de estar na vida, Ivone Martins não desiste de ter esperança.

Como é que dez engenheiros, com experiências profissionais muito diversificadas, se juntam para fazer uma empresa?

A ideia de formar a empresa surgiu na sequência de trabalhos que nós já fazíamos em conjunto. Geralmente um

de nós era contactado por uma empresa e depois, para responder às necessidades desse tipo de projecto, agregava outros colegas. Começámos então a pensar, "porque é que nós não fazemos uma empresa?" E decidimos ir para a frente. Demorámos muito tempo a definir o projecto, hesitámos muito, até que surgiu a hipótese do CPIN (Centro

Promotor de Inovação e Negócios). Pensámos que era capaz de ser interessante ir para um centro de incubação. O CPIN achou que o nosso projecto era inovador e que tinha pernas para andar, e aceitaram-nos. Claro que, entre eles disseram que sim e, de facto, terem espaço para nós nos instalarmos, demorou mais de um ano. Durante esse compasso de espera passámos por um período de grandes dúvidas e hesitações. Quando eles voltaram a contactar-nos, e disseram que nos podíamos instalar aqui, tivemos que fazer um conselho geral das dez pessoas e decidir se íamos para a frente ou não. Estávamos cientes que íamos ter muitas dificuldades porque é completamente diferente gerirmos projectos que vão aparecendo a gerir uma empresa.

Se já é difícil gerir uma empresa, como é que se gere uma empresa com dez pessoas que, em princípio, estão em pé de igualdade? A esse nível também são inovadores?

As pessoas não estão em pé de igualdade. Há um grupo restrito de cinco pessoas que tem a maioria do capital. As outras são sócios mas com quotas diminutas. Dessas cinco, apenas três estão de facto sempre cá. No fundo, somos nós, os que estamos aqui, que asseguramos a gestão da empresa e os contactos com os clientes. Os outros, uma vez que são sócios, estão igualmente empenhados e fornecem um *apport* suplementar de oportunidades, pois cada um deles tem também uma experiência muito diversificada, e contactos com outros clientes, o que aumenta o conjunto de potenciais clientes e de potenciais negócios.

A Plano Ambiente está instalada num Ninho de Empresas. Além disso fazem parte de uma rede BIC?

Exacto. O CPIN, por definição, é um BIC, um *Business Innovation Center*, e está agregado a uma série de outros BIC espalhados por todo o país. Os BIC são entidades que têm como finalidade apoiar empresas que se querem lançar no mercado.

Essa ligação foi determinante para a criação da empresa ou vocês, sem esses apoios, também teriam ido para a frente?

O facto de o CPIN existir e poder fornecer-nos um local suficientemente central, a preços acessíveis e com uma série de funcionalidades, onde foi possível assentar arraiais, foi determinante. Depois foi uma questão de interacção entre as empresas e o próprio BIC. Mas não há dúvida que foi determinante. Tanto que, só quando o CPIN nos disse que tinham espaço para nós, é que decidimos ir para a frente e aproveitar a oportunidade que nos davam.

Já existem há quantos anos?

Há dois anos e meio.

O facto de integrarem esta rede BIC tem trazido algum benefício em termos de relações com empresas estrangeiras?

Temos tido vários contactos que têm sido fornecidos pelo BIC, mas que não são propriamente da nossa área de consultoria, mas ao nível de novos equipamentos. Ora, nós **somos uma empresa de consultoria na área do ambiente** e não estamos vocacionados para representar marcas e equipamentos. Os únicos contactos que temos tido são, exactamente, ao nível das empresas estrangeiras que se querem implantar no mercado nacional. O que o CPIN faz é tentar encaminhá-las para outras empresas que vendem equipamentos e dão soluções na área do ambiente.

Portanto, o CPIN tem representado mais oportunidades do que o BIC?

Não podemos dizer isso. O que acontece é que, mesmo as próprias oportunidades que o BIC nos pode dar, talvez não tenham sido totalmente exploradas pela nossa parte, na medida em que nós não estamos aqui em permanência, o que dificulta um bocadinho o funcionamento. Negociámos com o CPIN continuarmos por mais um ano e eles estão abertos a isso, pois acham que vale a pena apostar em nós. Portanto, eu penso que, de qualquer das formas, uma empresa que se instalou em 93 e que conseguiu sobreviver até 94, provavelmente, consegue sobreviver a partir daqui, não é?

Penso que o mercado a que vocês se dirigem é mais potencial do que real. Sendo assim, qual é a vossa estratégia, a médio prazo, para arranjar clientes?

Nós não temos tido uma estratégia de *marketing* forte. Por isso é que eu digo que isto não é uma empresa, mas um gabinete. Os contactos vão aparecendo e nós vamos canalizando-os. Como é evidente, ao princípio é sempre mais difícil. Mas a partir do momento em que temos um conjunto de projectos já feitos, ou em carteira, que podem demonstrar a qualidade do nosso trabalho, depois é como uma espiral.

É evidente que **o mercado é um mercado potencial, porque as áreas onde nós podemos trabalhar, desde os estudos de impacte ambiental, às auditorias, à gestão de sistemas de resíduos, são áreas que começam agora a ser sentidas como importantes.** Os municípios começaram já a fazer concursos para implementar estes sistemas. Só quase no final de 93 é que saiu a directiva comunitária da Ecogestão, que ainda por cima é voluntária. Neste momento, com a regulamentação do PEDIP, em que as empresas, para se candidatarem a este programa, necessitam de ter, ou diagnósticos ou auditorias já feitos, surgem outras perspectivas. Mas o mercado é um bocado incerto e complicado, e já existem grandes empresas na área do ambiente que têm os seus contactos privilegiados.

Há um outro problema também muito grave neste momento, para empresas com a nossa, relacionado com o sistema de pagamento. Muitas vezes fazem-se trabalhos e os pagamentos são feitos muito depois do prazo previsto, criando-nos problemas de tesouraria bastante graves, o que numa empresa pequena é complicado.



FOTO: DUARTE CABRAL

Portanto, por enquanto, vocês ainda não têm uma estratégia agressiva de sensibilização das pessoas para a necessidade de adoptarem uma atitude diferente relativamente às questões do ambiente?

Não, de facto, não. Isso vale a pena quando já há regulamentação que obriga e que determina que haja uma atitude diferente. Neste momento, o quadro legislativo começa a estar completo e surge a necessidade de adoptarmos uma postura diferente. Mas não adoptámos essa estratégia porque ainda não temos capacidade para assumir as consequências que dela advêm. Isto é uma "pescadinha de rabo na boca". Nós não temos essa estratégia porque é onerosa e, com a nossa estrutura, não temos capacidade para suportar. Mas isso condiciona-nos, como é evidente, relativamente aos nossos clientes. Mas penso que o final 94, princípio de 95, vai ser um período bastante decisivo, na medida em que vai ser caracterizado por um grande aumento das solicitações nestas áreas. A nossa estratégia é, digamos, sub-reptícia, não é propriamente "estamos aqui"... funciona muito ao nível da formação, nos módulos de ambiente que introduzimos nos programas que desenvolvemos em empresas do sector industrial, graças aos protocolos que celebramos com empresas de formação, que nos subcontratam para esse fim.

Vocês são procurados mais por entidades públicas do que por empresas privadas?

Até ao momento trabalhamos essencialmente para entidades públicas embora, às vezes, sejamos procurados por empresas privadas. No caso dos estudos de impacte ambiental, a Junta Autónoma das Estradas dá os estudos aos projectistas e estes depois arranjam empresas que fazem a parte do estudo de impacte ambiental. Com a questão das auditorias é diferente: são as empresas privadas que nos contactam directamente. Embora não seja muito claro o que é necessário fazer, pois há sempre muitas dificuldades de interpretação da lei, o mercado que se tem aberto mais é o privado.

Da leitura do vosso texto de apresentação, percebi que estavam sensibilizados para este aspecto: só as tecnologias não chegam, as pessoas são fundamentais. Terei entendido correctamente?

Exactamente. Nós, quer através dos nossos sócios ou colaboradores, quer através das tais empresas que funcionam connosco, temos muito a ideia de que, sim senhor, as tecnologias existem, e há muitas empresas que vendem tecnologias e que vendem soluções "chave na mão" mas nestas questões do ambiente há, de facto, uma questão fundamental que é a seguinte: **as soluções técnicas só têm sucesso quando há um trabalho de fundo com as pessoas.** É preciso trabalhar com as pessoas, é preciso sensibilizá-las e formá-las para que saibam aproveitar os sistemas que têm, ou virão a ter, no futuro, à sua disposição. Desenvolvemos muitas acções ao nível das edições, da comunicação e da formação, cuja finalidade é precisamente a educação e a sensibilização das pessoas.

Nós tanto funcionamos ao nível do projecto técnico, como funcionamos ao nível da formação e sensibilização. **As novas teorias de gestão ambiental exigem a mobilização de todos os níveis da gestão da própria empresa para este tipo de acções.** Para isso é essencial que os conteúdos dos programas de formação incluam a problemática do ambiente.

Mas tudo começa com uma auditoria ambiental, não é?

Sim. A auditoria é algo que se faz anualmente, de dois em dois anos, ou de três em três anos e que vai avaliar qual é a *performance* ambiental de uma empresa. Como é evidente, a *performance* ambiental de uma empresa é vista primeiro em termos de conformidade ou não com a lei, mas, depois, **as novas teorias de gestão ambiental dizem que o que as empresas devem fazer é ir para além do que está legislado, ou seja, internalizar os seus problemas de ambiente e conseguirem tirar daí mais-valias.** Portanto, a finalidade da auditoria é produzir um relatório que chama a atenção para os problemas que

foram detectados na empresa, e convencê-la a incluir no seu processo de gestão uma série de medidas de gestão ambiental. Essas questões podem ser questões muito tecnológicas, mas também questões relacionadas com o *marketing*, com o apoio à população, ou com o mecenato verde, e no seu conjunto integram aquilo a que se pode chamar a estratégia da própria empresa em termos ambientais.

A qual vocês ajudam a definir?

Os programas de gestão ambiental funcionam um pouco no sentido de ajudar as empresas a estabelecer a sua estratégia ambiental e o seu programa ambiental para "x" tempo, ao fim do qual serão avaliadas através de nova auditoria.

Para isso acontecer o empresário já tem que estar sensibilizado para esta problemática, ou pelo menos assustado?

Se por um lado tem que estar sensibilizado, por outro lado tem que estar assustado, e às vezes o assustado é o que funciona mais. Neste momento, já estão a ser feitas acções de grande vulto, nomeadamente pelo Ministério da Indústria, pelo Instituto de Tecnologias Ambientais, pelo IAPMEI, e pelas próprias Associações Industriais. Todos estes organismos estão a fazer uma grande campanha no sentido de sensibilizarem os industriais. Claro que, depois, é preciso alguém que vá fazer a parte prática, ou seja, dizer-lhes "Os vossos problemas são estes e o que vocês têm que fazer é isto." Isto é uma coisa que está, digamos, a jusante. A montante estão as grandes campanhas, que felizmente já começaram a ser feitas.

Dê-me uma ideia dos conteúdos dos programas que desenvolvem com as populações.

É difícil haver um programa-tipo, e isto porquê? Porque depende de cada situação: face a cada solicitação, estabelecemos quais são os objectivos, qual é o período, qual é o tipo de destinatários, etc. Como é evidente, se eu for trabalhar com a gestão de topo de uma empresa é uma coisa, se eu for trabalhar com os encarregados ou com os operários é outra. Portanto, fazemos programas diferentes para os vários níveis.

Com a gestão de topo qual é a vossa preocupação?

A nossa preocupação é sempre na área da sensibilização. Numa formação que programamos para este nível de gestão, recorremos a muitos casos reais, que mostram os resultados, as vantagens económicas e, portanto, a nível da responsabilidade social, o impacte que estas medidas têm na comunidade.

E qual é a formação que propõem para os trabalhadores situados ao nível dos processos de produção?

É uma formação mais técnica. Explicamos coisas simples e às vezes óbvias como, por exemplo, que se desligarem a caldeira isso vai-lhes permitir esta e aquela vantagem em termos de poupança de energia, ou então se utilizarem este revestimento e não aquele, isso também lhes trará mais uma poupança energética. Relativamente à sensibilização da comunidade, o programa também depende do tipo de campanha em que essa acção estiver envolvida: se é uma campanha para recolha selectiva de resíduos, ou se estamos a fazer uma campanha para proteger uma determinada área. Varia muito. É evidente que depois há uma formação que é muito mais moralista, que é aquela formação que é dada, por exemplo, aos professores e aos alunos.



FOTO: DUARTE CABRAL

Isso é já preparar o futuro?

Penso que sim. O Instituto Português do Ambiente tem um grupo de pessoas que vão de escola em escola, que vão a comunidades, colectividades ou associações falar de ambiente. Recentemente abriram um concurso para fazer *Kit* que podem incluir *CD*, *slides*, uma pequena nota, uns manuais para professores, para facultar às escolas, aos alunos e aos seus agentes, informação sobre estes assuntos. Reunimos um consórcio com outras empresas que integram pessoas que estiveram a trabalhar no projecto Minerva e que estão a trabalhar em escolas, para concorrer a esse concurso. Estamos também a desenvolver com o ISEGI (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação) e com a Direcção-Geral do Ambiente, um projecto específico para dar informação sobre o ambiente. É um programa multimédia, para dar informação sobre o ambiente, no sentido de que **a consciência pública ambiental se forma quando as pessoas têm informação disponível.**

Portanto, essa é uma parte do vosso trabalho importantíssima. Embora estejam a fazer o tal marketing de imagem estão a ter um papel importante na criação de uma consciência ambiental.

Repare, nós somos aquelas pessoas que há quinze anos já achavam que o ambiente era muito importante, e que era o negócio do futuro.

Quando ninguém falava de ambiente...

Claro, a não ser os lunáticos. Há quinze anos pensámos que o ambiente era, realmente, importante, e foi por isso que tirámos um curso nesta área. Quando nós entrámos no mercado de trabalho ainda não se falava do ambiente, olhavam-nos um bocado de lado. Mas, realmente, nós tínhamos razão, não é? De facto, neste momento, **não há praticamente nada que se passe que não tenha que ter implícitas as preocupações ambientais**, desde a questão dos seguros ao financiamento da banca. **Tudo tem a ver com o ambiente, de uma forma mais ou menos alargada, mais ou menos específica, mais técnica, menos técnica, mais de divulgação, mais de sensibilização, mais com as pessoas, mais com os técnicos mas, de facto, tudo tem a ver com o ambiente.** Nós tentamos responder a estas solicitações, funcionamos como técnicos, o que nos permite conseguir em cada momento arranjar uma solução... Mas nós temos a perspectiva abrangente, que consideramos essencial.

A semana que passou estive num seminário sobre comunicação, que é a minha área, e uma das pessoas que falou e que, aliás, foi brilhante, falou exactamente no problema do ambiente e disse uma coisa muito importante: que a ecologia era a nova ideologia para o futuro, porque ela surge de facto como qualquer coisa que enquadra o resto, como qualquer coisa que dá esperança, que faz as pessoas sonharem, o que é essencial para que o mundo também avance. Concorda?

Exacto, é isso. Não há nenhuma área que não tenha esse pano de fundo. Até a própria literatura já começa a recorrer a estes conceitos, a esta nova ideologia. No nosso país estamos um bocado atrasados, se utilizarmos como parâmetro aqueles trinta e tal países que estão acima de nós. Em termos de Europa ou dos Estados Unidos estamos ainda muito atrasados.

Quando refere o nosso atraso, está a pensar na nossa legislação, ou na atitude das pessoas?

Naquilo que é essencial nós já estamos cobertos pela legislação. Agora, o que acontece é que a legislação por si só não funciona. Tem que haver um Estado para regulamentar, mas que depois verifique se a lei é cumprida ou não. Isso começa a ser uma realidade, os empresários começam a estar alertados, e as medidas coercivas começam a doer-lhes.

Acima do Estado português há a Comunidade Económica que sanciona o próprio Estado português. E diga-

mos que isso é um dos lados positivos da nossa entrada para a Comunidade, não concorda?

Esse aspecto é positivo, embora depois haja, em termos de ambiente, outras questões que são negativas. Não há uma fiscalização suficientemente activa que comece a assustar as pessoas e, por outro lado, há a questão da sensibilização do cidadão comum.

A nova geração é muito mais virada para o ar livre, tem, de facto, outra mentalidade. Daqui a dez anos são eles que vão estar à frente do país mas nós temos que começar desde já.

Vocês são todos fundadores ou co-fundadores de uma associação de engenheiros de Ambiente. Quer falar-nos um pouco disso?

Como a maior parte das pessoas que se acabam de formar, sabíamos muito pouco. No fundo, a formação acaba por ser feita nos primeiros empregos, é sempre assim. Mas, nós, na altura, sentimo-nos como que atirados para as feras. Riam-se de nós, não sabiam de que é que falávamos. Então decidimos fazer uma associação que congregasse os engenheiros do Ambiente. Saíamos da faculdade, cada um fazia o seu trabalho, mas depois não sabíamos o que é que cada um de nós andava a fazer, quais eram os problemas que encontrava e, portanto, decidimos juntarmos-nos em associação para, por um lado, mantermos o contacto com os colegas e, por outro lado, desenvolvermos acções de sensibilização. Em 1986, a Associação dos Engenheiros do Ambiente foi a primeira entidade a fazer um seminário sobre a avaliação de um impacte ambiental, isto quando não tínhamos ainda legislação específica sobre estas matérias. Fomos os primeiros a demonstrar que havia um instrumento que era fundamental e que nós, engenheiros do Ambiente, tínhamos especial capacidade para fazer esse estudo. A associação pertence à Federação Europeia dos Profissionais do Ambiente e pode-se dizer que até somos pioneiros nessa matéria. Acontece uma coisa curiosa: é que, de facto, **somos muitas vezes pioneiros nas ideias e nas concretizações mas, depois, os outros conseguem os objectivos muito mais depressa...**

Em termos europeus, somos dos poucos que têm uma licenciatura autónoma de Engenharia do Ambiente. No estrangeiro existem imensas especializações, coisas muito específicas, e daí dizer-se que, no nosso país, a Engenharia do Ambiente é uma formação muito genérica, muito generalista. Considero que isso é uma vantagem, pois nós conseguimos ter muito maior sensibilidade para um leque mais alargado de problemas. Muitas vezes, quando se vai falar com um industrial não se pode só perceber de resíduos, tem que se ter uma formação suficientemente ampla. Cerca de quarenta a cinquenta por cento dos engenheiros do Ambiente têm, depois, um nível de formação superior, um mestrado ou um doutoramento, pois sentem a necessidade de ter uma formação mais específica. Mas a forma-



ção generalista que recebemos inicialmente é extremamente importante.

Agora, só para terminar, uma pergunta: porque é que os empresários resistem a adoptar este tipo de atitude se eles próprios também já sabem que esta postura é, de facto, um dos factores críticos de sucesso. Porque é que eles continuam a resistir? É uma espécie de síndrome portuguesa?

Não, não acho que seja um síndrome português. Eu penso que nós, de facto, tivemos uma época muito caótica em termos dos negócios e da economia. Há muitos outros problemas estruturais que, no fundo, constroem os empresários, e o ambiente fica para último. Apesar de os investimentos no ambiente terem retorno, são necessários investimentos iniciais, e o empresário tem tendência a evitá-los. Todavia, eles podem sempre – e aí está o nosso papel – optar por soluções faseadas. Há também, neste momento, linhas de financiamento que podem ser utilizadas, simplesmente os empresários têm problemas gravíssimos de formação profissional dos empregados, questões tecnológicas, questões de internacionalização, questões de mercado, etc... e, de facto, esses estão sempre à cabeça. É evidente que, se com o nosso quadro legislativo actual, o Estado fosse de um momento para o outro exigir que se cumprisse à risca as disposições legais, metade das empresas ia, imediatamente, à falência. Portanto, isto tudo tem que...

...ir ao ritmo do país...

Exactamente, tem que ir ao ritmo do país. Tentar acelerar um pouco, como é evidente. Sobretudo, **tentar que**

realmente haja uma nova mentalidade. Mas não se pode exigir que, de um momento para o outro, se faça uma revolução. As coisas avançam aos poucos. Penso que, de qualquer das formas, muita coisa já se fez e que, portanto, estamos no bom caminho.

A sua avaliação é positiva, desde que começou a trabalhar até agora?

Sim, em termos de ambiente é, de facto. E isto não é apenas em termos de empresa, é também em termos da minha experiência profissional. A atitude que havia, aquilo que se fazia e o que se faz agora não tem nada a ver. É evidente que o que acontece é que os problemas de ambiente se agravaram, porque os investimentos na área do ambiente não acompanharam o crescimento do país. Se nós analisarmos a questão, por exemplo, da utilização de energia, vamos ver que há graves problemas e que, em termos, por exemplo de OCDE, as nossas indústrias ainda são muito intensivas o que quer dizer que ainda não se fizeram os esforços necessários para se utilizarem processos menos enérgicos. Houve um crescimento muito grande, o nosso PIB assim o diz, mas em termos de investimentos na área do ambiente esse crescimento não foi acompanhado. Por outro lado, criaram-se outros problemas, como por exemplo a produção de resíduos domésticos. O panorama alterou-se radicalmente, surgiram novas complicações. Mas, no fundo, também nasceu um novo mercado a nível do ambiente. Portanto, a minha visão é positiva no sentido em que houve muitas coisas que foram feitas, muitas mais estão por fazer e, o que é interessante, neste momento, existe um mercado.

* Socióloga; Especialista em Comunicação; Empresária.

ACTUALIZAÇÃO DO MAILING DE ASSINANTES

A DIRIGIR conta hoje com cerca de 32 000 assinantes.

Muitos têm-nos acompanhado desde os primeiros números, outros foram aderindo e outros, ainda, acabaram de chegar.

De todos esperamos a melhor colaboração: queremos certificar e actualizar os dados dos assinantes do nosso mailing. Para isso incluiremos, nos próximos números, um postal RSF. Fique atento.



CONTRIBUTO PARA GERIR A FLEXIBILIDADE

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

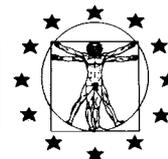
Permanentemente atentos ao meio económico e social que nos rodeia, realizamos todos os anos mais de 4.600 missões temporárias, efectuadas nas empresas utilizadas por mais de 3.500 profissionais disponíveis, durante os períodos de tempo mais ou menos longos que são necessários à execução da tarefa pretendida.

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

MANPOWER

Ponha-nos à prova.

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



MANPOWER® PORTUGUESA

LISBOA
(01-352 54 55)

PORTO
(02-200 24 26)

ALBUFEIRA
(089-58 81 13)

P. DELGADA
(096-62 98 30)

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

FORMAÇÃO E NOVAS COM NÚCLEO ESTRATÉGICO NA



A formação profissional constitui um instrumento estratégico capital na transformação das competências gerais e sociais dos protagonistas da mudança organizacional, que se adequem à sociedade da informação e do saber, que hoje emerge.

O presente trabalho parte do pressuposto de que a empresa é uma das instituições centrais da sociedade, evidenciando **autonomia suficiente** para produzir efeitos no sistema social global e constituindo um campo potencial de mudança como espaço de sociabilização num quadro estratégico socioeconómico. A hipótese central é a de que **a formação constitui um núcleo estratégico face ao paradigma técnico-económico emergente** que exige a produção de múltiplas competências técnicas e organizacionais.

PETÊNCIAS: EMPRESA DO SÉCULO XXI

A análise adoptada fundamenta-se numa metodologia de **prospectiva estratégica** (Godet, 1993), a partir de **atitudes pré-activa e pró-activa** baseadas na classificação de Godet sobre as **atitudes face ao futuro**:

passiva – cenário prospectivo inútil (estratégia ao sabor da corrente);

reactiva – cenário exploratório (estratégia adaptativa);

pré-activa – cenário exploratório e antecipativo (estratégia preventiva);

pró-activa – cenário exploratório, antecipativo e normativo – objectivos (estratégia voluntarista).

O SISTEMA ABERTO INTERACTIVO

Conjugando a análise prospectiva com atitudes de cariz activo, é possível encontrar respostas às questões a discutir, no quadro da empresa que funciona em **sistema aberto interactivo** (ver modelo simplificado da figura 1).



Figura 1

Quando a empresa funcionava em **sistema quase fechado**, as "entradas" de recursos no sistema, face ao meio envolvente estável e previsível, regressavam pouco modificadas do meio envolvente e não se exigia uma mudança contínua nos "processos de transformação" dos recursos em "saídas" para o exterior; todavia, o meio envolvente turbulento provocou a passagem da empresa a um sistema aberto interactivo que recebe do exterior recursos profundamente modificados, o que exige da empresa uma mudança contínua dos "processos de transformação", de modo a que as "saídas" disponibilizem bens e serviços adequados à sociedade.

Em tal quadro, justifica-se não apenas uma **abordagem sistémica** à empresa, mas também uma perspectiva de **contingencialidade** face ao meio envolvente. As profundas transformações verificadas e as tendências que se

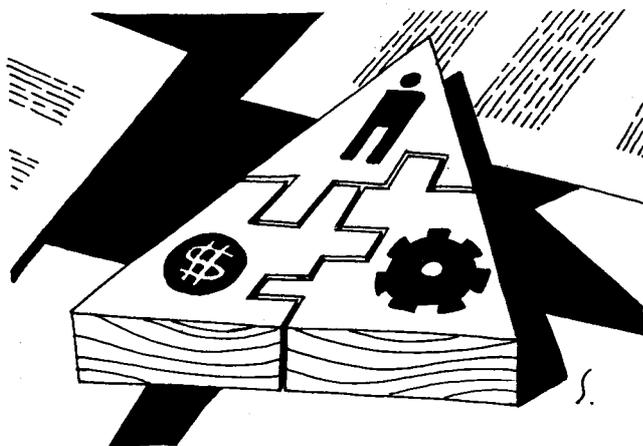
desenham no horizonte, aconselham a criação de **cenários prospectivos** possíveis, realizáveis e desejáveis, num quadro de **atitudes pré-activa e pró-activa** face ao futuro.

O nosso pressuposto inicial, em parte tributário das reflexões de Sainsaulieu (1987), bem como a abordagem e a metodologia adoptadas, coaduna-se com a visão da **empresa como motor de desenvolvimento socioeconómico, comumente centro de discussões sobre mudança, competitividade, estratégia e outros conceitos fundamentais para a vida económica e social do nosso país.**

Todavia, é razoavelmente pacífica a ideia de que a competitividade desejada mantém-se aquém das nossas expectativas, que a mudança não se realiza em conformidade com as exigências, que as estratégias não têm conseguido promover adequadamente aquelas duas. **É preciso, pois, encontrar estratégias capazes de favorecer a mudança necessária à competitividade desejada** – no quadro de aspirações socioeconómicas cada vez mais amplas.

Por força das vastas mutações económicas e sociais que o mundo atravessa, assume importância fundamental uma profunda transformação da estrutura empresarial portuguesa, num quadro de desafios muito amplos, de necessidades sociais cada vez mais complexas, de concorrência fortemente competitiva, de clientes progressivamente mais exigentes.

Perante tal panorama, **torna-se necessário adoptar novas atitudes empresariais**, consubstanciadas na concretização de um **triângulo estratégico** orientado para a



interligação sistémica e contingencial dos eixos económico, social e técnico, bem como em modelos de conexão interactiva dos subsistemas constituintes das empresas num quadro de **gestão integral** (Moura, 1993), por forma a propiciar um modelo de desenvolvimento integrado em conformidade com os grandes movimentos da sociedade.

A ORIENTAÇÃO-SOCIEDADE

Seguramente pode-se afirmar que **os grandes temas para o século XXI vão girar em torno da informação, da educação e da saúde**: no primeiro caso, por via da emergência das tecnologias de informação que inspiraram a designação da sociedade pós-industrial como **sociedade da informação** (Morris-Szuki, 1984); no segundo caso, decorrente do primeiro, face à necessidade de novas competências e ao predomínio do saber como "meio de produção", que inspirou a **sociedade do saber** (Lane, 1966); no terceiro caso, resultante dos grandes avanços da ciência médica e da necessidade de preservar a natureza numa **sociedade da ecologia**.

Parece ser neste quadro que a empresa tem que se assumir futuramente, o que implica diversas questões ao nível dos seus objectivos, das suas estratégias, dos impactos produzidos na sociedade global e das expectativas dos indivíduos face à empresa como potencial campo de socialização.

Donde, a empresa tem que cumprir as suas **funções económicas e sociais** mediante objectivos em conformidade e num **quadro multifacetado de competitividade**, reorientando a sua acção. De forma resumida, as duas orientações da empresa ao longo deste século e aquela que se desenha no horizonte do próximo século, podem ser esquematizadas de acordo com o quadro I.

Quadro I

DIMENSÕES	ORIENTAÇÃO PRODUTO	ORIENTAÇÃO MERCADO	ORIENTAÇÃO SOCIEDADE
PERÍODO APROXIMADO	1ª metade Séc. XX	2ª metade Séc. XX	Séc. XXI
FOCAGEM EMPRESARIAL	Eficiência	Eficácia	Efectividade
NÚCLEO ESTRATÉGICO	Área Técnica	Área Económica	Área Social
DISCIPLINA EMERGENTE	Engenharia	Economia /Gestão	Ciências Sociais/Humanas
TIPO DE GESTÃO DOS EMPREGADOS	Administrativa de Pessoal	Previsional de Recursos Humanos	Estratégica de Pessoas

A **orientação-produto** fixava-se estrategicamente na eficiência organizacional dos produtos e processos produtivos num mercado massificado, baseando-se no predomínio da técnica e numa gestão mecanicista dos empregados; a **orientação-mercado** fixa-se na eficácia e qualidade dos produtos numa fase transitória de desmassificação, baseando-se em critérios económicos e gerindo as pessoas como um recurso; a **orientação-sociedade** acrescenta à eficien-

cia e à eficácia uma estratégia de efectividade visando a permanência institucional e a interligação dos vectores complexos que estão na base do seu aparecimento (Moura, 1993), num quadro de desmassificação cultural e de novas aspirações sociais, de cuja efectiva resposta depende a **legitimação social da empresa** (Drucker, 1986), tendo para o efeito que relevar de critérios sociais e gerir as pessoas numa perspectiva de protagonistas.

Neste sentido, **a empresa tem que responder a alguns objectivos cruciais que não podem ser dispensados** (Moura, 1991a):

- Criação de estruturas e clima organizacionais que permitam a instalação da flexibilidade quantitativa e qualitativa e novas condições de trabalho.
- Crescimento da produtividade na óptica da gestão e da produção numa interligação adequada que se reflectirá no nível de vida das pessoas.
- Elevação da qualidade dos produtos e bens, de modo a satisfazer clientes e consumidores num quadro de desmassificação cultural.
- Desenvolvimento das relações sociais e preservação do meio físico envolvente para melhoria da qualidade de vida das populações (corolário dos objectivos anteriormente definidos).

Sendo assim, o **modelo de competitividade** ganha contornos bastante precisos, conforme se pode verificar na figura 2.

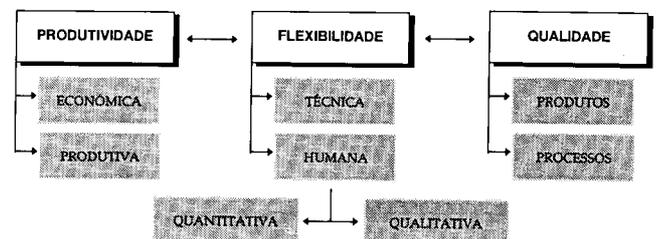


Figura 2

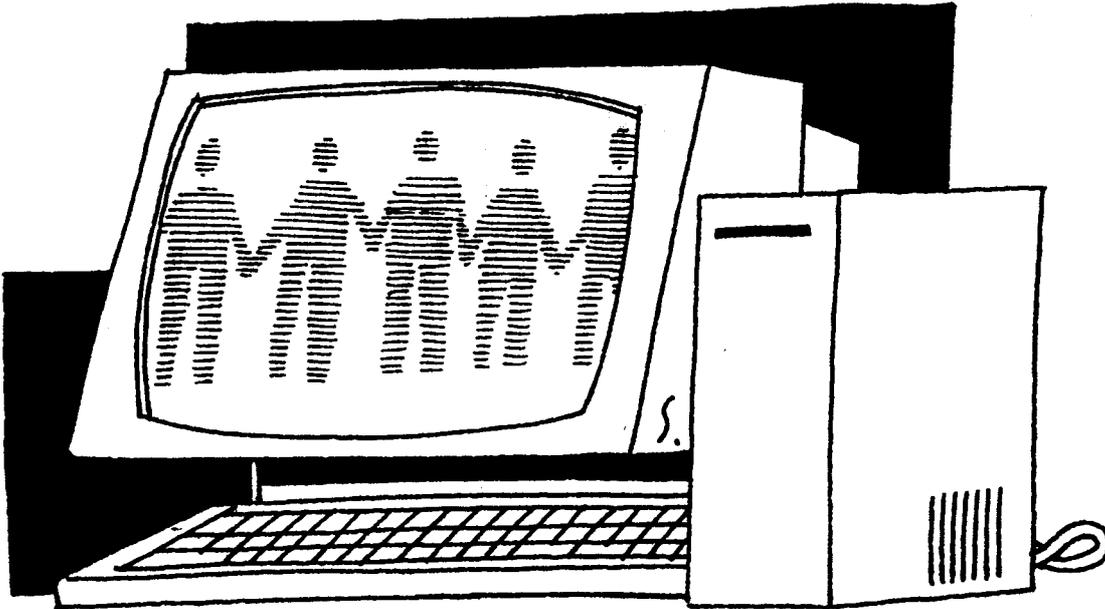
A **flexibilidade** ocupa lugar central em virtude de dela dependerem muito a **inovação, os processos de informação, a renovação de competências (gestão qualitativa) e a melhoria das condições de trabalho**, que fazem accionar a produtividade e a qualidade. Esta linha concorda com os critérios de competitividade de

Ansoff (cit. por Godet, 1993), assentes na inovação, diversificação, sentido socio-político e flexibilidade.

Para que tão profundas transformações se verifiquem com a celeridade exigível, **os processos de mudança organizacional** têm que ser uma prática constante das empresas, por forma a que se acompanhe a evolução exponencial dos níveis de competitividade, sendo necessário, para o efeito, assumir uma gestão baseada numa forte

dimensão exploratória, capaz de antecipar e moldar o futuro segundo uma análise das variáveis técnicas, económicas e sociais (Moura, 1991b), tendo em conta as potencialidades e limitações da empresa e os constrangimentos e oportunidades do meio envolvente.

Tal mudança só se fará adequadamente mediante uma **estratégia de orientação-sociedade**, que evite os jogos conflituais de "soma nula" (o que um ganha o outro perde) e desenvolva a prática de jogos comprometidos de "soma



não nula" (com benefícios para todos). Donde, **a mudança tem que ser pensada com todas as pessoas envolvidas, numa perspectiva de ampla protagonização no desenrolar dos processos**, capaz de inviabilizar as mudanças em crise por via de conflitos estruturais e favorecer mudanças a partir de conflitos localizados e de cariz mais conjuntural, que potenciam estratégias de compromisso.

Embora tal perspectiva tarde nas organizações empresariais, "os empregados e as empresas que lhes dão emprego estão a caminho de redefinir o papel do trabalhador nas organizações. O que está a sobressair é uma nova teoria sobre os direitos dos trabalhadores e a sua participação. Quando os valores pessoais e os valores económicos se alinham, institui-se a mudança social. (...) Presentemente já a participação dos trabalhadores parece fazer sentido, assim como os direitos destes, já que começou a ter sentido economicamente." (Naisbitt, 1993: 211-212). Isto significa que, **para mudar organizadamente, é necessário admitir um modelo de negociação contínua da mudança, para que as pessoas percepcionem o caminho das coisas e participem activamente, implementando-se um processo sustentado de desenvolvimento, que assegure finalmente o direito à cidadania organizacional.**

A EVOLUÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A abordagem realizada até aqui suscita, então, **a necessidade de se perspectivar uma profunda transformação das competências gerais e sociais das pessoas**, o que não é possível realizar sem que se evidencie o **papel da formação profissional** no âmbito dos referidos processos de mudança organizacional a caminho da sociedade da

informação e do saber.

Recorrendo ao esquema teórico global de Allain Iribarne (1981) que incide na trilogia **homem-máquina-produto** e procurando fazer uma caracterização breve das exigências que diferentes modelos organizacionais implicam, pode-se trabalhar com aquele esquema para **delimitação e identificação da evolução da formação profissional até aos dias de hoje, fazendo-a corresponder a três sistemas de trabalho típicos:**

- Quando a produção se caracterizava pelo **binómio homem-produto**, no qual o indivíduo detinha o saber completo daquilo que produzia, a

formação profissional consistia numa **aprendizagem empírica integrada**, através do acompanhamento contínuo dos mestres de oficina junto dos aprendizes, que levavam 3 a 7 anos até chegarem a artesãos e ficavam aptos a elevados níveis de qualificação.

- À medida que a máquina foi sendo introduzida no mundo laboral e a divisão do trabalho aumentou, a produção caracterizava-se pelo **binómio homem-máquina**, mediante o qual o indivíduo viu o seu saber "esmigalhado e fragmentado" por processos de rigorosa separação das actividades de concepção e execução e de decomposição sistemática do seu trabalho, que conduziu a um crescente número de produtores desqualificados e ao aparecimento do produtor especializado, cuja **formação profissional se fazia de forma parcelar, atomizada, sem preocupações de ordem psicológica ou social.**
- A partir da crescente introdução da automação e da informatização no mundo laboral, a produção passou a caracterizar-se cada vez mais pelo **binómio máquina-produto**, no qual o indivíduo detém uma importância fundamental na recolha, tratamento e análise da informação, que exige uma significativa mudança de raciocínio, de comportamentos e de atitudes susceptíveis de corres-

ponder a um paradigma produtivo flexível, segundo o qual os indivíduos carecem de competências pluridisciplinares e têm que saber comunicar, julgar e decidir, apelando-se para uma **aprendizagem abstracta, articulada**.

Tais esquemas correspondem, respectivamente, a sistemas de trabalho que podemos designar por **sistema artesanal, sistema maquinal e sistema informacional** (ver quadro 2).

Quadro 2

	SISTEMA ARTESANAL	SISTEMA MAQUINAL	SISTEMA INFORMACIONAL
PRODUÇÃO	Homem-Produto	Homem-Máquina	Máquina-Produto
TÉCNICA	Produção-Unidade (Manual)	Produção-Série (Mecânica)	Produção-Flexível (Automática)
TRABALHO	Muita Qualificação	Muita Especialização	Competências Múltiplas
FORMAÇÃO	Empírica Integrada	Parcelar Atonizada	Abstracta Articulada

A nossa realidade empresarial identifica-se ainda fortemente com o sistema maquinal e, por conseguinte, com o binómio homem-máquina, quer nos serviços quer na indústria, sendo ambos os sectores caracterizados por uma forte componente de separação entre as tarefas de concepção e de execução. As empresas e as organizações em geral, viveram até há pouco tempo em regime de **sistema quase fechado** e com recursos humanos pouco qualificados, segundo o modelo típico das concepções racionalizadoras do taylorismo e do fayolismo. Contudo, as exigências modernas não se compadecem de tal funcionamento.

Se continuarmos a fazer o paralelo entre os sistemas de trabalho e os binómios que lhes estão associados, num quadro de necessidades formativas, podemos concluir que antes, o **empresário** tinha no saber empírico a alma do negócio, depois passou a ser o segredo a predominar, **hoje a alma do negócio é a informação**; antes o **gestor** liderava pelos seus conhecimentos gerais e pela experiência, depois pelos métodos e técnicas que dominava, **hoje precisa também de ter capacidades, comportamentos e atitudes adequados**; antes o **produtor directo** tinha nas mãos um saber feito de habilidade e destreza, depois passou a concentrá-lo nos músculos, **hoje carece de saber cerebral** (ver quadro 3).

Quadro 3

	SISTEMA ARTESANAL	SISTEMA MAQUINAL	SISTEMA INFORMACIONAL
EMPRESÁRIO	Empirismo	Segredo	Informação
GESTOR	Conhecimentos	Técnicas	Capacidades
PRODUTOR DIRECTO	Mãos (Saber-Força)	Músculos (Máquina-Força)	Cérebro (Máquina-Saber)

Face aos esquemas apresentados, revela-se de uma importância fulcral formar "novos" empresários, "novos" gestores e "novos" produtores directos (e indirectos) – novos se o quadro de formação profissional corresponder à preparação de profissionais para uma organização flexível da produção de bens e serviços.

Mas como fazer para que a formação profissional cumpra correctamente a função articuladora entre os perfis de saída do sistema formal de ensino e as necessidades produtivas, assim como constituir-se como

instrumento estratégico no sentido de dotar as pessoas de competências adequadas ao "novo mundo"? Para o efeito, várias outras questões podem ser formuladas (Moura, 1990):

- Quais os sectores de actividade que devemos privilegiar?
- Em plena revolução tecnológica, que implica novos saberes e novas profissões, saberemos determinar quais os perfis profissionais de que vamos precisar nos próximos anos?
- Estamos em condições de prever as modalidades de ensino e de formação profissional adequadas à modernização do nosso sistema produtivo?

- E, já agora, face às mutações tecnológicas e organizacionais que estão a decorrer, estará o sistema de ensino-formação a produzir perfis profissionais ajustados às necessidades de hoje?

FORMAÇÃO VERSUS INFORMAÇÃO

A emergência do novo paradigma técnico-económico, consensualmente designado por **paradigma das tecnologias de informação**, aponta para "a intensidade em informação, a flexibilidade, a natureza sistémica e a base micro-electrónica" (Perez, 1988: 93). Pormenorizando, pode-se verificar as principais **tendências características do novo paradigma** (Freeman, 1987):

- Taxa elevada e contínua de mutação técnica nas próprias indústrias das tecnologias de informação.
- Muito maior flexibilidade e velocidade na alteração de modelos e de *design*.
- Redução dos componentes electromecânicos.
- Taxa mais elevada de mudança de produto e de processo.
- Velocidade, fiabilidade e baixo custo de transmissão e armazenamento de grandes quantidades de informação.
- Tendência para os sistemas de produção integrados por computador.
- Melhoria da qualidade dos produtos, processos e serviços.
- Capacidade para ligação de redes de fornecedores de componentes e matérias-primas a empresas de montagem.
- Integração entre as actividades industriais e os serviços; integração internacional de indústrias, serviços e mercados.



Tais linhas gerais indicam-nos as profundas alterações na natureza dos saberes e das competências, evidenciando o papel vital do sistema de ensino-formação, visto que não se trata apenas de uma reconversão profissional maciça, mas "mais vitalmente ainda, defender a ideia de que as novas formas de organização da produção e da sociedade são tendencialmente mais complexas, exigindo conhecimentos e qualificações profissionais globalmente mais elevados" (Salavisa, 1992: 17).

A emergência de novas indústrias e novos serviços provoca o desaparecimento de certos empregos e a criação de outros num processo imparável de **destruição criadora** (Schumpeter, 1951), instalando o desajustamento entre a produção de saberes e as necessidades do mercado de trabalho. Por isso mesmo, muita formação padronizada não se adequa às necessidades do mercado, provocando fortes distorções na estrutura de especialidades e contribuindo para que muitos milhares de pessoas não adquiram os conhecimentos necessários a tão propalada competitividade.

Face a tal realidade, tem interesse caracterizar **os dois grandes objectivos da formação profissional**, no sentido de responder à "destruição criadora".

- Permitir a aquisição de qualificações profissionais e de competências de carácter geral e social, por forma a ajustar os indivíduos às necessidades da organização, do trabalho e da sociedade – constituindo-se como **medida conjuntural** ajustadora da oferta e da procura.
- Permitir a transformação económica, actuando como factor de pressão sobre a economia, designadamente ao nível do mercado de trabalho – constituindo-se como **medida estratégica** susceptível de potenciar novas situações num quadro de antecipação do futuro.



É justamente na perspectiva da **formação como medida estratégica** que importa situar o seu potencial desenvolvimentista em processos de modernização organizacional – o que será discutido em próximo número da *Dirigir*.

* Docente Universitário de Sociologia (UAL); Gestor de projectos de inovação organizacional (CIDEDEC); Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APSIOT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- DRUCKER, Peter (1986), *Inovação e Gestão*, Lisboa, Editorial Presença.
- FREEMAN, Christopher e SOETE, Luc (dir.) (1987), *Technical Change and Full Employment*, Oxford, Basil Blackwell, Ltd.
- GODET, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- IRIBARNE, Alain (1981), «Technologie et systèmes de travail: l'Évolution du travail face au développement des technologies», in *L'Évolution des Systèmes de Travail dans l'Économie Moderne*, Paris, CNRS, pp. 73-98.
- LANE, Robert E. (1966), «The Decline of Politics and Ideology in a knowledgeable Society» in *American Sociological Review*, vol. 21, nº 5.
- MORRIS-SZUKI, Tessa (1984), «Robots and Capitalisme», in *New Left Review*, nº 147, pp. 109-121.
- MOURA, Rui (1993), «Sociologia Empresarial: estratégias de desenvolvimento integrado» in *AAVV. Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos, pp. 409-428.
- MOURA, Rui (1991a), *Gestão e Desenvolvimento Socio-Organizacional*, Lisboa, Ed. CIDEDEC.
- MOURA, Rui (1991b), «Formar e Transformar Estruturas Empresariais», in *Emprego e Formação – Revista de Estudos e Informação Técnica*, nº 15, Lisboa, pp. 47-50.
- MOURA, Rui (1990), «Integração Europeia e Mercado Comunitário: protagonizar a construção do nosso próprio destino», in *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, pp. 51-58.
- NAISBITT, John (1993), *Macrotendências – dez novas orientações que transformam as nossas vidas*, Lisboa, Editorial Presença.
- PEREZ, Carlota (1988), «New technologies and development», in Freeman. Christopher e Lundvall, Bengt-Ake (dir.), *Small Countries Facing the Technological Revolution*, Londres, Pinter Publishers, pp. 85-97.
- SALAVISA, Isabel (1992), «A emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países – o caso de Portugal», in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 34, Coimbra, Edição do Centro de Estudos Sociais, pp. 361-384.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.
- SCHUMPETER, Joseph (1951), *Capitalisme, Socialisme et Democratie*, Paris, Ed. Payot.

“Há quanto tempo não tem o prazer de abrir uma *Janela*
e sentir o movimento suave de uma *Borboleta* ?”

Esta é a sensação que temos para lhe oferecer

WinDoc (Linha Butterfly)

Software Gestor de Informações em ambiente Windows

Tão fácil de utilizar como versátil, com pesquisa de assuntos por combinações ilimitadas de palavras e ou expressões, por qualquer dos campos disponíveis e com uma rapidez que o deixará simplesmente deslumbrado e apaixonado. A procura de assuntos passará imediatamente de uma maçada para um prazer absoluto. Utiliza todo o tipo de fontes de letras disponíveis em Windows.

IRS - Código do Imposto Rendimento Pessoas Singulares
IRC - Código do Imposto Rendimento Pessoas Colectivas
IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
CAE - Código de Actividades Económicas
Constituição Portuguesa

“Abra a *Janela* e deixe a *Borboleta* voar em liberdade”

SPI-Sociedade de Projectos Informáticos, Lda
Rua Acácio Lino, 47 - Murtas - Madalena
4600 AMARANTE
Tel: (055) 431176/432915 Fax: 431177

CENFIM:

Dez anos a formar e a inovar



FOTOS: DUARTE CABRAL

A indústria metalúrgica e metalomecânica tem, no nosso país, uma expressão importante. A introdução das novas tecnologias, que concorrem para a sua competitividade, e até sobrevivência, coloca problemas sérios de formação dos recursos humanos nela actuates. Para essa resposta existe o CENFIM, que comemora este ano o seu 10º aniversário. Do diálogo com o Director da Delegação Regional Sul, Engenheiro Manuel Grilo, fica-nos a ideia de uma clara visão, assente no conhecimento da realidade, e que se projecta, estrategicamente, num futuro que se quer mais produtivo e rentável.

Em breves palavras, o que é o CENFIM?

O CENFIM é o Centro de Formação Profissional para a Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, resultante de um

acordo entre o IIEP e as Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos do Norte e do Sul, representativas deste sector industrial. O protocolo foi estabelecido exactamente há dez anos. Desde o início, que se pro-

courou desenvolver a estratégia que melhor respondesse às necessidades das empresas do sector. Ao invés de um grande centro de formação, centralizado, optou-se pela constituição de pequenas unidades de formação, designadas por Núcleos, implantadas em zonas do país onde a indústria tem maior expressão. Foi assim que arrancaram, desde logo, os núcleos do Porto, de Lisboa e da Marinha Grande. A partir daí, foram sendo criados diversos núcleos, quer na zona sul, quer na do norte, correspondendo às necessidades, e a partir da dinâmica das próprias regiões. Temos actualmente dez núcleos fixos em funcionamento.

Qual a representatividade que as Associações têm do sector?

As Associações têm, no seu conjunto, cerca de 2200 empresas associadas, num universo de 6000 empresas, o que não é pouco num país em que é tão difícil a adesão ao associativismo. No entanto, o CENFIM estende a sua acção também às empresas não associadas e até a outras que, não sendo do sector, incluem na sua actividade serviços com ele relacionados.

Quais os principais objectivos do CENFIM e quais as grandes prioridades de formação?

■ Actividade dos Núcleos do CENFIM em Número de Formandos - 1994 (Previsão)

CENFIM	LISBOA	TORRES VEDRAS	SANTARÉM	PENICHE	MARINHA GRANDE	MATOSINHOS	PORTO	OLIVEIRA AZEMEIS	ERMESINDE	TROFA	TOTAL
Aprendizagem e Qual. Inicial (jovens)	191	210	59	153	178	181	150	152	116	182	1.572
Formação contínua (activos)*	505	316	107	181	274	678	686	341	323	366	3.777
Formação de Formadores	15				23	51	14				103
Formação de Desempregados	15		46		22	30					113
TOTAL	726	526	212	334	497	940	850	493	439	548	5.565

* Inclui Formação de Quadros Superiores e Empresários

GRÁFICOS: NUNO GASPAR

Podemos considerar duas épocas distintas na acção do CENFIM: a do lançamento, em que se fazia sentir nas empresas uma grande necessidade de renovação do pessoal, de admissão de gente nova qualificada, que até aí provinha basicamente das Escolas Industriais. Com o seu encerramento e a passagem ao ensino unificado, as empresas deixaram de poder contar com profissionais preparados para iniciarem a sua vida activa. Esta foi a primeira aposta do CENFIM: **a formação inicial de jovens**. Para isso muito contribui o programa Aprendizagem. Durante estes dez anos formámos e integrámos nas empresas mais de 5000 jovens. Destes, mais de 90 por cento foram admiti-

dos nas empresas em que decorreu a sua formação ou estágio. Tem sido notória a apetência, por parte das empresas, em pessoal jovem qualificado, o que é um bom sinal. Paralelamente à formação inicial, investimos fortemente na **formação contínua**, tentando corresponder sempre às necessidades reais das empresas do sector, que são muitas, já que, e à semelhança do que acontece com todos os outros sectores de actividade, ele tem evoluído bastante, nos últimos anos, a todos os níveis e com especial incidência ao

nível dos equipamentos. Com a introdução e generalização progressiva das novas tecnologias, torna-se imprescindível formar pessoal que saiba trabalhar com elas.

A formação nas novas tecnologias de produção tem constituído, desde o primeiro dia, um grande objectivo do CENFIM e não deixámos até hoje de considerar que essa é uma área de formação prioritária e estratégica. Hoje podemos considerar que, no país, somos a instituição melhor preparada para responder às necessidades de formação profissional que surgem na indústria metalomecânica. Não é nossa preocupação estarmos 5 ou 10 anos à frente. O que pretendemos é caminhar em paralelo, ligeiramente à frente, pelo menos ao nível de *know how*, para que as empresas possam sentir segurança em avançar, sabendo que podem contar com a qualificação dos seus recursos humanos.

Em termos de áreas de formação, quero destacar **a formação de formadores**, que tem também constituído uma preocupação do CENFIM. Muitos dos formadores que conosco colaboram são recrutados de entre os profissionais das empresas, os mais competentes, os melhores de cada especialidade e também das escolas e universidades. No geral são pessoas que não dominam os métodos adequados à formação profissional, pelo que temos vindo a desenvolver programas de formação inicial e de aperfeiçoamento pedagógico. Também, quando se justifica, é-lhes proporcionada formação ao nível tecnológico.

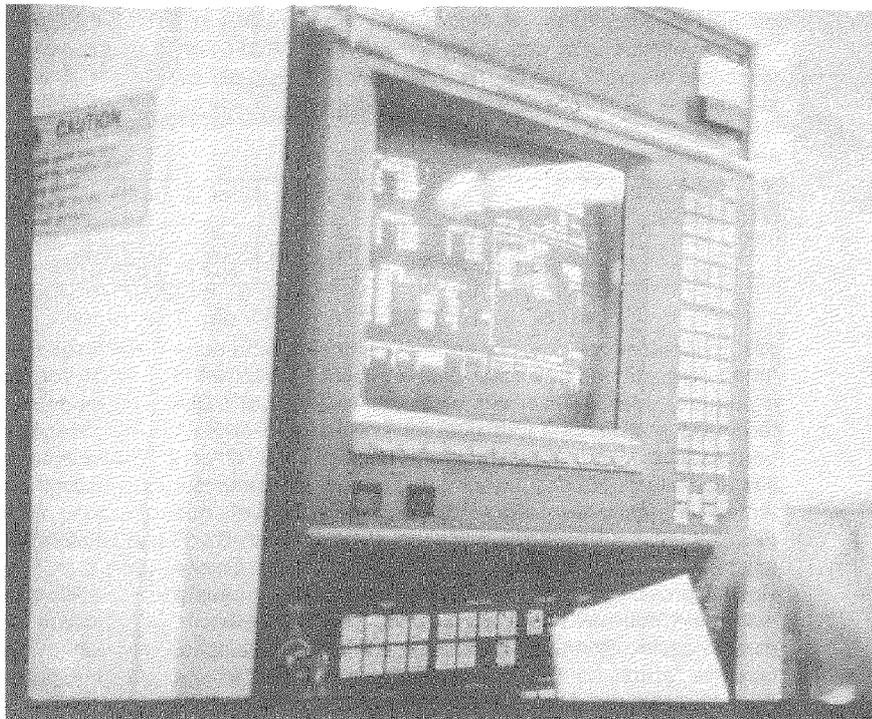
No que respeita à **formação de gestores, quadros e empresários**, e porque entendemos que a formação tem que começar por cima, não só sensibilizando-os para a importância da formação, como também visando a sua própria actualização nas mais variadas áreas da gestão, temos vindo a desenvolver diversas acções, que possam ir ao encontro das suas necessidades. Considero que uma das virtudes da nossa forma de funcionamento é a flexibilidade, que permite um permanente ajustamento às carências identificadas e às particularidades das situações com

que nos deparamos. Flexibilidade essa que se repercute nos programas e nas metodologias que utilizamos. Posso dar, como exemplo, a introdução da formação modular que permite acções de menor duração, com incidência específica em determinadas áreas, tornando mais fácil a adesão das pessoas à formação.

No universo da metalurgia e metalomecânica, cerca de 61 por cento das empresas têm menos de 10 trabalhadores. Como é possível a introdução e generalização das novas tecnologias, a inovação tecnológica e a adaptação às exigências do mercado internacional?

Até há pouco tempo, podíamos dizer que as pequenas empresas, para investirem em novas tecnologias, estavam dependentes de disponibilidades financeiras que não tinham. Mas essa situação está ultrapassada, porque os equipamentos que há uns anos designávamos por novas tecnologias, são hoje tecnologias correntes e de tal forma correntes que os seus preços baixaram extraordinariamente. Hoje qualquer empresa deste sector, que queira adquirir uma máquina nova, vai comprar máquinas controladas por computador, não máquinas convencionais. A diferença de preços já não o justifica. Há 10 anos havia que ponderar muito bem, porque uma máquina CNC custava muito dinheiro, levava muito tempo a amortizar e, para ser rentável, tinha que trabalhar em dois turnos ou mesmo três. Hoje a situação é completamente diversa: **tornou-se normal o uso de equipamento com novas tecnologias e isto mesmo ao nível das pequenas e micro empresas. A grande dificuldade está no pessoal para trabalhar com elas.** O que nós pensamos é que esse pessoal deve ser flexível, com competências de espectro largo, adquiridas na formação inicial e mantidas, aperfeiçoadas e actualizadas através da formação contínua. A formação modular de que falei vai exactamente nesse sentido. **Hoje as pessoas têm que dominar o máximo das tecnologias com que trabalham, não só ao nível da execução, mas também dos conhecimentos.** A ideia da especialização estreita está ultrapassada em termos da organização das empresas. Cada vez mais às pessoas é exigida maior polivalência e flexibilidade. A formação tem, evidentemente, que as preparar para isso.

A ideia da especialização estreita está ultrapassada. Cada vez mais às pessoas é exigida maior polivalência e flexibilidade. A formação tem que as preparar para isso.



O nível médio de escolaridade dos trabalhadores do sector é relativamente baixo. Que respostas cria o CENFIM para fazer face a esta realidade?

Isso é, de facto, verdade. A forma de a colmatar tem sido uma forte actuação ao nível da formação de base.

A dificuldade de as pessoas se ausentarem do seu posto de trabalho para a formação está, no vosso entender, minimizada com a metodologia modular que utilizam. Prevêem outras formas de formação, que reduza deslocações e ausências dos trabalhadores, que nas pequenas empresas deve constituir um forte obstáculo à adesão à formação contínua?

Temos delineadas, já há alguns anos, duas estratégias, que não têm sido possíveis de pôr integralmente em prática pelo volume de investimento a que obrigam. No entanto, não foram abandonadas. Uma é a **formação à distância.** Estamos a trabalhar nisso, nomeadamente com o apoio de programas e iniciativas comunitárias, em que participamos desde a primeira hora. No âmbito do programa FORCE, já desenvolvemos vários módulos para formação à distância,

em suporte informático, em CNC e CAD. Actualmente estamos envolvidos num projecto, na iniciativa EUROFORM, visando a concretização de um curso de formação à distância na área de *marketing* e internacionalização de empre-

■ Evolução da Actividade Formativa do CENFIM

CENFIM	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994 (PREVISÃO)
Acções	3	45	112	170	205	264	386	443	397	468
Formadores	40	478	1.087	2.364	2.715	3.671	4.956	5.278	4.854	5.565
Horas Formação	800	13.737	51.380	96.106	138.789	175.453	211.479	220.797	203.528	180.795

sas. Evidentemente que, pôr em prática, implica uma outra forma de gestão da formação, para a qual nos temos vindo a preparar. Mas a área de metalomecânica requer muita formação prática, que tem que ser presencial. Por isso, para satisfazer as necessidades de formação das empresas mais afastadas dos nossos núcleos fixos de formação, temos uma outra estratégia – **uma unidade móvel, que permita levar a formação onde ela é necessária.** Ela já existe, enquanto filosofia, não em termos físicos. Temos vindo a prestar formação onde não temos núcleos, onde a actividade industrial não é significativa, mas onde existem, mesmo assim, empresas a trabalhar nela. Nesta situação, fazemos recurso ao aluguer de salas para formação teórica e a empresas que disponibilizam instalações e equipamentos, durante o fim-de-semana ou em horário pós-laboral, para a formação prática.

É nosso objectivo virmos a ter duas unidades móveis, principalmente vocacionadas para a área das novas tecnologias, com máquinas que, embora didácticas, sejam o mais próximo possível do real e que permitam levar essa formação a zonas onde, de outra forma, não seria possível.

A participação do CENFIM em projectos europeus tem acontecido, como já referiu. Há um projecto que me parece particularmente interessante e que gostaria que desse a conhecer. Trata-se do Centro de Formação e Demonstração CIM para PME. Quer falar-nos dele?

O CIM, iniciais da expressão inglesa que se traduz por fabricação integrada por computador, é um projecto que se desenvolve no âmbito da iniciativa EUROFORM e no qual participam dois parceiros alemães e, ao nível nacional, cinco parceiros: o IEFP, o IAPMEI, o GAPE, o INESC e o INETI. A coordenação é feita pelo CENFIM. Tem por objectivo a concepção e desenvolvimento de um laboratório, que no fundo é uma autêntica fábrica englobando sistemas de produção industrial, existentes nas empresas, e a elaboração de módulos de formação nestas tecnologias. A ideia subjacente a este projecto é a de que as várias tecnologias são passíveis de irem sendo integradas até ao culminar da total automatização, o que corresponde a conseguir-se que uma

fábrica possa vir a ser completamente gerida por sistemas computacionais. Esta ideia, que vingou até há alguns anos, tem vindo a ser posta um pouco em questão, nomeadamente a integração total de sistemas e de tecnologias. Não obstante, **este projecto, vai possibilitar a formação dos recursos humanos das empresas, nessas tecnologias, não só ao nível do hardware como também ao nível do próprio software.** Por outro lado, e este é um benefício igualmente importante, **vai permitir demonstrar e sensibilizar os empresários de que é possível evoluírem na organização da produção para sistemas em novas tecnologias,** sem terem que fazer grandes investimentos, podendo ir procedendo à integração dos equipamentos, visando uma maior automatização, o que lhes permitirá aumentar a produtividade, melhorar processos de fabrico, atingir maiores níveis de qualidade.

Onde irá ficar instalado o CIM?

No núcleo de Lisboa, embora participem nele técnicos de quase todos os núcleos do CENFIM, e especialistas dos outros parceiros nacionais que evoquei.

Contamos fazer a sua apresentação aos industriais, durante este mês de Janeiro, no qual comemoramos o nosso aniversário.

■ Número de Empresas com Participação nas Acções de Formação do CENFIM

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
9	91	288	388	550	634	905	1012	939	930

Este projecto representa uma importância estratégica para a indústria metalomecânica do país. Cremos que somos, mesmo ao nível europeu, pioneiros no domínio deste tipo de tecnologias aplicado à formação profissional no sector metalomecânico.

Que desejos para o futuro próximo?

Bom, o primeiro, conseguirmos levar a bom termo os projectos em curso. Tudo aponta para que o viremos a conseguir.

Outro é podermos vir a melhorar alguns dos núcleos de formação, não só no que respeita a instalações, mas também a equipamentos. E, por fim, que nos seja permitido o desenvolvimento de um tipo de gestão que nos torne capazes de continuar a nossa actividade, com o grau de qualidade que nos exigimos e que nos é exigido pelas empresas, pois só assim poderemos enfrentar 1999 com autonomia e confiança no futuro.

* Coordenadora da Dirigir.

TABELA DE PUBLICIDADE

DIRIGIR

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

Tem uma tiragem de 35.000 exemplares, e uma média de 80 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado duma separata temática.

Contamos com 32 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

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

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

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

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

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

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

PREÇÁRIO

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

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

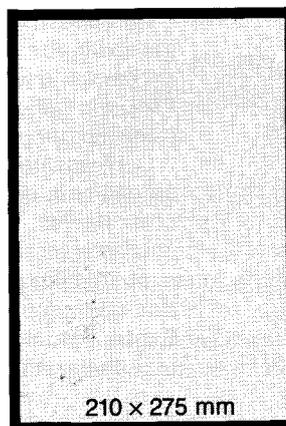
PRETO E BRANCO

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

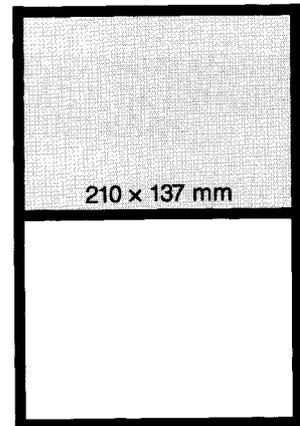
Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará dum desconto de 10%

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

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



PÁGINA



1/2 PÁGINA

ELVIRA PEREIRA*
FERNANDO CASQUEIRA*

A MISSIONAÇÃO E O E DOS PORTUGUESES

Algumas figuras marcantes da missão portuguesa revelaram qualidades de autênticos empresários. O espírito de empresa, o sentido diplomático e estratégico presentes nos contactos com outras culturas, constituem, segundo os autores, apanágio dos Portugueses.



*S. Francisco Xavier – Final do século XVII
Escultura de madeira policromada e dourada. Diocese de Braga.*

Na sequência da nossa intervenção na revista *Dirigir*, seja-nos permitido transmitir aos leitores desta rubrica a nossa apreciação sobre a espantosa exposição, que esteve recentemente patente no Mosteiro de S. Vicente de Fora, em Lisboa, designada por Encontro de Culturas – oito séculos de missão portuguesa.

Confessamos, desde logo, a nossa impressão sobre a estranha actualidade que dela ressalta, não apenas pelos cometimentos religiosos, artísticos, políticos, etc., que a missão portuguesa reflecte, não apenas, ainda, pela espantosa mensagem cultural universalizante que nela se evidencia, mas também pelas **paradigmáticas qualidades de empresários modernos que algumas personalidades marcantes da missão, tais como Santo António, S. Francisco Xavier, S. João de Brito, e muitos outros manifestaram.**

SPÍRITO DE EMPRESA

"E se António era luz do mundo
Como não haveria de sair da Pátria?
Saiu como luz do mundo
e saiu como português.
Por isso nos deu Deus tão pouca terra
para nascimento e tantas terras
para a sepultura.
Para nascer Portugal;
para morrer, o mundo."

Este excerto, extraído da obra do Padre António Vieira, faz-nos lembrar a continuada diáspora portuguesa, prosseguida, ainda hoje, pelo fenómeno da emigração, ou, se quisermos, um pouco mais acriticamente, por um estranho comportamento colectivo que pode ser traduzido, de forma jocosa, pelo aforismo popular "os portugues são como as pulgas em dobra de lençol". Metem-se em tudo.

Todavia, esta evocação e este **sentimento de grandeza e de espírito de empresa**, têm hoje o seu triste contraponto na escassa internacionalização da nossa economia, da nossa arte (pese embora os esforços que presentemente se têm feito e que se espera serem o início de uma inversão), da nossa língua (para quando um prémio Nobel?!), da nossa inventiva, sistematicamente desaproveitada ou aproveitada por outros. E muitos mais exemplos poderíamos citar.

A DICOTOMIA MODERNO/PÓS-MODERNO

Contextualizando, nesta viragem de século que vivemos, a "missãoção" portuguesa apresenta até aspectos que sugerem uma ultrapassagem da modernidade, projectando uma concepção de sociedade, diríamos pós-moderna *avant-la-lettre*, sobretudo **na procura de formas de diálogo universal**, para lá das diferenças culturais e políticas, **adoptando uma atitude de relativismo cultural**, mesmo que alguns as expliquem por razões estratégicas.

O conceito de modernidade, como é sabido, tem sido bastante debatido e divulgado. Lembremos apenas que a ideia de pós-moderno emerge das profundas viragens em vários domínios da experiência, nomeadamente nas ciências, nas artes, na política, na ética, na técnica, na percepção crítica dos conhecimentos adquiridos e no pôr em causa axiomas, até agora tidos por inquestionáveis e que vão deixando de o ser.

A modernidade que *grosso modo* corresponde ao período

do histórico que se inicia no século XVI (os Descobrimentos e a Expansão Portuguesa nos fundamentos e processo de estruturação da era moderna, são referência obrigatória), e se prolonga até aos nossos dias, na mesma medida em que implicou um corte com as narrativas míticas ancestrais, com a tradição, com os saberes e práticas antigas, concretizou, em contrapartida, um projecto cultural assente no poderoso pilar de uma racionalidade global da vida pessoal e social, face à qual, em grande medida, é necessário e urgente resistir.

Vivemos uma lógica cultural que exalta a morte da filosofia, que tende a uma desumanização crescente e a uma perda da noção do sagrado. Em suma, um processo cultural que encontra expressão visível na remissão do Homem à confusão labiríntica da megalopolis⁽¹⁾, na obrigação de se adaptar à panóplia da maquinaria e ao consumo do supérfluo, ao mesmo tempo que isola o indivíduo e o despersonaliza. Enfim, uma modernidade posta em questão nos traços maiores da sua lógica, do seu racionalismo irracional, nas suas expressões ideológicas contidas na ideia de progresso e no ideal de igualdade de oportunidades.

Este quadro, que tem encontrado eco num sentimento difuso de crise generalizada, tem sido reequacionado por alguns, em ordem à instauração de um quotidiano menos isolante, mais partilhado e participado.

Pretende-se construir uma resposta cultural dita pós-moderna, mais adaptada às novas realidades sociais e técnico-económicas, propondo soluções para as ameaças de ruptura de equilíbrios sociais e naturais, e que resolva as promessas não cumpridas de uma modernidade que não pode ultrapassar aos problemas da guerra, da fome, da miséria, do subdesenvolvimento, da doença, do analfabetismo e muitos outros.

O ESPÍRITO UNIVERSALIZANTE DA MISSIONAÇÃO E DA EXPANSÃO PORTUGUESAS

Acreditamos que facilmente se compreenderá a perplexidade e a emoção que os repórteres da *Dirigir* sentiram quando, conscientes da dicotomia atrás referida, por um lado, se confrontaram, por outro, com um passado que contém aspectos que, na solicitação das urgências presentes, se pretendiam ver reinstaurados já.

Perplexidade ao descobrir-se a estranha e extrema actu-

alidade de que a Expansão Portuguesa e os Descobrimientos ainda hoje se revestem. Admira-se, de um lado, toda uma série de eventos que são quase uma constante na epopeia da nossa extroversão ecuménica⁽²⁾: escolha de opções que se revelam aqui correctas e além erradas, a carência de meios, a conjuntura externa quase sempre desfavorável, o sangue, suor e lágrimas de tantos mártires.

Nada disto, e muito mais, foi capaz de desviar ou levar ao abandono de um processo histórico de uma pequena nação, que se esgota constantemente na prossecução de **um sonho à escala mundial**. Mas o que mais perplexiza, o que torna o homem actual estupefacto (nomeadamente os repórteres da *Dirigir*) é a constância, a permanência, a "louca" perseverança de uma vontade colectiva, de uma sociedade actuando com um todo, e um sentimento de participação num empreendimento colectivo, que, afinal, ressalta da exposição, e que hoje são apanágio das grandes empresas modernas, que reivindicam dentro de si, como chave de êxito, a existência de um autêntica cultura organizacional, tida como segredo de sucesso.

Evidentemente que se apreende rapidamente que este complexo fenómeno histórico-cultural foi quase sempre muito bem planeado ao ser levado à prática.

Este pequeno país internacionalizou-se com êxito (ainda se vive, em grande parte, à custa dele), até porque soube juntar ao seu projecto o apoio das grandes "multinacionais"⁽³⁾ da cultura e das trocas simbólicas, constituídas pelas Ordens Religiosas, detentoras de vastos recursos, nomeadamente humanos, excelentemente formados.

"Hão-de possuir muitas letras e sabedoria para responder a muitas perguntas que fazem os Japões. Muito treinados na filosofia. Muito abertos ao diálogo. Que possuam bons conhecimentos de esfera, porque os Japões são muito gulosos acerca dos eclipses, fases da Lua; acerca das origens das águas da chuva, da neve e da pedra; dos trovões, relâmpagos, cometas, etc..."⁽⁴⁾. Para que conste, para fácil entendimento e para benefício dos nossos actuais e potenciais empreendedores, com pretensões aos estabelecimento de negócios.

Na verdade, o papel de "Centro de Formação" que o Convento de Varatojo, fundado em 1675, desempenhou, demonstra bem a acuidade e a importância decisiva da formação técnico-científica, pedagógica (a par da religiosa) detida pelo missionário, na penetração de "mercados" político-simbólicos tão difíceis e impermeáveis como os do Oriente.

Aqueles que forem enviados precisarão de duas coisas: deverão ter sido antes muito provados e perseguidos no mundo e que tenham muita experiência e conhecimento de si mesmos. Não-de possuir muitas letras e sabedoria. Muito treinados na Filosofia. Muito abertos ao diálogo.

*A Formação do Missionário
S. Francisco Xavier, 1552*

Os Portugueses investiam de tal modo nos melhores que foram capazes, em pleno século XVI, do estabelecimento de um laboratório astronómico em Pequim. A surpresa que nos provocou o conhecimento deste facto só tem paralelo e justificação com a nossa ignorância de acontecimentos, que muito nos honram.

Provavelmente muitas das virtudes hoje tidas como típicas da cultura portuguesa são idênticas àquelas consideradas como necessárias pelos homens que protagonizaram a Expansão.

A nossa tão propalada capacidade de adaptação às mais diversas situações, a nossa habilidade em estabele-

cer facilmente relacionamento com estranhos, a aceitação do diferente e o entusiasmo com que descrevemos o diverso, a facilidade de implementar soluções improvisadas e criativas em situações difíceis, enfim, **todo um conjunto de características com que nos representamos, enforcaram certamente o sentido diplomático e estratégico da missão portuguesa**.

Acredita-se, de resto, que tais atributos e capacidades constituam, ainda hoje, um capital de que dispõem – por vezes o único – os nossos empresários nos seus esforços de internacionalização.

S. FRANCISCO XAVIER E A ICONOGRAFIA DO RELATIVISMO CULTURAL

É no exemplo de S. Francisco Xavier que melhor se revela a adopção estratégica de um relativismo cultural, evidenciada na admissão, pelo menos aparente, de costumes, usos, hábitos, crenças, valores, normas e padrões de comportamento de culturas muito diferentes do padrão de cultura europeu, católico e tridentino.

S. Francisco Xavier não teve dúvidas em usar peças de vestuário cuja decoração e sumptuosidade não divergem dos sinais definidores de estatuto social adoptados pelas classes dirigentes do Extremo Oriente. Um traje discreto, sóbrio, decorativamente pobre, como o geralmente usado pelos Jesuítas, não resultaria numa estratégia de penetração no "mercado" simbólico e social tão refractário como o Budista ou o Xintoísta.

S. Francisco Xavier constituiria, provavelmente, um paradigma do investigador de campo na moderna antropologia. Por exemplo, em 29 de Janeiro de 1552, a redacção da Carta Magna, dirigida aos Irmãos de Goa revela-se um ver-

dadeiro tratado de etnologia japonesa, ao mesmo tempo que estabelece a estratégia missionária.

A figura de S. Francisco Xavier, que temos a oportunidade de apresentar, sintetiza, de modo revelador, um aspecto importante dessa postura, que é, afinal, a de muitos portugueses: a adopção de estilos de vida e de traços pertinentes de culturas estranhas, que, articulados com os nossos de origem, produzem traços culturais novos sem que, por via disso, deixemos de nos sentir Portugueses.

Analogamente, poderemos pensar que as empresas portuguesas, confrontando-se com culturas empresariais diferentes, engendrem uma nova cultura empresarial que as torne mais confiantes, agressivas, competitivas, flexíveis, correndo, com relativo sucesso, riscos calculados, em espaços económicos tão complexos como o da União Europeia.

A história da expansão da cultura portuguesa no mundo, na qual a missão representa um dos instrumentos mais eficazes, não constituirá apenas para nós Portugueses uma referência pedagogicamente actuante. Os valores da missão e da gesta portuguesa constituem uma herança a que o tão falado humanismo europeu muito deve.

Numa época de chauvinismos e nacionalismos estreitos, esta história e esta exposição lembram, afinal, a algumas culturas, a negação do etnocentrismo rácico típico destas.

Racismo que ainda hoje permanece no seu seio, aceitando a contragosto a convivência com valores culturais diferentes.

⁽¹⁾ A grande cidade moderna, industrial, labiríntica, insolúvel, bem expressa no quadro *La Jungle des Villes*, de Jean-Michel Folon ou na gravura de Palle Nielsen.

⁽²⁾ Ecuménica, no sentido de toda a extensão de terra habitada, do mundo inteiro.

⁽³⁾ As Ordens de Cristo, de S. Francisco, de St^o Agostinho, A Companhia de Jesus, e outras, constituíram sempre enorme sustentáculo da extroversão portuguesa.

⁽⁴⁾ Recomendações de S. Francisco Xavier, a Santo Inácio e para as várias casas de formação da Europa.

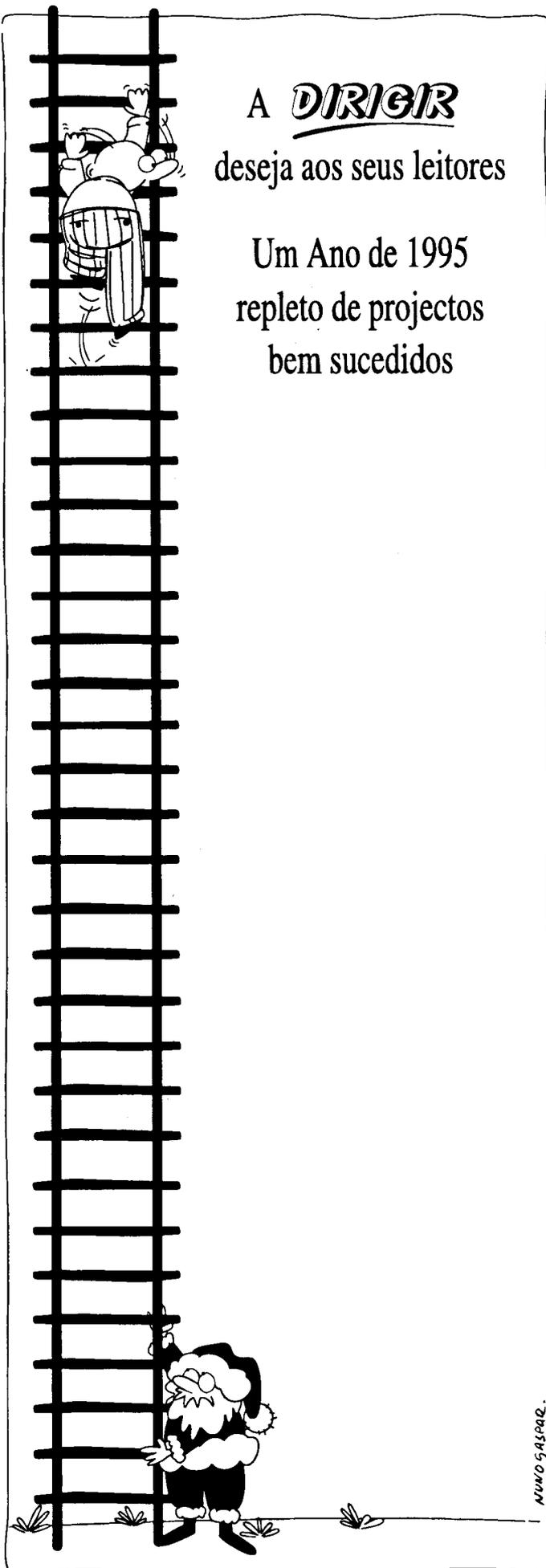
A *Dirigir* agradece à Comissão Geral da Exposição "Encontro e Culturas – Oito Séculos de Missão Portuguesa", Dr^a. Maria Natália Correia Guedes, ter viabilizado a obtenção da imagem que ilustra este artigo.

* Socióloga; Técnica Superior Principal da Inspeção-Geral das Finanças.

** Antropólogo; Docente Universitário.

A **DIRIGIR**
deseja aos seus leitores

Um Ano de 1995
repleto de projectos
bem sucedidos



MELHORIA DE QUALIDADE,



É difícil perceber o que leva tantos empresários e gestores de topo a resistirem à implementação de processos de melhoria da qualidade nas suas empresas.

***Falta de vontade?
Bom motivo de reflexão...***

Contam-se aos milhares os artigos que se escrevem sobre as vantagens da implementação de processos de melhoria da qualidade nas empresas mas, infelizmente, poucas delas são as que os implementam convictamente.

Para um apaixonado e divulgador do tema e com espírito "missionário" que ele exige, não é fácil entender a exiguidade das adesões.

Em tempos idos, quem se propunha missionar para divulgar a sua fé, sabia que uma de duas situações podia acontecer:

- Evangelizar
- Ser comido

Não fora o "endurecimento" provocado pelas nossas convicções acerca dos enormes benefícios a colher com o desenvolvimento daqueles processos e já de nós pouco existiria, tal a "voracidade" dos não aderentes. O mesmo acontece com os restantes "devotos".

MISSÃO IMPOSSÍVEL?

Merece a pena perguntar porque é que propomos trazer às empresas

- maior satisfação dos clientes;
- mais lucro;
- melhoria de processos;
- aumento do potencial humano e da sua participação;
- incremento da flexibilidade da estrutura;
- etc.

E isto é dificilmente aceite? Não aumentará isto a competitividade?

As respostas serão logicamente diversas conforme os tipos de gestão ou características pessoais em questão, mas que na nossa óptica se poderão encaixar normalmente, pelo menos numa das seguintes:



1- A fatura das promessas leva à desconfiança;

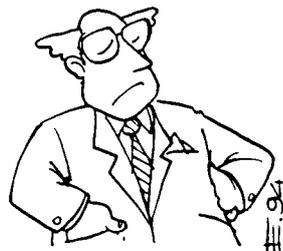
2- Os arautos de tamanhas venturas não são suficientemente convincentes na retórica e nas realizações práticas;



3- Não se sabe se os valores necessários a dispendir serão rapidamente recuperados;



4- O processo pode resultar e descobrirem-se lacunas qualitativas comprometedoras em termos de imagem de algumas pessoas;



5- Ninguém melhor que os empresários ou gestores pode saber o que realmente é preciso fazer e, se houvesse necessidade de algo, já estaria feito.

6- Já possuem um processo de melhoria em funcionamento.



Não iremos, como se compreenderá, preocupar-nos com a hipótese 6.

Em relação às outras, e enquanto o impasse persiste, a situação vai-se deteriorando, tornando-se cada vez mais difícil uma recuperação.

Apesar de "devotos", os "missionários" não são santos, com um raio!...

A DESCENTRALIZAÇÃO E A MUDANÇA

Sem interessar muito neste momento as razões que levaram certas empresas a determinadas situações, temos dificuldade em encontrar outro motivo para a sua instabili-

dade ou encerramento, que não seja a perda de competitividade, analisando a situação por qualquer ângulo.

Como é sabido, aquela perde-se por diversos motivos, mas é normalmente consequência da perda de clientes, através do seu nível de insatisfação pelo que lhe foi sendo fornecido (produto ou serviço) ou pela desactualização destes em relação às exigências do mercado.

Nunca fomos empresário nem gestor máximo de uma empresa e por isso receamos escapar-se-nos algo que nos leva a não nos apercebermos do desinteresse pela importância dos aspectos focados anteriormente, como pontos-chave a merecerem a atenção de quem gere. No entanto, ocupámos lugares de gestão em estruturas grandes e exigentes, nomeadamente em multinacionais, que nos permitiram uma perspectiva que julgamos mais do que suficiente para considerarmos aqueles temas de importância fundamental.

Sabemos quão difícil é para quem criou ou ajudou a criar algo com a maior dedicação, ouvir apontarem-se deficiências ou sugerirem-se métodos diferentes, supostamente mais eficientes. O amor próprio fica ferido, pois quer se queira quer não, todos sentem por aquilo que criaram uma sensação de paternidade e a convicção de que, tendo dado o seu melhor, aquilo representa um pouco deles próprios, vendo-se por isso abalados nas suas convicções.

Mas o que está em causa não é o valor, por vezes excepcional, que essas pessoas tiveram para fazer crescer uma estrutura e dar trabalho a várias pessoas a quem muitas vezes se cria amizade, o que leva ainda a um maior enraizamento com essas mesmas estruturas.

No que **não acreditamos é que alguém possua a verdade absoluta** e que não aceite que outros possam ter ideias diferentes e por vezes mais eficazes para resolver uma determinada situação.

Os conhecimentos estão a evoluir sobre quase todos os aspectos com uma rapidez enorme, tanto mais acelerado quanto mais formos (e somos) obrigados a encetar contactos com sociedades mais desenvolvidas, nas quais determinados problemas já de há muito se encontram resolvidos, mas que ainda apoquentam as nossas empresas e mesmo a sociedade, o que dificulta a disponibilidade para desenvolver os aspectos qualitativos daquelas.

Uma certa "pacatez de vida" que se levava há relativamente pouco tempo, deixou de ser possível. Com a evolução rápida dos conhecimentos, a especialização aumentou sobre todos os aspectos, faltando por vezes

quem, com experiência, efectivamente coordene as equipas desses mesmos especialistas, levando ao aproveitamento das sinergias e a que se consigam melhores resultados. Por vezes alguns especialistas estão já nas empresas.

OS ASPECTOS FUNDAMENTAIS E A CONCORRÊNCIA

Se o exposto é verdadeiro, temos razão para não perceber a recusa ou pelo menos a não adesão ou envolvimento da esmagadora maioria dos empresários ou gestores de topo, ao desenvolvimento nas suas empresas, de processos que conduzam aos objectivos enunciados.

E se isto ainda não é convincente, **pergunta-se à grande generalidade das empresas:**

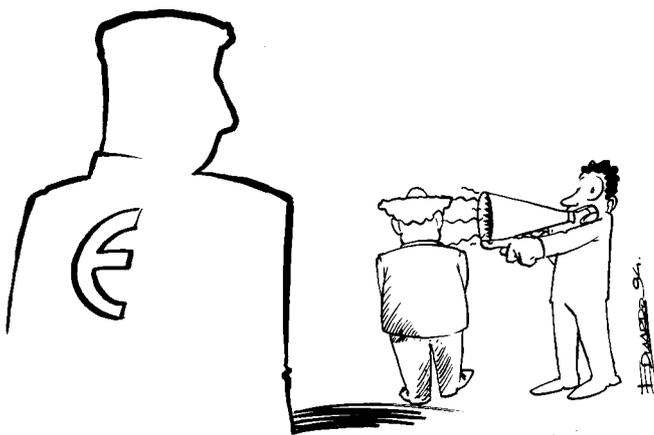
- Avaliam periodicamente o nível de satisfação dos clientes, de forma a assegurar que pelo menos se mantenham os que actualmente fazem parte da lista?
- Sendo o lucro um dos objectivos principais, serão os processos de funcionamento os mais adequados às estruturas e objectivos definidos, para que se possa funcionar a custos baixos?
- Estarão a conseguir o aproveitamento, pelo menos razoável, do seu pessoal, desenvolvendo este o máximo ou perto disso e podendo gozar de satisfação ou mesmo de realização profissional?
- Está a sua empresa preparada para responder rapidamente às flutuações e exigências que o mercado, seja ele qual for, impõe?

Se ao tentar responder para si próprio a estas questões, de forma realista e consciente, conseguir fazê-lo positivamente e sem qualquer dúvida, então, está de parabéns.

Mas se as respostas contiverem bastantes dúvidas ou certezas negativas, então deve certificar-se se não precisa de ajuda, procurando alguém ou uma entidade organizada com quem possa fazer uma análise da situação e encontrar soluções para as lacunas encontradas.

Por vezes assiste-se também à tentativa de imputar as responsabilidades das situações negativas a outras entidades, tentando furtar-se a uma certa responsabilidade.





Todos nós devíamos ter tido consciência de que quando entrámos para a União Europeia iríamos ser confrontados com outras empresas mais poderosas sob todos os aspectos, desde o financeiro ao avanço tecnológico, passando também por menores preços e maior qualidade e, como tal, era necessário, em certos casos, tentar colmatar as diferenças antecipadamente, promovendo renovação de processos e actualizando pessoas.

É verdade que a mensagem devia provavelmente ter sido passada com mais ênfase, por parte das entidades competentes, mas também é um facto que muitos não lhe deram a importância que realmente merecia e como tal foram "apanhados" de surpresa, pelo menos no curto espaço de tempo em que a concorrência disparou.

Hoje é normal encontrarem-se produtos estrangeiros e até mesmo serviços a preços competitivos e muitas vezes com melhor qualidade, observando-se diariamente em supermercados ou outros pontos comerciais, não existir no consumidor português um sentimento de nacionalidade tão arreigado que o leve a desembolsar mais dinheiro ou a ficar insatisfeito mais cedo, por preferir alguns produtos nacionais.

Mas nem sempre a qualidade dos produtos concorrentes é melhor e então, pelo menos uma das seguintes acções deve ser tomada:

- Conseguir baixar preço sem reduzir qualidade, o que traz valor acrescentado ao produto;
- Baixar preço e qualidade, colocando esta a níveis aceitáveis pelo mercado, desde que o binómio preço/qualidade seja favorável;
- Criar apetência no consumidor para as vantagens do produto, embora mais caro;
- Procurar outros mercados de maior poder de compra e/ou exigência;
- Esperar que um milagre aconteça;
- Etc.

Requer-se, portanto, e quase sempre, uma revisão de

processos.

A dimensão do nosso país provoca um problema adicional para os empresários, que é a dimensão económica do mercado interno. Não se pode ter a pretensão de produzir determinado tipo de produtos, pois as quantidades não são economicamente rentáveis para dissolver todos os encargos.

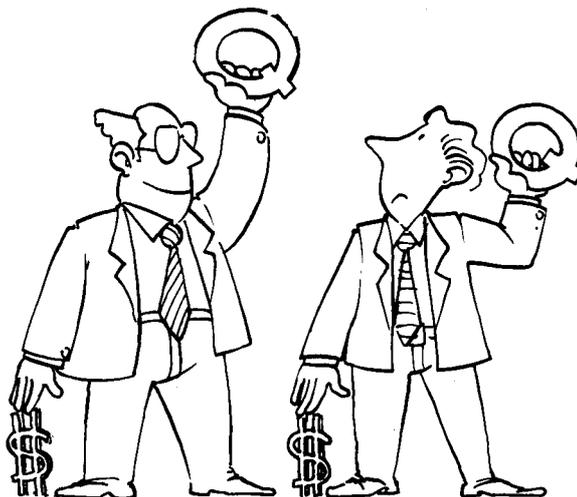
Mas esta situação faz supor que, cada vez mais, as empresas, em certa área, têm de se direccionar para outros mercados e os que estão mais perto são exactamente os mais exigentes, aqueles que requerem condições de qualidade do produto e de fornecimento normalmente acima do que por cá fazemos, salvo honrosas excepções.

Torna-se portanto quase imprescindível, a não ser que a actividade constitua um monopólio, que se processe uma evolução o mais rápida possível da melhoria das estruturas, métodos e pessoas, independentemente do grau de profundidade da acção, necessariamente em função de um "levantamento" prévio das necessidades.

A DECISÃO

Para além das dificuldades que uma política económica austera possa acarretar e duma legislação laboral, na alguns aspectos, pouco flexível, a verdade é que muita evolução se pode dar, independentemente destes dois aspectos e isto só compete aos empresários e respectivos quadros superiores conseguirem.

Do que foi dito, continua a julgar-se não merecer a pena repensar nas razões interiorizadas como as possíveis causadoras de uma situação competitiva degradada?



Existe, há algum tempo, uma oportunidade única de ajuda à melhoria nas empresas, a partir do apoio financeiro que os fundos comunitários europeus proporcionam.

Somos defensores da sua utilização essencialmente quando estão em causa investimentos razoáveis, por-

que de outra forma devem promover-se sistemas permanentes de melhoria, normalmente com investimentos insignificantes.

Para além de não se poder esperar que os problemas se auto-resolvam, também questionamos se algumas empresas saberão realmente a opinião que os clientes têm delas e se estarão aptas e interessadas em resolver as dissidências.

Como não se duvida que haja interesse, falta apenas o "estarem aptas" e é isso que temos estado a questionar.

Como não se espera poderem fechar-se as fronteiras, deixaremos que no país passem a reinar as empresas estrangeiras?

Quem ler estas linhas, vários comentários poderá fazer, entre os quais:

- A- O que foi dito já é conhecido e não acrescenta nada de novo;
- B- Por vezes é utilizado neste artigo um tom no qual o autor parece julgar-se com a solução para estes males, o que pode parecer pretensioso.

Mas pedindo apenas mais alguns segundos de atenção e alento, gostaríamos ainda de lhe perguntar:

Se escolheu o A e até agora nada tentou introduzir de melhorias, será porque:

- 1- A empresa não precisa de ser melhorada?
- 2- Não acredita que a possa melhorar para além do nível que já tem?
- 3- Não tem, nem os seus colaboradores, conhecimentos suficientes para melhorar certos aspectos e entende que recorrer a alguém é um custo que não será pago a curto prazo, para além do risco de poder não resultar?

Às duas primeiras hipóteses julgamos já ter respondido, acrescentando que sabemos que existem empresas que se pautam realmente por padrões de qualidade e procuram constantemente melhorar.

Quanto à terceira, a experiência que temos diz-nos que as vantagens são muito superiores aos custos. Em qualquer país mais desenvolvido, isto é já reconhecido há muito tempo, caso contrário não teriam evoluído. Acontece apenas que os custos não são por vezes recuperáveis a muito curto prazo (1-2 anos), como é costume ser exigido por quem avalia o investimento.

Mas se pensarmos que uma mudança destas só se consegue que seja sólida quando se mudam alguns hábitos, podemos avaliar por nós próprios o tempo que nos custa a mudar de ideias, quando para isso temos alguma receptividade.

Se o seu comentário é o B, gostaríamos apenas de reafirmar que não acreditamos em ninguém que pretenda "ter a verdade absoluta". Limitamo-nos a sugerir uma maior reflexão e abertura aos assuntos focados.

CONCLUSÃO

Foi intenção do autor colocar o dedo em algumas "feridas" e agitar um pouco algumas consciências sem ter qualquer intenção de ferir susceptibilidades.

Apenas tentámos alertar para situações que se arrastam, com os consequentes reflexos negativos para as empresas e, na medida do possível, dizer que não há esquemas de melhoria universais e, logicamente, modelos únicos.

A condição essencial que deve existir é a vontade de melhorar, especialmente por parte de quem detém o poder ou a decisão.

Claro que qualquer acção de melhoria tem de ser organizada e ter objectivos bem definidos, com um mínimo de regras de funcionamento.

Sentir-nos-íamos, portanto, recompensados, se estas "linhas" desprezíveis servissem para desbloquear certas indecisões.

E já agora, porque não avaliar o estado de coisas na sua empresa, através de uma troca de impressões directa em cada sector, com as pessoas neles envolvidos ou através de um inquérito simples mas abrangente, que poderá servir no futuro para definir projectos de melhoria, um dos quais poderá ser o modo como se comunica na sua estrutura?

Talvez os resultados sejam bem diferentes do que esperamos. Não propriamente pelos aspectos negativos que lhe possam revelar, mas essencialmente pela disponibilidade que os seus colaboradores lhe podem manifestar em querer ajudar a empresa a melhorar.

* Formador e Consultor em Qualidade.

A QUALIDADE EM DIÁLOGO

A *Dirigir* convida os seus leitores a um diálogo sobre Qualidade. Neste e nos dois próximos números, vamos propor-lhe um tema sobre Qualidade, de uma forma genérica, abrangendo vários aspectos de uma organização.

Como poderá participar?

Desenvolvendo livremente o tema ou apresentando uma situação concreta como ele relacionada, analisando-a e apontando para ela uma estratégia.

Limite máximo de páginas: quatro

Para a análise e valorização dos trabalhos, foi nomeado um júri que integra a Direcção Editorial da *Dirigir* e o especialista de Qualidade, Eng^o Rui Dias dos Santos.

Serão destacados os três melhores trabalhos recebidos.

Qual será o prémio?

Para além do prazer de participar neste diálogo com a *Dirigir*, os três leitores que apresentarem os melhores trabalhos serão premiados com um conjunto de livros de Gestão, da Editora Monitor – Edições para Profissionais.

O melhor trabalho será publicado, na rubrica Qualidade, de futuro número da *Dirigir*.

Eis o primeiro tema:

COMO CONTROLA OS CUSTOS DA QUALIDADE NA SUA EMPRESA?

As respostas deverão ser endereçadas à Redacção da *Dirigir*:

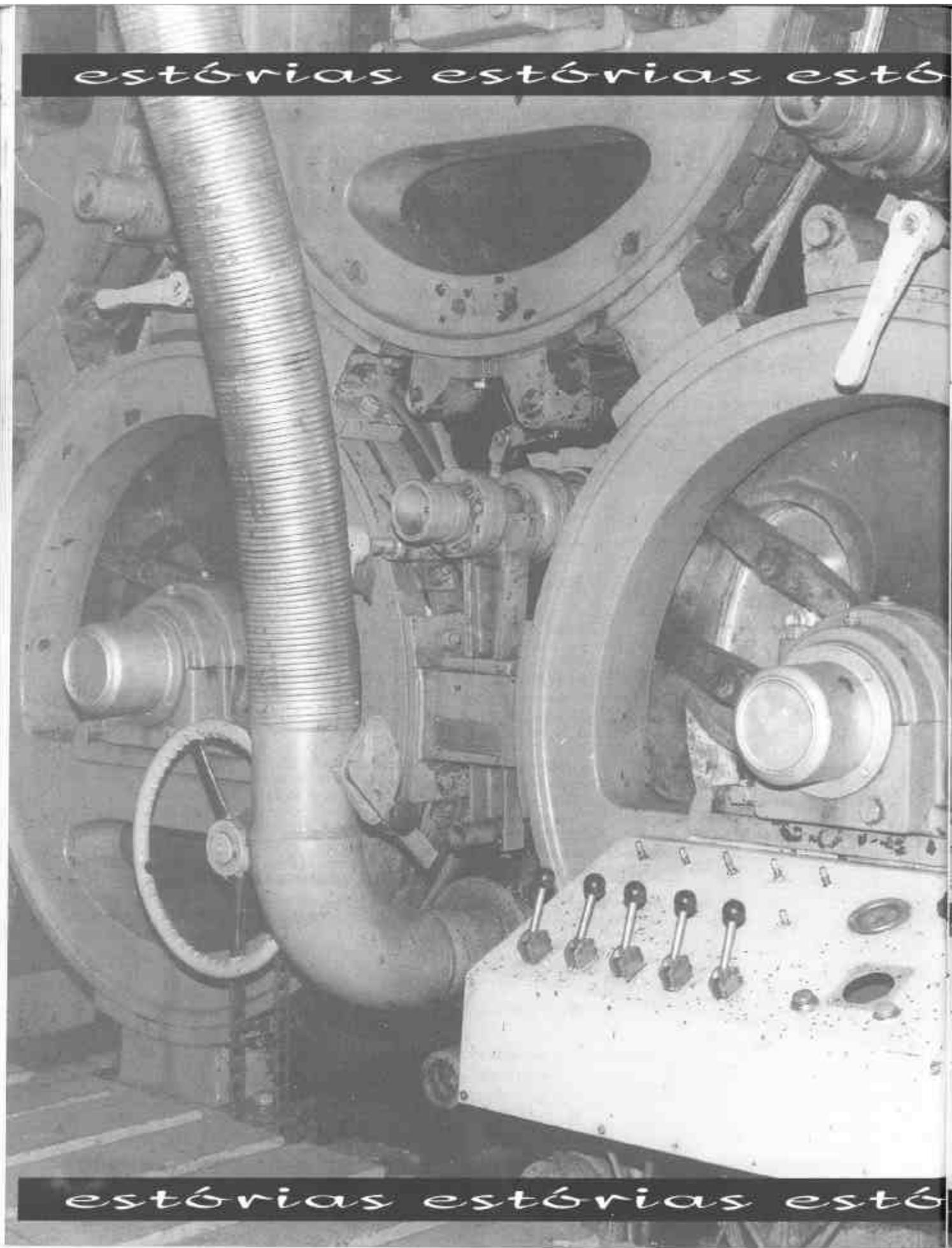
Rua de Xabregas, 52 – 1900 LISBOA

FAX: (01) 868 02 79

Fique especialmente atento às próximas *Dirigir*.

Contamos com a sua viva e criativa participação e, claro, com muita qualidade!

estórias estórias estó



estórias estórias estó

SABER DECIDIR, SER CAPAZ DE ARRISCAR

Há anos, quando jovem, tive a sorte de trabalhar numa empresa da indústria metalúrgica, dirigida por três empresários, todos eles engenheiros, da mesma família.

Juntos fizemos muitos quilómetros e vivemos muitas alegrias, porque nessa época, anos cinquenta, o sector industrial do país permitia aos melhores da metalurgia e da metalomecânica equiparem as indústrias nacionais, em crescimento, e lançarem-se na exportação.

A empresa em questão foi, na sua especialidade, durante mais de duas décadas, não só a maior, como também a que possuía tecnologia mais avançada. Formávamos um corpo coeso de jovens técnicos, dirigidos por empresários empreendedores e dinâmicos, sempre atentos ao esforço dos investimentos, e com uma capacidade de trabalho exemplar.

Assim as grandes preocupações, para além da exigência de qualidade, preços e prazos de produção, eram também o conhecer o que a concorrência fazia, visitar exposições, estar presente em congressos e obter transferência de tecnologia, porque isso permitia aos técnicos da empresa estagiarem nas melhores firmas da especialidade e, assim, entrarmos em campos tecnológicos a que de outro modo não teríamos acesso.

Em meados da década de sessenta, surgiu a possibilidade de a empresa se lançar no fabrico de instalações produtoras de energia eléctrica. A encomenda consistia em duas máquinas com peças cujo peso unitário, à saída da máquina-ferramenta, era superior a três dezenas de toneladas.

A experiência técnica da empresa não encontrava qualquer dificuldade em produzir, em aço vazado, peças acabadas até cerca das setenta toneladas e dez metros de diâmetro, mas, infelizmente, ainda não havia experiência no acabamento com a qualidade requerida por este trabalho.

Os empresários, desde a aquisição no estrangeiro do projecto das máquinas, sempre desejaram obter apoios com transferência de tecnologia, tanto mais que era a primeira vez que a empresa fabricava peças daquele tipo, com responsabilidade pelo fabrico, montagem e lançamento.

Assim, foram estabelecidos contactos com reputada empresa europeia, especialista no assunto. Mas, infelizmente, o preço que pretendiam pela cedência de transferência de tecnologia era muito elevado, muito além do previsto no orçamento.

Os estrangeiros duvidavam que os Portugueses fossem capazes de fundir peças de tão grande porte e peso.

Mas a situação era esta: a empresa portuguesa sabia fundir as peças, já tinha adquirido dispendiosas máquinas para o seu acabamento. Não tinha era toda a tecnologia para as acabar. O acabamento implicava muitas especificações rigorosas.

Os empresários portugueses solicitaram então a diminuição do valor do *royalty* mas os estrangeiros mantiveram-se

inalteráveis; duvidavam que a empresa portuguesa fosse capaz de fundir as peças.

O assunto arrastou-se. O tempo foi passando. As negociações continuaram sem êxito e a chegada dos estrangeiros foi sendo adiada.

Ponderados os riscos na fundição das duas peças, que representava já muitos milhares de contos investidos e a incerteza em se obter o apoio tecnológico para o acabamento, os empresários portugueses optaram pelo imediato fabrico das duas peças, antes da vinda dos estrangeiros e mesmo não havendo a certeza de quem nos iria dar apoio para o acabamento.

Portanto, na data marcada e sem os estrangeiros saberem que já se tinham fundido as duas peças, iniciaram-se as conversações, com a visita dos estrangeiros ao local de fabrico. Ficaram estupefactos com a bela execução das peças em bruto, produzidas sem o seu apoio técnico.

A afirmação dos Portugueses era que a empresa tinha tecnologia para a fundição e acabamento das peças, mas interessava-lhe um apoio técnico, só para garantir a imagem de marca da empresa estrangeira licenciadora. Mas, enfim, como o preço exigido pelo *royalty* era tão elevado, a empresa portuguesa já não estaria tão interessada na aquisição da tecnologia. E a prova é que já tínhamos ali um investimento de muitos milhares de contos, as peças já estavam em bruto de fundição e só faltava agora o acabamento (aliás, a fase para nós mais difícil, onde tínhamos muitas dúvidas).

Os estrangeiros, ao verem as peças em bruto de fundição e sabendo o preço do investimento já feito, resolveram baixar substancialmente o preço da transferência de tecnologia, e o acordo foi realizado entre as duas empresas.

A decisão destes empresários em arriscar permitiu que, de imediato, dois técnicos portugueses estagassem na fábrica estrangeira.

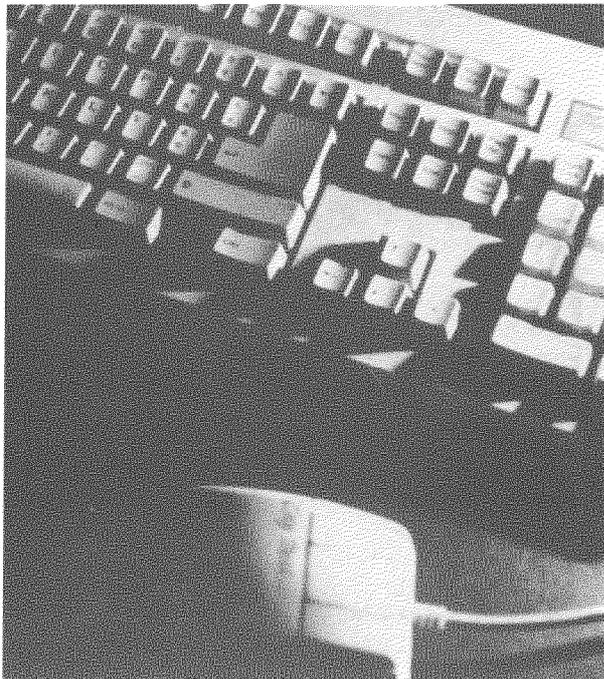
Semanas depois, obtinham conhecimentos técnicos sobre o acabamento de peças idênticas.

Desses dois técnicos, um deles era, e é, um competente engenheiro, especialista em trabalhos com máquinas-ferramentas.

O outro é quem escreve estas linhas, em homenagem aos empresários e trabalhadores de um empresa onde, felizmente, os empresários eram capazes de decidir e de correr riscos.

As tais duas peças em questão, há mais de vinte anos que estão em África, incorporadas em duas turbinas, a produzir energia eléctrica.

Texto: Carlos Capeias - Engenheiro; Formador no CENFIM.
Foto: Maria João Moreno.



FOTOS: DUARTE CABRAL

GESTÃO DE BASES DE DADOS ACCESS

O sistema de Gestão de Bases de Dados ACCESS é, dos existentes no mercado, o que melhor interface possui, tornando muito simples a sua utilização.

Com ele pode constituir bases de dados relacionais, contendo informação diversa relacionada, facilmente explorável.

Os processos de armazenamento e manipulação de informação assumem hoje em dia um papel crítico, medindo a capacidade de qualquer organização em sobreviver num ambiente em que a concorrência é cada vez mais

implacável. A eficiência das organizações depende fortemente de sistemas que tenham capacidade de processar largas quantidades de informação, o que se irá traduzir na sua rentabilidade e na qualidade dos serviços prestados. A

crescente aplicação de computadores levou ao aparecerem de sistemas que respondem a estas necessidades, habitualmente designados por **Sistemas de Informação** e nos quais as **bases de dados** tendem a assumir um papel preponderante.

O QUE É UMA BASE DE DADOS

Uma base de dados é uma colecção de dados relacionados entre si, armazenados conjuntamente, com o mínimo de redundância, por forma a servirem para múltiplas aplicações numa dada organização. Alguns exemplos poderão ser:

- endereços de clientes numa agenda
- informação de produtos num catálogo
- informação de empregados numa fábrica

Com o **Microsoft Access** pode construir bases de dados relacionais, que guardem dados relacionados num só local. É sempre garantido um caminho de acesso. Poderá então, por exemplo, construir uma base de dados relacional referente a um determinado negócio, com dados acerca dos clientes, dos produtos, dos empregados, etc.

As bases de dados relacionais facilitam a inserção, procura, análise, manutenção e protecção dos dados, visto que estes são guardados num único lugar, não havendo por isso duplicação de informação. Esta é guardada sob a forma de tabelas rectangulares que são chamadas **relações**. Há, pois, simplicidade e elegância.

BASES DE DADOS EM ACCESS

Uma base de dados em *Access* pode conter seis tipos de objectos:

- **Tabela** (são as que guardam os dados)
- **Queries** (são as perguntas à base de dados, envolvendo uma ou mais tabelas)
- **Forms** (são os formulários que mostram os dados das tabelas ou das *queries*, para ser possível ver, alterar ou inserir dados)
- **Reports** (são os relatórios que resumem os dados e os apresentam, quer sejam oriundos de tabelas ou *queries*, podendo ser imprimidos ou só visualizados no ecrã)
- **Macros** (permitem executar acções automaticamente, sem necessidade de programação)
- **Módulos** (contêm os programas realizados em *Access Basic*, a linguagem de programação do *Access*)

Em esquema, teremos:

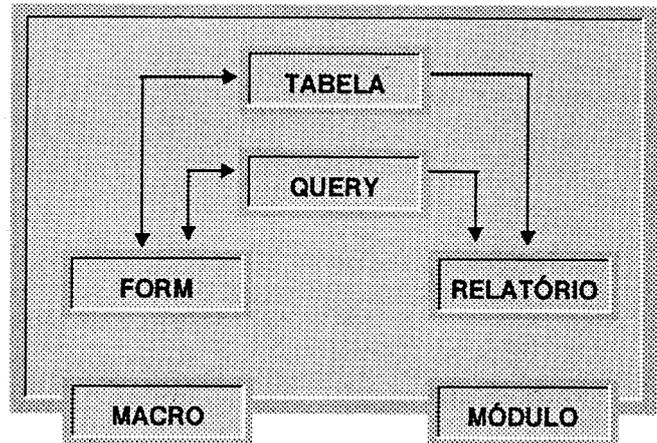


Fig. 1

O QUE É UMA TABELA

Uma tabela é uma colecção de dados acerca de um determinado tópico. A representação por tabelas é a característica intrínseca do Modelo Relacional. Exemplos de tabelas: fornecedores (código, nome, ramo, localidade), peças (código, designação, cor, custo), remessas (código de fornecedor, código de peça, quantidade).

As tabelas organizam os dados em colunas (os **campos**) e linhas (os **registos**). Cada campo contém um bocado de informação acerca de um cliente como, por exemplo, o seu código de cliente. Por sua vez, cada registo contém toda a informação acerca do cliente, incluindo o seu código, o nome da empresa, nome para contacto, etc. Veja-se um exemplo de uma tabela:

TABELA: CLIENTES			
	CÓDIGO CLIENTES	NOME EMPRESA	NOME CONTACTO
	FTV	FERTAV	FERNANDO FERRÃO
	LFL	LINF_FER, LDA	LUCIANO REIS
	SSFL	SANTOS & FILHOS	SOUSA FARIA

Fig. 2

É possível trabalhar sobre uma tabela de duas formas distintas:

- Vista **Design**. Esta permite construir ou modificar a estrutura de uma tabela. Veja-se um exemplo de uma estrutura:
 - Código empregado, do tipo contador (*counter R-*).
 - Nome empregado, do tipo texto (*text*).

O ícone que permite aceder a esta vista é:

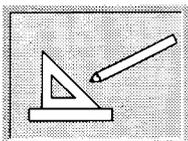


Fig. 3

- Vista **Datasheet**. Esta permite adicionar ou alterar dados da tabela, por exemplo, acrescentar nomes de empregados e suas datas de nascimento. O aspecto desta vista é o seguinte:

TABELA: CLIENTES				
	CLIENTE	NOME	MORADA	CPOSTAL
	1	ALBERTO	RUA 2	2000
	2	JOÃO	PRAÇA COSTA	5300

Fig. 4

O ícone que permite aceder a esta vista é:

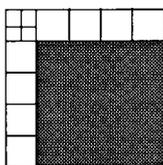


Fig. 5

CRIAR UMA BASE DE DADOS COM TABELAS

É verdade! Pode construir uma base de dados com tabelas. Por exemplo:

- criar uma tabela que tenha a informação acerca dos empregados de uma firma, como nome, data de nascimento, número de contribuinte, etc.;
- criar uma tabela que registre todas as compras efectuadas, com datas de entrega, produtos, preços, etc.

ENTRAR NO ACCESS

O Access funciona em ambiente Windows. Como sabe, para passar do ambiente DOS para o Windows terá de seguir o seguinte:

c:\> WIN

Passar do ambiente DOS para o ambiente WINDOWS

Fig. 6

Para correr o Access terá de pressionar o seu ícone, o qual é identificado pelo desenho de uma chave (amarela), dizendo por baixo **Access**.

Depois terá de fazer:

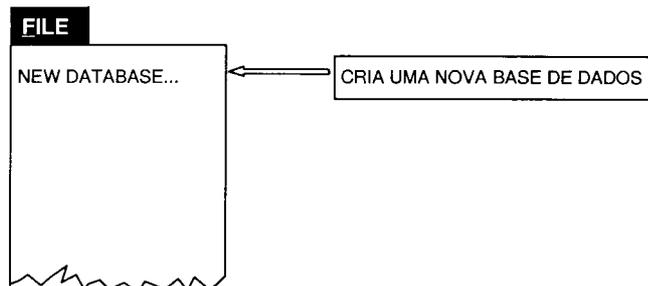


Fig. 7

De seguida aparecerá um ecrã onde colocará o nome da futura base de dados.

Para melhor compreensão, apresentamos-lhe as operações, usando um exemplo de uma base de dados para uma empresa de vendas, com clientes e informação acerca destes. Assim sendo, e depois da análise do problema, vamos supor que se chega à conclusão de que é necessária uma tabela de clientes com o seu código, nome, morada e código postal. Também iremos necessitar de uma tabela auxiliar, que tenha os códigos postais por localidade.

CRIAR UMA TABELA

O primeiro passo para criar a tabela **clientes** é pressionar o ícone existente na parte lateral esquerda do seu monitor, com o aspecto:

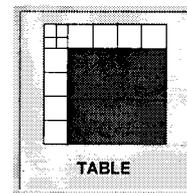


Fig. 8

Depois pressione o botão **NEW** para que apareça a tabela na vista *design*. Terá agora de escrever o nome dos campos e o tipo de dados isto é, respectivamente, *Field Name* e *Data Type*. Vamos considerar um exemplo:

- cliente, de tipo *text*
- nome, de tipo *text*
- morada, de tipo *text*
- cpostal, de tipo *text*

Escolho agora a opção de menu *File/Save As...* dando um determinado nome à tabela.

Seja então **clientes**.

Como os clientes são identificados pelo seu código temos de pressionar a linha **cliente** e seguidamente a opção de menu *Edit/Set primary key*. É a chave primária, ou seja, o identificador único da tabela. Note-se que, em qualquer instante, não existem duas linhas da tabela que contenham o mesmo valor. Costuma-se usar a seguinte estrutura para representar, no papel, uma tabela:

nome da tabela (chave primária, campo 1, campo 2, ...)

Para criar a tabela de **códigos postais** escolhemos a opção de menu *File/New/Table*, para depois escrever:

- cpostal, do tipo *text*
- localidade, do tipo *text*
- neste caso a chave primária é o cpostal
- gravar com o nome cpostal

Já possuímos as tabelas necessárias. Para sair da vista *design* faremos *File/Close*.

PREENCHER UMA TABELA

Se escolhermos o botão *Design* poderemos ver a estrutura da tabela, ou mesmo alterar essa estrutura. Para pre-

encher uma tabela basta seleccioná-la com o *mouse* e escolher de seguida o botão *Open*. Veja-se o exemplo para os clientes:

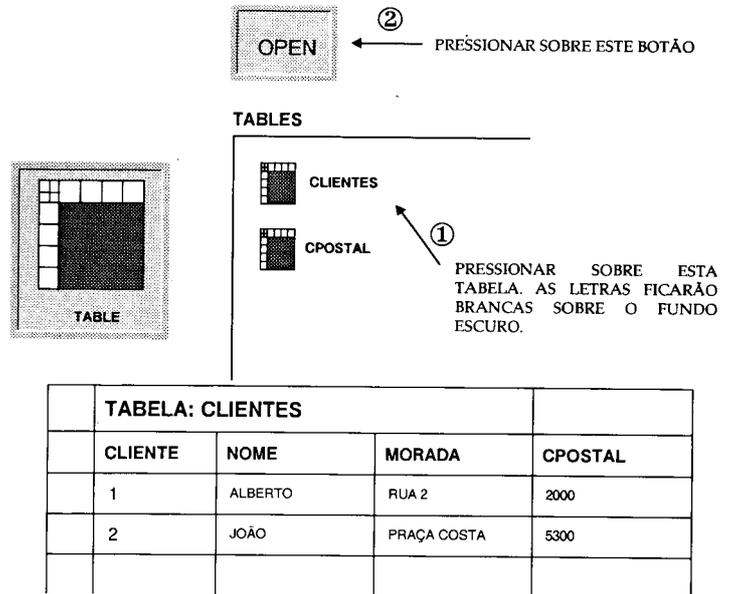


Fig. 9

APLICAÇÃO PRÁTICA

Para praticar tudo o que se acabou de referir, não há nada melhor que fazer um bom exemplo no computador. Considere que na empresa onde trabalha há controlo de qualidade, e que pretende projectar uma base de dados para apoiar a gestão da qualidade, ou seja, que tem como objectivo implementar as cartas de controlo, as quais permitem aferir da estabilidade do processo de fabrico, através de uma observação gráfica. Existem diversos tipos de cartas de controlo conforme a informação recolhida.

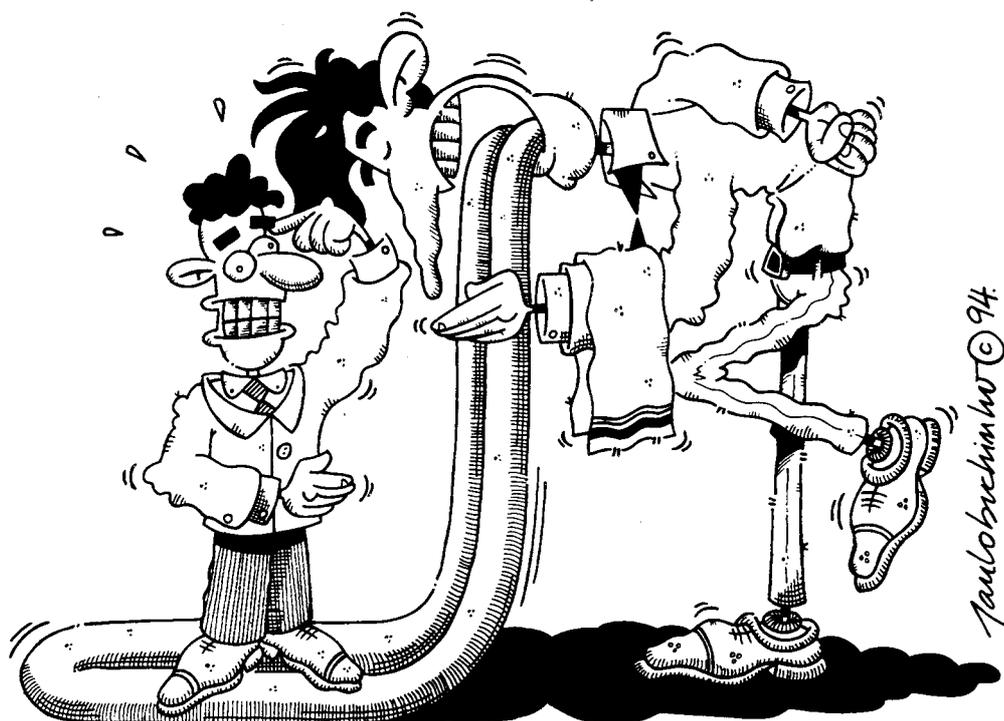
Considere que nesta aplicação pretende implementar a carta X-R, isto é, X o valor médio das várias leituras efectuadas para cada amostra e R a gama dessa amostra. Para o ajudar aqui vão algumas "dicas" sobre as tabelas necessárias:

- máquina (cod_máquina, nome_máquina)
- produto (cod_produto, nome_produto)
- operação (cod_operação, nome_operação)
- amostra (cod_carta, data, hora)
- leitura (cod_carta, data, hora, cod_leitura, valor_leitura)...

Bom trabalho!

* Engenheiro Electrotécnico e de Computadores; Consultor; Formador.

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE



A prosperidade de um negócio depende, em grande parte, do grau de satisfação dos clientes.

Tornar o cliente o centro das atenções daquilo que se faz deve ser uma constante do quotidiano da empresa.

A importância de ter clientes satisfeitos

É cada vez mais corrente ouvirmos falar de satisfação do cliente. E porquê? Porque os mercados são cada vez mais exigentes ao nível da qualidade do produto e da qualidade de serviço prestado, o que força as empresas a melhorarem a sua competitividade e a pro-

curarem factores de diferenciação entre si e, em última análise, **é nas características do cliente que se tem de procurar os factores de diferenciação mais adequados para um dado produto ou serviço.**

A satisfação do cliente passa também cada vez mais pelo serviço que é prestado. Em muitos produtos é cada vez mais difícil conseguir uma notória diferenciação relativamente à concorrência, que também dispõe de produtos com elevadas *performances*, pelo que a diferenciação tem muitas vezes de ser obtida através do serviço prestado ao cliente, com particular ênfase para todas as actividades que envolvem contacto directo com este, nomeadamente o serviço após-venda.

Como exemplo, recorda-se a dificuldade que por vezes temos em optarmos entre dois automóveis, aparelhagens de áudio ou vídeo, cafetarias ou hotéis.

Para satisfazer um cliente há que lhe fornecer um produto ou prestar um serviço adaptado às suas necessidades e expectativas, em termos de funcionalidade e qualidade, e isso por um preço justo.

Diz-se com frequência que o cliente é rei, significando isso que é o cliente que decide o que quer, fazendo as suas exigências em conformidade e que se um fornecedor não satisfizer essas exigências, então outro o fará.

Satisfazer um cliente não é tarefa fácil, mas é algo que compensa e, sem dúvida, recompensa. Se duvida, pondere no seguinte: ter clientes satisfeitos significa, nomeadamente, ter baixa rotação de clientes, (isto é, grande fidelidade por parte dos clientes), eficaz divulgação "boca a boca" de uma imagem favorável da empresa, maior capacidade de ganho de novos clientes e lucros elevados.

A existência de clientes satisfeitos tem também um efeito positivo sobre os colaboradores da empresa. Clientes mais satisfeitos são clientes mais fiéis, o que gera colaboradores orgulhosos e facilita o trabalho diário, satisfazendo com isso os colaboradores que se tornam leais e com elevada qualidade, resultando numa baixa rotação de pessoal e originando custos mais baixos para a empresa.

Ter clientes satisfeitos significa ter clientes fiéis. Estudos de mercado evidenciam os ganhos daí resultantes, ao revelarem ser elevado o custo de aquisição de novos clientes quando comparado com a retenção dos clientes existentes. De facto, quanto maior for o período de manutenção de um cliente maior é o período de amortização dos seus custos de aquisição e mais rentável esta se torna.

Além disto, dos mesmos estudos ressalta que os clientes habituais tendem a comprar mais e com regularidade, trazem novos clientes com nulo custo de aquisição e são menos susceptíveis a certas subidas de preço, dado que conhecem bem e confiam no fornecedor.

Dispor de clientes satisfeitos e fiéis apresenta também a vantagem de ser uma barreira alta que a concorrência tem de enfrentar e transpor, ao procurar aumentar a sua penetração no mercado, já que nesta batalha vai ter um acréscimo de custos e consequentemente, uma perda de competitividade.

Benefícios obtidos via cliente satisfeitos

Um caso curiosíssimo e exemplar de benefícios obtidos devido a ter-se clientes satisfeitos foi contado por Kenneth Blanchard, no programa "Tostões e Milhões" da SIC, e ocorreu em Nova Iorque, tendo como protagonistas um amigo dele e um taxista.

O amigo estava à espera de táxi quando surgiu um taxista que lhe disse: "Viva, sou o Harry, o seu taxista. Enquanto ponho a sua bagagem na mala gostaria que lesse a minha declaração de princípios."

E deu-lhe um cartão que dizia: «Declaração de Princípios do Harry: Levá-lo ao seu destino do modo mais rápido, barato e seguro, num ambiente simpático.»

O amigo entrou no táxi e o taxista perguntou-lhe: "Quer tomar uma bebida? Tenho café descafeinado, normal ou italiana. Também tenho sumo de frutas e refrigerante."

Depois ofereceu-lhe jornais, revistas e deu-lhe outro cartão com os postos de rádios disponíveis e o tipo de música que emitiam.

Respondendo a perguntas, o taxista informou estar na profissão há sete anos e desde há dois ter adoptado aquele procedimento. Quando inquirido sobre o que fez nos primeiros anos, o taxista referiu que se queixava como todos os taxistas. Havia mudado quando ouviu o Wayne Dyer afirmar na rádio: "Deixem de se queixar! Olhem para a concorrência! Diferenciem-se! Quando se levantam de manhã decidam que vão competir e que vão constituir diferença."

Inquirido sobre os benefícios que obtinha com a sua nova maneira de estar, o taxista informou que no primeiro ano ganhou mais 250 por cento do que no ano anterior e que no segundo ano contava ganhar mais cerca de 400 por cento, resultante do acréscimo das gratificações obtidas.

Eis um exemplo de como a cortesia, simpatia e prestação de um serviço diferente, inovador e de qualidade gera clientes satisfeitos e lucros acrescidos no negócio.

Há ainda quem encare um cliente como alguém com quem se faz o negócio da ocasião e pronto, assunto arrumado, venha o cliente seguinte.

No entanto, um cliente satisfeito pode ser um cliente para toda a vida, pelo que os benefícios que ele pode proporcionar têm de ser vistos nesta perspectiva, a qual deve influenciar decisivamente o tipo de relacionamento a ter e manter com o cliente.

Carl Sewell, empresário de grande sucesso e proprietário da Sewell Lexus, empresa do ramo automóvel nos EUA tem esta visão e demonstra-o afirmando: «Vou vender um automóvel. Vamos vender-lhe 10, 12, 15 automóveis enquanto o cliente for vivo! Na Sewell Lexus cada cliente representa um negócio potencial de USD 332 000 em veículos novos, veículos usados e assistência.»

Assim, um cliente não é considerado como a possibilidade de um só negócio mas sim como um somatório

de negócios potenciais de valor global elevado, pelo que a satisfação do cliente em cada negócio parcelar é fundamental para concretização do eventual negócio posterior.

Contactos com o cliente

A manutenção de um contacto regular com o cliente tornou-se uma prioridade para muitas empresas, com especial incidência para as ligadas à prestação de serviços. **O cliente é a fonte de inspiração para todas as ideias de negócios**, motivo pelo qual é vital manter com ele um contacto próximo usando meios diversificados. Conhecer o cliente é extremamente importante e **conhecer o cliente significa saber o que ele realmente quer**.

Poderá ser o produto, mas também poderá ser outra coisa, como serviço, reconhecimento, respeito, confiança, preocupação, ajuda, que são coisas pelas quais todas as pessoas se interessam.

É portanto essencial escutar os clientes, compreender as suas necessidades e expectativas e, no mínimo, satisfazê-las. O saber ouvir o cliente permite também detectar problemas na organização e encontrar formas de os resolver.

Tomando como prioridade o serviço prestado, a proximidade e o contacto com o cliente, considerado tudo como a chave para o desenvolvimento actual e sustentação do futuro da empresa, **muitas empresas adoptam, como lema para a acção, frases-chave** como as seguintes, que constituem uma pequena amostragem ao nível dos distribuidores mundiais da TOYOTA:

- O cliente é rei;
- Nós preocupamo-nos com os nossos clientes;
- Nós pomos-lo em primeiro lugar;
- A nossa equipa de assistência está sempre consigo;
- Nós existimos para o servir.

Manter uma relação cordial e pessoal com os clientes é um dos factores que contribui para manter um negócio a longo prazo, garantindo a fidelidade do cliente.

No sector de venda e reparação automóvel uma das formas mais correntemente usadas para manter o contacto com o cliente é a prática de um programa baseado:

- no envio regular de cartas (agradecimento pela compra, recordar a conveniência de executar as revisões, felicitações pelo aniversário da compra e pelo aniversário do cliente);
- na execução de contactos telefónicos após a prestação de serviços;
- na entrega de inquéritos para auscultação da opinião do cliente;
- na visita pessoal ao cliente, normalmente realizada pelo vendedor e também, em alguns casos, por um elemento da oficina.

A prática do contacto com o cliente com o objectivo de obter uma vantagem concorrencial necessita do

envolvimento e empenhamento constante de todos os membros da empresa.

O porteiro, a telefonista e o recepcionista, primeiras imagens da empresa perante o cliente, têm de ser eficientes, eficazes e simpáticos, mas também é necessário que os directores tenham disponibilidade para estar com os clientes, que a empresa responda às reclamações e que cada colaborador, na sua função, se sinta com autonomia, autoridade e responsabilidade para, ao tratar com o cliente, poder resolver de imediato certas situações sem recurso à hierarquia.

Aqueles que directamente contactam com clientes sabem que é indispensável ter com ele um trato atencioso, amável, individualizado, sorrir, tratá-lo pelo nome e satisfazer as suas expectativas. Um atendimento correcto significa dispor de clientes satisfeitos que relatam a sua experiência a familiares, amigos e colegas, que por sua vez se tornam potenciais clientes.

É isso que Stew Leonard pretende manter presente na memória de todos os seus colaboradores ao colocar à porta das suas instalações um bloco de granito de três toneladas com a seguinte gravação numa das faces:

"Este estabelecimento rege-se pelas seguintes regras:

Regra nº 1 – O Cliente tem sempre razão.

Regra nº 2 – Se o cliente estiver errado, siga a regra nº1".

O contacto de qualquer colaborador da empresa com o cliente é de uma importância extrema para não gerar qualquer motivo de insatisfação.

É indispensável, no entanto, que as empresas adoptem sistemas eficazes de funcionamento porque só a simpatia não é suficiente para obter resultados duradouros.

No ramo automóvel este cuidado no tratamento com o cliente é levado, por algumas marcas, quase ao limite máximo.

Como exemplo temos, nos EUA, o *Infiniti*, uma marca de luxo criada pela NISSAN.

Num concessionário *Infiniti*, ninguém, nem mesmo o lavador das viaturas, está autorizado a trabalhar sem previamente receber um curso exaustivo centrado nas formas de lidar com um cliente insatisfeito e de resolver problemas que possam surgir.

Outro exemplo, também nos EUA, é a *Lexus*, uma marca de luxo criada pela TOYOTA.

A *Lexus*, na campanha de lançamento, acentuou o facto de o desenvolvimento do modelo ter custado mil milhões de dólares e de nele terem participado 1400 perfeccionistas.

Após o lançamento surgiram defeitos nas viaturas que punham em causa a imagem da marca. Assim, os responsáveis pela *Lexus* actuaram rapidamente iniciando uma campanha de serviço na qual os fornecedores de peças trabalharam 24 horas por dia para produzir novas peças que foram entregues directamente aos concessionários.

Estes também receberam vídeos-cassetes sobre como corrigir os defeitos e muitos dos 8000 clientes *Lexus* foram contactados pelo telefone, ainda antes de receberem as cartas oficiais explicando a campanha de serviço. Nalguns casos os mecânicos deslocaram-se a casa dos clientes para aí fazerem rapidamente as necessárias correcções.

Nestes exemplos a ideia base é a de que se for dado ao cliente o melhor atendimento, não tendo este de que se queixar, certamente voltará ao concessionário para comprar viaturas da mesma marca.

Adiante, a propósito do atendimento de reclamações, referem-se outras possibilidades típicas para manter o contacto com o cliente.

Atendimento de reclamações

Definitivamente, **temos de considerar que a reclamação apresentada pelo cliente é uma oportunidade de negócio e não um aborrecimento associado a perda de tempo.**

Quando eficazmente tratada, a reclamação pode ser uma fonte de lucro a prazo.

No entanto, a reclamação do cliente é frequentemente negligenciada e torna-se então numa alta barreira à satisfação do cliente.

Quando um cliente fica insatisfeito perante um determinado produto que não funcionou bem ou um serviço mal executado e comunica à empresa a sua insatisfação, se for atendido por um colaborador que o ouça com atenção e simpatia e lhe resolva o problema, é grande a possibilidade desse cliente se manter fiel à empresa, dado reconhecer o interesse e a preocupação demonstrada, através do seu pessoal, em lhe resolver o problema.

Isto mesmo é confirmado por elementos estatísticos relativos a fabricantes franceses de equipamentos para telecomunicações, que indicam que 65 por cento dos clientes tiveram problemas após a compra e desses só 23 por cento não reclamaram, sendo de 50 por cento a sua intenção de com-



pra e de 54 por cento a sua intenção de recomendação do produto.

Dos 77 por cento dos clientes que reclamaram, 16 por cento ficaram completamente satisfeitos (com 100 por cento de intenção de compra e 86 por cento de intenção de recomendação), 62 por cento ficaram parcialmente satisfeitos (com 89 por cento de intenção de compra e de recomendação) e 22 por cento ficaram insatisfeitos (com 60 por cento de intenção de compra e 50 por cento de intenção de recomendação).

Do exemplo anterior ressalta claramente que clientes que têm problemas e não reclamam são os que piores índices de intenção de compra e de recomendação têm, podendo por isso ser facil-

mente perdidos pela empresa. É pois essencial estimular e facilitar a apresentação de reclamações.

Um cliente que reclama é um cliente que se interessa suficientemente pela empresa e/ou produto, o que significa que, na sua perspectiva, a empresa e/ou produto merece essa sua atenção apesar da insatisfação que lhe criou.

Um caso interessante é o do cliente Bento S. (B.S.) que adquiriu um automóvel e que reclamou à oficina a existência de um pequeno ruído no interior do habitáculo e deficiências na pintura da viatura. Algum tempo após a intervenção da oficina, o cliente reclamou ao vendedor a existência, em certas condições, de ruído no interior do habitáculo. Foi por este encaminhado para a oficina e aí expôs a sua insatisfação acentuando o seguinte: «Gosto muito deste carro. Os meus colegas têm-no admirado, eu tenho dado boas informações e levo-os a dar uma volta para sentirem como é o carro na estrada. Já vendi dois carros deste modelo a colegas meus. Este ruído incomoda-me. Como posso eu levá-los no carro e às vezes ouvir este ruído? Não pode ser. Tem de resolver isto. Eu quero vender outro carro destes, mas assim não.

Desculpem cá voltar, mas não é para vos aborrecer nem para me queixar de ninguém porque sei que isto é difícil.

É que eu gosto mesmo da marca e vocês atendem-me bem e não podemos deixar que este carro tenha este ruído.»

B.S. é um cliente, não um vendedor profissional como poderia inicialmente parecer. Ele revela notoriamente uma

grande ligação à marca e à empresa, preocupando-se com ambas, a ponto de empenhar o seu tempo e agir como agiu.

É um cliente fiel. No final, era um cliente satisfeito com a resolução do problema e com a forma como foi atendido pela empresa, aos seus vários níveis.

Notem-se bem os ganhos que B.S. trouxe para a empresa: mais três novos clientes e tudo isso apenas por uma extremamente eficaz propaganda positiva "boca a boca".

Não tivesse sido convenientemente tratado, o cliente e a sua reclamação e, provavelmente, não só não se teriam obtidos os três novos clientes, como ter-se-iam perdido muitos mais por via da inevitável propaganda negativa "boca a boca".

Inquéritos nos EUA relativos a negócios de "massa", citados por *Jack Weissan* da *Frost & Sullivan*, indicam que por cada cliente descontente corre-se o risco de perder dez clientes existentes ou potenciais por via da propaganda negativa do "boca a boca" e que apenas 2,5 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. Isto significa que potencialmente se poderão perder cerca de quarenta clientes por cada um que reclama, isto é, poder-se-á perder um mercado potencial de 400 clientes.

Uma reclamação atendida com rapidez e eficácia, visando a satisfação do cliente, contribui para o fidelizar, sendo pois uma oportunidade para negócios futuros.

É por esse motivo que **as empresas apostam crescentemente em disporem de sistemas eficazes de detecção, encaminhamento e tratamento das opiniões e eventuais reclamações dos clientes**, investindo nisto por vezes significativos recursos humanos e materiais. Surgem assim:

- os inquéritos escritos de auscultação da opinião do cliente, tão em uso no sector da reparação automóvel e da hotelaria e nos quais o cliente é auscultado através da resposta a um inquérito escrito associado a um envelope com porte pago;
- os inquéritos telefónicos feitos ao cliente após a prestação do serviço, também muito usado no sector da reparação automóvel;
- os inquéritos de opinião (estudos de mercado) feitos por empresas especializadas, os quais não dispensam a escuta directa e pessoal aos clientes;
- as "linhas verdes de atendimento", que através de um número de telefone gratuito permitem um contacto fácil do cliente com a empresa;
- o "gabinete do utente" como órgão ao qual o utente de organismos públicos ou do estado pode recorrer e cujo anúncio é já visível em hospitais e repartições públicas;
- as visitas ao cliente realizadas pela área comercial, de após-venda, de projecto, etc., de acordo com o caso específico de cada cliente.

Independente de qualquer sistema formal que se possa criar na empresa relacionado com o tratamento de reclamações, é indispensável que toda a organização e

nela, todo o colaborador, esteja direccionada(o) no sentido de ir ao encontro das solicitações e necessidades dos clientes e ultrapassá-las.

A obsessão pelo e com o cliente tem sempre de estar presente no espírito de cada colaborador da empresa.

Aumentar a satisfação do cliente

A satisfação do cliente tem de ser um objectivo de toda a empresa que tem de a eleger como uma forma básica de estar no seu negócio.

Assim, há que:

- manter satisfeitos e motivados os colaboradores da empresa, os quais têm de ser dotados de autonomia e responsabilidade para identificarem, sentirem e resolverem os problemas apresentados pelos clientes;
- estar próximo do cliente, conhecê-lo e contactá-lo pessoalmente e com regularidade, habituá-lo a contactar com a empresa criando múltiplos mecanismos facilitadores desse contacto;
- não procurar apenas a satisfação das expectativas do cliente, mas procurar ultrapassá-las fazendo algo extra e evidenciando isso mesmo junto dele;
- não nos limitarmos a responder às perguntas do cliente, mas sim procurar sempre antecipá-las;
- não ser apenas rigoroso, mas sim ter uma extrema atenção ao pormenor, pois isso faz a diferença relativamente à concorrência;
- não fazer apenas um bom trabalho, mas sim fornecer um serviço diferente, sem igual;
- não contar apenas com o esforço e acção individual mas sim considerar sempre a globalidade da equipa, pois é a qualidade do seu desempenho que vai ficar retida na memória do cliente.

Para ilustrar a ideia de que **actualmente já não basta fazer um bom trabalho, mas que cada vez é mais importante prestar um serviço diferente, sem igual**, o caso do taxista nova-iorquino é exemplar.

Eis um exemplo de como se pode fazer com o cliente algo mais do que o normal, não satisfazendo apenas a sua expectativa, mas ultrapassando-a.

Em Fevereiro de 94 desloquei-me profissionalmente a Faro. Hospedei-me no Hotel Alnacir onde se encontrava alojado, desde há semanas, um dos meus colaboradores. Na recepção, acompanhado desse colaborador, identifiquei-me e o recepcionista Elvino atribuiu-me um quarto no último piso.

No dia seguinte, ao deixar o hotel, o recepcionista, após as formalidades finais, iniciou o diálogo:

«Gostou do quarto?»

«Sim, é um bom quarto, com um excelente terraço e uma magnífica vista sobre a cidade e a ria. Muito agradável.»

«Quarto assim, só temos aquele e outro. Calculei que gostasse.»

«Gostei bastante e você é, sem dúvida, um bom recepcionista de hotel.»

O recepcionista ficou com um sorriso largo no rosto enquanto eu saía satisfeito porque tinha tido um bom quarto.

Este recepcionista poderia ter-me atribuído um quarto normal dentro do padrão por mim definido. No entanto, tinha os dois melhores quartos livres e decidiu atribuir-me um deles sem qualquer encargo extra e baseado no seu juízo pessoal sobre o cliente e sobre o efeito que isso teria sobre este.

Mas isto não resultaria tão bem se ele, à saída, não fizesse notar ao cliente o seu gesto extra. Assim, conseguiu maximizar o efeito do seu gesto, impressionando muito eficazmente o cliente.

Quando algo extra é feito com o objectivo de aumentar a satisfação do cliente há que transmitir-lhe isso claramente, seja verbalmente, seja até por escrito (por exemplo, através de menção explicativa na factura de trabalho realizado gratuitamente). O extra só tem razão de ser se o cliente tiver consciência disso.

A importância de ir para além do objectivo da satisfação do cliente, progredindo no sentido do encantamento do cliente, foi recentemente demonstrada pelo *Banc One*, o segundo mais rentável dos Estados Unidos da América.

O caso foi recentemente relatado por *A. Blanton Godfrey*, presidente do *Juran Institute Inc.* (EUA).

O *Banc One* desenvolveu vários modelos estatísticos para perceber o comportamento do cliente em função da sua satisfação e verificou que um cliente encantado tem uma probabilidade cinco vezes maior para comprar outros produtos financeiros do banco de que um cliente que só está satisfeito, e que o cliente encantado apresenta uma probabilidade quatro vezes menor de deixar o banco do que os clientes que estão simplesmente satisfeitos.

O *Banc One* descobriu muito poucas diferenças entre clientes satisfeitos, neutros ou insatisfeitos e verificou que os clientes insatisfeitos estão continuamente a negociar com um outro e outro banco, enquanto que os muito satisfeitos são extremamente leais a um dado banco.

Conclui-se que o êxito em qualquer negócio depende decisivamente de se dispor de clientes satisfeitos, encantados, pelo que a obsessão com o cliente, o tornar o cliente o centro da atenção daquilo que se faz, deve ser uma constante do quotidiano da empresa.

Referências Bibliográficas:

Godfrey, A. Blanton, «Dez tendências na gestão da qualidade», *Expresso*, 2 de Julho de 1994.

«Loving the customer», *Time*, nº 41, 6 de Out., 1990.

«Maximizing Satisfaction: meeting the demands of the new global marketplace», *Business International Corporations*, Nova Iorque, Dezembro de 1990.

Mendonça, A. M. «O sentido de servir», *Dirigir* nº 29, Jan/Fev., 1994, p.46-47.

*Eng.º Técnico de Electrónica e Telecomunicações; Director do Departamento Pós-Venda da Salvador Castano - IMVT, S.A.

DISSE SOBRE GESTÃO

Mudar não tem apenas a ver com mexer nos processos de negócio, mas também tem a ver com os sistemas de informação, tem a ver com o papel desempenhado pelas pessoas, com os sistemas de gestão, com os valores e comportamentos.

JOÃO BALHA
DEBATE SOBRE REENGENHARIA
INDEG/ISCTE

... o grande desafio das organizações dos anos 90 tem duas faces. Por um lado, terão de ser mais flexíveis e rápidas; por outro, terão de maximizar a utilidade de cada elemento da organização. O que significará uma preocupação dominante: pessoas.

... O principal recurso dos anos 90: inteligência e capacidade de mudança e ajustamento permanentes.

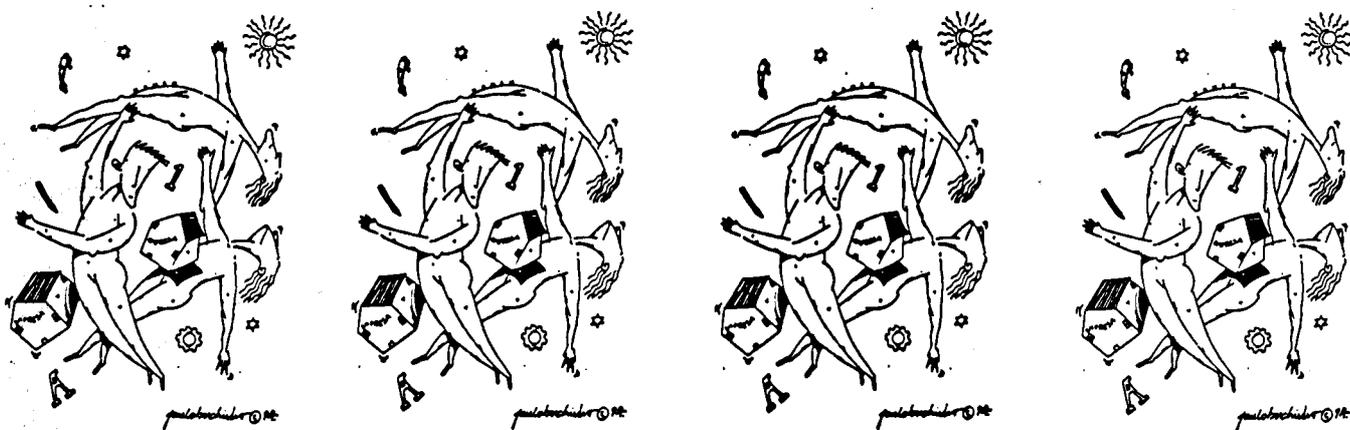
CARLOS CARREIRA
IN EXAME

As organizações que pretendam sobreviver no próximo século terão de convencer os seus líderes a abandonar a sua ambição fútil pelo controlo e de procurar uma solução organizacional que está certamente para além da hierarquia.

LANSDON MORRIS
IN EXPRESSO



ENVOLVER OS TRABALHADORES



Para uma gestão eficaz, os trabalhadores têm que estar identificados com a missão da organização. Para isso é necessário que as empresas, através dos seus líderes, criem um clima de confiança que estimule os trabalhadores a participar e a "dar o seu melhor".

EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Contrariamente à teoria taylorista (e precursores) a Escola das Relações Humanas, contemporânea da 2ª. Guerra Mundial, postulou que "as pessoas não nascem preguiçosas, mas sim que os sinais visíveis da apatia dos trabalhadores tinham origens diferentes".

Esta abordagem interpretava a apatia, não como algo inato, mas como um produto de circunstâncias profissionais psicologicamente insatisfatórias.

Desde então, fizeram-se investigações notáveis sobre:

A **motivação**, ou seja, a força interior que leva alguém a trabalhar e a trabalhar bem.

A **satisfação**, que levando em conta uma hierarquia de necessidades de cada ser humano (fisiológicas, segurança, afecto, estima, auto-realização) representa um estado, ligado consequentemente à produtividade e eficácia.

Estes teóricos punham o acento tónico nas condições de trabalho, ou seja, desenvolvendo a satisfação do pessoal através da melhoria das condições de trabalho, isso levaria ao aumento da eficácia da empresa.

Tudo o que se criou para desenvolver a satisfação, advi-

nha da mesma lógica da empresa, "fazer algo em favor dos colaboradores e no sentido de aumentar a satisfação deles".

No entanto, os insucessos verificados com algumas medidas a este nível (condições de trabalho) demonstraram bem que os bons sentimentos não bastam e que as ideias generosas sobre o trabalho, mesmo com legitimidade ética, não podem ignorar a complexidade imensa do funcionamento das organizações e isto porque:

- A empresa não é o lugar exclusivo da socialização (família, associações culturais e recreativas, envolvente social).
- O trabalhador é um ser psicológico com motivações múltiplas, e a motivação das pessoas no trabalho requer o entendimento das diferenças culturais e individuais.

Surge então, nos dias de hoje, o conceito de **implicação**, "A relação do indivíduo com a empresa não é unívoca. Há uma interacção entre o indivíduo e a empresa e é através dela que a implicação se faz."

Diz-se que alguém está implicado se e na medida em que o sucesso pessoal próprio passa pelo êxito da empresa para quem trabalha.

Digamos, que é um estado de coerência entre a pessoa, os objectivos e o sistema de valores da empresa.

No entanto, a implicação não é a "admiração beata" do trabalhador pela sua empresa.

Por vezes, sinais de resistência no seio da organização são úteis, da mesma forma que o sintoma de febre é útil para o corpo, como um sinal de que as funções corporais não estão em forma, sendo necessário intervir, no sentido de repor o seu equilíbrio funcional.

ÊNFASE NAS PESSOAS

SOLIDÃO E ALIENAÇÃO/O GRUPO

Elton Mayo explicou, do seguinte modo, a depressão e alienação dos trabalhadores:

"Quer como antropólogos estudando uma raça humana primitiva, quer como industriais estudando alguma parte do esquema moderno, caótico e complexo da produção, encontramos sempre grupos de indivíduos, tanto nas selvas naturais, como nas cidades modernas, que encontram a sua felicidade e segurança pessoal, desde que exista a subordinação do indivíduo a um objectivo comum. O homem solitário, que trabalha só, é sempre uma pessoa infeliz."

Ainda segundo Mayo, ganhos de produtividade decorrem não da aplicação de métodos que consideram os indivíduos como seres "económicos" (incentivos salariais) mas, quando o trabalho se torna um meio para os seres "sociais" satisfazerem importantes necessidades da interacção, companheirismo, participação e contribuição para a finalidade colectiva.

DA TEORIA À PRÁTICA

Existe, de facto, um grande abismo entre a exposição de princípios teóricos e o desenvolvimento de etapas operacionais que tornem possível uma aplicação satisfatória e válida de medidas conducentes à obtenção daqueles objectivos.

A melhor maneira de proceder em qualquer organização dependerá de inúmeros factores peculiares à situação.

Toda a organização é um empreendimento humano, cujo sucesso depende do esforço coordenado dos seus membros.

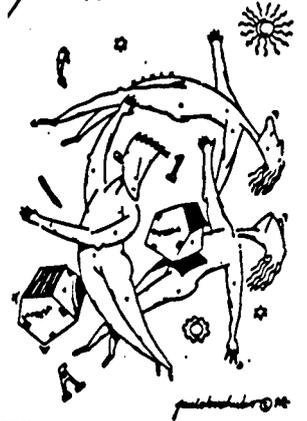
Não é indiferente brincar a "jogos de guerra" ou estar no "campo de batalha"...

HÁ QUE TRADUZIR A FILOSOFIA AO NÍVEL DOS POSTOS DE TRABALHO

A gestão dos recursos humanos deve prosseguir uma política, definida ao nível da administração de topo, que terá em conta as finalidades, os objectivos e a realidade social da organização.

Às chefias, em geral, cabe a função de administrarem, ao seu nível, não só os meios materiais, mas também humanos, sendo preciso desenvolver competências de liderança ao nível das chefias intermédias.

É da responsabilidade das chefias "construir constantemente uma organização social humana", e esta tarefa é suficientemente complexa, transcendendo facilmente os conhecimentos adquiridos ao



nível do "saber-fazer" e mesmo a condição do próprio chefe enquanto pessoa humana e "ser contingencial".

Por isso, as organizações precisam de dar respostas rápidas aos ambientes em transformação e meios eficazes para controlarem conflitos. É preciso **assistir os dirigentes** e seus membros no sentido de serem desenvolvidas relações cooperativas que promovam elevado desempenho e adequada gestão dos conflitos.

É por isso que, ao nível da gestão dos recursos humanos, a autarquia dispõe actualmente de estruturas que intervêm na função de apoio às chefias e aos trabalhadores em geral, desenvolvendo, nomeadamente, acções nas áreas de: formação profissional, consultadoria, apoio social, higiene e segurança, saúde, constituindo, assim, um conjunto de estratégias que visam a aproximação do trabalhador à autarquia.

GESTÃO PARTICIPATIVA/ATITUDES DE LIDERANÇA

A COMUNICAÇÃO

A gestão participativa é a metodologia mais adequada à realização do Homem e assenta no envolvimento dos trabalhadores na "vida" da organização.

Ninguém estará seriamente "envolvido" e "implicado" naquilo que desconhece. **A identificação de cada trabalhador com os objectivos da empresa** deverá ser uma preocupação dos dirigentes potenciando, assim, uma relação de compromisso entre a autarquia e o trabalhador.

Daí que a comunicação deva, cada vez mais, integrar as vertentes externa e interna, sendo indispensável encontrar o "código certo" a utilizar nas mensagens que se emitem para os trabalhadores. Comunicar é pôr em comum, uma coisa ou ideia, e como a comunicação é um processo dinâmico, é necessário criar condições para que os trabalhadores sejam "ouvidos" e exponham as suas ideias e sugestões. Para tal, é indispensável que se promova um clima de confiança.

A CONFIANÇA E O CRÉDITO NOS OUTROS É ESSENCIAL

Sendo o enfoque da gestão o "grupo" e seus resultados ao nível da produção, é tarefa do "líder" não permitir a ocorrência de "solitários".

A teoria de Taylor fracassou, porque ele apenas exigia da função administração o planeamento, organização, direcção, comando e controlo, quando na verdade lhe cabe também a função de **"construir constantemente uma organização social humana"**.

Trata-se de um reconhecimento mais subtil do lado emo-

cional e social das pessoas no trabalho.

Várias pesquisas levadas a cabo concluem que, quando os indivíduos formam uma equipa, um grupo, o sentimento de mútua confiança ir-se-á desenvolvendo, acompanhado do desejo de cooperar para o bem estar geral, ao mesmo tempo que melhora:

- A qualidade do produto (serviço).
- A qualidade de supervisão (administração).
- A qualidade do ambiente de trabalho.

O líder deve ter um papel fundamentalmente encorajador.

A convicção de que os membros do grupo são pessoas com quem se pode contar para um desempenho de excepcional qualidade, cria uma imagem pessoal e organizacional que estimula a perfeição.

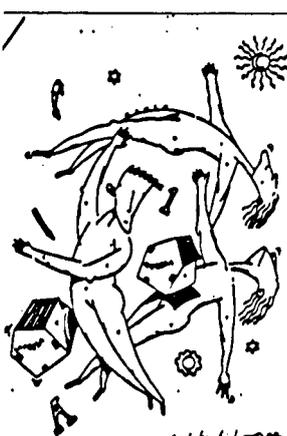
ABORDAGEM SISTÉMICA

A MULTIDISCIPLINARIDADE/ UMA INTERVENÇÃO POSSÍVEL

Qualquer projecto de intervenção nos grupos humanos pressupõe uma vigilância atenta ao processo, e ao *feed-back* que se obtém, analisando os seus sintomas:

- Porque é que as coisas vão caminhando num determinado sentido e não noutro?
- A análise dos "acidentes de percurso".
- O tipo de abordagem dos problemas (nem sempre existe uma causa óbvia e directa).

A abordagem sistémica das organizações conduz a



resultados eficazes, sendo a organização vista como um todo orgânico e, tal como um organismo, a organização é um sistema.

Fazendo uma analogia com a medicina, podemos verificar: um analgésico quando ingerido não vai directamente ao local dolorido e apenas a este; ele infiltra-se no sistema e produz efeitos, tanto intencionais como inesperados.

De modo semelhante, a acção administrativa não vai directa apenas ao problema. Muitas vezes ela tem consequências mais elaboradas que as esperadas pelo gestor.

Na realidade, tanto na administração como na medicina, os efeitos colaterais podem ser bem mais significativos que os resultados esperados.

Daí que a gestão dos recursos humanos, encarada numa óptica multidisciplinar, exija, entre outras coisas, o respeito mútuo das diferentes "disciplinas", e a articulação necessária que conduza a um objectivo comum, definido por uma política global integradora.

É necessário reconhecer a utilidade da diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos.

Sem dúvida que, **o Homem é o princípio-meio-fim das organizações**. Os grupos são constituídos por "seres humanos" com sistemas de valores, aspirações e realidades diferentes.

* Psicóloga; Chefe de Divisão de Recursos Humanos de uma autarquia.

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



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

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

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



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



aspirinas da alma

DESPORTO É SAÚDE! ALGUÉM DUVIDA?

A actividade desportiva é, para um crescente número de pessoas, um excelente meio de descompressão do stress profissional diário. Constitui, portanto, uma boa opção para incluir nos seus tempos livres. É que, ainda para mais, segundo se diz, o desporto dá saúde. É de aproveitar!



AS BOCAS DELES... ... OU O QUE VOCÊ NUNCA DEVERIA DIZER

De cada vez que sinto vontade de fazer exercício deito-me até que o sintoma passe.

Robert M. Hutchins

Eu comprei todos os vídeos de Jane Fonda. Adoro sentar-me a vê-los e a comer bolos.

Dolly Parton

Nessa noite fui procurar uma velha conhecida chamada Gloria. Era loira. Tinha-se licenciado (...). A diferença residia apenas no facto de a licenciatura ser em Educação Física. Soube-me bem.

Woody Allen

"E chegámos à palavra – «Saúde». O Homem, na sua versão mais boçal e antiliterária, é o único animal que faz *jogging*. Qualquer avestruz ou leoa recorre a essa desagradável actividade apenas quando é estritamente necessário. Mas o Homem,



com calçado exorbitante a torrar-lhe os cascos inapropriados, desunha-se pela cidade fora, grunhindo como um leitão mal-educado; quantas vezes com dizeres absurdos escritos na parte de trás da camisola. O que é mais triste é que, muitas vezes, estas criaturas possuem meios alternativos de locomoção, tais como BMW, preferindo mesmo assim calcar terreno como os selvagens de outrora.

A mania pelo desporto que tomou conta das novas burguesias urbanas é, afinal, uma manifestação de uma vasta e anímica saudade dum passado proletário – pelos bons velhos tempos do trabalho manual, da pilha a gás no capacete do avô mineiro, estendendo-se remotamente aos antepassados queridos, a remar lealmente nas galés dos romanos, e ao homem de Neanderthal, sentado numa esplanada da altura a britar sílex.

Ao suar sem razão nenhuma, por proveito nenhum, e sem prazer algum, esses inimigos sentem-se, com certeza, mais próximos das suas raízes – dos seus avoengos do tempo da selva, tempo em que nove em cada dez *joggers* tinham um pterodáctilo a correr atrás deles.

Fumar, pelo contrário, é um desporto exclusivo do Homem. Tem todas as vantagens sobre os outros: requer somente um pequeno investimento de capital (pelo preço duns sapatos *Nike* compram-se mais de dois mil exemplares de *SG Filtro*); pode ser praticado em qualquer local; dispensa os grandes esforços físicos; é eminente e intrinsecamente agradável; tem um passado cinematográfico e literário respeitabilíssimo (quantos velhos mestres de Hollywood dedicaram obras ao *hang-gliding*, por amor de Deus?); e, finalmente, dá um *frisson* de perigo, de estar a brincar com a saúde (em vez de levá-la a sério como os chatos dos inimigos) que mais nenhum desporto dá."

Miguel Esteves Cardoso – crónica "Fumo"
in *A causa das coisas*



DESPORTO A MELHOR OCUPAÇÃO DO TEMPO LIVRE



Desde a Revolução Industrial, e consequente implementação de diversa maquinaria, que existiu todo um processo conducente à redução do número de horas de trabalho. Logo, o tempo livre de cada indivíduo aumentou em flecha. Este tempo pode ser visto segundo 3 vertentes:

- Tempo livre diário
- Tempo livre de fim-de-semana
- Tempo livre de férias

Para o preenchimento destes tempos livres surgiram, em grande força, inúmeras actividades, que vão do

turismo, ao cinema, passando pelo teatro e por diferentes formas de comunicação social (televisão, rádio, revistas, jornais, etc.) e terminando no desporto.

As actividades desportivas são, para um grande número de pessoas, um excelente meio de descompressão do *stress* profissional diário. Para além desta vantagem óbvia, o desporto assume, ainda, um papel determinante na diminuição do processo normativo da sociedade; possibilitando ao indivíduo libertar-se dos códigos e constrangimentos sociais impostos na sua vida profissional.

O gestor empresarial poderá assumir, no desporto, papéis e funções a que não tem acesso fácil no seu dia-a-dia.

O desporto, como ocupação dos tempos livres, favorece uma atitude activa, permite o emprego do potencial de energia física e mental acumulada e possibilita a utilização totalmente livre do espaço e do tempo.

Pelo que aqui já ficou dito, a actividade física é seguramente uma boa opção para a ocupação dos seus tempos livres.

É que, ainda para mais, segundo se diz, o desporto dá saúde.

DESPORTO PROMOÇÃO DA SAÚDE

A máquina humana, para manter os seus níveis óptimos de eficácia necessita de movimento, quer intelectual, quer físico.

"A actividade física regular e sistemática faz bem", foi o que sempre ouvimos dizer.

Mas faz bem a quê? E porquê?

É simples. Só é possível manter um nível físico elevado quando se promove com regularidade o estímulo ao coração, sistema respiratório, músculos e sistema nervoso. Esse estímulo chama-se carga de treino, e não é mais que o exercício físico realizado por um indivíduo.

No entanto, como será fácil de ver, a carga de treino que estimulava o coração, por exemplo, de Carlos Lopes nos períodos áureos da sua carreira, não é a mesma que será necessária para uma senhora de meia idade sedentária.

O que é idêntica é a necessidade de activação do organismo.

Quais são então as grandes vantagens na saúde provocadas pelo exercício físico regular? Podemos focar três vertentes:

- **O desporto diminui os riscos das doenças cardiovasculares**, através do aumento de fornecimento de sangue e oxigénio ao organismo por pulção, "formando deste modo um coração mais forte e resistente".
- **O desporto previne a desregulação das principais funções do organismo** activando os aparelhos circulatório e respiratório, criando mais vasos capilares e aumentando a dimensão dos músculos.
- **O desporto influencia positivamente a capacidade global do sistema nervoso**, sendo um importante combatente do *stress* a que a maioria das pessoas se encontra sujeita nos nossos dias,

através da descarga energética que é produzida.

O desporto promove, em resumo, a eficiência do nosso organismo. Ou seja, o organismo treinado em relação ao não treinado é capaz de fazer o mesmo trabalho com um menor dispêndio energético.

Os nossos antepassados tiveram que correr para sobreviver. Apesar das muitas alterações que o contexto sofreu, temos ainda a necessidade imperiosa de nos "mexermos".

Para nos sentirmos bem.

Para as outras pessoas nos sentirem bem.

Desporto é saúde!

Alguém duvida?

* Gonçalo Tavares

Docente da Faculdade de Motricidade Humana

Opiniã...



NUNO GASPAR.

**FERNANDO ALMADA
EMPRESÁRIO E DOCENTE
UNIVERSITÁRIO**

Tempos livres? Esse é um conceito da era industrial, portanto já ultrapassado para quem vive no mundo de hoje.

É uma expressão que só tem razão de ser num período em que, depois de ter "caçado" 12 meses por ano durante milhões de anos, o Homem se sujeitou a trabalhar 11 meses para poder "caçar" durante 30 dias. Onze meses que só eram suportados porque passados a sonhar com aqueles maravilhosos 30 dias.

E se é verdade que ainda há quem viva hoje como se vivia na Idade da Pedra, também é verdade que, para quem desenvolveu as suas capacidades e potencialidades, imensas portas se abrem para voltar a "caçar" 12 meses por ano.

Ser empresário é, no dicionário, aquele que empreende, realiza.

Mas para empreender de uma forma eficaz é necessário, por exemplo, compreender o que se passa à nossa volta, ter sensibilidade para detectar a evolução dos fenómenos tão cedo quanto possível e, sempre que necessário, ser capaz de se distanciar das preocupações imediatas, para

não cair no "inferno" da permanente gestão da crise.

Os livros e revistas que gosto de ler, os programas de televisão que me seduzem, os cozinhados que dão prazer a elaborar e a saborear, o desporto que relaxa ou lança desafios, a conversa à lareira ou o passeio que nos impõe um outro ritmo... e os "bulhões" de outras

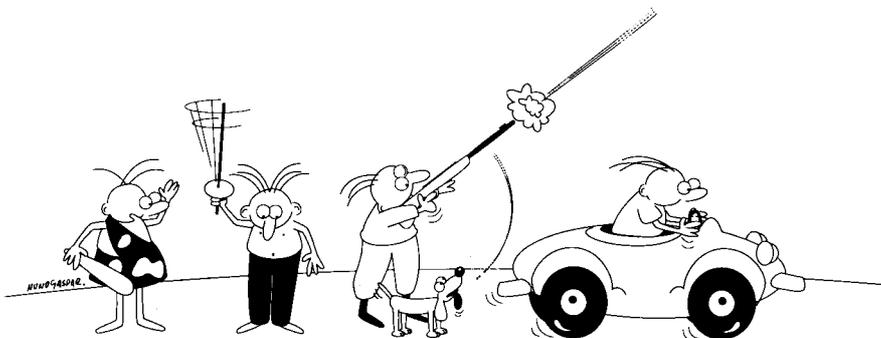
coisas que adoramos fazer não são actividades dos tempos livres. São, sim, informação, concentração, desenvolvimento de capacidades e de relações, geradores de motivações. E são várias destas coisas simultaneamente, pois, como no xadrez, na vida cada jogada deve ter múltiplas intenções. O bom jogador, num caso e no outro, é capaz de montar as estratégias que melhor se ajustem aos diferentes objectivos visados.

Desportos? Gosto de todos os que têm um sentido estratégico bem desenvolvido. Aqueles que se limitam à repetição de um mesmo "algoritmo" não me dizem nada. Prático,

sempre que possível judo, *ski* na neve, passeio de montanha, ténis, passeio em embarcação a remos ou motor. O objectivo imediato é sempre o prazer, com os objectivos mediatos que referi.

Infelizmente as estruturas de suporte da prática desportiva estão ainda muito viradas para o desporto da "2ª, 4ª e 6ª feiras das tantas às tantas" rejeitando assim "o empresário não tem hora de saída". Mas há já algumas excepções onde o passeio de montanha, o ténis, o tiro com arco, a escalada, etc., se articulam muito bem com a gastronomia, as visitas a monumentos (que não são só os castelos de montanha mas também o velho forno do pão, o artesanato do queijo, o moinho de água, etc.). E já não querem ser um clube, mas sim um centro de actividades.

Claro que o desporto contribui para a saúde, como se depreende do que disse. É evidente que falamos aqui de uma saúde que já não é a ausência de doença, como em tempos se pensava, em que o desporto fazia bem ao coração e "tirava barriga" mas **uma saúde que é um estado de equilíbrio e bem estar, físico, mental, espiritual, social, profissional.**



NUNO GASPAR.

PREPARAR RELATÓRIOS



Fazer relatórios sintéticos contendo, de forma organizada, toda a informação pertinente e, mais, com uma boa apresentação, pode tornar-se numa tarefa fácil e agradável. Deixamos-lhe algumas indicações úteis.

Um relatório é um documento escrito que prossegue duas finalidades:

- fazer um relato sintético, coerente e final de um trabalho ou de uma etapa de um trabalho;
- ≡ permitir uma tomada de decisão ou a coordenação e controlo de decisões.

Porque se baseia em documentos e trabalhos já efectuados, em regra por técnicos competentes, o relatório deve apresentar uma estrutura pragmaticamente organizada, de fácil consulta e motivadoramente explicativo. Pode constar de quatro partes, assim ordenadas:

- Um título e um índice
- Uma introdução e um sumário
- Um corpo central
- Um apêndice

Título e Índice

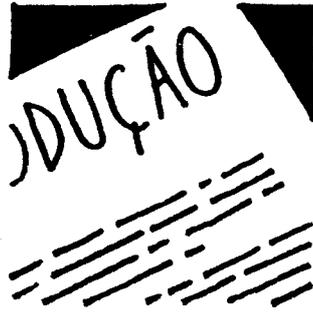
Deverá conter, no menor número possível de palavras, a indicação clara do assunto e a natureza do relatório: esboço, relatório provisório ou relatório final. O nome do autor costuma fazer parte deste ponto.

A página de índice enumera os capítulos e secções, indicando o número de páginas, fornecendo uma primeira indicação sobre a natureza e a estrutura do relatório.



Introdução e Sumário

A introdução indica normalmente quem pediu a quem para fazer o quê e para quê e o sumário expõe as finalidades do trabalho, os métodos utilizados para o realizar e as conclusões obtidas ou as recomendações finais. Constitui um verdadeiro resumo, que poderá ser estudado e arquivado separadamente, se necessário, e deve por isso conter também o título, a data da apresentação e a referência do autor.



Corpo Central

Contém os assuntos tratados, ordenados em uma sequência lógica e deve apresentar títulos elucidativos de cada um, suficientemente destacados para chamarem a atenção sobre eles, reunindo também os materiais de prova sobre os quais

o relatório incide. Não esqueça que, embora cobrindo devidamente o assunto em causa, um relatório deverá ser sempre o mais curto possível!

Apêndice

Gráficos, diagramas, tabelas, questionários, referências técnicas, histogramas – devem ser anexados em apêndice, de forma sugestiva (de preferência a cores).



Deverá atender aos seguintes aspectos:

Arranjo gráfico: O arranjo gráfico deve proporcionar clareza, aspecto agradável e comodidade de manuseamento.

Linguagem: Quanto à linguagem, é preferível usar palavras familiares, concretas, curtas, simples, sempre que possível operacionais. Lembre-se que um relatório não é um romance, poupe os adjectivos e evite as pala-

avras supérfluas. Procure ser claro, conciso e correcto. Prefira verbos na voz activa e frases com sujeito – verbo – complemento directo (ou sujeito-acção-produto de acção) que contêm geralmente mais informação em menor número de palavras.

Evita a ambiguidade, as figuras de retórica e as repetições.

Seja coerente nos sinais de pontuação a fim de evitar alterações de sentido da sua linguagem. As recomendações devem apresentar-se em parágrafos distintos. No início de períodos ou citações directas usam-se iniciais maiúsculas.

Prefira escrever os números por extenso (dão lugar a menos confusão) e reserve o uso de símbolos apenas para as tabelas ou gráficos do apêndice.

A utilização de um processador de texto permite hoje a produção de relatórios de elevada qualidade de apresentação, ao mesmo tempo que produz um arquivo de informações compacto e seguro.



Como preparar ou planear um relatório?

- 1º- Redija um esboço de relatório.
- 2º- Reúna o material que considera necessário.
- 3º- Estabeleça prazos para os seus colaboradores apresentarem os seus relatórios parcelares.
- 4º- Assegure-se de que os colaboradores verificaram factos e conclusões – desenvolva em si e neles a faculdade de descobrir os erros.
- 5º- Mantenha o mesmo "estilo" ao longo do trabalho.
- 6º- Guarde sempre um exemplar do seu trabalho para si.

Por último, lembramos-lhe que uma visão transcultural do trabalho aconselha a limar características que por tão dominantes podem apresentar-se exageradas e incómodas a parceiros de outras culturas. Evite a tendência bem portuguesa para o romance: quantidade não é qualidade. **Seja operacional e sintético!**

*Psicóloga; Formadora.

... AINDA EXISTE UM PAÍS DE ALQUIMISTAS

Em Gondomar, perto do Porto. O desalinhamento urbano atirou para as traseiras dos novos prédios de muitos andares, as vielas esconças a trepar ladeiras sinuosas. É uma terra escura. Ao primeiro olhar ninguém adivinha ter chegado ao país dos alquimistas.

E, no entanto, eles lá estão. Discretos. A trabalhar em oficinas metidas em caves mal iluminadas, ou instaladas nas traseiras das habitações.

Debruçados sobre bancadas de madeira, olhos aplicados nos artefactos, silenciosos e atentos, manuseiam ouro, prata e pedras preciosas. São os fabricantes de ourivesaria, prataria, joalheria e filigranas de Gondomar: o maior centro produtor de objectos em metais nobres do país.

Aqui concentra-se mais de metade da indústria nacional de ourivesaria, prataria e joalheria. Elevam-se a mais de 500 as oficinas aqui situadas. Dão ocupação a perto de três mil trabalhadores. A economia local tem na actividade o seu mais importante elemento. Tudo gira em torno dela. O sector cria emprego e anima o crescimento do comércio.

As ourivesarias – para lhes dar um nome genérico – de Gondomar são quase todas de feição familiar. Microempresas. O saber-fazer é transmitido de geração para geração, ficando na posse da mesma família, quase como uma casta. Os mestres fazem-se rodear de empregados que desenvolvem na oficina o conhecimento das subtilidades da arte. Estilos de que cada oficina é dona e que só nela se podem aprender.

Por isso os cursos de iniciação facultados pelo CINDOR, Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria, em Gondomar, exigem a posterior especialização nas oficinas.

O CINDOR forma cerca de 40 artífices por ano, o mais polivalentes possível, no sentido de os preparar para as modificações do mercado.

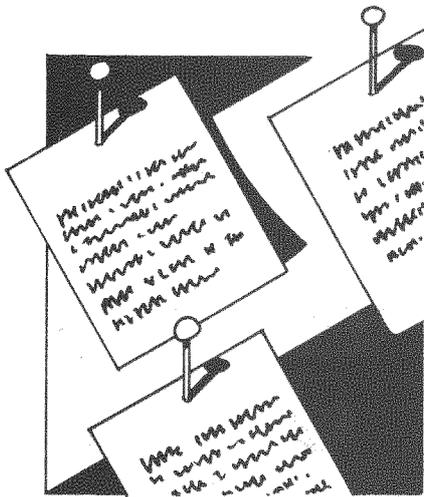
Lidar com ouro, prata e jóias, criar com eles objectos nos quais se juntam a sedução mágica do amuleto, a sensibilidade artística do objecto de adorno e o valor económico de peças que podem ser também uma forma de aforro, poderá dentro de alguns anos deixar de ser obra de criadores formados na escola empírica da tarimba.

O futuro da indústria passa por se conseguir aliar a tradição de uma arte genuinamente portuguesa às novas apetências de um mercado cujos gostos ultrapassam fronteiras e recebem influências do estrangeiro.

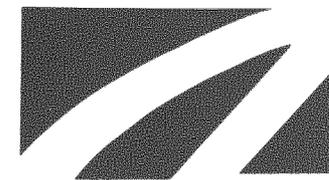
Em Gondomar convivem hoje as oficinas artesanais de ourivesaria com unidades tecnologicamente avançadas.

Estas vão-se insinuando e ocupando o universo que durante séculos foi de artífices. Os alquimistas, se não souberam ainda transformar terra em ouro, foram obrigados a reconhecer que o saber milenar já não se encerra em torres de marfim e que o tesouro das mãos pode ser também um milagre da técnica.

PEDRO FERRO
IN ARTESÃOS E LOJISTAS
JULHO/AGOSTO 1994



breves



CURVA
QUATRO

Trabalhando... existimos!



UMA OPORTUNIDADE DE EMPREGO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

As pessoas portadoras de deficiência têm agora oportunidade de aprender uma profissão ou ocupação e de desenvolverem, de forma remunerada, inserindo-se numa organização especialmente vocacionada para elas, mas que funciona em moldes empresariais, concorrendo no mercado.

Curva Quatro foi a designação dada a este Centro de Emprego Protegido, localizado no concelho de Sintra, a 20 quilómetros de Lisboa.

Recentemente criado, com o apoio do IEFP, resultou do empenho e dinamismo dos técnicos e pais utentes do Centro de Educação para Crianças Deficientes de Mira-Sintra.

As actividades que integra, postas ao dispor da comunidade, são diversas: lavandaria, reparação de calçado, serigrafia/estamparia, limpeza de interiores e construção e manutenção de espaços verdes.

Atualmente trabalham na Curva Quatro 35 jovens e adultos, que se organizam em equipas orientadas por profissionais devidamente preparados.

Impor-se-ão no mercado pela sua competência e profissionalismo.

Cabe a todos, no entanto, conceder-lhes confiança e incentivo e uma oportunidade de mostrarem que valem, muito.

Integraram-se em zonas rurais, por razões pessoais ou profissionais, e não tardou que, em projectos de desenvolvimento, muitas acções se dinamizassem, quer rentabilizando velhas colectividades,

quer respondendo às necessidades da terra com pequenos investimentos, seja na recuperação do artesanato, seja no turismo rural ou nas pequenas indústrias.

Afinal, na Manifesta uma conclusão foi possível retirar:

O que une muitos dos que estão a trabalhar no "terreno do rural" é a percepção de que o desenvolvi-

mento só pode acontecer se for assumido localmente e que **"caminhamos para um desenvolvimento cada vez mais global"**: dizer que a evolução global conduziu à evolução para o local não é contraditório".

Por detrás de tudo o que se vai germinando tem estado um "cérebro" financiador de ideias e de dinheiro: a Comunidade Europeia.

Situação que na Manifesta se verificou, mas que se quer seja alterada: é necessário que se caminhe no sentido de autonomizar estes projectos de desenvolvimento local, de forma integrada no meio.

A Manifesta foi o ponto de partida para discutir e conhecer algo ainda invisível em termos de bem-estar das populações.

Mas uma coisa é certa: o movimento de desenvolvimento local já nasceu.

HELENA MENDONÇA
IN DIÁRIO DE NOTÍCIAS



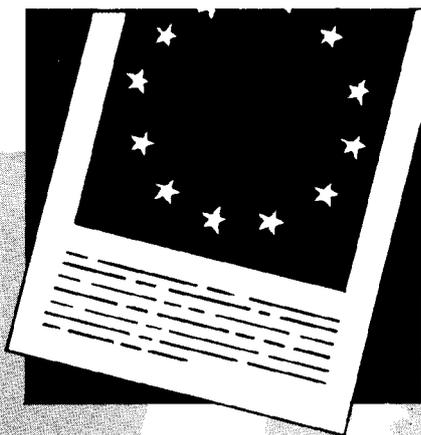
MANIFESTA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Por artes do entusiasmo de alguns nasceu a **Manifesta, Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local**, que reuniu em Santarém muitos dos que, em associações, centros e núcleos de desenvolvimento local, um pouco por todo o interior do país, são "provocadores" de novas ideias e atitudes, no dizer de Roque Amaro, um dos "pais" da Manifesta.

Durante 5 dias de Outubro passado, de 5 a 9, trocaram-se experiências, ideias, confrontaram-se dificuldades em muitas "conversas inacabadas".

São, na sua maioria, médicos, professores, autarcas, técnicos de acção social, agentes de desenvolvimento, investigadores.

euroflash



APOIO ÀS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A Comissão Europeia criou um subsistema de Incentivos Financeiros a Pequenos Projectos de Investimento (AIFI) no domínio das tecnologias de informação e electrónica, de forma a proporcionar um melhor e mais rápido acesso a todas as informações úteis para a actividade das PME. Este incentivo destina-se a empresas industriais e do sector dos serviços cujo objecto seja a produção de *software* aplicável à actividade industrial. A comparticipação financeira a ser dada, a fundo perdido, pode ir até 60 por cento do investimento total. Para mais informações contacte o IAPMEI.

PRÉMIOS ÀS EMPRESAS

Mais um incentivo para as PME, que consiste na atribuição de prémios às empresas cotadas, ou que vierem a ser cotadas em bolsa, bem como às empresas que prestem informação com qualidade sobre a sua actividade. Este incentivo visa estimular e apoiar a dinamização do 2º mercado de

capitais, como fonte alternativa de financiamento das PME. Para mais informações, contacte o Gabinete das Comunidades Europeias, em Lisboa.

GACE APOIA CRIAÇÃO DE EMPRESAS

O IAPMEI tem à disposição dos interessados um gabinete de apoio à criação de empresas, como o apoio da Comissão Europeia. O GACE visa estimular a criação de empresas por jovens empresários, recentemente chegados ao mundo dos negócios, e por empresários "seniores" que optem pela criação de novas empresas, como estratégia de desenvolvimento e crescimento. Para tal, o GACE disponibiliza um conjunto de apoios que, numa primeira fase, incidem nas áreas de informação especializada, conselho técnico e formação.

TEAM EUROPA

Perante as importantes transformações nos vários sectores da vida social, política e económica que afectam a Europa, a Comissão

criou em todos os países membros e em algumas regiões específicas, uma estrutura de informação descentralizada, que designou por Team Europa. Integra especialistas de diversas áreas, recrutados em função do seu conhecimento e experiência dos assuntos comunitários e tem por finalidade assegurar, à informação comunitária, uma ampla cobertura geográfica, bem como satisfazer as diferentes necessidades do público relativas aos diversos domínios em que a Comunidade exerce as suas competências. Para mais informações sobre o Team Europa pode dirigir-se a qualquer Centro de Informação Europeu, ou ao Gabinete das Comunidades Europeias onde encontrará documentação contendo informação pormenorizada.

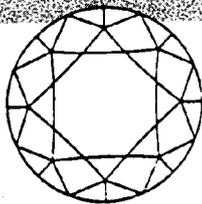
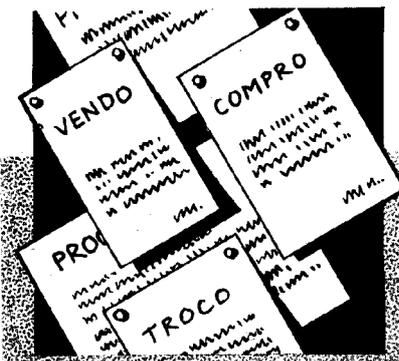
Contactos

IAPMEI
R. Rodrigo da Fonseca, 73
1297 LISBOA CODEX
Tel.: (01) 386 43 33 • Fax: (01) 386 31 61

Gabinete das Comunidades Europeias
Largo Jean Monnet, 1 - 10º
1200 LISBOA
Tel.: (01) 54 11 44 • Fax: (01) 350 98 01

DIRIGIR

classificados —



FORUM RECURSOS HUMANOS 95 O estado da arte de gerir pessoas em Portugal

Realiza-se nos dias 15 e 16 de Março de 1995, no Hotel da Lapa em Lisboa, o **FORUM RECURSOS HUMANOS 95**, espaço alargado de debate sobre o estado da arte de gerir pessoas em Portugal.

Com esta iniciativa, pretende-se estimular a troca de ideias em torno dos modelos teóricos e das práticas correntes da gestão de recursos humanos, garantir uma análise aprofundada de experiências inovadoras e pertinentes de gestão de pessoas em Portugal, bem como aproximar teóricos e práticos, numa perspectiva de reflexão interdisciplinar.

Reunindo personalidades de reconhecido mérito dos meios académico, empresarial e institucional, o **FORUM RECURSOS HUMANOS 95** contempla a realização de oito

painéis, dedicados às seguintes temáticas:

- Dinâmicas socioeconómicas e gestão de recursos humanos.
- Liderança e estratégias de gestão.
- Avaliação das capacidades e do potencial humano.
- Enquadramento jurídico das relações de trabalho.
- *Design* organizacional e cultura organizacional
- Segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Formação e desenvolvimento de recursos humanos.
- As políticas e a optimização dos recursos humanos.

Em simultâneo, decorrerá uma exposição de revistas e periódicos que contemplam aspectos fundamentais da gestão de recursos humanos.

Antes do encerramento dos trabalhos terá ainda lugar uma homenagem ao Sr. Professor Doutor Raul Caldeira, fundador e primeiro presidente da APG e da Associação Portuguesa de *Management*.

O **FORUM RECURSOS HUMANOS 95** conta com o patrocínio da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos Recursos Hu-

manos (APG), da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT), da Associação Portuguesa de Psicologia (APP), da Associação Portuguesa de Ergonomia (APERGO) e da Associação para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos/ ISCTE (em constituição). No elenco de entidades que apoiam este evento figuram ainda a TAP Air Portugal, a SIC, o *Diário de Notícias*, o Banco Espírito Santo, a Copicanola, o ISCTE e o INESC.

As inscrições para o **FORUM RECURSOS HUMANOS 95** são limitadas e terminam a **20 de Fevereiro**.

PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTAR:

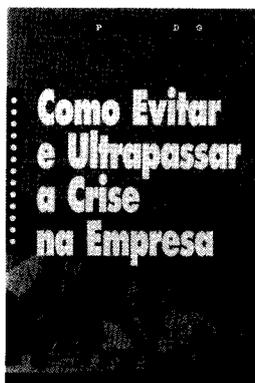
Secretariado do **FORUM RECURSOS HUMANOS 95**
A/C Dr^ª. Teresa Isabel
Mendonça e Costa

Equipa A

Rua Alto do Duque, 23
1400 LISBOA
Tel.: (01) 302 15 24
Fax: (01) 302 14 89

DIRIGIR

livros a ler



COMO EVITAR E ULTRAPASSAR A CRISE NA EMPRESA

No momento em que tanto se fala de crise e em que os indicadores económicos teimam em não se revelarem positivos, este livro de fácil leitura apresenta um conjunto de conselhos e sugestões práticos para a gestão de uma empresa em tempos difíceis como os que vivemos. A solução apresentada parte de uma premissa simples: a flexibilidade na gestão e o constante reajustamento aos objectivos e ao meio envolvente.

FICHA TÉCNICA

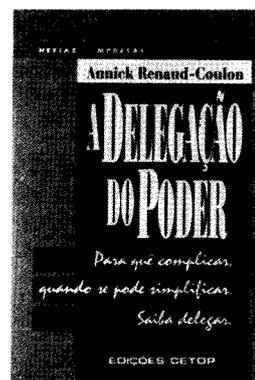
Título: *Como evitar e ultrapassar a crise na empresa*

Autor: Jean François Daigne

Editora: Publicações Europa América

Colecção: Práticas de Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



A DELEGAÇÃO DO PODER

Com exemplos práticos, a autora deste livro põe em evidência as vantagens da delegação do poder em qualquer organização e chama a atenção para a forma como a mesma tem sido na generalidade mal compreendida e, pior, executada. Se está interessado em saber como delegar, aconselhamos a leitura desta obra onde poderá encontrar uma explicação simples mas eficaz acerca deste acto de gestão.

FICHA TÉCNICA

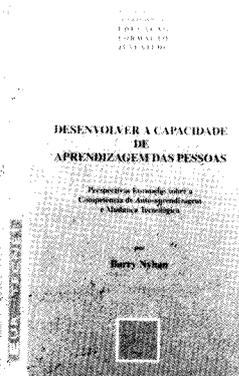
Título: *A Delegação do Poder*

Autora: Annick Renaud – Coulon

Editora: Edições CETOP

Colecção: Chefias e Empresas

À VENDA NAS LIVRARIAS



DESENVOLVER A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DAS PESSOAS

Este livro é publicado pelo Gabinete de Assistência Técnica EUROTECNET sob os auspícios da Comissão das Comunidades Europeias, Task Force Humanos, Educação, Formação e Juventude.

Desenvolver a capacidade de aprendizagem das pessoas – perspectivas europeias sobre a competência da auto-aprendizagem e mudança tecnológica, faz parte da colecção "Políticas de Educação" onde se debatem as grandes questões da educação e da formação numa perspectiva europeia.

FICHA TÉCNICA

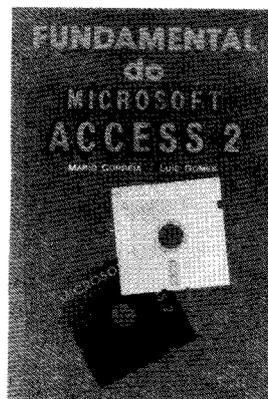
Título: *Desenvolver a capacidade de aprendizagem das pessoas*

Autor: Barry Nyhan

Editores: NADU

Pedidos para: R. Luís Caldas – Ap 39-P
2500 CALDAS DA RAINHA

Tel.: 062/84 22 11 • FAX: 062/84 22 24



FUNDAMENTAL DO MICROSOFT ACCESS 2

Este livro aborda alguns dos muitos argumentos que fazem do Access a mais poderosa base de dados relacional.

- Abrir e criar uma base de dados
- Introduzir e consultar dados
- Personalizar a apresentação gráfica dos dados
- Efectuar cálculos
- Imprimir relatórios

Esta obra deve ser utilizada como uma ferramenta indispensável e muito prática, não só para o iniciado mas também para aqueles que já têm alguma experiência na utilização de bases de dados.

FICHA TÉCNICA

Título: *Fundamental do microsoft access 2*

Autores: Mário Correia e Luís Gomes

Editores: Lidel

À VENDA NAS LIVRARIAS



MARCAS – CAPITAL DA EMPRESA

Esta obra foi premiada pela Academia Francesa de Ciências Comerciais.

Este livro fala-nos da "marca" de uma maneira diferente do habitual.

A marca é abordada demasiadas vezes pelas "ferramentas": o nome de marca, o grafismo, o *design*, a embalagem, etc., mas uma verdadeira gestão de marca começa pela estratégia, muito antecipada, visão coerente e integradora.

Segundo o autor "o seu conceito central é a identidade e já não a imagem. A identidade define-se, gere-se, está no centro da gestão de marca".

Esta obra apresenta-nos novos modos de pensamento e de investigação.

FICHA TÉCNICA

Título: *Marcas – capital da empresa*

Autor: Jean-Nöel Kapferer

Editores: Edições CETOP

Colecção: Vendas e Negócios

À VENDA NAS LIVRARIAS

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO Nº ESPECIAL 1993 AO Nº 33

ASPIRINAS DA ALMA

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| • O Trabalho Voluntário | Nº 31, pág. 56 |
| • Seja o Guru dos seus Fins-de-Semana | Nº 32, pág. 58 |
| • Cicloturismo | Nº 33, pág. 64 |

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| • Ouvir eficazmente | Nº 30, pág. 56 |
| • Será que a carreira vale uma vida? | Nº 30, pág. 60 |
| • O acolhimento positivo | Nº 31, pág. 63 |
| • Revisitar Descartes | Nº 31, pág. 65 |
| • Automotivação do chefe | Nº 32, pág. 65 |
| • Como gerir o seu tempo | Nº 32, pág. 68 |
| • O respeito retórico pelos outros | Nº 32, pág. 70 |
| • Que tipo de chefe é você | Nº 33, pág. 70 |

DESTAQUE

- | | |
|--|-----------------|
| • ÉTICA EMPRESARIAL:
gerir a partir de valores partilhados | Nº Esp., pág. 3 |
| • CASA LAPÃO: de como transformar um segredo num investimento inteligente | Nº Esp., pág. 8 |
| • Reformar a formação profissional empresarial | Nº 29, pág. 3 |
| • Ao serviço da formação profissional 24 horas por dia | Nº 29, pág. 10 |
| • LAPROVAR: gestão inovadora para aposta nas pessoas | Nº 30, pág. 3 |
| • As Pessoas e a Aldeia Global | Nº 30, pág. 7 |
| • Desenvolvimento e Associativismo Empresarial: a união faz a força | Nº 31, pág. 3 |
| • A Internacionalização à vista! | |
| Correspondentes Comerciais Europeus | Nº 31, pág. 7 |
| • Mitos e Realidades do <i>Marketing</i> as PME e o Mercado Único | Nº 31, pág. 12 |
| • O novo paradigma da Competitividade | Nº 32, pág. 3 |
| • O PDR e a Mudança | Nº 32, pág. 9 |
| • Potencializar o sector dos vinhos | Nº 32, pág. 12 |
| • Os Meandros da Globalização | Nº 33, pág. 3 |
| • A Europa é já... Aqui! | Nº 33, pág. 7 |

EMPRESAS

- | | |
|---|-----------------|
| • As Sociedades Anónimas (1ª parte) | Nº Esp. pág. 62 |
| • As Sociedades Anónimas (2ª parte) | Nº 29, pág. 53 |
| • O acesso das PME à Bolsa | Nº 31, pág. 59 |
| • Discriminação Fiscal do Trabalhador Independente | Nº 32, pág. 62 |
| • BOATOS: Na chuva as empresas também são estrelas | Nº 33, pág. 67 |

FORMAÇÃO

- | | |
|--|-----------------|
| • Centro Protocolar da Justiça: a formação, factor de reinserção social | Nº Esp. pág. 13 |
| • Programa de Artes e Ofício Tradicionais: recuperar a totalidade do Homem | Nº Esp. pág. 17 |
| • Um caso de mudança organizacional no Centro de Saúde | Nº Esp. pág. 20 |
| • Os Multimédia na Autoformação | Nº 29, pág. 15 |
| • A Formação em Prevenção | Nº 29, pág. 21 |
| • CECO: Uma solução para o comércio português | Nº 30, pág. 12 |
| • A Casa Hipólito | Nº 30, pág. 16 |
| • Formação nas PME Comerciais | Nº 31, pág. 16 |
| • Formação à Distância - uma aposta de futuro | Nº 32, pág. 18 |
| • Reflectindo sobre a Formação | Nº 32, pág. 23 |
| • EUROQUALIFICAÇÃO | Nº 33, pág. 11 |
| • Formar para mudar | Nº 33, pág. 15 |

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- | | |
|--|-----------------|
| • Como reduzir a duração das entrevistas | Nº Esp. pág. 67 |
| • Ética: o exemplo começa em casa | Nº Esp. pág. 70 |
| • Como organizar melhor o seu trabalho | Nº 29, pág. 60 |
| • Mais tempo em casa... menos no escritório | Nº 29, pág. 63 |
| • Como controlar o <i>stress</i> no trabalho | Nº 30, pág. 53 |

GESTÃO

• Entrevista fictícia a Paul Lawrence e Jay Lorsch	Nº Esp.	pág. 29
• Uso/Abuso de drogas em meio laboral: o problema e a intervenção	Nº Esp.	pág. 33
• Auditoria socio-organizacional: instrumento de gestão (3ª parte)	Nº Esp.	pág. 39
• Humanismo, chave da competitividade	Nº Esp.	pág. 44
• DOS (3ª parte)	Nº Esp.	pág. 47
• A função empresarial no feminino	Nº Esp.	pág. 50
• Os bons e os maus	Nº Esp.	pág. 55
• Mercearias de carrinho... com carinho!	Nº 29,	pág. 27
• Conteúdos funcionais restritos ou alargados	Nº 29,	pág. 31
• DBASE IV (1ª parte)	Nº 29,	pág. 34
• Equipa e trabalho em equipa	Nº 29,	pág. 37
• Nós e a SIDA	Nº 29,	pág. 41
• Armazenamento de materiais na sua empresa	Nº 29,	pág. 44
• O sentido de servir	Nº 29,	pág. 46
• A produtividade de um vendedor... renasce na carteira de clientes	Nº 29,	pág. 48
• Equipamento de protecção individual	Nº 30,	pág. 25
• Desgaste psíquico na empresa: analogia tecnológica	Nº 30,	pág. 28
• Tempos de descanso: factor de produtividade	Nº 30,	pág. 34
• DBASE IV (2ª parte)	Nº 30,	pág. 40
• Autonomizar leva mais do que um minuto	Nº 30,	pág. 43
• A suprema arte	Nº 30,	pág. 47
• Enlatados? Não, obrigado!	Nº 31,	pág. 28
• O que é o <i>design</i> audiovisual	Nº 31,	pág. 30
• DBASE IV (3ª parte)	Nº 31,	pág. 33
• A tecnologia de grupo	Nº 31,	pág. 36
• Saber decidir	Nº 31,	pág. 39
• Gestão desportiva	Nº 31,	pág. 44
• Ainda o <i>Mercator</i> ...	Nº 31,	pág. 49
• Criatividade, a ferramenta do terceiro milénio	Nº 31,	pág. 52
• Planeamento agregado da produção	Nº 32,	pág. 30
• Os salários na empresa	Nº 32,	pág. 38
• Sistemas de informação para a gestão	Nº 32,	pág. 41
• Gerir um Centro de Idosos	Nº 32,	pág. 44
• Gestão dos Caos	Nº 32,	pág. 48
• 33 Sugestões para uma internacionalização	Nº 33	pág. 23
• Por uma Taxonomia da gestão da produção	Nº 33	pág. 28
• Os novos desafios da gestão do marketing	Nº 33	pág. 34
• O windows no seu computador	Nº 33	pág. 39
• Higiene & Segurança: das intenções à prática	Nº 33	pág. 43
• Identifique o clima organizacional da sua empresa	Nº 33	pág. 49
• Subcontratação: cura de emagrecimento das empresas	Nº 33	pág. 55

HISTÓRIA E CULTURA

• As constantes deste Povo	Nº Esp.	pág. 24
• Como bem negociar com gestores da Terra de Confúcio	Nº 29,	pág. 22
• Xenofonte	Nº 30,	pág. 20
• Potencialidades do Artesanato Hospital Real de Todos os Santos:	Nº 31,	pág. 2
da ostentação da caridade ao génio organizativo	Nº 32,	pág. 26
• A Sociedade de sucesso	Nº 33,	pág. 18

POR FALAR EM...

• ...Importância dos valores éticos no mundo empresarial	Nº Esp.	pág. 59
• ... Iniciativa empresarial	Nº 31,	pág. 67

SOCIEDADE

• A sedução do consumo	Nº 29,	pág. 28
• Gestor, um incompreendido ou um marginal criativo?	Nº 30,	pág. 52
• O novo empresário minhoto	Nº 32,	pág. 54
• Consumo em Portugal	Nº 33,	pág. 60

SEPARATAS

• Perfil Axiológico das empresas	Nº Esp.
• Formação para os anos 90 (1ª parte)	Nº 29
• Formação para os anos 90 (2ª parte)	Nº 30
• Como criar empresas e pequenos negócios	Nº 31
• PDR e QCA 1994/1999	Nº 32
• Globalização: Apoios e incentivos	Nº 33



AS VIAS DA MUDANÇA

SEPARATA

SUMÁRIO

AS FORÇAS DE PRESSÃO PARA A MUDANÇA.....	2
O PROCESSO DE MUDANÇA.....	5
AS NOVAS TÉCNICAS DA MUDANÇA.....	7
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	12





1

AS VIAS DA MUDANÇA³

AS FORÇAS DE PRESSÃO PARA A MUDANÇA

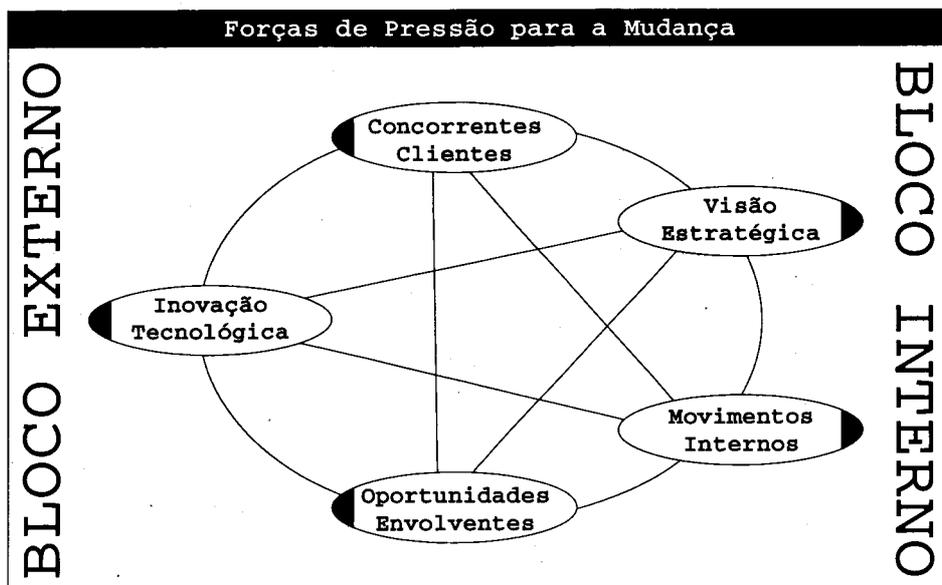
As organizações mudam através de processos consciente ou inconscientemente dirigidos e assumidos. Se tal é uma verdade indiscutível, não é menos verdade que, para haver mudança, tem de haver uma força impulsora que enfrente e supere a inércia organizacional.

Identificar e compreender as forças de pressão para a mudança estratégica e organizacional constitui, portanto, o primeiro passo importante para ficar apto a gerir o processo.

As forças de pressão para a mudança constituem um sistema de cinco vectores que se interligam e interinfluenciam sendo que, no entanto, é possível em dado período e em dado estágio organizacional identificar o vector que se torna dominante na pressão para o processo de mudança e que força a reposição de todos os outros e da organização como um todo.

Estes cinco vectores podem ser agrupados em dois grandes blocos: bloco externo de pressão e bloco interno de pressão.

DIRIGIR



BLOCO EXTERNO DE PRESSÃO

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – É, talvez, a mais importante das forças de pressão externa, sobretudo em alguns sectores específicos. A inovação tecnológica altera processos e a imagem de produtos e serviços, colocando fora de mercado quem a não acompanha, quer por não competitividade nos custos, quer por obsolescência da oferta. **A inovação tecnológica tem poder para alterar o nível de influência de todos os outros vectores:**

- o binómio dinâmico concorrentes/clientes rapidamente cria novas regras de negócio com base na inovação tecnológica;
- as oportunidades de novos processos e novos produtos levam a que governos e outras autoridades reguladoras pressionem ao seu aproveitamento;
- empresários e dirigentes ganham

novas percepções sobre vias de desenvolvimento;

- internamente, os talentos, energias e capacidades dos Recursos Humanos dirigem-se para a adopção das novas realidades tecnológicas, que permitem maior comodidade, fiabilidade e eficiência.

CONCORRENTES/CLIENTES – O desenvolvimento dos mercados baseia-se na contínua busca de uma cumplicidade dinâmica entre empresas e clientes. Aquelas têm a capacidade e a competência de gerar produtos e serviços que respondem às necessidades e desejos destes. A autonomia social e psicológica das clientelas actuais, face a habituais fornecedores, cria o ambiente de “infidelidade” propício à contínua mudança das regras do jogo negociais. Continuamente, as organizações são surpreendidas por novas dinâmicas geradas por novas solu-

ções entre concorrentes e clientes. A influência nos quatro restantes vectores faz-se sentir, também, de forma quase imediata.

OPORTUNIDADES ENVOLVENTES –

As décadas mais recentes têm evidenciado um novo tipo de acção por parte de governos e organizações supranacionais que se caracteriza pelo desenvolvimento de estímulos à competitividade, compreendida num âmbito global, por contraposição a uma postura proteccionista, que era a marca das décadas precedentes. Utilizando vários instrumentos de persuasão, ora sociais, ora económico-financeiros, estas instituições passaram a ser uma fonte geradora de oportunidades para organizações que se prontificam a processos de mudança rápidos. A informação e a explicitação integrada nestas acções gera novas visões estratégicas, movimentações internas dos RH no sentido da mudança, além de orientarem tecnologicamente e reforçarem a dinâmica concorrencial de clientes e concorrentes.

BLOCO INTERNO DE PRESSÃO

MOVIMENTOS INTERNOS – As pressões e os processos de mudança não se fazem sentir apenas nas organizações. As pessoas, quer social, quer profissionalmente, também enfrentam tais desa-

fios, entendendo-os e respondendo-lhes activamente. **Novas competências e novas motivações individuais e de grupos, no interior das organizações, aumentam o nível de exigência sobre o desenvolvimento estratégico e organizacional, funcionando assim como importante factor de pressão.** Este fenómeno de empreendimento nasce internamente mas traz consigo a ameaça de externalização caso a organização não responda adequadamente. É, por isso, um vector que exerce igualmente uma forte influência sobre todos os outros.

VISÃO ESTRATÉGICA – Em consequência de várias condições, envolventes ou individuais, certas organizações antecipam a mudança e o desenvolvimento, através de uma liderança possuidora de uma visão estratégica que vai para além do contexto em que actuam. **Esta visão estratégica pode tornar-se na base de revoluções tecnológicas, de resegmentação de clientelas e concorrentes, de despoletamento de novos níveis de competência e motivação internas e, ainda, como forte influenciadora das orientações de governos e organizações supranacionais.**



DIRIGIR

UM SISTEMA INTEGRADO – Os cinco vectores citados constituem um sistema integrado que se deve movimentar na mesma direcção. Quando tal acontece desenvolve-se um processo virtuoso de mudança que conduz a uma competitividade sustentada. Se quanto aos vectores externos a dinâmica virtuosa é garantida pelo mercado e as novas filosofias de governação, já quanto aos vectores internos torna-se necessária a criação de mobilizações subjectivas e voluntaristas que nem sempre poderão vir a suceder. Nestes casos, a desarticulação do sistema é inevitável, conduzindo, frequentes vezes, à desintegração da organização ou ao seu desaparecimento puro e simples. **A dinâmica de mudança imposta pelo sistema integrado de forças de pressão para a mudança não permite a barragem interna, nem suporta dinâmicas viciosas.**

O PROCESSO DE MUDANÇA

O processo de mudança deve ser resultado de um esforço inteligente que passa por várias fases, as quais podem ser explicadas a partir da denominada **curva de mudança**.

Face à mudança, existe

uma dinâmica reactiva com fases qualitativamente distintas e a que correspondem níveis anímico-produtivos de grau diferente. Quer organizações, quer indivíduos, perante a informação que os põe em contacto com a necessidade de quebrar com hábitos e sistemas vigentes e implementar novas formas de actividade, atravessam geralmente **cinco fases**: negação, resistência, ponto de adesão, análise e desenvolvimento.

NEGAÇÃO – Este estágio caracteriza-se por pôr em dúvida a existência das forças que implicam mudança. Desde a postura de “não querer ver” à contra-informação caracterizando de teóricas, abstractas, erróneas e culturalmente não aplicáveis as informações que evidenciam os vectores de mudança, várias são as formas e conteúdos de sinal negativo que podem ser encontrados. Esta postura permite a manutenção de níveis anímico-produtivos estáveis, como que mantendo o indivíduo ou a organização incólume – mas não imune – ao processo de mudança. A saída deste estágio acontece em consequência do repetido contacto com a fria realidade contextual. Quando a organização não ultrapassa este estágio, acaba extinguindo-se sem que chegue a haver uma percepção das verdadeiras causas da sua extinção.

RESISTÊNCIA – Corresponde a um estágio de quebra anímico-produtiva,

com alguma confusão e enfraquecimento da coesão interna. A resistência caracteriza-se por encontrar um conjunto de razões restritivas que impedem o processo de mudança, como por exemplo: – “Não há disponibilidade financeira”, “A direcção não permite”, “O nosso pessoal não está preparado para isso”, “a Secção A ou B tem muito poder e não permite”, etc. Neste estágio, podem encontrar-se dois tipos de reacção extremos que se podem denominar de forma figurada como de “**violência organizativa**” ou de “**depressão organizativa**”. A primeira, caracteriza-se por um crescimento de despedimentos por iniciativa quer da gestão, quer dos indivíduos, e por um “incontrolável” proliferar de micro-opiniões e conflitos internos. A segunda caracteriza-se por um “inexplicável” crescimento de custos, alastramento de admissões ou multi-subcontratos externos, baixas graves de produtividade e paralisações ou adormecimento da actividade. A saída deste estágio depende do nascimento de um grupo interno “visionário” e da implementação de certas metodologias de participação e de persuasão. A não superação deste estágio conduz, geralmente, à fragmentação da organização.

PONTO DE ADESÃO – Este ponto, também designado em gíria de **ponto Ah! Ah!**, corresponde ao momento da descoberta de que a mudança pode ter um contributo positivo, pode ser desenvolvida e gerida e que beneficiará a organização. Corresponde, portanto, ao ponto mais baixo do nível anímico-productivo e pode ser considerado como o ponto de não retorno para estágios de resistência. Para que a mudança possa ser implementada com sucesso faltará, ainda, percorrer um trajecto relativamente extenso de análise e desenvolvimento.

Contudo, poderá dizer-se que a organização ou o indivíduo, conforme o caso, abraçou a via da mudança.

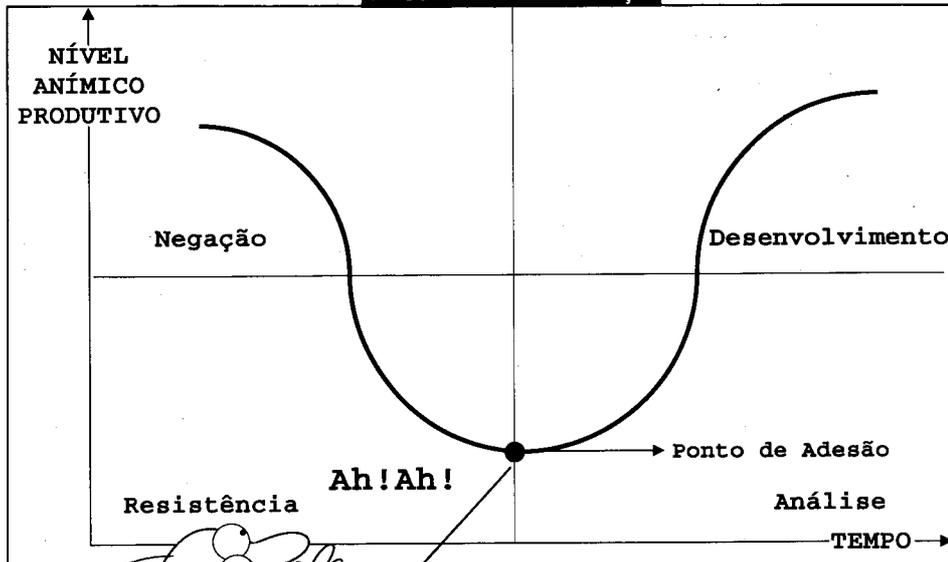
ANÁLISE – Segue-se um período de análise em que é fundamental alguma técnica e metodologias eficientes. Esta etapa desdobra-se geralmente em processos de avanço, com metas e orientações delineadas e com efeitos bidireccionados para o desenvolvimento dos meios de mudança e simultaneamente para a vertente cultural da organização. Nesta fase, as organizações são, geralmente, carentes de informação significativa e do apoio técnico de consultores. É também aconselhável a indicação de órgãos ou indivíduos responsáveis pelo projecto de mudança. A etapa de análise contém alguns perigos resultantes de uma liderança errada ou de um inadequado ritmo de implementação. Nestes casos a organização pode paralisar por não obter resultados visíveis do processo e tal paragem poderá ser fatal em termos competitivos. Em alguns sectores, as organizações neste estágio são alvos preferenciais para aquisição por concorrentes que se encontram já em fases de desenvolvimento do processo de mudança, porque embora o nível anímico-productivo seja ainda baixo, as expectativas do seu rápido crescimento são muito positivas.

DESENVOLVIMENTO – A organização entra na fase final da curva de mudança e, em princípio, atinge níveis anímico-productivos elevados comparativamente ao nível inicial. As forças de mudança internas assumem-se como condutoras do processo e exercem uma considerável influência sobre os vectores externos. Quando permanecem continuamente num processo de desenvol-

DIRIGIR

vimento da mudança, estas organizações integram o grupo líder de processos estratégicos que influenciam, não apenas o seu sector, mas também o desenvolvimento competitivo global.

A Curva da Mudança



AS NOVAS TÉCNICAS DA MUDANÇA

A gestão dos processos de mudança nas organizações tem assumido várias cambiantes e originado várias formas.

Uma das sistematizações possíveis para a sua abordagem é o denominado **SISTEMA VCP: visão – coesão – posicionamento**.

O sistema VCP considera que a mudança organizacional consequente implica:

- uma reflexão e reelaboração da **visão estratégica da organização**;

- uma reinvenção de processos e métodos geradores de **coesão organizacional**;
- uma reanálise e reavaliação do **posicionamento competitivo da organização**.

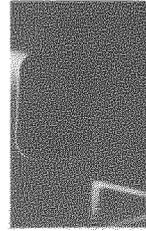
Além disso, a visão estratégica, a coesão organizacional e o posicionamento competitivo são pilares que têm de se inter-relacionar segundo princípios de coerência recíproca e consistência estratégica.

Por último, a implementação deste processo de mudança tripartido implica persistência e paciência de líderes e organizações.

Coerência, consistência, persistência e paciência constituem, assim, os cês e os pés dos processos de mudança.

lência estratégica: tecnologias, clientes e indivíduos.

Os resultados da aplicação desta técnica são, por vezes, extraordinários, sobretudo porque além de permitirem uma visão antecipada, durante o processo, a organização é levada a criar sistemas de informação adequados aos desafios futuros e ligações a fontes de investigação e informação decisivas para a competitividade futura.



BENCHMARKING

Esta técnica consiste na troca de informações com as organizações que executam as melhores práticas de determinadas actividades. O *Benchmarking* pode executar-se a vários níveis de

Quadro de Técnicas do Sistema VCP		
Técnicas para a Mudança (*)		
Visão Estratégica	Coesão Organizacional	Posicionamento Competitivo
V isioning B enchmarking R eengineering R ightsizing and Activity Based M anagement	G lobal Quality Process I ntrapreneurship E mpowerment O utsourcing	M arketimização Q ualidade de Serviço N etworking C itizenship

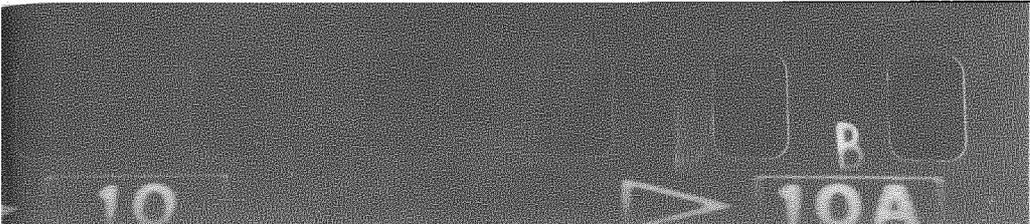
(*) Apresentamos a maioria dos termos em inglês para facilitar a correspondência com a variada bibliografia sobre o assunto.

VISIONING

Consiste numa técnica de trabalho de grupo entre os decisores da organização que objectiva antecipar o contexto estratégico a um período de, pelo menos, uma década, no que se refere à evolução dos denominados factores de turbu-

desenvolvimento: interno, concorrencial ou competitivo. O primeiro, executa-se entre departamentos da empresa. O segundo, com os concorrentes. O terceiro, com qualquer organização e tendo como objecto qualquer actividade. O *Benchmarking* é um processo de troca, que se rege por princípios éticos com

DIRIGIR



certo rigor, os quais levaram nos EUA à criação da *Benchmarking Clearing House* a fim de evitar determinadas degenerescências que poderiam sobrevir.

REENGINEERING

Esta técnica, que se pode considerar, sobretudo, como um subprocesso, consiste em reinventar a organização, a partir das novas tecnologias e meios que tem ao seu dispor. O *Reengineering* utiliza, numa primeira fase, simples princípios de racionalização, mas o seu desenvolvimento conduz a uma verdadeira revolução organizacional. De facto, se for possível reconceber uma organização a partir do máximo aproveitamento dos recursos e tecnologias de que dispõe, actualmente, muitas actividades e funções seriam fundidas, extintas ou reformuladas, enquanto que outras ligadas à informação, geração de saber e à clientelização, seriam criadas.

RIGHTSIZING e ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Em consequência da inovação tecnológica e de novas dinâmicas concorrenciais, muitas empresas foram forçadas a reduzir o seu quadro de pessoal e a quantidade de níveis hierárquicos da sua estrutura. Este fenómeno denominou-se inicialmente de *Downsizing*, ou seja, redução da dimensão. A esta primeira

reação, quase instintiva, seguiu-se a questão inevitável: – Afinal, qual a dimensão certa para uma organização (*Rightsizing*)? A esta questão veio responder, pelo menos, uma nova técnica denominada “Gestão Baseada em Actividades”. Se concebermos a empresa como um conjunto de actividades que usam meios para gerar um certo *output*, que será utilizado por outras actividades internas, ou lançado no mercado, poderemos conceber (idealizar) a organização que optimizará cada uma das actividades e o *interface* entre elas, alcançando, assim, o modelo de dimensão correcta para cada organização.

GLOBAL QUALITY PROCESS

Os Processos de Qualidade são essenciais na mudança organizacional. Numa primeira fase estiveram sobretudo virados para o controlo de qualidade. Posteriormente, desenvolveram-se as técnicas de qualidade total, incorporando os vectores inovação e melhoria contínua, quer nos processos, quer no valor gerado para o cliente. As tendências actuais, que alguns autores denominam de excelência e outros de qualidade global, implicam novas formas organizacionais decisivas, como sejam a denominada “pirâmide invertida”, a eco-gestão, o “desenvolvimento do Homem” e a responsabilidade social *citizenship*. Qualquer que seja a forma do processo de

qualidade, este passa sempre pela mobilização dos talentos e energias disponíveis na organização para, com metodologia e técnica, contribuírem para a criação de valor.

INTRAPRENEURSHIP

Esta técnica consiste na criação de condições de tomada de decisão internas, de tal forma que determinados indivíduos ou grupos de indivíduos possam agir como empreendedores (no sentido de empresários) dentro da própria organização, criando e desenvolvendo produtos e processos, através de novas ou actuais competências, sendo para isso disponibilizado tempo e recursos financeiros e materiais, a partir da apresentação de um projecto, os quais são continuamente incentivados pela organização. A ideia subjacente ao *Intrapreneurship* é a de que a mudança competitiva de uma organização pode nascer de pequenos núcleos que, dispondo de condições propícias, funcionam como força líder do processo.

EMPOWERMENT

Esta técnica segue o espírito da anterior mas é mais ampla e menos precisa, porque não necessita de um projecto prévio, nem restringe o objecto do poder de decisão. A filosofia subjacente é a de que as melhores competências são, por si só, um poder criativo que não se deve, nem pode, subestimar. O poder de decisão passado para os vários níveis hierárquicos, no âmbito das funções que lhe estão adjudicadas, produz resultados espantosos de criatividade e inovação permanente. Uma consequência importante e significativa do *Empowerment* é a forte coesão organizacional que permite.

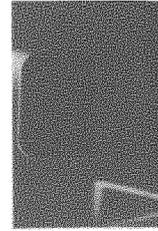
OUTSOURCING

A pressão de tecnologias e de competências humanas tem gerado condições para que algumas especializações assumam condições de se tornarem negócios independentes. O movimento

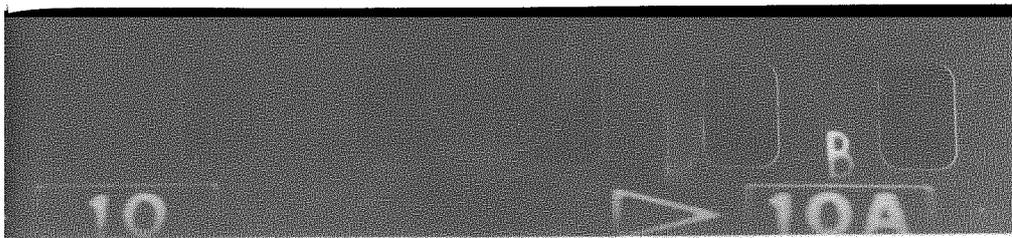
criativo, nesta nova dinâmica de tornar cada actividade da cadeia de valor como um potencial negócio realizável em condições competitivas e de qualidade superiores àquelas que se atingiam quando efectuadas dentro da organização, tem levado a um amplo movimento de privilegiar a subcontratação externa relativamente à produção interna. Dinâmicas mais avançadas têm sido implementadas no sentido de externalizar actividades, permitindo a criação de empresas autónomas que saem de dentro das próprias organizações e passam a abraçar o futuro, subordinadas aos rigores da competição em mercado. O *Outsourcing* é também uma técnica que contribui consideravelmente para a Coesão Organizacional, quer porque diminui a dispersão das actividades internas, quer porque introduz uma relação mais próxima da parceria, na relação com as novas organizações nascentes, fornecedoras da empresa.

MARKETINGIZAÇÃO

Uma das mais significativas forças de pressão para a mudança faz-se sentir através dos clientes e incide sobre os processos de *Marketing* das organizações. Clientes cada vez mais conhecedores, exigentes e sofisticados, predispostos a mudar facilmente de fornecedor, fazem sentir o seu peso e a sua decisão nas regras de jogo negociais. O cliente tor-



DIRIGIR



na-se o centro da actividade da empresa, não só porque é dele que vêm os proveitos que esta oferece, mas também – e talvez sobretudo – porque ele é a única fonte credível de inspiração à inovação, além de se ter vindo a tornar como o mais excelente veículo de promoção – ou despromoção, quando pela negativa – da empresa. A *Marketimização*, também denominada de *Marketing* cliente a cliente, aponta para o tratamento personalizado e de fidelidade constante ao cliente, utilizando para isso as mais avançadas tecnologias de informação e comunicação. A *Marketimização* é, por isso, uma técnica eficiente e imprescindível de posicionamento competitivo nos tempos actuais.

QUALIDADE DE SERVIÇO

A Qualidade de Serviço é uma técnica que se pode considerar incluída no *Global Quality Process*, mas que merece, em termos de posicionamento, uma referência especial. Consiste em acrescentar valor através do serviço, entendendo que os clientes usam dos seus critérios de opção a partir de vários momentos de verdade em que contactam a organização. A qualidade de serviço, como técnica global, integra igualmente um conceito de serviço ao cliente interno a desenvolver pela hierarquia. Numa perspectiva de qualidade de serviço a organização é entendida como uma estrutura ao servi-

ço do cliente e, por isso, assumem especial importância todos os agentes da organização que estão em contacto directo com o cliente ou com as actividades que geram valor para ele. Toda a restante organização existe para apoiar e gerar condições óptimas para que estes desempenhem a sua função. A imagem extrema desta técnica é dada pela “pirâmide invertida” ou pela frase “Já que não pode servir o seu cliente directamente, ao menos sirva quem o serve”.

NETWORKING

Uma das mais eficientes formas de posicionamento, dos tempos actuais, consiste na oferta de serviços de uma rede de empresas que partilha a mesma visão estratégica, actuam complementarmente e desempenham a sua actividade seguindo altos padrões de qualidade. Desta forma, o conjunto das organizações pode oferecer um serviço amplo e completo, correndo cada qual apenas o seu risco específico e investindo especialmente na alta *performance* da actividade que lhe compete. O **Networking** ou **organização em rede**, permite ainda a possibilidade de cobrir eficientemente todas as actividades da cadeia de valor, desde as mais a montante às mais a jusante, sem que nenhuma delas deixe de poder ser apurada em termos de *performance*. Complementarmente, esta for-

ma de posicionamento responde ainda aos desejos de *empowerment* e *intrapreneurship* dos colaboradores internos, no que contribui igualmente para o reforço da coesão da rede e manutenção de competências na geração de valor e inovação.

CITIZENSHIP

A empresa cidadã e a organização aprendiz são das mais recentes formas de posicionamento empresarial. Empresas que prezam consideravelmente valores como componente da sua visão estratégica, posicionam-se como sustentáculos da sociedade, entendendo-se como responsáveis pelo equilíbrio dos meios em que estão integradas, estendendo, assim, o conceito de rede à própria sociedade. Este posicionamento visa mais que um prazo longo, a quase perpetuidade. De facto, se a empresa se funde com o meio envolvente e concentra os esforços e talentos criadores desse meio, garante a mais perfeita adequação para o seu desenvolvimento estratégico. A condição básica para a realização deste posicionamento consistirá na mesma partilha de visão quanto ao papel do lucro e dos accionistas na organização, quer por parte desta, quer por parte dos cidadãos em geral. Por isso, estes posicionamentos proliferam, sobretudo, em regiões de desenvolvimento avançado, nas quais o lucro e a geração de riqueza são considerados como um dos mais importantes pilares do desenvolvimento social, e o accionista ou empresário tido como um motor decisivo desse desenvolvimento.

INTEGRAÇÃO DE TÉCNICAS

As técnicas que foram apresentadas, integradas dentro de um sistema evolutivo de visão-coesão-posicionamento são muitas vezes desenvolvidas em simultâneo pela mesma empresa, pois que todas elas bebem numa nova filosofia de desenvolvimento, através da mudança gerida e de ritmo acelerado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Awaken the Giant Within** – Anthony Robbins
- Second to None** – Charles Garfield
- Managing at the Speed of Change** – Daryl R. Conner
- Excelência Estratégica** – Francisco Lopes dos Santos
- Estratégia e Competitividade** – Francisco Lopes dos Santos
- Quarta Vaga** – Francisco Lopes dos Santos e Nascimento Rodrigues
- Competing for the Future** – Gary Hamel & C. K. Prahalad
- The Rise and Fall of Strategic Planning** – Henry Mintzberg
- Le Big Bang des Organisations** – Hervé Serieyx
- L'Effect Gulliver** – Hervé Serieyx
- Manual de Prospectiva Estratégica** – Michel Godet
- Reengineering the Corporation** – Michael Hammer & James Champy
- The Benchmarking Book** – Michael Spendolini
- The Fifth Discipline Fieldbook** – Peter Senge & outros
- Liberation Management** – Tom Peters
- «The Theory of the Business»** – Peter Drucker – *Harvard Business Review*, Set./Out., 1994

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS
DIRECTOR-GERAL DA AGESFAL

DIRIGIR



**EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* NÚMERO 34
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE
NOV./DEZ. 1994**



Popel 100% reciclado. **DESIGN:** Clotilde Sanchez de Guzmán. **FOTO:** Duane Cahill. **GRÁFICOS:** Nam Chaper. **IMPRESSÃO:** Tipografia Press, S.A.

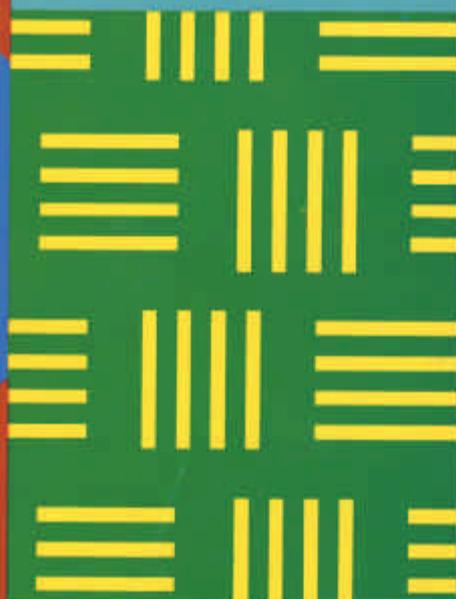
o

SEPARATA

AS VIAS DA MUDANÇA

C I V E C

vestir



estilismo

modelagem

corte

costura

manutenção

organização

qualidade

novas tecnologias

aprendizagem



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DOS INDUSTRIAIS DE VESTUÁRIO



Centro de Formação Profissional
da Indústria de Vestuário e Confecção

Rua Pror. Peinado dos Santos, Lote 1510 — 1500 Lisboa
Tel.: 774 0536/43/66 — Fax 774 81 44

Rua 16 de Abril, 1.º — Alto do Beirão — 2000 Santarém
Apartado 326 — Tel./Fax: 243/202 10

Zona Industrial Pavilhão do Centro de Formação
6000 Castelo Branco — Apartado 173 — Tel./Fax: 072/24673

DEZ ANOS A FORMAR E A INOVAR



CENFIM

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA



10^º

Aniversário

1 9 8 5
1 9 9 5

DESIGN: RAÚDIO APENHO



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS
E METALOMECÂNICOS DO NORTE



ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS
E METALOMECÂNICOS DO SUL