

Mai
Junho 95
200.00

DIRIGIR

37

**CRIATIVIDADE
É INOVAÇÃO**

GESTORES DO FUTURO
OS SEIS CHAPÉUS DE BONO

SEPARATA:
O GESTOR DA QUARTA VAGA



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE EMPREGO



FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lídia Spender Branco

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

COLABORADORES: Albuquerque Tavares, Ana Isabel Pereira, Ana Luísa de Oliveira Pires, Camilo Rodrigues, Fernando Tavares Ferreira, Horácio Costa, J. M. Marques Apolinário, J. Vicente Ferreira, Luísa Falcão, Lurdes Júdice, Maria Helena Antunes, Miguel Nogueira, Nuno de Oliveira Pinto, Nuno Luís Madureira, Rui Dias dos Santos

REVISÃO TIPOGRÁFICA: Paulo Ramos

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

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

FOTOGRAFIA: Duarte Cabral, Jacinto Fernandes, Jorge Barros, Martin Figueiredo

GRÁFICOS: Isabel Alexandra Tavares, Nuno Gaspar

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/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 Pires, 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 nº 17519/87

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 VII Nº 37 JUN, 1995
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL Fernando C. Mourato 2

DESTAQUE

A REVOLUÇÃO PERMANENTE:
Criatividade e Inovação nas Organizações Maria Helena Antunes 3

INOVAÇÃO INDUSTRIAL E PME J. M. Marques Apolinário 8

PROFISSÃO: CRIATIVO Luísa Falcão 12

SABIA QUE..... 15

FORMAÇÃO

FORMAR PARA A CRIATIVIDADE Ana Luísa de Oliveira Pires 16

GESTORES DO FUTURO
Que Formação lhes dá a Universidade? Lurdes Júdice/Miguel Nogueira 20

CONCURSO DIRIGIR: A Qualidade em Diálogo 24

HISTÓRIA E CULTURA

INOVADORES, INVENTORES E IMITADORES Nuno Luís Madureira 25

GESTÃO

A COMUNICAÇÃO GLOBAL Ana Isabel Pereira 29

A CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS Rui Dias dos Santos 32

SABIA QUE..... 38

A GESTÃO DO TEMPO POR COMPUTADOR Fernando Tavares Ferreira 40

DISSE SOBRE GESTÃO 43

ESTÓRIAS

OS TEMPOS DO NOSSO TEMPO J. Vicente Ferreira 44

ASPIRINAS DA ALMA

PARA ALMAS DESORIENTADAS...
A ORIENTAÇÃO Albuquerque Tavares 46

POR FALAR EM...

INVENTORES PORTUGUESES Camilo Rodrigues 49

EUROPA EM NÚMEROS

A FORÇA DE TRABALHO
NA EUROPA DOS DOZE J. M. Marques Apolinário 52

EUROFLASH 55

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

DESENVOLVER UMA ATITUDE CRIATIVA Lurdes Júdice 56

OS SEIS CHAPÉUS DO RACIOCÍNIO
DE EDWARD DE BONO Ana Luísa de Oliveira Pires 58

BREVES 61

LIVROS A LER 62

IEFP / FP
MEDIATECA

Nº _____

95, 07, 12

E D I T O R I A L

V E N T O O B L Í Q U O

Há séculos, para poderem participar das oportunidades que o golfo da Guiné representava, desenvolveram os Portugueses competências que lhes permitiam tirar partido de ventos de direcção dominante desfavorável; inventando a arte de navegar à bolina...

Até há poucos anos, a economia, sempre em crescimento, encarregava-se de assegurar o provento dos diversos actores das organizações e das empresas, perdendo a muitos deles um envolvimento pouco empenhado..., levando mesmo um filósofo à reflexão: "Quando se dá prémios a todos os soldados, o exército passa a ser de mercenários..."

Hoje, a guerra alterou-se e assiste-se à redução fatal dos postos de trabalho não qualificado e, paralelamente, ao aparecimento de redes de bens e serviços impregnados das novas tecnologias de informação que dominam o mercado.

Partindo do princípio de que a sua difusão no mundo é irreversível, forçoso é que se analise a actual realidade e sobre ela se tomem medidas. E o que ela revela é que, se a redução constante do emprego é um facto, não é invulgar ouvir os empregadores dizer que muitos postos de trabalho ficam por preencher, por carência de qualificações! = É, pois, forçoso que se analise o paradoxo e as suas condições de desenvolvimento.

A aplicação das tecnologias de informação à esfera produtiva, com a consequente tendência para a especialização, o advento do mercado global e o avanço imparável da técnica, tornam imprescindíveis a informação e actualização constante dos que estão dentro e fora do mercado de trabalho, nomeadamente dos jovens.

Necessário se torna que os *curricula* de formação sejam organizados de molde a preparar os nossos jovens para a sociedade futura, favorecendo a sua inserção no mercado de trabalho no qual irão representar um dos principais vectores de inovação.

Só os jovens que terminem a escolaridade, tendo adquirido comportamentos adequados para o novo mundo tecnológico, poderão aspirar a ser agentes de mudança nas empresas, por serem portadores de novas atitudes, rejuvenescendo os quadros e proporcionando uma nova abertura à introdução de novos processos e novas formas organizacionais.

Não vale, pois, a pena partir em cruzada contra a tecnologia... Dizem os Chineses que aos ventos da mudança há quem levante muros, enquanto outros lhes oferecem as velas dos moinhos...

Estude-se então o verdadeiro impacto do avanço tecnológico sobre o emprego e aproveitem-se as possibilidades para criar condições estruturais que favoreçam a sua criação.

Não esquecendo que o lado afectivo das empresas é tão importante quanto a mais sofisticada tecnologia de ponta, cabe aos gestores abandonar, organizadamente, velhas crenças e acasalar estratégias com a capacidade de transmitir entusiasmo.

Ao longo desta DIRIGIR o tema da criatividade, da inovação e da gestão do futuro é abordado de diferentes ângulos, provando-se que com o advento da economia global, o conhecimento e a informação se transformaram na única vantagem estratégica sendo, pois, urgente que mudem algumas mentalidades que andam por aí.

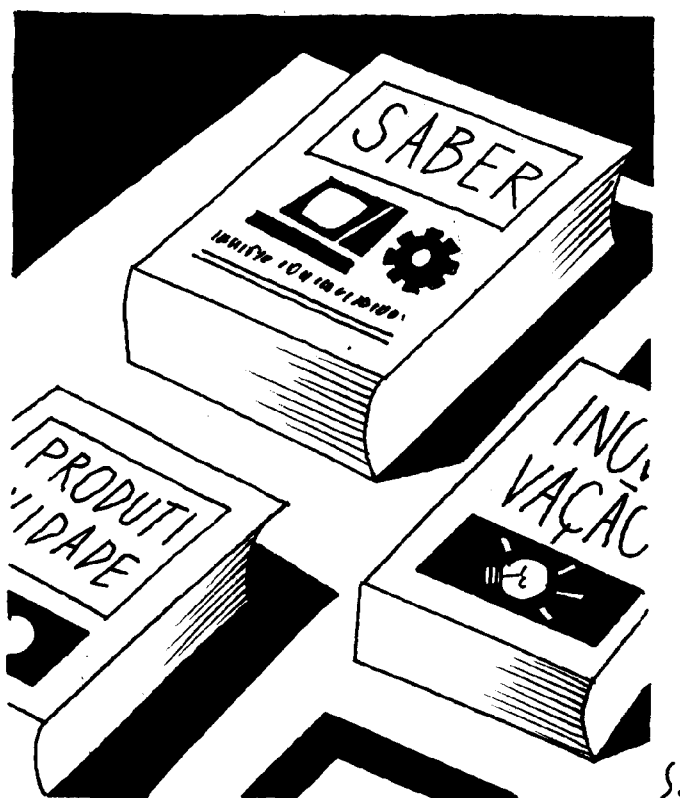
Tendo o conhecimento posto em causa o saber-fazer, é hora de reaprender a utilizar o vento oblíquo, tal como os navegadores de quinhentos!

FERNANDO C. MOURATO

A revolução permanente:

Criatividade e Inovação nas Organizações

Vivemos uma época de mudança, em que um novo futuro se antevê graças a um salto qualitativo em termos tecnológicos e de mercados, que tornam urgente reinventar a empresa.



"Nós eliminámos toda a organização formal. Temos uma tremenda vantagem competitiva porque não nos preocupamos com formalidades."

Lars Kolind

"Acabou-se a segurança de emprego. A força motriz de uma carreira tem de vir do indivíduo."

Homa Bahrami

DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À REVOLUÇÃO DA GESTÃO

A Revolução Industrial permitiu uma profunda transformação da sociedade do século XVIII pelo impacto da tecnologia, tornando rapidamente o capitalismo um sistema inevitável e dominante em termos universais.

A rapidez das mudanças técnicas então verificadas e as características da nova tecnologia, implicaram não só novas exigências ao nível de capital, como ainda a necessidade de concentração da produção, com recurso a energia em larga escala. Tais condicionalismos provocaram o nascimento da fábrica, na qual, sob um mesmo tecto, passaram a coexistir, nem sempre pacificamente, máquinas e trabalhadores.

Com a revolução da produtividade, o saber mudou de significado ao deixar de ser principalmente aplicado às ferramentas, aos processos e aos produtos, para, pela primeira vez com

Taylor (1856-1915), ser aplicado ao estudo técnico-analítico do trabalho.

O pressuposto taylorista de que todo o trabalho manual, qualificado ou não, podia ser analisado e organizado de uma forma mais racional, teve fortes repercussões no aumento da produtividade e na formação profissional.

Rapidamente os Americanos perceberam que era possível "transformar", em sessenta ou noventa dias, trabalhadores (frequentemente camponeses) não qualificados em soldados ou serralheiros navais, em produtores de instrumentos de precisão óptica, e a trabalharem eficazmente numa linha de montagem, arma que se revelou decisiva para derrotar o Japão e a Alemanha nas guerras mundiais.

Como realça Peter Drucker, "os primeiros poderes económicos da história moderna – a Inglaterra, os Estados Unidos e a Alemanha – surgiram através da tecnologia, mas os do pós-Segunda Guerra Mundial – de início o Japão, depois a Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Singapura – todos ficaram a dever o seu progresso à formação profissional de Taylor, que lhes permitiu combinar, em pouquíssimo tempo, uma força de trabalho grandemente pré-industrial, e por esse motivo barata, com uma produtividade à escala mundial. Nas décadas do pós-guerra, a formação inspirada em Taylor tornou-se o motor verdadeiramente eficaz do desenvolvimento económico, e a aplicação do saber ao trabalho aumentou, de modo explosivo, a produtividade".

Contudo, a revolução baseada na produtividade terminou por volta de 1950, altura em que os trabalhadores manuais da agricultura e da indústria ainda eram maioritários em todos os países desenvolvidos; mas, em 1990, já tinham diminuído para um quinto da população activa e em 2010 estima-se que não serão mais do que um décimo... Aumentar o rendimento dos trabalhadores manuais na indústria, na agricultura e nos transportes deixou de ser um factor decisivo de criação de riqueza, pois a revolução da produtividade tornou-se uma vítima do seu próprio êxito. A partir de agora, o que interessa é a rendibilidade dos trabalhadores não manuais, e isso exige a aplicação do saber ao saber.

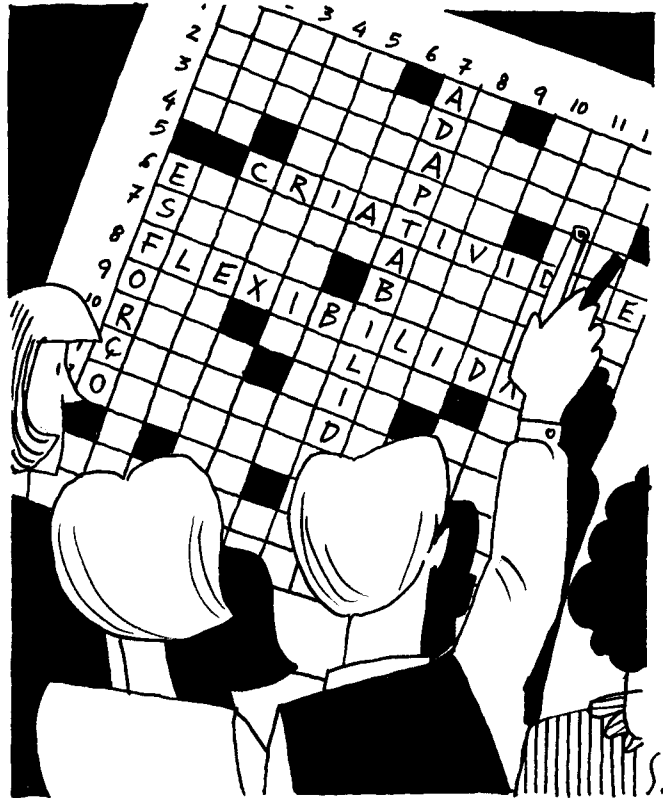
Na sociedade actual, o recurso económico básico não é mais o capital ou os recursos naturais, mas antes o saber.

O saber, enquanto recurso pessoal e económico fundamental, passou a ser o único realmente significativo. As actividades centrais criadoras de riqueza baseiam-se crescentemente na produtividade e na inovação, ambas aplicações do saber ao trabalho. Os grupos sociais que vão liderar esta nova sociedade serão os trabalhadores do saber, que conhecem como aplicá-lo na produção, exactamente como os capitalistas não ignoravam a melhor forma de investir o seu dinheiro.

É ainda Peter Drucker que afirma a necessidade de uma revolução da gestão de forma a "fornecer conhecimentos para descobrir que o saber existente pode ser aplicado de modo mais adequado a fim de produzir resultados, mas o saber está também, neste caso, a ser sistematicamente usado com o propósito de definir para que é necessário o

novo saber, se é funcional e o que se deve fazer para o tornar eficaz.

Está, por outras palavras, a ser utilizado na inovação sistémica".



A EMPRESA DO FUTURO

"As pesadas burocracias deste século serão substituídas por grupos fluidos e independentes de solucionadores de problemas ..."

Steve Truett e Tom Barrett

Estas novas realidades, e à medida que nos aproximamos do novo século, levam a crescentes interrogações sobre as empresas do futuro que terão de se confrontar com mercados complexos que exigirão capacidade de entrega rápida e internacional de produtos respondendo a uma procura extremamente exigente e diversificada.

A década de 90 trouxe-nos mudanças de longo alcance no meio envolvente socioeconómico, nas estratégias, na estrutura e na gestão das empresas.

A tendência para a reciprocidade na economia mundial como um princípio central de integração económica internacional já se tornou irreversível.

As relações económicas desenrolam-se cada vez mais entre blocos comerciais, em vez de se efectuarem entre países, tendendo as empresas a integrarem-se na econo-

mia mundial através de alianças: participações, joint-ventures, consórcios de investigação e de *marketing*, etc. Os "sócios" são não apenas outras empresas, mas também uma série de organismos não empresariais, como universidades, instituições de solidariedade social e poder local.

Por detrás destas novas tendências encontram-se as novas tecnologias de informação e os mercados crescentemente competitivos e mundializados.

Hoje, a gestão da informação transformou-se no mais importante dos recursos energéticos. Os computadores, semicondutores e circuitos integrados – "as máquinas a vapor" da nossa era tecnológica – multiplicam a capacidade produtiva e a rendibilidade. A constância e o ritmo das mutações tecnológicas são sem precedentes na história da humanidade, exercendo uma influência profunda e permanente ao nível organizacional.

Fala-se no nascimento da organização baseada na informação, menos hierarquizada, com estruturas simples e flexíveis, orientada para o trabalho em equipa e com recursos humanos mais qualificados e autónomos.

Charles Handy compara-as a "clubes", em que a maior parte do trabalho será executado fora delas.

Davidow e Malone falam na "empresa virtual" com capacidade para se adaptar, em tempo real, às necessidades de mudança dos consumidores.

Estes já não são leais às marcas e pedem, em simultâneo, preços reduzidos, qualidade, assistência pós-venda, pontualidade e novidade.

Para que mantenha a competitividade, torna-se necessário uma metamorfose global da empresa, uma "reengenharia", redesenhando os postos de pesquisa e de desenvolvimento, de produção, de venda, de serviços, de distribuição, os sistemas de informação e até o financiamento.

Os trabalhadores terão de ser capazes de compreender e dominar os novos sistemas de informação, de se adaptar à mudança e de trabalhar eficazmente em equipa.

A empresa desenvolver-se-á graças ao trabalho em equipa, num meio envolvente em que trabalhadores, quadros, clientes, fornecedores e administradores trabalham em conjunto para atingirem objectivos comuns e forjando novas solidariedades, baseadas na confiança recíproca e numa responsabilidade acrescida, face à sociedade e ao meio ambiente.

Qualquer destas visões tem por base o desenvolvimento das tecnologias de informação, cada vez mais consideradas como arma estratégica de desenvolvimento.

Don Tapscott e Art Caston afirmam que "o mundo está a passar por duas revoluções: a das tecnologias de informação e a das técnicas de gestão. O sucesso empresarial depende dessa combinação".

Ou seja, as empresas têm de desenvolver uma cultura que valorize o esforço contínuo, a flexibilidade, adaptabilidade e a criatividade, para fazer face às novas realidades.

UMA NOVA LIDERANÇA PRECISA-SE...

A nova liderança terá de conferir um papel mais importante aos recursos humanos, às suas competências, qualidades pessoais e sociais.

O gestor necessita de ser um "animador criativo", indo ao encontro de uma exigência crescente dos trabalhadores de não serem reduzidos a um simples papel de executantes passivos e acéfalos.

Não nos podemos esquecer que, a par de um mercado de novo perfil, temos também trabalhadores de um tipo novo.

Estes tendem a ser mais qualificados, com novas aspirações, desejosos de serem reconhecidos e com vontade de assumirem responsabilidades e de se auto-realizarem pessoal e profissionalmente.

Aos gestores cabe cada vez mais a promoção das condições capazes de facilitar um clima empresarial propício à inovação e à criatividade.

Como afirmou Eugéne Raudsepp, para tal será necessário que o gestor:

- Se empenhe pessoalmente, sabendo que um comportamento inovador não aparece espontaneamente e que será necessário encorajar por palavras e actos os comportamentos criativos dos seus colaboradores.
- Reconheça as diferenças pessoais e discrimine os potenciais individuais, a fim de os fazer corresponder às tarefas e objectivos a atingir. Isto permitirá promover a responsabilidade individual e a maturidade pessoal. Se os



trabalhadores sentirem que não têm controlo ou que têm pouco controlo sobre o meio envolvente, desenvolverão comportamentos passivos, conformistas, dependentes e imaturos.

- Assêgure a transmissão das ideias inovadoras ao mais alto nível e que não negligencie os mecanismos de retroacção. Poderá, assim, assegurar tarefas que estimularão o sentimento de evolução pessoal e profissional.



O reconhecimento de uma realização eficaz é muito importante para os trabalhadores.

- Promova uma atitude positiva face ao erro e o encare como uma ocasião privilegiada de aprendizagem.

Sobre este último aspecto, Tom Peters afirma mesmo que é necessário ter "paixão pelo fracasso", que o receio de falhar é a principal causa de paralisia empresarial.

"Mas mesmo que consiga criar de alguma forma, em si e entre os seus empregados, o gosto por pequenos falhanços, isso não se aproxima de maneira nenhuma do que é necessário nestes tempos vertiginosos. De vez em quando, e com mais frequência do que pensa, o falhanço deve ser grande, corajoso, embaraçoso, de perder a face e público. Se não fizermos de nós (você e eu, a nossa unidade, a nossa companhia), de vez em quando, completos tontos, tornamo-nos complacentes – isto é, não chegamos a parte nenhuma."

CONCLUSÃO

Vivemos uma época em que a única vantagem estratégica reside na melhoria do conhecimento. Torna-se urgente libertar a imaginação e a criatividade e praticar a sinergia de grupo, de forma a forjarmos novas compreensões e maneiras radicalmente inovadoras de resolver problemas e de dirigir as organizações.

Com escreveu Douglas Hague, "as melhores organizações do século XXI reunirão poder intelectual onde ele existir e não onde puder ser institucionalizado. O objectivo deve ser criar uma réplica do intelecto, aberta a todos, cujo eleitorado natural serão aqueles que se mantêm intelectualmente informados ao longo das respectivas vidas".

CRIAR A EMPRESA CURIOSA...

Tom Peters sugere doze ideias para o ajudar a criar a empresa inovadora, em que o activo mais importante passará a ser a imaginação humana.

1 Contrate pessoas curiosas

Pista: Procure mulheres jovens que tenham ido estudar ciências de computadores no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e, estando a ir bem, desistem misteriosamente a meio do caminho, no segundo ano, dizendo que aquilo era a instituição mais aborrecida que jamais existiu, e partiram mundo fora, talvez para trabalhar com a Madre Teresa de Calcutá...

Pergunta: Porque deverá recrutá-las?

Resposta: Elas demonstraram, pelo menos num momento das suas vidas, iniciativa para fazer uma coisa excitante, uma coisa extraordinária, uma coisa fora do normal. Talvez tenha sorte e elas voltem a fazê-lo... Para si!

2 Recrute alguns malucos autênticos

Se quiser produtos realmente originais, o mais provável é que sejam produzidos por pessoas realmente originais, verdadeiros "chalados".

Gary Withers, director da empresa inglesa de *marketing* Imagination, afirma que o segredo é procurar tipos luminosos que tenham um apetite insaciável de aventura. Não interessa saber se há que fazer para eles ou não. Entre em contacto com uma quantidade de malucos divertidos e, se se der bem com eles, recrute-os. Se eles forem tão bons como se espera, arranjarão o seu próprio nicho na empresa e levam a *Imagination* a sítios onde ela nunca esteve.

Assim, reunir excêntricos parece ser uma óptima ideia...

3 Despeça os estúpidos e apoie os malucos

Palavras de ordem:

Os peculiares ao poder!
Fomentar os desajustados!
Não deixar que os patetas empatem os dinâmicos!
Abaixo a moleza, vivam os dinâmicos!

4 Procure juventude

Pista: Os mais jovens são muito mais irresponsáveis e estão muito mais disponíveis a fazer coisas arriscadas. Procure inexperientes irresponsáveis...

5 Insista para que toda a gente vá de férias

As pessoas precisam de se rejuvenescer, não acredite que é possível trabalhar treze horas por dia, sete dias por semana, e permanecer forte, resistente e invencível...

6 Desenvolva novos modelos de interacção

Crie um ambiente físico que permita a expressão das diferentes personalidades, permita que as equipas de projectos se criem rápida e livremente, encoraje os encontros e as visitas frequentes, condene abertamente os tradicionais agrupamentos funcionais.

Ideia-chave: A sua empresa tem uma política de secretária limpa? Se assim é, a empresa é louca e você é louco(a) por lá continuar...

7 Crie clubes, convide pessoas de fora, apoie programas de formação interessantes

Pista: Nunca convidar o Tom Peters para uma conferência...

8 Meça a curiosidade

Peça relatórios semestrais aos seus colaboradores, visando a análise de desempenho em que questões como:

- a coisa mais estranha que fiz este ano fora do emprego
- a ideia mais louca que experimentei no serviço
- a maneira mais original como me tramei no emprego e fora dele
- as cinco regras mais estúpidas que há aqui e que sejam de resposta obrigatória.

Pelo menos, a leitura dos relatórios passará a ser algo de divertido...

9 Olhe-se ao espelho

Máxima: Os chefes têm os subordinados que merecem!

10 Ensine curiosidade

Desenvolva técnicas criativas de resolução de problemas (*brainstorming*, *brainwriting*, etc.).

Leia, discuta e implemente os ensinamentos de Edward de Bono.

Lembre-se que a curiosidade é tão importante na contabilidade, nas compras e na logística, como na ciência e no *design*.

11 Torne as coisas divertidas

Perguntas:

- Deseja ir trabalhar na segunda-feira, mesmo que tenha tido um fim-de-semana espectacular?
- A sua empresa fá-lo(a) sorrir?

12 Mude de ritmo

Ideias:

- Nessa tarde vai apresentar um filme de formação? Encomende pipocas.
- Está um calor horrível nessa tarde de Agosto? Compre dez pistolas de água e desencadeie uma luta de pistolas de água no departamento de contabilidade.

Máxima: A curiosidade tem muito que ver com olhar perpetuamente o mundo através de olhos ligeiramente vesgos...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- CHAMPY, James (1995), *Reengineering Management*, Nova Iorque, Harper Collins.
- CLARK, Charles (1986), *Comment Etre Créatif dans le Travail*, Paris, Dunod.
- DAVIDOW W. e MALONE M. (1995), *L'Entreprise à L'Age du Virtuel*, Paris, Maxima.
- DRUCKER, Peter (1993), *Gerindo para o Futuro*, Lisboa, Difusão Cultural.
- DRUCKER, Peter (1993), *Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa, Difusão Cultural.
- GOMAN, C.K. (1994), *Creative Thinking in Business*, Londres, Kogan Page.
- JAOUI, Hubert (1990), *La Créativité, Mode d'Emploi*, Paris, ESF.
- PETERS, Tom (1994), *O Seminário de Tom Peters – Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*, Venda Nova, Bertrand Editora.
- TAPSOCTT, D. e CASTON A. (1993). *Paradigm Shift*, Nova Iorque, McGraw-Hill.

*Licenciada em Economia.

INOVAÇÃO INDUSTRIAL E PME

A empresa é, de uma forma geral, o elemento vital da inovação. É nela que o encontro de novas ideias com novas oportunidades de mercado mais logicamente se pode produzir.



INOVAÇÃO É O QUE RESULTA DO ENCONTRO DE UMA IDEIA TÉCNICA-MENTE REALIZÁVEL COM UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO

Confunde-se muitas vezes inovação com o trabalho dos cientistas e dos inventores. São coisas obviamente relacionadas entre si, mas distintas.

Como a própria palavra indica, inovação é tudo o que se faz de novo. Não pode haver **inovação** sem "ideias novas", sem **criatividade**. E, entre outras, a **investigação científica**, nos seus diversos níveis, assim como a **invenção**, são fontes de ideias novas mas de modo nenhum se confundem com inovação.

- Grande parte da investigação que decorre em laboratórios e instituições científicas, estando orientada para actividades de inovação pré-competitiva ou mesmo para áreas de investigação fundamental, poderá nunca desembocar em qualquer inovação concreta – em novas tecnologias ou em novos produtos.
- Pelo contrário, muitas inovações são o resultado do contacto quotidiano, nas próprias empresas, com os processos produtivos e com o mercado: ambos representam preciosas fontes de ideias novas, com menor risco por se encontrarem muito mais próximas das necessidades económicas – necessidades de aumentar a produtividade ou de reduzir custos, necessidades dos consumidores, etc.

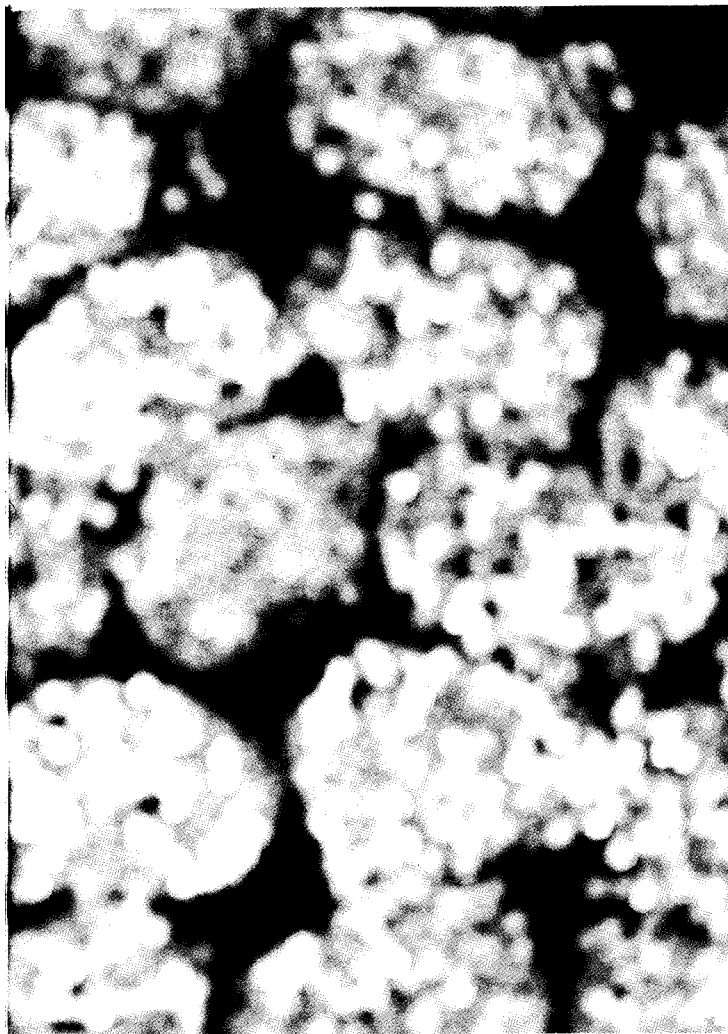


FOTO: JORGE BARROS

- Para os aspectos que interessam particularmente às empresas, poder-se-á dizer que inovação é o que resulta do encontro de uma ideia tecnicamente realizável com uma oportunidade de mercado.

Deste modo, a empresa é, de uma forma geral, o elemento vital da inovação, por ser aí o lugar onde o encontro "novas ideias-mercado" mais logicamente se pode produzir.

A INOVAÇÃO É UM PROCESSO CONTÍNUO E É A CAPACIDADE DE REALIZAR NOVAS COMBINAÇÕES QUE MELHOR CARACTERIZA O "ESPÍRITO INOVADOR"

Outra confusão que muitas vezes se verifica em torno da inovação é a que tende a associar a noção de inovação às grandes "novidades" tecnológicas, ao aparecimento no mercado de novos produtos "revolucionários". A inovação seria assim como que uma sucessão descontínua e mais

ou menos aleatória de grandes "descobertas", como foram a imprensa, a máquina a vapor, a penicilina ou o computador. Obra de grandes génios que a Humanidade só produz de tempos a tempos.

Não é essa a leitura que deve ser feita do processo inovatório. Com efeito:

- A inovação – mesmo a que se traduz em inovações radicais, como o motor Diesel, a fissão nuclear ou o transistor – é um processo contínuo, em que cada momento não poderia ter existido sem que tivessem ocorrido os anteriores.
- Grande parte da inovação decorre muito simplesmente de uma nova combinação de conhecimentos, de técnicas, de materiais, etc., já existentes. É essa combinação a "ideia nova". E é essa capacidade de efectuar novas combinações que porventura melhor caracteriza o "espírito inovador", próprio sim de alguns cientistas, mas não exclusivo deles.

É NAS PME QUE OCORREM AS MAIS IMAGINATIVAS COMBINAÇÕES PRODUTIVAS

É também um lugar-comum pensar-se que a inovação empresarial é coisa acessível apenas a grandes empresas. Com efeito, embora sejam as grandes empresas as que possuem os mais poderosos meios de investigação, o que é facto é que:

- Mesmo nos países desenvolvidos, onde as grandes empresas são naturalmente em maior número, uma elevada percentagem das inovações mais importantes provém de empresas de pequena ou média dimensão. Até costuma notar-se que algumas grandes empresas começaram por ser uma pequena empresa inovadora.
- Efectivamente, e embora muitas vezes não se assuma como tal, a pequena e média empresa constitui um elo importante na difusão da inovação no sector produtivo. E se as PME normalmente não se destacam na "descoberta" de soluções inovadoras radicais, para as quais, aliás, não têm nem a vocação nem os meios necessários, o seu papel é contudo determinante no que se refere à exploração continuada e sob diversas formas das "grandes inovações" tecnológicas. Graças à sua maior flexibilidade e proximidade dos clientes, é nas PME, sobretudo, que se efectuam as mais imaginativas combinações produtivas, conduzindo à fabricação de novos produtos, à descoberta de novas funções para produtos já existentes, ou à exploração de oportunidades de mercado que não concitam o interesse das grandes empresas.

FUNDAMENTAL: PROMOVER O PROGRESSO DAS CIÊNCIAS E DA TECNOLOGIA, INCREMENTAR A COLABORAÇÃO ENTRE OS AGENTES ECONÓMICOS E OS CENTROS DE SABER, FOMENTAR ATITUDES PROPÍCIAS À PRÁTICA DA INOVAÇÃO

Isto faz-nos voltar ao ponto inicial. Isto é, embora investigação, invenção e inovação não sejam a mesma coisa, é indiscutível que a existência, num dado país, de um **forte sistema científico e tecnológico** e de um importante movimento de registo de **patentes de invenção**, constitui um suporte fundamental para a inovação ou, mais precisamente, para o exercício das capacidades inovadoras.

Aliás, se compararmos a inovação tecnológica na época da Revolução Industrial com a da nossa época, verificamos que no passado as inovações eram essencialmente empíricas, anteriores às relevantes descobertas científicas, enquanto actualmente, e isto principalmente a partir de meados do século xx, uma parte importante das inovações decorrem de descobertas feitas a partir do sistema científico. Daí que hoje se assista, na generalidade dos países, a persistentes e importantes esforços no sentido do apoio à investigação científica e tecnológica como fonte de inovação.

Assim, e comparativamente com os apoios que normalmente são dirigidos directamente às empresas, não são de menor interesse as políticas e os apoios que, de forma indirecta, do ponto de vista da inovação, se destinam a promover o progresso das ciências e da tecnologia, incrementar a colaboração entre os agentes económicos e os centros de saber e, de uma maneira geral, fomentar as atitudes mais propícias à prática da inovação.

AOS SISTEMAS EDUCATIVOS COMPETE DESPERTAR NOS ALUNOS AS SUAS CAPACIDADES DE IMAGINAÇÃO E CURIOSIDADE E AOS SISTEMAS DE FORMAÇÃO OFERECER OPORTUNIDADES DE VALORIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ACTIVA

Toda a pessoa, a qualquer nível que se situe, é um potencial agente de inovação. Daí que, no plano das políticas e dos estímulos indirectos à inovação, se deva sublinhar a importância, por todos reconhecida, de que os modernos **sistemas educativos** possam despertar nos alunos as suas capacidades de imaginação e a curiosidade por tudo quanto é novo.

Também é hoje evidente que a inovação, seja ela de base científica ou meramente empírica, potencia e é potenciada pela renovação do conteúdo e da organização do trabalho. Assim se explica, aliás, também a preocupação por parte dos **sistemas de formação e reciclagem** em oferecer oportunidades de valorização aos diversos extractos da população activa – mão-de-obra, quadros, investigadores – atendendo que é no capital humano do país que reside o seu principal recurso estratégico e por ele, necessariamente, terão de passar todos os esforços de modernização das actividades.

APOIOS À INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, ORIENTADOS PARA AS EMPRESAS, VISANDO A INOVAÇÃO INDUSTRIAL

No que mais directamente se refere à inovação industrial está previsto, no âmbito do actual Plano de Desenvolvimento Regional, o apoio a diferentes tipos de actividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, orientadas para as empresas e que se encontram enquadradas fundamentalmente em acções diversas do **PEDIP II** e do **PRAXIS XXI**.

Apresenta-se um resumo dessas acções no quadro anexo. Note-se que estão aqui indicados apenas os apoios, quer do PEDIP II quer do PRAXIS XXI, que mais directamente se dirigem às empresas. Omitem-se, pelo seu número e diversidade, toda a gama de apoios que, em ambos os programas, vão no sentido da criação de uma envolvente propícia ao desenvolvimento do processo inovatório.

Sem esquecer que a inovação industrial, entendida no correcto sentido, não engloba apenas investigação e desenvolvimento (I&D), mas implica, de igual modo, a melhoria de todos os factores que, na empresa, possam assegurar a "exploração com sucesso de novas ideias", são importantes também, embora aqui se omitam, todos os apoios que possam propiciar uma gestão adequada, financiamento apropriado e formação de pessoal, entre outros.

POTENCIAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS – OS CENTROS TECNOLÓGICOS E A AGÊNCIA DE INOVAÇÃO

Por outro lado, existe – e esta diversificação é transversal em relação aos apoios precedentes – uma grande variedade de organismos e entidades, nomeadamente **instituições oficiais, centros universitários e infra-estruturas tecnológicas**, apostados em contribuir, juntamente com as empresas, nomeadamente PME, para a potenciação do processo de inovação.

Destacam-se, do ponto de vista do apoio directo às empresas, principalmente os **Centros Tecnológicos**, com uma especialização sectorial, cobrindo a generalidade dos sectores industriais mais importantes, designadamente, calçado, cerâmica e vidro, cortiça, madeira e mobiliário, metalomecânica, têxteis e vestuário, moldes, couro e rochas ornamentais.

Importante é também referir a recém-criada **Agência de Inovação**, que se empenha também ela, entre outros objectivos, em apoiar o lançamento de projectos tecnológicos, envolvendo empresas ou consórcios de empresas, além de outras instituições.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

Inovação Industrial – Oportunidades para as PME, Edição da CGD e do IAPMEI, 1983.

* Economista.

APOIOS À INOVAÇÃO INDUSTRIAL Destinados às Empresas

PEDIP II (1)	PRAXIS XXI (2)
<p>Aquisição e Desenvolvimento de Tecnologias (Medida 3.2)</p> <p>Apoia investimentos de investigação e desenvolvimento promovidos por empresas industriais, assim como incentiva projectos decorrentes de contrato específico de transferências de tecnologia entre empresas e infra-estruturas tecnológicas; promove igualmente projectos veiculados por conjuntos de empresas.</p> <p>Despacho Normativo nº547/94, DR nº174, I Série B, de 29.07.94.</p>	<p>Programas para Apoio à Inovação e ao Fortalecimento Tecnológico do Tecido Empresarial (Acção 3.1)</p> <p>Apoia:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Programas integrados e plurianuais de investigação, envolvendo várias instituições de I&D e empresas nas áreas de microtecnologias e materiais avançados e ciências e tecnologias aeroespaciais. . Programas de investigação em consórcio, envolvendo empresas e centros de investigação. . Iniciativas de divulgação científica e tecnológica, nomeadamente quando patrocinadas por empresas. <p>Despacho 108/SECT/94, DR - II Série, nº270, de 22.11.94</p>
<p>Inovação e Internacionalização das Estruturas Empresariais (Medida 3.3)</p> <p>Apoia investimentos de inovação e internacionalização, no âmbito de projectos integrados, definidos com base em diagnóstico e análise estratégica prévios.</p> <p>Despacho Normativo nº548/94, DR nº174, I Série B, de 29.07.94</p>	<p>Programas para Desenvolvimento Científico e Tecnológico das Regiões Menos Desenvolvidas (Acção 3.2)</p> <p>Apoia a realização de programas para desenvolvimento científico e tecnológico das regiões menos desenvolvidas, visando o melhor conhecimento e exploração de recursos naturais. Podem ser beneficiárias as empresas, quando integradas em consórcios com instituições de I&D ou em programas integrados de I&D.</p> <p>Despacho 108/SECT/94, DR - II Série, nº270, de 22.11.94</p>
<p>Promoção de Factores Dinâmicos de Competitividade (Medida 3.4)</p> <p>Apoia investimentos, realizados por empresas até 250 trabalhadores, que visem a melhoria da competitividade através de intervenções na área do <i>design</i>, qualidade, energia, ambiente, concepção de produto, organização interna, entre outras.</p> <p>Despacho Normativo nº549/94, DR nº174, I Série B, de 29.07.94</p>	<p>Estímulo à Difusão Tecnológica e à Inovação (Acção 3.3)</p> <p>Promove a valorização comercial de inovações, que resultarem da actividade de centros de I&D; acções de difusão tecnológica envolvendo centros de I&D e empresas, especialmente PME; apoia o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas, nomeadamente na fase de protótipos. Estes apoios são canalizados através da Agência de Inovação.</p>

(1) **PEDIP II: Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa**, é um programa do Ministério da Indústria e Energia, apoiado pela União Europeia, que visa a modernização e o reforço da competitividade da indústria portuguesa através do apoio a projectos promovidos por empresas, associações empresariais e outras entidades de apoio à indústria. O PEDIP II foi criado pelo Decreto-Lei nº 177/94, *Diário da República* nº 146, I Série A, de 27 de Junho de 1994.

(2) **PRAXIS XXI: Intervenção Operacional para a Ciência e Tecnologia**, incluída no Programa Operacional "Bases do Conhecimento e da Inovação", no contexto da Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, aprovado pela Decisão Comunitária nº C(94)378.

PROFISSÃO: CRIATIVO

No mundo publicitário, ser criativo constitui um estatuto profissional. Autoqualificar-se de criativo, é tamanha responsabilidade... Que o diga Miguel Fernandes, director do Departamento Criativo da Agência de Publicidade EuroRSCG, que, no ranking das agências, detém a segunda posição.



FOTO: JACINTO FERNANDES

O que é criatividade para um publicitário?

Criatividade, neste contexto, aplica-se a uma coisa que é comunicação. É fazer comunicação da maneira mais distintiva e eficaz possível. É tanto mais criativa, quanto mais apelativa e capaz de se distinguir do resto da comunicação.

Nas agências de publicidade existe um Departamento Criativo cuja função é, exactamente, gerir a criatividade na comunicação.

A criatividade surge associada à eficácia. Em que sentido, essa eficácia?

No sentido de a mensagem chegar a um maior número de pessoas, e da maneira mais forte possível. Essa eficácia é verificada através de pré e pós-testes. É assim que se determina se a mensagem é compreendida, se aquilo que se pretende fazer chegar ao consumidor é de facto o que ele percebe; se a forma dada à comunicação é suficientemente criativa para que se destaque no meio de todas as outras mensagens que as pessoas recebem.

Para fazer uma campanha publicitária, o criativo não trabalha sozinho...

Não. Há um verdadeiro trabalho de equipa, que engloba também o próprio cliente.

O Departamento de Serviço de Clientes, conjuntamente com estes, determina **o que se tem de dizer**.

O Departamento Criativo, por sua vez, determina **como se diz aquilo que se tem de dizer**.

E o Departamento de Meios selecciona, com base em dados estabelecidos, **a via pela qual a mensagem deve ser transmitida**.

Que requisitos deve ter um criativo, em publicidade?

Diria que deve ser publicitário, isto é, que tenha a noção de qual a via e forma de comunicação mais eficaz para uma determinada mensagem e público-alvo. Julgo que ele deve ter uma forte e apurada sensibilidade ao meio que o rodeia.

Afinal, o que o criativo faz não é mais do que pegar na realidade, transformá-la e dá-la de novo às pessoas.

É da realidade que se retira a matéria-prima para se dar forma à comunicação.

Quanto mais vivências e experiências tiver o criativo enquanto pessoa, quanto mais desperto para o Mundo estiver, mais material terá para fazer comunicação.

E é curioso porque, nas últimas décadas, passou-se do oito para o oitenta. Aqui há dez, quinze anos, os publicitários eram todos pessoas muito vividas mas pouco profissionais. Hoje, tem-se pessoas muito profissionais mas pouco vividas.

Até há quinze anos não havia escolas, não havia formação específica nesta área, as pessoas entravam nela fundamentalmente pela sua maneira de ser e estar na vida.

Hoje é bastante diferente: tem-se um curso de comunicação ou afim, e há que desempenhar uma função compatível.

Há muitos casos em que o curso foi esse, como poderia ter sido qualquer outro. E por vezes, muitas vezes, falta a essas pessoas o outro lado: vivências, cultura, enfim, alma – e essa é a principal riqueza, o principal requisito.

Em sua opinião, as empresas portuguesas procuram criatividade ou preferem manter fórmulas já conhecidas?

As empresas portuguesas não são diferentes das outras. Quando procuram uma agência de publicidade, procuram boa publicidade, isto é, querem construir uma marca e que ela seja um sucesso junto dos consumidores.

O que acontece em Portugal é que algumas empresas ainda não estão suficientemente despertas para entenderem a publicidade não como um custo, mas como um investimento.

Relativamente ao consumidor, a forma de comunicação utilizada tem sofrido importantes alterações. O que está subjacente a essa comunicação?

Por vezes há a tendência para se dizer que os criativos portugueses não fazem igual aos seus congéneres ingleses ou americanos. Não fazem, nem devem fazer. Porque a cultura é distinta e o nível de desenvolvimento também. Se a comunicação em publicidade resulta do que se retira de uma dada realidade, ela tem que reflectir esta mesma realidade, não outra.

Mesmo numa realidade restrita, como é a portuguesa, não há um só tipo de consumidor. Hoje são cada vez mais grupos distintos de consumidores. Há uma maior segmentação. São nichos com características e valores distintos.

É isso que temos que ter em conta, mais do que outros factores, como seja, por exemplo, a capacidade de compra. Isto também se reflecte na comunicação das marcas de produtos, que é algo que tem vindo a sofrer grandes alterações. Se, até aos anos 60, os produtos se vendiam por aquilo que faziam, hoje os produtos vendem-se por aquilo que representam.

Porque fazer, todos fazem mais ou menos a mesma coisa. O que os diferencia e os impõe ao consumidor são os valores que as respectivas marcas veiculam.

Mas, atenção, estes valores não são determinados ou criados pela publicidade. Ela é que os vai buscar à realidade e o que faz é maximizá-los. Diria que nada se cria, tudo se vai beber ao que já existe.

Que métodos e processos de trabalho utilizam na vossa equipa para a produção criativa?

Cada agência de publicidade tem métodos próprios de abordagem aos problemas de comunicação. A EuroRSCG tem o seu próprio método que se baseia em algo criado por

Séguela, em França, a que chamamos "Marca-Pessoa". Consiste, basicamente, em considerarmos que as marcas e os produtos são como as pessoas, isto é, têm um físico, um carácter e um estilo próprios.

O físico nasce com a pessoa e vai-se alterando ao longo da vida. O seu carácter é algo mais imutável e é, afinal, o que a caracteriza e distingue. O estilo vai mudando, ao sabor dos tempos.

É a partir da criação destes três traços para uma marca, que se gere a comunicação sobre ela, ao longo da sua existência. O carácter é aquilo que se vai sempre mantendo, de forma coerente, enquanto que o físico é variável, em função do que o produto faz e se promete ao consumidor, o que varia também de acordo com as suas necessidades nos vários momentos. O mesmo acontece com o estilo, que varia de acordo com as modas e com as formas diversas de abordagem.

Essa é a filosofia comum a todos os elementos da vossa equipa e que vos distingue das outras agências de publicidade?

Sim, digamos que é um aspecto distintivo da cultura da nossa agência.

Evidentemente, que essa forma de abordagem, que apresentei de maneira simplista, requer todo um trabalho de entrevistas, de contactos com a empresa, porque é a partir da informação que nos é proporcionada que esses três traços da marca são possíveis de definir e estabilizar.

É fundamental que, numa empresa, desde o presidente aos vendedores, todos tenham a mesma percepção do produto. O que muitas vezes acontece é que, não existindo essa sintonia, agravada pela frequente dificuldade de comunicação entre serviços e elementos de uma empresa, a percepção do produto é completamente diferente entre eles e então há dissonância, contradições. Como é facilmente compreensível, é preciso tornar coerente a imagem do produto que se pretende oferecer ao consumidor.

Em termos de processos de trabalho no Departamento Criativo, o que vos distingue?

O Departamento Criativo é constituído por duplas, o *copy writer* e o director de arte, um incidindo mais na elaboração do texto, outro na imagem.

Mas o mais importante é ter ideias e trabalhar a partir de um *briefing* claro.

Como é que alguém se pode manter permanentemente criativo, isto é, com o nível de produção criativa que é esperado?

Antes de mais, nesta actividade não pode haver uma atitude de funcionário, das 9 às 6.

Para se manter criativo, não chega ler todas as revistas e livros que todos os criativos vêem e lêem, há que estar sempre atento e interagir com o que está em permanente mutação – a própria realidade.

Há pessoas que ficam pelo caminho, outras que prosseguem, sempre vivas..., com alma.

• EuroRSCG Portugal, uma multinacional com capitais portugueses, está implantada no nosso País há cinco anos. Para além da agência de publicidade, integra uma agência de *design*, uma de promoções e outra de *healthcare*, esta especialmente vocacionada para a indústria farmacêutica.

Conta com uma equipa de setenta e seis profissionais e a maioria do seu volume de negócios (76 por cento) provém de clientes nacionais.

* Coordenadora da Dirigir.

Sabia que

Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.

Provérbio Chinês

Certos povos, designadamente na Nova Guiné (oceano Pacífico), continuam, segundo os nossos modelos ocidentais, a viver do passado. Fiéis a tradições e rituais cuja origem se perde na memória do tempo e alheados do que para nós é novo e diferente, recusam qualquer proposta de mudança, conceito, aliás, desconhecido para muitos deles. Assiste-se a um autêntico "diálogo de surdos" quando alguém do exterior ousa convencê-los a alterar os seus hábitos e costumes. Se os conceitos de "bom" e "mau" variam de uma cultura para outra e de um período histórico para outro, também o conceito de mudança não é, universalmente, interpretado da mesma forma.

Para nós, ocidentais, já tão familiarizados com as descobertas científicas e proezas tecnológicas, as transformações surgem como que "naturalmente". Mas uma coisa é certa: sempre que qualquer mudança nos bate à porta, por mais insignificante que seja, pensamos duas vezes. Se os seus riscos de turbulência e desassossego são reduzidos e não interferem abertamente na nossa tranquilidade e estabilidade, aceitamo-la facilmente. Se, ao contrário, esses riscos constituem uma ameaça real ou imaginária à nossa segurança – "para quê mudar, se tudo corre sobre rodas!" – ou uma afronta à validade do que fazemos – "se há tantos anos fazemos assim e nunca ninguém se queixou, porque havemos de embarcar em modernices?" –, rejeitamo-la parcial ou totalmente.

Mudar significa e implica uma ruptura com o conhecido e uma partida para o desconhecido. É uma "descolagem"

nem sempre tranquila e pacífica, na medida em que as resistências que transporta podem gerar desordens e conflitos, muitos deles incontroláveis.

Os factores de rejeição e resistência às transformações não devem ser encarados com hostilidade nem interpretados com leviandade. Requerem uma séria análise e compreensão.

As defesas ou resistências têm um papel particularmente importante enquanto nos impedem de "embandeirar em arco" no primeiro "canto de sereia" que se faça ouvir. Não basta dizermos que esta mudança é importante, ou tentarem convencer-nos que aquela inovação é necessária. Precisamos de ver, experimentar, "aprender à nossa custa". A sua utilidade e necessidade têm de ser percebidas e sentidas. Se o não forem, "é conversa fiada que entra por um ouvido e sai por outro". Necessidade não sentida nem percebida não é necessidade.

Mudança "decretada" é, normalmente, mudança falhada.

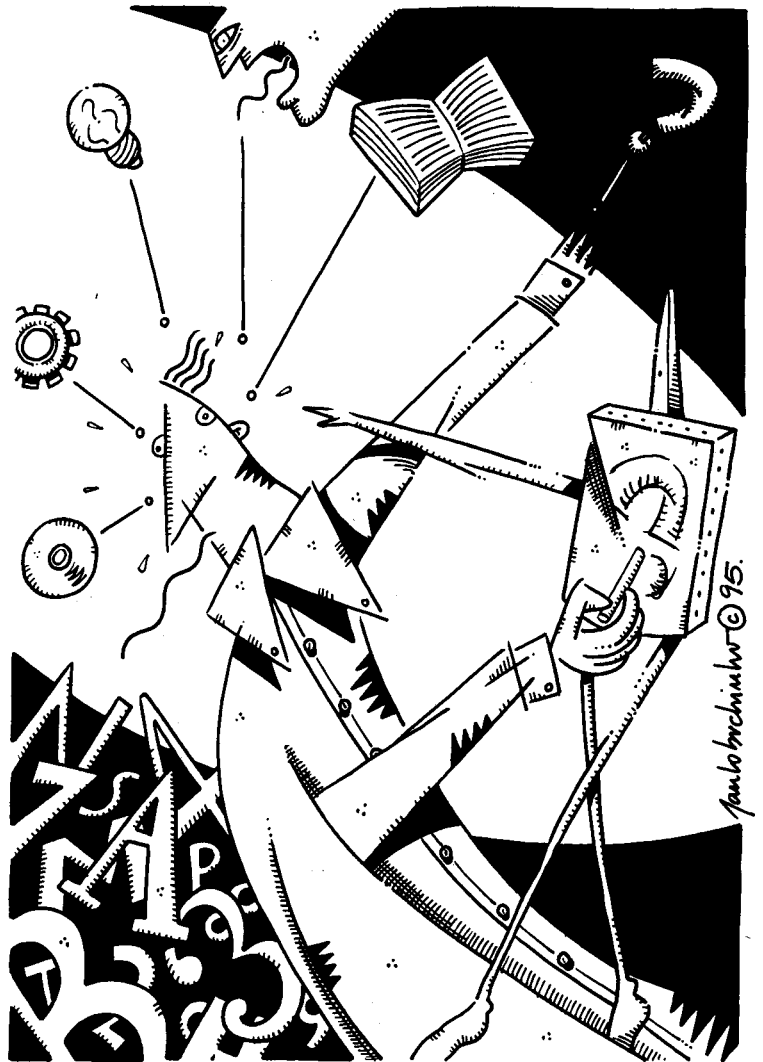
"As inovações mais duráveis e eficazes" – refere Huberman – "são aquelas que as pessoas fazem suas, isto é, aquelas que elas adoptam por irem ao encontro das suas necessidades específicas.

Isto implica que teremos de pôr em prática métodos radicalmente diferentes na institucionalização das transformações".

O ser humano não é uma simples coisa entre coisas, nem um animal em repouso no seio da natureza. Potencialmente senhor do seu destino, acalenta em si, desde sempre, um enorme desejo de perguntar, ver claro e intervir.

in: *Reinventar a criatividade*
Dirigentes em tempo de mudança
Paulo da Trindade Ferreira
Editorial Presença

Todos sabemos o que é a criatividade, e somos capazes de a reconhecer materializada no campo das artes, das ciências e mesmo das actividades do dia a dia – no âmbito profissional ou familiar. Mas a sua definição é complexa e, do ponto de vista académico, por vezes polémica: será que a criatividade é um dom inato ou, pelo contrário, poderá ser aprendida e desenvolvida?



FORMAR

PARA A CRIATIVIDADE

O QUE É A CRIATIVIDADE

As actuais correntes da Psicologia consideram a criatividade como um tipo particular de pensamento, que envolve originalidade e fluência, e que entra em ruptura com um determinado tipo de pensamento-padrão, introduzindo algo de novo.

O pensamento lateral

Para Edward de Bono, um dos actuais estudiosos deste domínio, existe um tipo de **pensamento lateral** "que serve para fugir às ideias e percepções estabelecidas a fim de descobrir outras novas", de uma forma construtiva e criativa, rompendo com os padrões existentes.

Face a um determinado problema, as pessoas tendem a utilizar uma sequência-padrão (sequência lógica), que muitas vezes se manifesta insuficiente para a sua resolução – a sequência quebra-se, não permitindo a sua continuação.

Segundo este autor, é então necessário mobilizar um outro tipo de pensamento, que permita a justaposição de ideias que aparentemente não têm uma conexão lógica ou sequencial: o pensamento lateral, por oposição ao pensamento vertical. Só a partir da exploração das possibilidades laterais, em relação ao padrão sequencial vertical, será possível atingir a finalidade desejada – encontrar a solução para um problema, resolver uma dada situação, ou descobrir algo de novo.

O pensamento divergente

Também Guilford se tem debruçado sobre este assunto, reconhecendo a existência do **pensamento divergente**, que consiste na capacidade de encontrar uma série de soluções possíveis para um determinado problema, particularmente quando este não tem uma única resposta certa. Este tipo de pensamento opõe-se ao pensamento convergente, que é utilizado quando apenas existe uma forma única de resolução de problemas – normalmente medido pelos testes de inteligência tradicionais.

De acordo com Guilford, o **acto criativo é composto por quatro fases:**

- **preparação**, em que se faz o reconhecimento da situação de partida;
- **incubação**, durante a qual se faz a análise do problema, muitas vezes a um nível inconsciente;
- **inspiração**, quando ocorrem abruptamente ao nível do consciente um conjunto de ideias, ou a possível solução do problema;
- **verificação**, quando a possível solução é testada ou materializada.

Este modelo, que formaliza o processo do acto criativo, pode ser utilizado para o desenvolvimento de estratégias que visem a actividade criativa – baseado nos conceitos de pensamento lateral ou divergente, como foram apresentados anteriormente.

Também De Bono defende que é possível desenvolver este tipo de pensamento, exercitando-o através de actividades construídas com essa finalidade, podendo ser utilizadas em diferentes contextos, como o profissional, o educativo e o familiar.

A partir desta concepção, a criatividade não é um dom inato mas um potencial que pode ser maximizado, favorecendo-se para tal um contexto adequado.

CRIATIVIDADE: CONDIÇÕES PARA O SEU DESENVOLVIMENTO

Para Carl Rogers, o processo criador "é uma emergência na acção do novo produto relacional, que provém da natureza única do indivíduo, por um lado, e dos materiais, acontecimentos, pessoas ou circunstâncias da vida, por outro".

Para este autor, existem condições – quer internas, quer externas ao indivíduo – que possibilitam o desenvolvimento da sua criatividade construtiva.

Condições internas

Do ponto de vista interior, identificamos a atitude de **abertura à experiência** que consiste numa atitude de flexibilidade, de permeabilidade às percepções, a novos conceitos, a opiniões, em suma, a toda a vida existencial do sujeito. Esta atitude é baseada na ausência de rigidez e de preconceitos, na capacidade de recepção de variado tipo de informação e na tolerância face à ambiguidade.

Outro aspecto importante é a existência de um **centro interior de apreciação**, ou seja, é a partir do próprio juízo de valor do indivíduo que este avalia o resultado do seu processo criativo.

É um terceiro aspecto importante é a **capacidade para lidar com elementos e conceitos**, que se baseia na destreza que o indivíduo tem em trabalhar com ideias, conceitos, cores, formas, etc., combinando-as e relacionando-as entre si, dando origem a novas construções pessoais, originais e criativas.

Para Rogers, estas são as três condições interiores necessárias ao indivíduo para a actividade criativa.

Condições externas

Relativamente ao contexto externo ao indivíduo, também é possível identificar algumas condições que facilitam a emergência e o desenvolvimento da criatividade.

De acordo com Carl Rogers, uma das condições de base consiste na **segurança psicológica**, que resulta de três processos associados: a aceitação do indivíduo como um valor incondicional, ou seja, a aceitação plena pelos outros das suas potencialidades; a existência de um clima em que a apreciação ou juízo exterior esteja au-



sente; e a compreensão através da empatia, que é a aceitação do indivíduo a partir do seu próprio mundo particular, dos seus sentimentos e actos.

Assim sendo, para que a criatividade possa emergir de uma forma plena, será necessária a criação de um clima de segurança psicológica, favorecendo a expressão das formas individuais e originais de relação com o mundo.

Outra condição apontada é a existência da **liberdade psicológica**, que consiste numa inteira liberdade da expressão simbólica, oferecendo ao indivíduo um largo horizonte como referencial, favorecendo uma maior abertura a todas as percepções. É o reconhecimento da permissão de ser livre e, conseqüentemente, responsável: livre para decidir e agir, e para aceitar as conseqüências das suas opções, sejam elas positivas ou negativas.

Ao sermos confrontados com o nosso papel de formadores – quer na vida pessoal, como pais, quer na nossa vida profissional, no campo da educação/formação, ou ainda como gestores – é fundamental sabermos questionar as nossas próprias ideias e práticas.

Em que medida é que estamos suficientemente sensibilizados para favorecer o desenvolvimento da criatividade dos nossos filhos, dos nossos alunos ou dos nossos colaboradores? Será que a nossa atitude é a mais adequada para esta finalidade? Que tipo de instrumentos lhes fornecemos para se confrontarem com a complexidade da existência e com os desafios do futuro?

A EDUCAÇÃO PARA A CRIATIVIDADE

Uma das principais críticas feitas à educação tradicional consiste na forma como esta privilegia a formação dos indivíduos de uma maneira conformista e estereotipada. Assume uma função de reprodução das normas e valores da realidade social, dando pouco "espaço de manobra" aos destinatários da sua acção – sejam crianças, jovens ou mesmo adultos.

O pensamento tradicional valoriza a vertente da crítica, da análise, da lógica, sendo este um pensamento marcado fortemente pela racionalidade.

Reconhecendo, no entanto, a importância destes aspectos, considera-se hoje em dia que este modelo não é por si só suficiente, e que o pensamento criativo tem sido insufi-

cientemente valorizado pela educação/formação tradicional ao longo do tempo.

De acordo com Edward de Bono, a escola não tem sido um local para ensinar a pensar, "...muitas escolas nem sequer ensinam a pensar. Algumas ensinam as limitadas capacidades de pensar envolvidas na informação, classificação e análise".

Mas, recentemente, tem-se assistido a uma evolução neste domínio, na medida em que a investigação e a experiência têm contribuído, de alguma forma, para o reconhecimento de que **é de facto possível ensinar a pensar**, desenvolvendo um alargado leque de capacidades.

Para De Bono, ao mesmo nível de pensamento crítico, do tipo **reactivo** – em que reagimos ao que nos é apresentado –, é necessário desenvolver um tipo de pensamento construtivo e criativo, do tipo **proactivo** – que permite novas realizações, dando origem a acontecimentos inovadores.



Favorecer o desenvolvimento da criatividade

Como já referimos, o nosso papel de formadores não se reduz apenas aos espaços/tempos da formação institucionalizada – inicial ou contínua, escolar ou profissional –, na medida em que desempenhamos, implícita ou explicitamente, uma função formadora nas relações que estabelecemos com os outros: na família, na educação/formação, na organização, na comunidade, etc.

Nesta perspectiva, podemos sempre favorecer o desenvolvimento da criatividade daqueles com quem partilhamos a nossa existência, assumindo uma atitude libertadora de energias e potencialidades, gerindo os processos por forma a beneficiar cada indivíduo, particularmente, e todo o sistema na sua globalidade.

Assim, baseando-nos no trabalho de Malcom Knowles, apresentamos um **conjunto de aspectos que podemos adoptar no sentido de favorecer o desenvolvimento da criatividade dos outros**.

COMO FAVORECER A CRIATIVIDADE DOS SEUS COLABORADORES

- Ter confiança neles, proporcionando-lhes situações em que possam ultrapassar os desafios, delegando-lhes responsabilidade. As pessoas tornam-se mais criativas e produtivas quando tomam consciência do controlo das situações, e o seu sucesso será maior quando sentem que o seu potencial está a ser bem utilizado.
- Implicá-los activamente na tomada de decisão, partindo das suas contribuições em todas as etapas dos processos de planificação (identificação de necessidades, formulação de objectivos, elaboração de planos de acção, operacionalização, avaliação dos resultados, etc.).
- Ter expectativas positivas face ao poder de auto-realização das pessoas. Existe uma forte relação entre as expectativas que temos dos outros e as suas *performances*.
- Valorizar os aspectos individuais das pessoas – como os gostos, interesses, talentos, finalidades, referências, etc. É a partir dos seus próprios objectivos que desenvolvem as mais diversas actividades, realizando assim a totalidade do seu potencial.
- Encorajar e recompensar a criatividade, fomentando o espírito de abertura e criando condições que estimulem a capacidade de inovação. Não inibir aqueles que ousam fazer novas experiências.
- Escolher as estratégias mais eficazes para instaurar um processo de mudança permanente e gerir adequadamente essa mudança.
- Potenciar as suas motivações intrínsecas, através da optimização de factores de satisfação, tais como o sucesso, a satisfação pelo trabalho, o reconhecimento, a responsabilidade, etc.
- Encorajar as pessoas para a sua autogestão, libertando-as progressivamente de um estado de dependência para um estado de autonomia.

CONCLUSÃO

A expressão e o desenvolvimento da criatividade não dependem apenas das potencialidades da pessoa. Dependem fortemente da forma como os outros com ela interagem, das suas expectativas, das possibilidades que lhe oferecem de revelar essas mesmas potencialidades e da sua apreciação e reconhecimento.

Ao fomentar a sua autonomia e liberdade, ao reforçar a sua auto-estima, está-se a contribuir para o seu desenvolvimento global e integrado, em que a criatividade desempenha um papel fundamental.

Tendo em conta que, para fazer emergir a criatividade, é necessária a existência de um conjunto de condições, quer interiores quer exteriores ao indivíduo, torna-se possível, a partir desta tomada de consciência, criar contextos favoráveis à sua emergência e desenvolvimento.

A criação destes contextos e a observância dos princípios referenciados cabe-nos a nós, formadores das gerações actuais e futuras. Tarefa que não é porventura fácil, mas cujos resultados serão decerto muito gratificantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

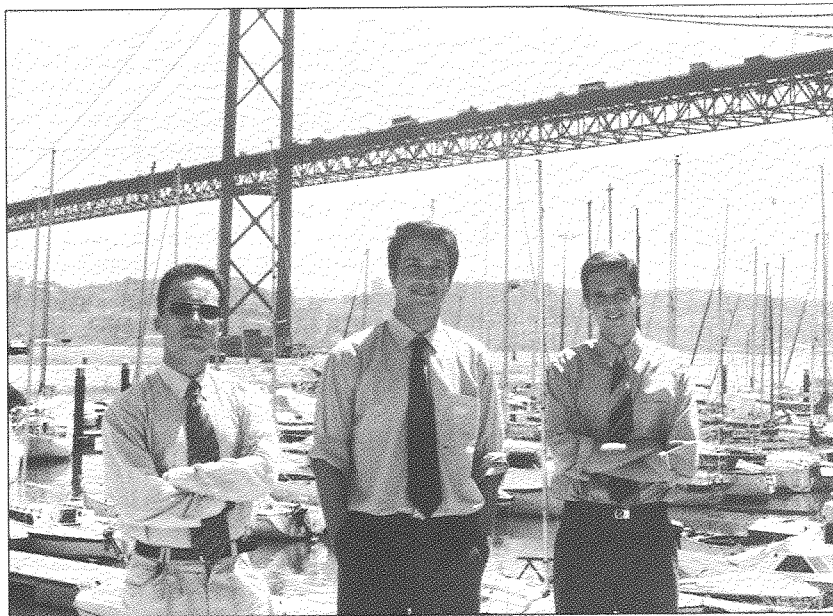
- DE BONO, Edward, (1971) – *The mechanism of mind*, G.B., Pelican Books.
- DE BONO, Edward, (1979) – *The use of lateral thinking – Break the stranglehold of logical thinking*, G.B., Pelican Books.
- DE BONO, Edward, (1979) – *The five-day course in thinking – Introducing the L game*, G.B., Pelican Books.
- DE BONO, Edward, (1995) – *Ensine os seus filhos a pensar*, Lisboa, Difusão Cultural.
- FONTANA, David, (1988) – *Psychology for Teachers*, Londres, BPS Books, MacMillan Pub.
- FUSTIER, Michel, (1991) – *Pratique de la créativité*, Paris, Col. Formation Permanente en Sciences Humaines, ESF Éditeur.
- KNOWLES, Malcom, (1990) – *L'Apprenant Adulte – vers une nouvelle art de la formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- ROGERS, Carl, (1983) – *Tornar-se Pessoa*, Lisboa, Col. Psicologia e Pedagogia, Moraes Editores.

* Psicóloga; Formadora; Técnica Superior do IEFP.

GESTORES DO FUTURO

Que Formação Ihes dá a Universidade?

Hoje em dia, o exercício de qualquer actividade profissional exige mais do que a mera aplicação prática de um conjunto estático de conhecimentos. O contexto de mudança económica, social e cultural em que vivemos, requer uma permanente capacidade de antecipação e "invenção do futuro". Isto implica que, para além de dotar os alunos de um conjunto de conhecimentos técnicos actualizados, as universidades devem também estimular o desenvolvimento de competências comportamentais, como a capacidade para inovar e criar. Será assim a nossa realidade?



A *Dirigir* quis reflectir sobre a resposta a este desafio, de algumas faculdades onde se lecciona Gestão. Para isso organizou um painel, para o qual convidou, através das Associações de Estudantes, alunos finalistas das seguintes faculdades/institutos de Lisboa:

- Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa (FCEEUCPL): **João Diogo Caldas**, finalista da licenciatura em Gestão e Administração de Empresas.
- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

(ISCSP): **Sérgio Miguel Fernandes**, finalista da licenciatura em Gestão e Administração Pública.

- Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG): **Luís Filipe dos Santos**, finalista da licenciatura em Gestão.
- Instituto Superior de Gestão (ISG).
- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

A presença de alunos do ISCTE e do ISG, inicialmente confirmada, acabou por não se concretizar.

Importa salientar que não se trata de um estudo exaustivo (hipótese excluída pela própria natureza deste painel), mas essencialmente de um ponto de partida para uma reflexão sobre este tema que julgamos deverá merecer particular atenção por parte do sistema educativo e do mundo empresarial.

As opiniões expressas pelos participantes, e que são, evidentemente, da sua exclusiva responsabilidade, permitem-nos retirar as conclusões que passamos a apresentar.

O PERFIL DO GESTOR

As empresas são sistemas dinâmicos que congregam no seu interior um conjunto de interesses e motivações aparentemente antagónicas que produzem com frequência tensões que interferem no seu desenvolvimento. Neste contexto, cabe ao gestor regular as tensões, definindo objectivos comuns e gerindo os recursos necessários à sua concretização.

Por outro lado, as empresas inserem-se num sistema económico, social e cultural caracterizado pela globalização e onde só o factor humano e o acesso à informação podem representar uma vantagem competitiva.

Assim, a função de gestor exige grande capacidade de percepção da realidade envolvente e uma actuação informada e rápida, com recurso a competências tanto de carácter técnico como comportamental.

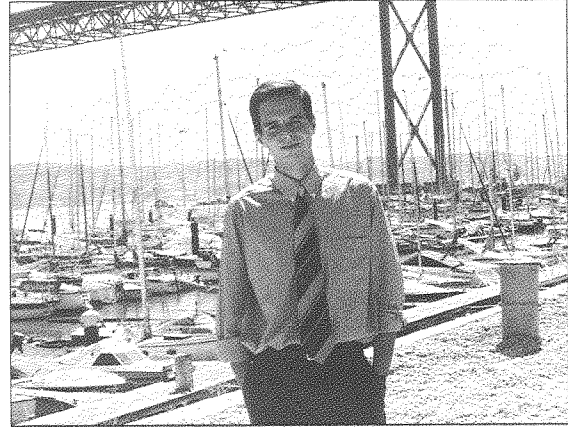
Na opinião dos participantes neste painel, o perfil de um gestor deverá integrar as seguintes capacidades e atitudes:

- capacidade de relacionamento interpessoal
- espírito de liderança
- capacidade de análise e atitude proactiva
- capacidade de lidar com o *stress*
- competência técnica
- integridade

"Inovar e criar em gestão não é descobrir o que ainda não foi feito, é, acima de tudo,

pegar numa ideia e concretizá-la, tornando um conceito teórico num sistema coerente, controlado e com vida própria."

João Diogo Caldas



Luís Filipe dos Santos, 21 anos, ISEG.

"Apenas aqueles que adoptarem uma atitude proactiva e entenderem a gestão como um processo de evolução e aprendizagem constante poderão ser, no futuro, gestores de sucesso."

Luís Filipe dos Santos

O QUE OFERECEM AS FACULDADES

▷ Estrutura curricular das licenciaturas

De acordo com a tendência geral que se verifica actualmente no ensino superior, as licenciaturas em Gestão têm vindo a sofrer reestruturações no sentido de a sua duração ser de quatro anos.

Das faculdades/institutos representados neste painel, apenas na FCEEUCPL a licenciatura tem ainda a duração de cinco anos.

Independentemente desta diferença de duração, não se verificam diferenças significativas entre as disciplinas curriculares dos cursos ministrados na FCEEUCPL e no ISEG, embora se note alguma preocupação por parte da primeira no aprofundamento das temáticas ligadas à estratégia e ética empresariais (especialmente no 5º ano).

Em contrapartida, as disciplinas curriculares do curso ministrado no ISCSP distinguem-se bastante

das dos cursos anteriores. Esta diferença poderá dever-se ao facto de esta licenciatura incluir disciplinas obrigatórias direccionadas especificamente para a Administração Pública ou para a carreira diplomática.

"É necessário que se proceda, por um lado, a uma actualização de algumas disciplinas do nosso curso e, por outro, que se aprofundem alguns aspectos técnicos nas áreas de especialização."

Sérgio Miguel Fernandes

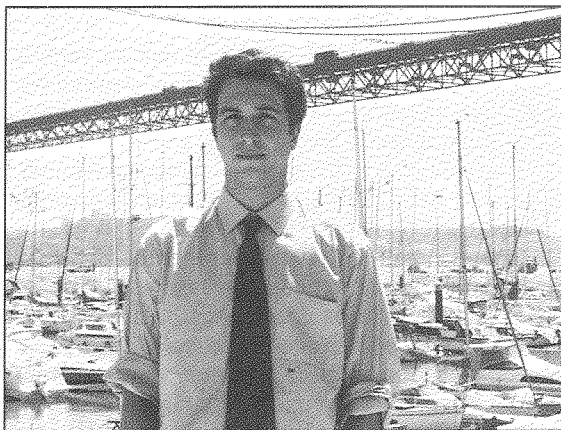
"É fundamental o reforço da componente prática da nossa licenciatura... está a ser estudada a integração do estágio curricular como última etapa da nossa formação académica."

João Diogo Caldas

▷ Métodos Pedagógicos

De uma forma geral, podemos concluir que nas três faculdades/institutos representados neste painel existe a intenção de conciliar o modelo pedagógico académico (que se traduz na utilização de métodos característicos do ensino tradicional) e o modelo profissional (com recurso a métodos e técnicas pedagógicas de tipo activo, que se traduzem em exercícios práticos de aplicação dos conhecimentos adquiridos).

No entanto, as respostas dos participantes às questões relacionadas com a aplicação dos diferentes métodos pedagógicos nas suas faculdades/institutos



João Diogo Caldas, 22 anos, Universidade Católica.

tutos traduzem uma realidade um pouco diferente desta intenção.

Com efeito, quer no que respeita ao ISCSF, quer no que respeita ao ISEG, os participantes consideraram que existe um claro predomínio do recurso ao método expositivo (as exposições feitas pelos professores representam, na opinião destes estudantes, respectivamente 80 e 70 por cento do total dos métodos pedagógicos utilizados), em detrimento do recurso a outros métodos (como as exposições feitas pelos alunos, visitas de estudo, estágios, seminários ou *workshops* animados por especialistas exteriores às faculdades/institutos, trabalhos práticos).

Em contrapartida, no que respeita à FCEEUCPL, esse equilíbrio parece ter sido atingido na medida em que as exposições feitas pelos alunos e os trabalhos práticos representam respectivamente 10 e 40 por cento dos métodos pedagógicos utilizados.

"A nossa licenciatura tem vindo a sofrer reestruturações profundas nos últimos anos, embora se sinta que há ainda muito por fazer.

A revisão dos critérios de selecção dos docentes e o recurso a trabalhos práticos sempre que possível em empresas, são dois passos que considero fundamentais para a melhoria significativa da nossa formação."

Luís Filipe dos Santos

▷ Perfil dos docentes

Na opinião de todos os inquiridos, a maioria dos docentes desenvolve ou desenvolveu uma actividade profissional que lhes permite dominar os assuntos que leccionam, tanto do ponto de vista teórico como prático.

No entanto, a falta de competências pedagógicas dos docentes parece dificultar por vezes a transmissão dos seus conhecimentos e experiência adquiridos.

Este aspecto é particularmente importante nos casos em que o principal método pedagógico utilizado consiste em exposições da responsabilidade do professor.

"É fundamental que os nossos docentes sejam profissionais experientes. Este facto não pode é contribuir para o descuido

dos aspectos pedagógicos ou para a falta de assiduidade."

Luis Filipe dos Santos

▷ Competências desenvolvidas

Como referimos anteriormente, a frequência de uma licenciatura em Gestão não se deverá limitar a munir os estudantes dos conhecimentos técnicos fundamentais para o desempenho eficaz da sua actividade profissional futura, mas deverá igualmente contribuir para o desenvolvimento das competências comportamentais inerentes a esse desempenho.

Neste sentido é surpreendente que nenhum dos *curricula* analisados inclua disciplinas cujos objectivos pedagógicos sejam o desenvolvimento e treino destas competências (nomeadamente liderança e delegação, tomada de decisão, gestão do tempo, do *stress* ou dos conflitos, por exemplo), embora estes temas sejam, de um modo geral, tratados do ponto de vista teórico.

É também de salientar que apenas um dos participantes (o representante da FCEEUCPL) tenha considerado que o curso que frequenta contribui para desenvolver a criatividade e nenhum deles tenha seleccionado a capacidade para inovar como uma das competências estimuladas pela frequência universitária.

A opinião generalizada é que, embora as competências comportamentais dos indivíduos se revelem naturalmente na sua vida universitária, o desenho curricular dos cursos não cumpre o objectivo de favorecer de forma estruturada as que se revelam fundamentais no exercício das suas funções futuras como gestores.

Em contrapartida, todos os participantes consideram que, de forma geral, o nível de conhecimentos técnicos adquiridos é bastante satisfatório.

"De um modo geral, a capacidade para inovar e criar não é encarada como um aspecto importante na nossa formação académica."

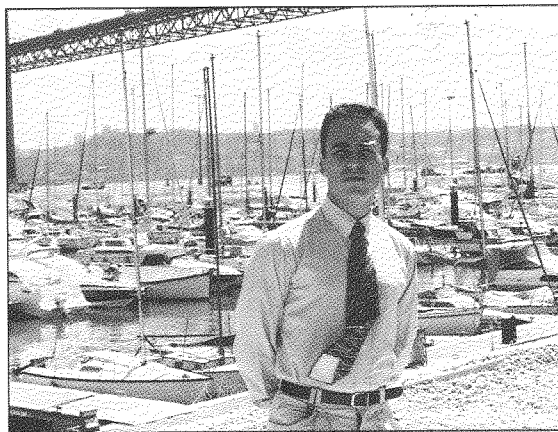
Sérgio Miguel Fernandes

"Os conhecimentos técnicos adquiridos durante a licenciatura só devem ser considerados como instrumentos para o futuro. Apenas a experiência aliada a estes conhecimentos poderá fazer de um finalista de gestão um gestor de sucesso."

João Diogo Caldas

▷ Ligação universidade/empresa

Apesar dos corpos docentes serem constituídos, na maioria, por quadros de empresas ou outras organizações, não parecem existir ligações institucionais eficazes entre as faculdades representadas neste painel e o mundo empresarial.



Sérgio Miguel Fernandes, 21 anos, ISCSP.

Mesmo no ISCSP, onde o estágio curricular é obrigatório, ou ainda na FCEEUCPL, onde são efectuados ao longo de todo o curso diferentes trabalhos de carácter prático, são os próprios estudantes os responsáveis pela identificação de empresas dispostas a recebê-los.

Também não parece existir uma verdadeira implicação das faculdades/institutos na entrada dos recém-licenciados no mundo do trabalho, embora sejam de salientar algumas iniciativas recentes como a organização de *jobshops*.

Uma maior articulação entre a empresa e a universidade poderia contribuir para uma melhor adequação da formação às necessidades reais das empresas, permitindo igualmente um contacto mais precoce do estudante com o mercado de trabalho, com benefícios evidentes para ambas as partes.

"Julgo que seria importante, para a valorização da nossa formação, que o contacto directo entre a faculdade e as empresas se verificasse durante o decorrer do curso. De momento, as empresas contactam com frequência a nossa faculdade, mas apenas com o objectivo

de recrutarem jovens recém-licenciados."

João Diogo Caldas

"A organização de seminários e colóquios, com a participação de quadros de empresas, é uma das formas encontradas pelos alunos para colmatar a falta de uma ligação efectiva entre a faculdade e as empresas."

Sérgio Miguel Fernandes

dades do mercado de trabalho, através da actualização dos seus *curricula* e do reforço da sua componente prática.

No entanto, parece-nos que ainda há um longo caminho a percorrer no que respeita à adopção de métodos pedagógicos que contribuam, positivamente, para a formação de uma nova geração de gestores capaz de encontrar soluções inovadoras e de encarar os problemas com que se venha a ter que confrontar como desafios a que saberá responder, servindo-se da sua capacidade criativa.

CONCLUSÃO

É de salientar que as licenciaturas em Gestão têm sido, e continuam a ser, objecto de reestruturações importantes, que visam a sua adaptação às necessi-

LURDES JÚDICE
Consultora Associada da PROMOSTIM

MIGUEL NOGUEIRA
Licenciado em Gestão de Empresas

FOTOS: DUARTE CABRAL

DEBATE debate DEBATE

C O N C U R S O D I R I G I R

A QUALIDADE EM DIÁLOGO

A *Dirigir* convidou os seus leitores a um diálogo sobre Qualidade – nos últimos números (34, 35 e 36) lançámos três temas/questões:

Como controla os custos da qualidade na sua empresa?

Concorda com a implementação de um sistema global de qualidade numa empresa? Porquê?

Quais as vantagens da certificação da sua empresa e que normas reguladoras se lhe aplicarão? Justifique.

Entretanto, estes três temas foram sucessivamente tratados, apresentando-se, neste número, a abordagem ao último tema.

É com a saída desta *Dirigir* que termina o prazo de recepção de colaborações dos nossos leitores.

Procede-se agora à análise e valorização dos trabalhos recebidos, por 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, que cumpram as regras estabelecidas no concurso.

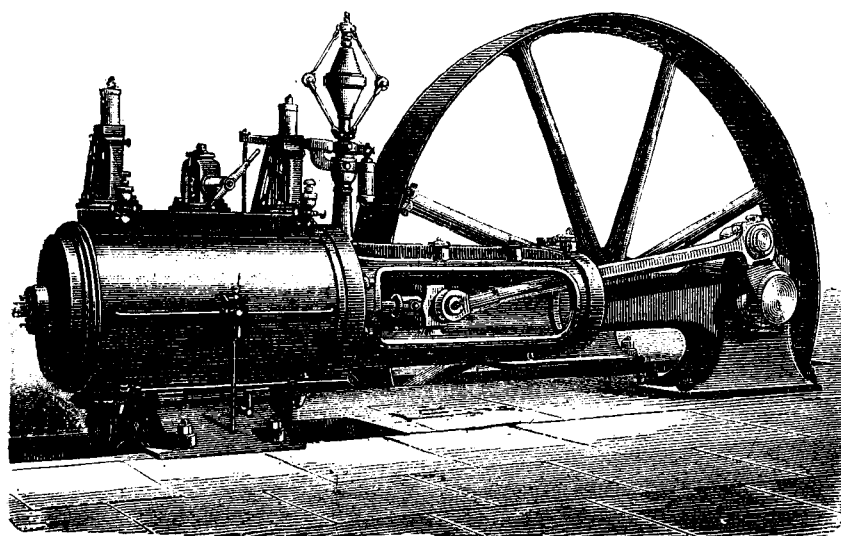
O prémio a atribuir a esses três leitores será um conjunto de livros de Gestão, da Editora Monitor – Edições para Profissionais, que muito gentilmente aceitou a colaborar.

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

Proximamente serão dados a conhecer os vencedores do concurso.

A *Dirigir* congratula-se pela resposta pronta e interessada que esta iniciativa suscitou aos seus leitores.

Inovadores, inventores e imitadores



***A tríade formada por inovadores, inventores e imitadores
consolida a classificação dos empresários
quanto ao papel histórico que desempenham
na riqueza das nações.***

***Três empresários destacam-se
na galeria das personalidades mais importantes
da inovação portuguesa dos últimos 200 anos:
Jácome Ratton, um imitador com rasgos de inovação,
Pinto Basto, um inovador obrigado a inventar,
e Alfredo da Silva, um verdadeiro inovador.***

Teimoso até aos limites da obstinação, com grande capacidade de iniciativa, desejoso de conquistar, vencer e de "ver as coisas bem feitas", autoritário e com antevisão es-

tratégica, são as características atribuídas por J. Schumpeter à figura do empresário, na obra publicada em 1934, *Teoria do Desenvolvimento Económico*. Na altura em que

algumas correntes da economia dão atenção aos fenómenos estruturais da evolução da sociedade, investigando a dinâmica dos ciclos de preços ou o papel da oferta para a regulação do equilíbrio económico, Schumpeter chama a atenção para um outro agente não menos importante: o Homem. Mais concretamente, um indivíduo com um perfil muito especial, que recebe a designação de empresário inovador. É esta figura que permite compreender tanto os ciclos como a regulação dos fenómenos da oferta e da procura. Perante a tendência natural das sociedades para o equilíbrio, equiparado à estagnação económica, a ruptura e a descontinuidade apenas podem ser conseguidas mediante um esforço individual obstinado que, ao inovar áreas de mercado, leva à criação de novos pólos de investimento e perturba o equilíbrio reinante. A descoberta da máquina a vapor, da electricidade ou do computador pessoal são os melhores exemplos deste tipo de desafios globais de inovação, cujas repercussões têm o efeito de uma onda de choque propagada por níveis consecutivos da sociedade.

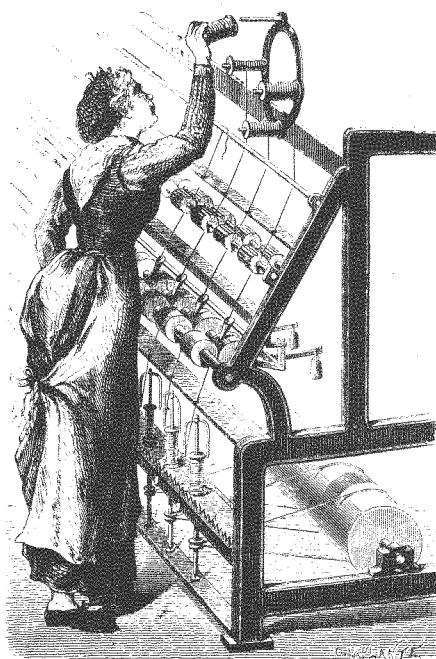
Partindo do aperfeiçoamento de um engenho primitivo utilizado como auxiliar na extracção mineira (engenho de Newcomen) James Watt, associado aos negociantes Roebuck e Boulton, aperfeiçoa um modelo de duplo condensador de vapor que em poucos anos é aplicado a todo o tipo de indústrias – da mineração aos têxteis, moagens, metalúrgicas e outras –, revoluciona o sector de transportes marítimos, estimula o consumo de carvão e ferro, fixa uma nova geografia das fábricas, faz baixar os custos de produção, provoca, enfim, um movimento em espiral de rupturas, ao mesmo tempo que cria novos sectores de investimento. Nesta concepção, os ciclos de preços resultam naturalmente das ondas de choque da inovação.

Embora existam na época muitos empresários, só três é que aparecem de início associados à paternidade da máquina a vapor. O mesmo é dizer que nem todos os empresários pertencem à estirpe dos inovadores (Boulton) ou dos inventores (Watt). Para dar conta do elemento residual, Schumpeter avança com uma terceira categoria, os imitadores, correspondente aos negociantes que exploram as oportunidades criadas por outros, instalando-se, com alguns anos de atraso, nas áreas onde a inovação mostrou ser bem sucedida.

A tríade formada por inovadores, inventores e imitadores consolida assim uma proposta de classificação dos empresários, quanto ao papel histórico que eles desempenham na riqueza das nações. Não é esta a altura para examinar com detalhe o alcance da teoria de Schumpeter. Neste ar-

tigo vamos apenas observar como cada empresário combina na sua pessoa facetas de imitador com aspectos de inovador e junta-lhes mesmo, às vezes, um pouco de sal, tornando-se inventor. Para esse fim seleccionámos três empresários que se destacaram na galeria de personalidades mais importantes da inovação portuguesa dos últimos 200 anos: Jácome Ratton (1736 -1820), José Ferreira Pinto Basto (1774 -1839) e Alfredo da Silva (1871-1942).

NARCISISTA E IRREQUIETO: A FÁBRICA DE FIAÇÃO DE TOMAR



Jácome Ratton nasceu numa modesta família francesa, originária de uma aldeia perto de Briançon. Muito curiosamente, esta pequena povoação fornece uma legião de emigrados que se vão notabilizar em Portugal, cimentando no estrangeiro alianças e afinidades electivas forjadas na pátria: Ratton chega a deputado da Junta do Comércio, os Bertrand fazem lucros razoáveis no comércio livreiro, Borel, Belon e outros, tornam-se homens de negócio respeitáveis.

Sobre o passado mais humilde dos pais, que chegam em 1737 à cidade do Porto para se dedicarem à venda ambulante, Jácome Ratton passará uma esponja, evitando qualquer referência a esta fase menos própria do seu passado, nas memórias que publica em 1813 com o título *Recordações*.

Emproado com a rápida ascensão em Portugal, Ratton faz de si próprio uma ideia heróica de capitão da indústria antes

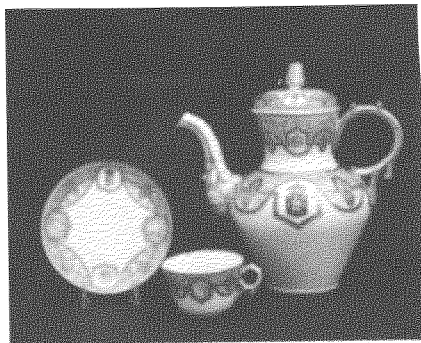
do tempo, um inovador schumpeteriano "*avant la lettre*". Frases como "Eu fui o primeiro em Portugal que..." ou "Foi a instâncias minhas que..." são triviais nos seus escritos. O francês experimenta efectivamente de tudo um pouco, saltitando de iniciativa para iniciativa, para desistir sempre a meio dos projectos. Depois de mostrar boa visão de negócio e transformar a sua casa de comércio num dos mais importantes estabelecimentos de importação e exportação, ensaia a tentativa de estabelecer no País uma fábrica de chitas (por acaso não é uma novidade absoluta pois há duas tentativas antes desta) que fracassa, envolvendo-se durante alguns anos com um compatriota na indústria de chapéus de Elvas. Além disso, reclama os louros de ter inspirado a fundação de uma fábrica de algodões em Alcobça, outra de rapé em Lisboa, de ter introduzido manufatura de galões de ouro e prata e novos tipos de candeeiros em Portugal, sendo ainda dos primeiros a experimentar o fabrico sintético de soda, pela decomposição do sal marinho.

Porém, o seu principal projecto surge no final da década de 1780: criar no País uma indústria especializada na produção de fio de urdidura de algodão, para abastecer outras fábricas de tecelagem. Do ponto de vista tecnológico este é o acontecimento mais importante do século XVIII: as antigas oficinas de meias de Tomar são reconvertidas numa fábrica, para a qual é adquirida uma *water-frame* inglesa, accionada pela força motriz de duas enormes rodas hidráulicas com uma potência equivalente a 26,5 cavalos-vapor. Zangado com o sócio, Ratton abandona Tomar antes mesmo de o primeiro metro de fio ser produzido. Publicará em seguida uma "demonstração das grandes utilidades que devem resultar a todos aqueles que empreenderem a fição e a tecelagem do algodão em Portugal", sugerindo a oportunidade de enriquecimento rápido aos investidores neste sector.

Muitos dos traços revelados deixam sérias dúvidas quanto ao facto de o francês poder ser considerado um inovador. Não revela persistência e continuidade de objectivos nem capacidades claras de liderança para fazer vingar a sua posição nos empreendimentos em que se mete. Quanto à visão estratégica, fica-se pelos horizontes de um imitador retardatário. Na verdade, a ideia de que a fição e tecelagem de algodão é um campo interessante de investimento, poderia ter algum sentido em 1780 mas não em 1795, altura em que já são poucas as fábricas a consumirem fio, virando-se exclusivamente para as fases finais de estampagem ou reduzindo drasticamente a produção própria na tecelagem. Tomar inicia os trabalhos numa péssima altura: à redução da procura no mercado interno acrescenta-se uma fase de concorrência inglesa devastadora, com vantagens comparadas na produção de fio – elemento que Ratton não pondera sequer na sua análise. O desaparecimento deste ramo da indústria em Portugal nos anos que se seguem, prova o erro de cálculo de Ratton. Não obstante a inovação técnica apreciável e as novas máquinas introduzidas, é muito difícil descobrir a figura do empresário inovador. Um imitador com rasgos de inovação, eis o perfil de Ratton.

CONTRA VENTOS E MARÉS: A VISTA ALEGRE

A entrada de **José Ferreira Pinto Basto** nos meandros do negócio é bem mais fácil que a de Ratton. Filho de um comerciante abastado do Porto, contratador dos tabacos com escritórios no Norte e em Lisboa, senhor de uma fortuna em bens imobiliários distribuídos por Aveiro, Penafiel e Porto, basta-lhe dar continuidade aos ramos naturais de negócio da sua família para ter um futuro tranquilo. A venda de tabaco está organizada em regime de contrato exclusivo com a fazenda e tem margens de lucro praticamente asseguradas. No entanto, a paz dos monopólios não transforma o negociante portuense num gestor de vendas. Pelo contrário, ao tomar intenção de diversificar os seus in-



vestimentos e apostar na criação, de raiz, de uma indústria de faianças em Portugal, Pinto Basto mostra um raro sentido de risco, trilhando um caminho difícil e inseguro. Tudo o que se havia feito neste domínio

eram algumas experiências e demonstrações laboratoriais. As melhores manufacturas do País dedicavam-se aos mercados de louça de pó-de-pedra e das cerâmicas grossas, sem se aventurarem num domínio que exigia um outro tipo de conhecimentos e segredos químicos, muito combustível e fornos adequados para atingir um bom nível de vitrificação. Pacientemente, o negociante explora e manda explorar mineralogicamente o litoral nortenho. Finalmente descobre duas matérias-primas que procura: pedra de feldspato em quatro freguesias do Porto e arredores, um barro especial em Cantanhede. Com este trunfo na mão obtém um privilégio para a fábrica da Vista Alegre. Em 1830 desloca-se pessoalmente a Sévres para aí estudar os segredos do fabrico de porcelana. Mas falta-lhe ainda um componente fundamental para poder produzir peças de tons claros, mais translúcidas e delgadas: o caulino. Depois de sucessivas tentativas sem sucesso, a sorte resolve-se a proteger os audazes e um artífice da fábrica encontra por acaso um rapaz com uma pedra, descobrindo o depósito de Vale do Rio. O resto da história é conhecida e a Vista Alegre é a mais antiga das fábricas portuguesas ainda em actividade.

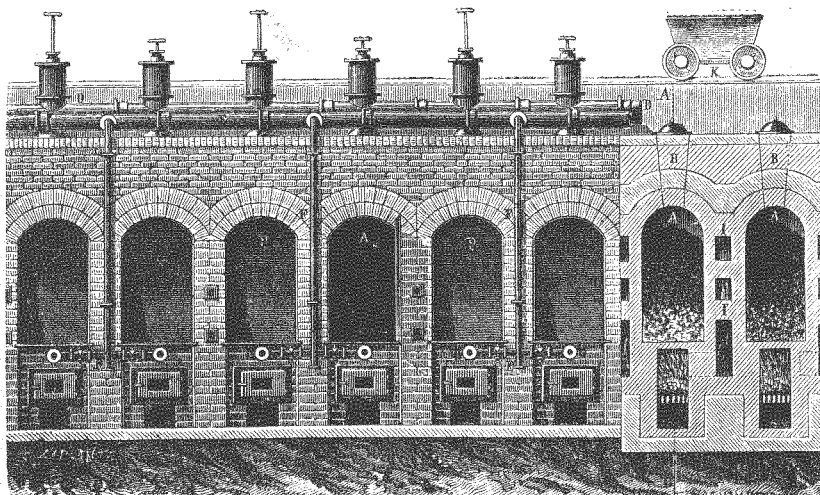
As marcas da inovação são bem mais profundas neste caso. Em primeiro lugar, as novas ideias dão origem a novas empresas, em vez de incubarem em antigos estabelecimentos (vide o caso de Tomar). Segundo, a persistência do empresário mostra que ele persegue um objectivo bem definido e não desiste perante as mais diversas contrariedades. Por último, a fundação da Vista Alegre surge completamente desgarrada do ciclo de modernização e reequipamento da indústria de louça (1785-1800) introduzindo uma ruptura nas tradições do sector.

O interesse pelos problemas técnicos concretos e a responsabilidade na selecção dos componentes químicos da cerâmica, fazem de Pinto Basto um inovador obrigado a inventar.

FUGA PARA A FRENTE: A CUF

Neste breve quadro comparativo, **Alfredo da Silva** é o empresário que, do ponto de vista psicológico, apresenta um perfil mais próximo do tipo ideal de Schumpeter: autoritário, obstinado, persegue desde cedo o objectivo de er-

guer um império talhado à sua medida. Ainda jovem, herda uma razoável fortuna no imobiliário e em ações, dando mostras de capacidade de liderança, irreverência e ousadia. Com 20 anos leva à barra do tribunal um núcleo de acionistas do Banco Aliança, acusando-os de corrupção; com 27, responde à situação difícil em que se encontra a



Companhia Aliança Fabril depois de um incêndio devastar as suas instalações e de os passivos à banca se acumularem, com uma tática de fuga para a frente: angaria o apoio de um dos maiores financeiros da época, o Conde de Burnay, e consegue convencer os accionistas da União Fabril da vantagem da fusão com a concorrente Aliança Fabril. Do acordo nasce a CUF e Alfredo da Silva é eleito para o Conselho de Administração (1898).

Os anos que se seguem são de expansão metódica das actividades do grupo económico. Numa primeira fase, exploram-se as complementaridades dos ramos já instalados: uma nova fábrica de adubo e superfosfatos é instalada no Barreiro reciclando os resíduos do óleo de purgueira, matéria-prima utilizada no fabrico de sabão. A Companhia entra no sector dos azeites de oliveira e reforça a sua posição nos óleos de mendobi destinados às conservas de peixe. A aposta nos adubos vem num momento de expansão da agricultura cerealífera, particularmente dos cereais, regis-

tando um forte crescimento de que resultam novas unidades de produção nos superfosfatos (1911) e sulfato de cobre (1913) e um reforço do sector químico com o fabrico de sulfato de soda e ácido clorídrico (1914).

Numa segunda fase, a integração de complementaridades horizontais dá lugar à expansão vertical. O império CUF reforça a participação no têxtil, dedica-se ao sector de transportes, à construção naval e à metalomecânica, participa no capital de uma casa bancária, funda a Tabaqueira e investe nos produtos coloniais.

A empresa desenvolve uma visão integrada do seu mundo, cria um universo CUF, patente no corpo de bombeiros próprio, numa academia recreativa e musical e, mais tarde, no grupo desportivo para trabalhadores. São construídos no Barreiro bairros com rendas económicas, cujo crescimento acompanha, no espírito e na letra, a vida da Companhia. Em 1909 inauguram-se as casas da Rua do Ácido Sulfúrico e da Rua dos Superfosfatos. Cinco anos mais tarde é já a vez da Rua dos Óleos albergar uma segunda geração de trabalhadores, para em 1918 surgir a Rua do Dinheiro.

Embora não seja a primeira vez que um empresário põe em prática uma estratégia de integração, a perspectiva de grupo económico de Alfredo da Silva é absolutamente nova no País, além de dar origem a uma cascata de inovações tecnológicas. O empresário sabe cativar os financeiros para o seu lado e faz as escolhas certas dos sectores capazes de liderar o crescimento económico da Companhia. Sem dúvida que das personalidades aqui apresentadas, esta é a que mais afinidades tem com o ideal de Schumpeter.

Um mundo onde toda a gente aspira ser inovadora, é um mundo insuportável. Imagine-se uma sociedade com 9 milhões de Alfredos da Silva. O importante na formação de capital humano de uma economia, não é a existência de uma parcela fortemente dinâmica, mas o equilíbrio do todo com as partes: haver bons inventores, bons inovadores e bons imitadores.

* Docente Universitário.

A COMUNICAÇÃO GLOBAL

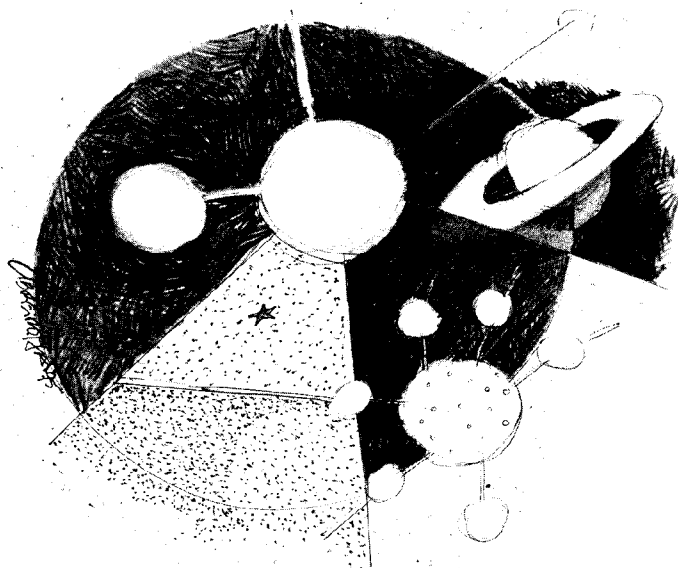
As empresas, como outras organizações, são compostas por indivíduos que partilham o mesmo projecto. O que por vezes acontece é que a tomada de consciência dessa partilha, desse conjunto de relações que permitem, não só a existência da própria empresa, mas também a indispensabilidade da mesma, não acompanha factores como a evolução da sociedade, as mudanças operadas no espaço económico, o domínio das técnicas e a importância do factor humano na vida das empresas.

Foram as próprias exigências do mercado que obrigaram as empresas a encontrar as vias internas que lhes permitissem sobreviver e é nesta mudança que se vão associar pela primeira vez: comunicação e gestão.

Os gestores aperceberam-se que as pessoas precisam de conhecer quais as metas a atingir e de que forma se podem alcançar os objectivos definidos.

EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

Com o final da 2ª Grande Guerra entrou-se em plena fase produtiva e consumista. O objectivo era vender a maior quantidade possível, de modo a recuperar rapidamente de uma situação de crise aguda. Daí que o maior investimento tenha sido nos meios de produção: a maior quantidade ao menor preço.



Se pensarmos no mundo empresarial como um universo, a empresa é um planeta que faz parte de um sistema solar, onde existem outros planetas, que são outras empresas.

A empresa gira em torno de si própria e gira em sincronia com todas as outras.

Ela é um mundo, que possui dentro de si organismos vivos, organizados e que, por sua vez, mantêm relações entre si. Este sistema interplanetário tem de estar em sintonia perfeita e a comunicação não pode cessar...

Mais tarde, a comunicação foi associada a "sinais exteriores de riqueza".

Estava-se em plena fase petrolífera, altura em que a capacidade de influenciar os jornalistas, aparecer ao lado das figuras do Governo e promover campanhas publicitárias promovia uma imagem favorável.

A comunicação era algo que emanava do presidente da empresa e das qualidades de um bom comunicador.

Com a crise petrolífera deu-se uma mudança de cenários.

A comunicação é uma rede que tece o tear da organização e passa a ter outra dinâmica, outra atitude e dimensão.

A comunicação torna-se um conceito global, uma prática que modifica a gestão e que a adapta à realidade empresarial.

Deixa de ser um somatório de disciplinas para se tornar no eixo central de um projecto de empresa.

A dificuldade surge em decidir qual o tipo de informação a transmitir e em seleccionar o *feedback* da mesma, de acordo com os projectos de trabalho das empresas e com os objectivos das mesmas.

Comunicar é colocar em comum, é partilhar, e isto tem uma carga de factores subjectivos que fazem parte da sociabilidade humana, mas é importante decidir o que é necessário e útil ser do conhecimento de todos e ajudar as pessoas a seleccionar e a participar nos processos de comunicação.

A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Há que ter consciência destes mecanismos e ter uma atenção constante aos processos que se gerem no interior da empresa. A grande aposta é o desenvolvimento, o aperfeiçoamento, a recriação das relações internas da organização. Numa empresa que pretende ser de sucesso, estes itens, entre outros, é que vão conduzir a relação da empresa com o exterior. Verifica-se, por isso, uma alteração da gestão.

A qualidade total, a flexibilidade e a mudança dos conceitos de produto ou serviço, são os factores que fazem da comunicação a mais-valia pela qual as empresas se vão diferenciar.

Potenciar a participação de todos e de cada um no projecto empresarial é o actual desafio que se coloca aos gestores modernos.

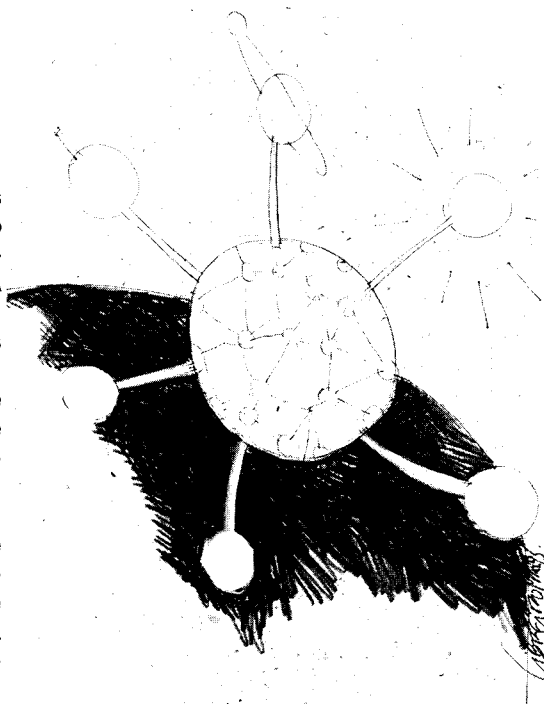
LIDERAR É GERIR A COMUNICAÇÃO

Hoje, mais do que nunca, a eficácia global da empresa reside na sua eficácia humana e na sua gestão, que, por sua vez, se fundamentam em três factores que se relacionam entre si:

- O desenvolvimento de uma cultura e valores comuns e partilhados, que permitam a cada um compreender o contexto, os problemas e as dificuldades que pesam sobre a empresa. É, no entanto, imprescindível que estes valores sejam comunicados e decididos por todos.
- Desenvolvimento de uma competência através da formação, utilizando instrumentos de resolução de problemas e recorrendo a métodos de qualidade, principalmente através de uma organização de trabalho qualificante onde seja dada a cada um a oportunidade de evoluir profissionalmente.
- Anseios e aspirações das pessoas. Para responder às expectativas de cada um, o gestor tem de ter meios de auscultar a opinião e de conhecer o grau de satisfação de cada um e de todos.

Não é possível motivar ninguém. O que é possível é criar condições e situações onde as pessoas se sintam responsabilizadas e implicadas a tomar decisões e a gerir o seu próprio trabalho.

A motivação é um processo pessoal e individual. Quando os gestores aceitaram a motivação como um factor decisivo na satisfação e consequentemente na produtividade, pensava-se, na altura, que ela fosse apenas resultado da satisfação de necessidades primárias e sociais de reconhecimento e de auto-estima.



A motivação das pessoas resulta de factores muitos mais diversos que se prendem com as nossas características humanas: individuais, sociais, grupais, associativas, religiosas, etc.

MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Não existem modelos de comunicação, o que existem são personalidades e culturas diferentes. Cada empresa tem objectivos gerais e particulares.

Se pensarmos no mundo empresarial como num universo, a empresa é um planeta que faz parte de um sistema solar onde existem outros planetas, que são as outras empresas. A empresa gira em torno

de si própria e gira em sincronia com todas as outras empresas.

Ela é um mundo e possui dentro de si organismos vivos, organizados e que, por sua vez, mantêm relações entre si. Este sistema interplanetário tem de estar em sintonia perfeita e a comunicação não pode cessar, ou a harmonia acaba e é o caos...

Deve dizer-se sempre a verdade, para não dar lugar ao boato. O boato tem sempre um pequeno fundamento de verdade e pode tomar grandes proporções. Ele surge muitas vezes através dos chamados líderes de opinião que são indivíduos que, tendo ou não um cargo de importância hierárquica dentro da empresa (muitas vezes não têm), influenciam a opinião dos que com ele se relacionam. Criam um sentimento de adesão cujas ideias rapidamente se escoam pelos canais de comunicação informais da empresa.

Um boato nunca deve ser desmentido, isso só serviria para aumentar a desconfiança. Um boato deve ser contraposto com comunicação e com total disponibilidade para responder a todas as questões, pois só assim a credibilidade é reposta.

Estas situações são bastantes frequentes em situações de crise, como seja um incêndio, uma inundação, uma fraude, salários em atraso, acidentes no trabalho, despedimentos, investimentos, etc. Deve dizer-se sempre a verdade e considerar-se o público interno como o que tem a prioridade da informação, ele é o cliente mais importante.

Em todo este processo torna-se necessário um grande esforço de comunicação, cujo objectivo final é a qualidade total, qualidade essa que passa pela qualidade das pessoas e pela qualidade da própria comunicação.

* Licenciada em Relações Públicas e Publicidade.

ACTUALIZAÇÃO

DO MAILING DE ASSINANTES

DA DIRIGIR

A Dirigir nasceu há 8 anos. Lançava-se então um projecto de (in)formação à distância, para os quadros e chefias intermédias com intervenção no domínio da gestão, das milhares de pequenas e médias empresas dispersas pelo País.

E o projecto, tornou-se uma realidade!

Hoje contamos com cerca de 32 000 assinantes.

Muitos têm-nos acompanhado desde os primeiros números, outros foram aderindo e outros, ainda, acabam de chegar. Uma conclusão nos é permitido tirar:

A Dirigir tem um público interessado, que reconhece nela utilidade.

O IEFP quer prosseguir o investimento que este veículo de (in)formação representa, contribuindo assim para a melhoria do trabalho desenvolvido pelas chefias das nossas empresas.

Mas importando racionalizar meios, chegou o momento de fazermos o ponto da situação.

Vamos actualizar o *mailing* de assinantes. E é a si, leitor, que nos dirigimos e de quem esperamos a melhor colaboração.

Pretende continuar assinante da Dirigir?

Se sim, tem que nos fazer chegar, quanto antes, a sua resposta. Mesmo se é um assinante recente.

Recorte o postal RSF que acompanha este número da revista e preencha-o atentamente.

É indispensável que refira o seu número de assinante. Pode encontrá-lo na etiqueta.

N^o. ASSINANTE

Ass. 32044

Val. até nr 036

Exemp. 0001

Exmo(a) Sr(a).

MANUEL DUARTE

R. PINTO FERREIRA, 29 - 1^o Dt^o

1300 LISBOA

Depois do postal RSF devidamente preenchido e com a indicação do seu número de assinante, é só colocá-lo no marco do correio.



A CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

***Uma empresa certificada é um garante de qualidade.
Em Portugal tem vindo a crescer, de forma significativa,
o número de empresas certificadas.***

***Mas não basta obter a certificação. Importa assegurar a manutenção
do sistema de garantia de qualidade, num processo de melhoria permanente.***

INTRODUÇÃO

Desde que se tornou possível a certificação das empresas, tem vindo a assistir-se a um crescendo constante de candidaturas, que vêm a resultar, naturalmente, num aumento do número de empresas certificadas, tanto na área industrial como na de serviços.

Os valores que se apresentam dão ideia da adesão que tem havido e da ânsia das empresas em quererem obter um certificado que lhes possa garantir:

- Melhor organização da empresa.
- Alargamento e maior credibilidade no mercado, com o respectivo aumento de competitividade.

- Definição clara, controlo e melhoria dos processos de trabalho.
- Um sistema de qualidade que lhe assegure uma melhoria continuada.
- Etc.

O número real, ou previsionial, de empresas certificadas tem evoluído da forma que se segue:

ANO	Nº. DE EMPRESAS
1988	4
1989	8
1990	12
1991	16
1992	39
1993	92
1994	214

Fig.1 – Evolução do número de empresas certificadas em Portugal

Basicamente, ninguém contesta as vantagens de uma certificação.

Mas será que ela está a ser

encarada, generalizadamente, como uma possibilidade de garantia de qualidade futura?

As empresas tenderão a fazer *jus* ao investimento efectuado para a obtenção do certificado?

AS VANTAGENS DA CERTIFICAÇÃO

Nos últimos tempos, tem-se assistido a um aumento do desemprego, correspondente, na generalidade dos casos, a encerramentos de empresas ou a uma redução das suas estruturas (emagrecimento, como é conhecido), na esmagadora maioria das vezes devido à falta de competitividade, face a produtos ou serviços de melhor qualidade e/ou de mais baixo preço, que facilmente “entram” pelas fronteiras.

Sabemos também que muitos postos de trabalho foram suprimidos por encerramento de empresas (normalmente multinacionais) que, por questões estratégicas e de redução de encargos, resolveram posicionar-se noutro país.

A situação começa a resvalar para uma solução difícil e se não for possível, nos próximos anos, conseguir-se uma inversão de tendências, com base numa aposta de melhoria generalizada no funcionamento das empresas, ou até por algumas adaptações a novas actividades, o País regredirá em termos económicos.

Alguns (muito poucos), que já demonstraram ter grande poder de adaptação a novos tempos, provavelmente passarão pela crise colhendo até benefícios acrescidos.

É neste poder de adaptação às necessidades sempre crescentes dos níveis de exigên-

cia e versatilidade dos mercados (nacional e estrangeiro) que as empresas devem apostar.

Para isso, elas precisam de fazer-se acreditar junto dos mercados (conhecidos ou novos). Uma das formas é poderem garantir que o que fornecem está de acordo com as exigências por estes manifestadas e isto poder ser reconhecido.

Uma empresa que se queira projectar precisa de ser admitida no seio das que já reconheceram estas necessidades como válidas, após terem vingado nos mercados para onde fornecem.

Ter a actividade organizada, controlada, constantemente melhorada, com objectivos definidos e orientada para os seus clientes, devem ser as preocupações e práticas constantes.

Para a admissão, é necessário que a empresa possa provar estar nas condições indicadas, necessitando por isso de atestar, através de normas conhecidas nacional e internacionalmente, que está em condições de actuar daquela forma.

Entre nós, as normas indicadas são as portuguesas da série 29000.

Garantindo o seu cumprimento, a empresa está a assegurar aos seus clientes que fornece o que com eles acordou sobre diversos aspectos como prazos, preços, qualidade, etc., e que se compromete a atender e dar a melhor solução às reclamações que aqueles apresentarem, mantendo para isto uma estrutura humana com formação adequada e vigilante, para que as anomalias sejam evitadas ou pelo menos resolvidas a contento.

Poderão ficar, assim, os clientes mais seguros da conformidade dos fornecimentos pretendidos, com a qualidade e



DIRIGIR

prontidão solicitadas, responsabilidade que muitas vezes não é assumida por quem fornece.

Esta vantagem foi considerada importante pelo menos por 16 países europeus (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Itália, Noruega, Holanda, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça), o que abre perspectivas de acesso de qualquer produtor, ou prestador de serviços, a um mercado amplo que use uma "linguagem" comum sobre o nível de exigência e prestação, tão importante para um bom entendimento.

AS NORMAS NP 29000

Estas normas resultaram das normas europeias EN 29000, as quais tiveram origem nas ISO 9000 da Organização Internacional de Normalização.

O conjunto das normas portuguesas de utilização directa vai da 29001 à 29004, com âmbitos de aplicação variáveis:

NP 29001

É o modelo mais abrangente.

Aplica-se a todas as fases possíveis de funcionamento de uma empresa, desde a de concepção do produto (objecto ou serviço) até ao serviço pós-venda.

NP 29002

Têm um conteúdo semelhante à anterior nos aspectos correspondentes, mas a sua aplicação dá-se num âmbito mais reduzido, pois não engloba a fase inicial de concepção (que a maior parte das empresas não possui) nem a de pós-venda (com a qual acontece o mesmo), sendo por isso das mais aplicadas.

NP 29003

Reduz ainda mais o seu âmbito de aplicação e certifica a empresa que a adoptar, apenas nos aspectos de garantia de qualidade relativa à inspecção e ensaios finais do produto.

NP 29004

Dirige-se essencialmente para o tratamento dos elementos fundamentais à concepção e implementação de sistemas de gestão, introduzindo as políticas fundamentais para o sistema de qualidade, bem como parâmetros importantes para a gestão da empresa, como:

- os aspectos económicos dos custos relativos à qualidade;
- a política de acção comercial da empresa e a sua qualidade;
- etc.

Embora com âmbitos de aplicação diferentes, todas estas normas exigem, obviamente, o comprometimento da di-

recção da estrutura. Exceptuando-se a NP 29003, pela sua reduzida área de aplicação, manifesta-se aquele comprometimento através, entre outras coisas, da **definição de políticas diversas** sobre:

- qualidade e orientação para o cliente;
- fornecedores e sua qualificação;
- organização interna da qualidade (sua dinâmica e responsabilidade);
- objectivos de acção negocial;
- etc.

A ESCOLHA DA NORMA APLICÁVEL

Pelo que foi dito, é relativamente fácil definir-se a norma aplicável ou até um conjunto delas, pois a NP 29004 junta-se com frequência a qualquer das outras, por tratar de aspectos complementares, podendo dar, deste modo, um âmbito mais alargado de comprometimento da empresa e dos seus quadros.

Não devem ser apenas os conteúdos das normas a aplicar-se num processo destes, pois é aconselhável que a descrição de funções de toda a estrutura seja feita possibilitando uma definição mais concreta de responsabilidades pelo desenvolvimento das actividades ou processos de trabalho em vigor.

OS BENEFÍCIOS BÁSICOS DA ACÇÃO

Para além das vantagens da certificação, já referidas, outras existem talvez não menos importantes, que podem ironicamente trazer grandes benefícios para a empresa, mesmo que esta possa não vir a conseguir a certificação à primeira vez.

Se o método usado no desenvolvimento da acção for correcto, pelo menos três condições básicas da metodologia trarão, por si só, vantagens substanciais à empresa. São elas:

1 O levantamento feito, o mais pormenorizadamente possível, dos processos de trabalho apresentados de forma gráfica, constituirá:

- uma boa base para estudos futuros de modificações desses mesmos processos;
- um elemento mais rápido de aprendizagem para membros recentes da empresa sobre a actividade desta;
- uma boa base para estudos económicos desses processos.

2 A participação generalizada das pessoas na construção deste projecto e o que isso pode ser de motivador.

3 A possibilidade dessas mesmas pessoas poderem introduzir melhorias, só pelo simples facto de terem anali-

sado os processos de trabalho com alguma profundidade e de forma diferente.

A DOCUMENTAÇÃO

A documentação que deverá ser elaborada, e que constituirá o suporte ao sistema de garantia da qualidade e a qualquer auditoria, deverá conter:

- a) a forma como a empresa se compromete a cumprir aquilo que tecnicamente é exigido pelas normas;
- b) o levantamento dos processos de trabalho e respectivos controlos;
- c) as diversas políticas definidas pela empresa, que podem ser organizadas num documento mais simples, que constituirá a apresentação e divulgação da empresa no mercado, evidenciando as suas potencialidades.



Toda a informação que atrás se referiu pode ficar contida essencialmente em três tipos de documentos que são:

Manual da Qualidade, que conterá o que é definido nas alíneas a) e c).

Procedimentos, onde se descreverão os processos de trabalho e as acções exigidas tecnicamente pela norma seleccionada.

Instruções de trabalho, quando se pretende clarificar mais em pormenor alguns aspectos das actividades e que constituirão complemento dos Procedimentos.

A MANUTENÇÃO DO SISTEMA

Se a gestão estiver totalmente envolvida neste processo e acreditar que ele trará grandes benefícios para a empresa, a manutenção do sistema continuará, após a certificação, de forma rigorosa, e um processo de melhoria poderá ter lugar paralelamente, garantindo-se, assim, os dois objectivos fundamentais e complementares:

- A certificação.
- O processo de melhoria.

Se, pelo contrário, não houver empenhamento/interesse da gestão, nem um controlo e dinamização por parte de um responsável pelo sistema, então o resultado da certificação poderá ser, não só efémero, como também não trará os benefícios possíveis.

Neste caso, a **Auditoria de Renovação**, que é feita três anos após a data da certificação, para avaliar se durante esse período a empresa manteve adequadamente o sistema da garantia da qualidade a funcionar, irá provavelmente encontrar dificuldades em manter o certificado.

Se isto acontecer, os custos do processo de certificação podem ser superiores aos benefícios colhidos, o que constitui um mau investimento.

A empresa poderá ter tido inicialmente algumas vantagens no mercado, pela divulgação da sua certificação, mas não soube garantir o que era mais importante para ela, ou seja:

- a melhoria constante dos seus processos de funcionamento;
- o preenchimento integral das expectativas dos seus clientes;
- a utilização do real valor acrescentado que a certificação traz face à concorrência;
- um aumento do poder criativo da estrutura;
- etc.

Estamos cientes que algumas empresas cometerão, infelizmente, esta imprudência.

A ESCOLHA DO PROCESSO A IMPLEMENTAR

Há vários caminhos possíveis para trazer a uma empresa um aumento da quota de mercado, entre os quais:

- A) projecção de uma **imagem de qualidade**;
- B) **certificação**;
- C) acção de **melhoria contínua**;
- D) acção de **melhoria contínua com certificação**;
- E) uma **política comercial e de marketing** correcta,

com a sua actualização constante às necessidades do mercado;

F) etc.

Todas elas são usadas por milhares de empresas em todo o Mundo, aplicadas isolada ou conjugadamente, com resultados substancialmente diferentes entre si.

Se se fizer uma aplicação individualizada de uma das hipóteses focadas nas alíneas anteriores, será fácil avaliar a inconsequência ou os bons resultados obtidos.

No entanto, isto não se torna evidente de início, se se aplicar apenas a solução **A)**, como é frequente. Nesta solução é tentada apenas a "venda da embalagem" (em sentido figurado) a qual, como é sabido, tende a ter muito mais qualidade do que o próprio produto. Esta tática poderá resultar ocasionalmente mas não garantirá o futuro.

Já analisámos as desvantagens de se pretender apenas a certificação (alínea **B)**). Introduzirá seguramente melhorias em termos de organização, sistematização de processos, alguma orientação para o cliente e maior exigência com os fornecedores, mas pode correr-se o risco de se estagnar, podendo isto levar à dificuldade de garantir a continuidade da posse do certificado.

Uma acção de melhoria contínua, devidamente organizada como se advoga na alínea **C)**, será uma das soluções que assegurará boas perspectivas para a empresa, como se disse.

Mas se nesta já existe:

- uma filosofia e prática globais, viradas para a melhoria constante dos seus produtos ou serviços;
- o pessoal com formação e aptidão técnica e psicológica para controlar os processos de trabalho e introduzir as correcções necessárias para anular e prevenir anomalias;
- preocupação constante com o que o mercado pensa dos seus produtos ou serviços e para ele constantemente se orienta;

- tratamento das reclamações dos seus clientes ou das não conformidades ocorridas com eles, por forma a evitar o seu afastamento;
- um nível de exigência adequado com os seus fornecedores;
- etc.

então a empresa está no caminho correcto para ser competitiva e garantir a sua permanência no mercado, seja ele qual for.

Se isto já acontece parcial ou globalmente, porque não há-de uma empresa afirmar ao mercado que aquelas práticas são reconhecidas por entidades que, a nível nacional ou internacional, o atestam?

A certificação deverá ser, neste caso, um fim desejável, porque ajuda a sistematizar um processo de melhoria já existente e, nalguns casos, amplia-o, por força de exigências suplementares das normas NP 29000.

CONCLUSÃO

Com a análise apresentada, sobre os objectivos e vantagens da certificação e algumas das suas limitações, quando encarada isoladamente, não se pretendeu minimizar a importância da certificação. Antes pelo contrário. Julgamos, no entanto, oportuno alertar para alguns inconvenientes que podem resultar de uma "compra" pouco esclarecida, especialmente porque está em jogo um investimento com algum significado.

É sempre desejável **garantir a certificação**, até porque as exigências inerentes à norma aplicável e o seguimento de uma metodologia correcta, obrigam normalmente a melhorias e criam algumas apetências, para se continuar a melhorar.

* Formador, Consultor em Qualidade.

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)

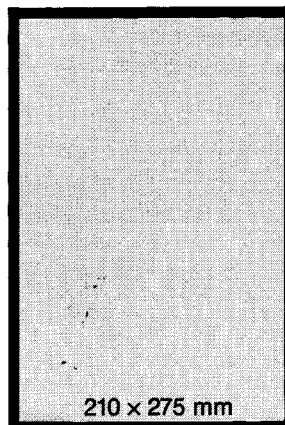
Contra-capa	200 000\$00
Verso de capa ou contracapa	170 000\$00

PRETO E BRANCO

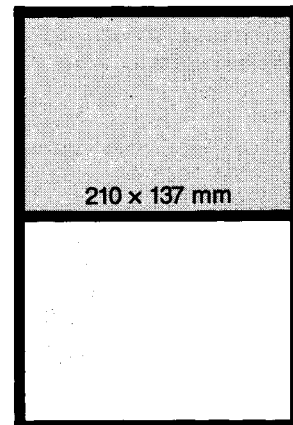
Página (210 x 275 mm)	100 000\$00
1/2 página	50 000\$00

- 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

... A função e o papel da chefia directa na indústria tem vindo a evoluir de forma muito lenta.

Se cremos que, na verdade, o papel dos encarregados estará em vias de evoluir de características predominantemente disciplinares para outras de feição mais técnica e gestonária, tal processo verifica-se em Portugal de maneira lenta e atrasada em relação a outros países industrializados.

- A categoria socio-profissional dos encarregados da indústria apresenta-se como um grupo predominantemente **masculino**, relativamente **ido-so**, com **poucas habilitações** escolares, uma aquisição de competências muito baseada na **experiência** e com um **acesso tardio à função**.
- O perfil profissional do encarregado é fundamentalmente desenhado pelo tipo de funções que desempenha e tarefas de que se ocupa no seio da organização empresarial. A análise pormenorizada das tarefas assumidas permitiu identificar três ordens de prioridade claramente diferenciadas, que revelam a concepção vigente na indústria portuguesa acerca das funções do encarregado. A um primeiro núcleo de tarefas, que poderemos chamar de fundamentais, pertencem: a atenção à qualidade dos produtos; o cumprimento de objectivos de produção; a disciplina e o controlo do pessoal; a garantia da logística necessária à produção; e a actuação como articulação e ponte de ligação entre a hierarquia da empresa e os trabalhadores de execução. Pertencem ao conjunto de tarefas que podemos qualificar de secundárias: atender e transmitir as reclamações do pessoal; contribuir para a formação do pessoal; e a atenção à segurança e higiene no trabalho. E, por último, classificare-

mos de subsidiária a tarefa de manutenção dos equipamentos em bom estado, resolvendo pequenas avarias e problemas surgidos na sua operação.

- Na sua globalidade, os encarregados apresentam características de **escassa mobilidade** – quer geográfica, quer profissional – e, pode dizer-se, alguma **fidelidade às empresas**, que contrasta com a verificação de um **latente descontentamento** – nomeadamente na vertente remuneratória – e **pessimismo** acerca das suas possibilidades de progresso. A chave explicativa destas atitudes, aparentemente incongruentes, residirá na noção de **dependência**, na subordinação em que eles se sentem relativamente às empresas que os empregam, na incapacidade patente de influenciar o destino destas organizações ao mesmo tempo que sentem o próprio futuro por elas muito condicionado.

Este sentimento é – bem entendido – sobretudo detectável nos encarregados mais idosos, de escolaridade mais elementar e com uma trajectória profissional marcada pelo trabalho manual pouco qualificado. Mas são estes que constituem a maioria.

Contudo, observa-se uma larga convergência entre todos eles no que toca à **disponibilidade** manifestada para melhorar o nível de efectividade dos desempenhos através de processos de **formação**, bem como para enfrentar **inovações**, quer técnicas, quer organizacionais.

- Uma parte muito significativa dos encarregados **vive a sua situação profissional actual de forma cindida e contraditória**, através de tensões entre os horizontes socioculturais do mundo operário tradicional de onde provêm e a empresa com a qual se identificam.

A falta de reconhecimento da figura social do encarregado – que envolve provavelmente dimensões remuneratórias, estatutárias, funcionais e ainda simbólicas – estará na base de um manifesto **isolamento** de que o grupo dá mostras.

- Grupo cindido e fracturado, os encarregados são atravessados por clivagens onde variáveis como a idade, a escolaridade, a formação e a trajectória profissionais parecem correlacionar-se com atitudes, opiniões e comportamentos expressos diferenciados. A emergência de um **modelo de exercício da função mais técnico e gestonário**, assente numa formação específica, está assim bastante dependente de um progressivo aumento do peso de um **estrato ainda minoritário** de encarregados jovens, com melhor preparação escolar e profissional, e portadores de atitudes menos rotineiras e mais viradas para os resultados, a iniciativa, a participação e a responsabilidade.

Predominantemente, os encarregados portugueses actuais mostram possuir **pouca consciência de si**. O "isolamento" acima referido tem um sentido individual que existe no interior de um sentido colectivo. A invisibilidade social, a ausência de uma imagem pública enquanto grupo socio-profissional, o pessimismo das atitudes assalariadas hoje prevalecente poderão transformar-se em algum reconhecimento, identidade e protagonismo à medida que o referido estrato for capaz de melhorar a auto-estima colectiva do grupo e conquistar espaços de profissionalidade, no seio das empresas e na cena social.

in: *A Função de Chefia Directa na Indústria*
Coord. de João Freire
Col. Estudos, 14
Ed. IEFP, 1995

FOTO: MARTIM FIGUEIREDO

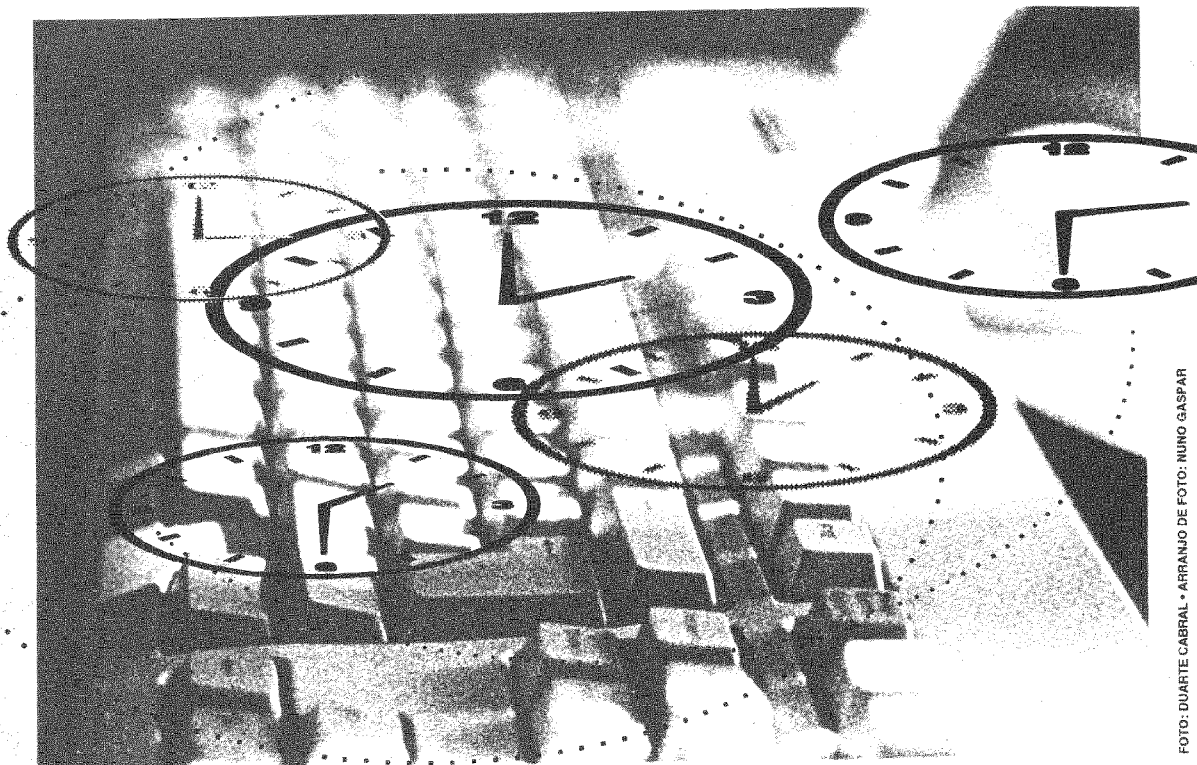


FOTO: DUARTE CABRAL - ARRANJO DE FOTO: NUNO GASPAR

GESTÃO DO TEMPO POR COMPUTADOR

Organizar e gerir melhor o seu tempo é, possivelmente, uma das suas preocupações de momento. Experimente recorrer ao computador – o utilitário Calendar do Windows que, para além de agenda é calendário e alarme, vai-se-lhe revelar indispensável. Mas, apesar de tudo, a prática e um pouco de esforço continuam a ser grandes trunfos para quem quer melhorar a eficiência...

GESTÃO DO TEMPO

Um dos métodos de optimização do tempo consiste na hierarquização das nossas actividades, ou seja, no estabelecimento de prioridades. Para isso é necessário:

- Fazer uma lista das actividades.
- Classificar as actividades como Urgentes ou Importantes.
- Prever uma duração para cada actividade.
- Ordenar a lista de actividades com um número de ordem: 1, 2, 3, etc.
- Fazer ao longo do dia uma análise "previsto/realizado", ou seja, um controlo.

Um dos instrumentos existentes para a gestão do tempo é a agenda. Esta é bastante útil e mesmo indispensável, por exemplo, para a secretária de uma empresa. Uma agenda deverá:

- Estar sempre disponível.
- Mostrar numa só página o plano diário semanal ou mensal.
- Permitir alterar os dados.
- Possuir fichas com contactos, assuntos urgentes, hierarquização de tarefas e acções em curso, para acompanhamento.

Dada a popularidade do *Microsoft Windows*, devida principalmente ao seu ambiente gráfico baseado em janelas e por isso bastante fácil de utilizar, considere ser importante conhecer todas as potencialidades da agenda incluída no agrupamento *Acessórios*. Este grupo é formado por um conjunto de utilitários e aplicações específicas do *Windows*, e que são sempre instalados com a instalação do ambiente. Esta janela, intitulada de *Accessories*, possui o *ícone*.

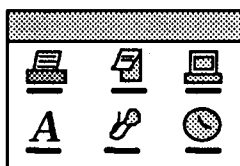


Fig. 1 – Grupo *Accessories* do *Windows*

Neste grupo existem diversos utilitários, como sejam:

- *Write* (processador de texto).
- *Paintbrush* (programa de desenho).
- *Terminal* (permite efectuar comunicações com outros computadores, via *modem*, por linha telefónica).

Accessories

- *Notepad* (editor de ficheiros de texto ou ASCII).
- *Recorder* (gravador de *macros* para executar tarefas repetitivas).
- *Cardfile* (arquivo de fichas ou de registos).
- *Calculator* (calculadora padrão ou científica).
- *Clock* (relógio analógico ou digital).
- *Object Packager* (permite criar *ícones*).
- *Character Map* (possui caracteres extendidos não existentes no teclado).
- *Media Player* (multimédia, ou seja, som e animação).
- *Sound Recorder* (tocar, gravar e editar ficheiros de som).
- **CALENDAR** (agenda-calendário).

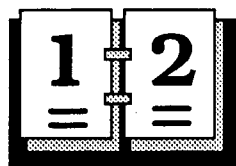
UTILITÁRIO CALENDAR

Pretendo mostrar-lhe que pode, no seu dia a dia, em casa ou no escritório, usar este último utilitário do *Windows*: *Calendar*, enquanto trabalha noutras aplicações, como, por exemplo, com a folha de cálculo *Excel*. Poderá assim possuir todas as características de uma boa agenda, já atrás referidas.

O utilitário *Calendar* é uma agenda-calendário-alarme, ou seja, combina uma agenda e um relógio de alarme, poden-

do servir para registar e consultar anotações tal como se faz com uma agenda de bolso, mas permitindo outras funções mais sofisticadas. **A agenda** pode mostrar dois formatos:

- uma página com os horários do dia e espaços para anotações dia;
- um calendário do mês completo com a possibilidade de alguns desses dias estarem sinalizados com marcas especiais mês.



Para correr o programa *Calendar* deverá, no grupo *Accessories*, pressionar duas vezes sobre o *ícone*:

Fig. 2 – Programa *Calendar* do grupo *Accessories*

Calendar

O *Calendar* deixa-o ver as suas anotações a intervalos regulares de 15, 30 ou 60 minutos.

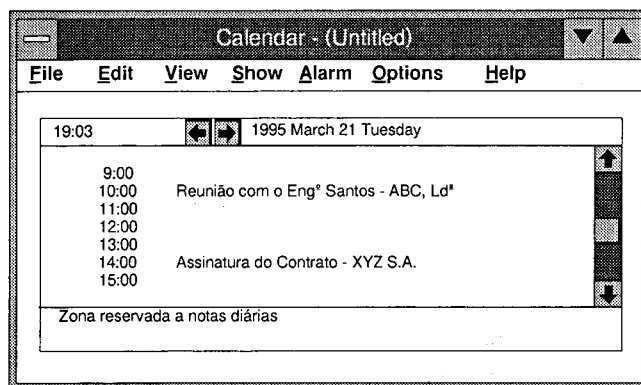


Fig. 3 – Para aceder à vista Dia, escolher a opção *View/Day*

Uma outra hipótese é visualizar o calendário mensal:

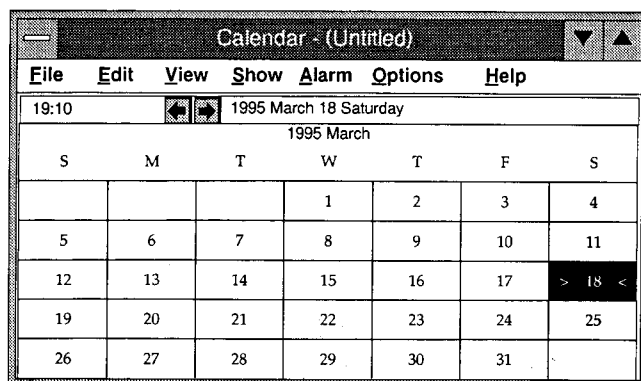


Fig. 4 – Para aceder à vista Mês, escolher a opção *View/Month*

Reparar que o dia corrente aparece marcado com fundo preto. Uma outra grande vantagem deste utilitário é a possibilidade de o programar para o avisar de determinados compromissos com uns minutos de antecedência, através do alarme.

O *Calendar* usa, por defeito, a visualização de apontamentos com o intervalo de 60 minutos. Para alterar estes intervalos terá de seguir os passos:

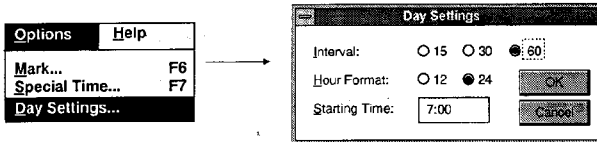


Fig. 5 – Alteração do intervalo de visualização e formato das horas

Para o avisar ao minuto exacto, terá que fazer a programação no menu *Options/Special Time*:

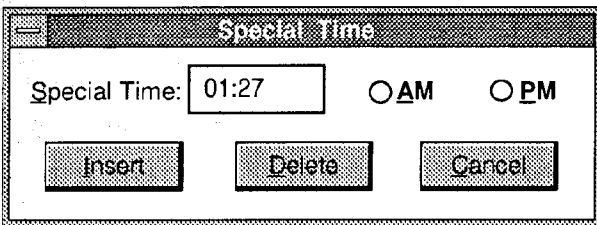


Fig. 6 – Definir uma hora exacta

Pode ainda definir quais as marcas que deseja e as várias combinações. Poderá, por exemplo, usar a caixa [] para saber que corresponde a dias de pagamento, ou a marca x para indicar dias de férias, etc. Para isto deverá escolher, na vista *Mês*, qual o dia a marcar e depois a opção de menu *Options/Mark*.

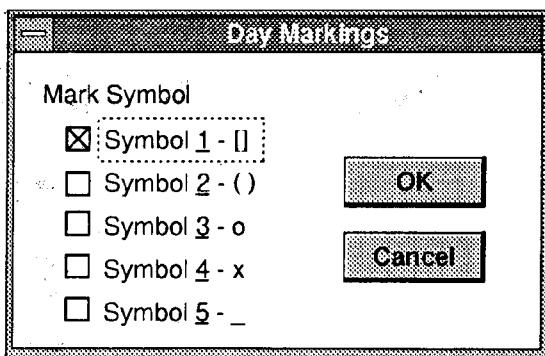


Fig. 7 – Marcação dos dias

Se o dia 31 for dia de pagamento aparecerá marcado com uma caixa []:

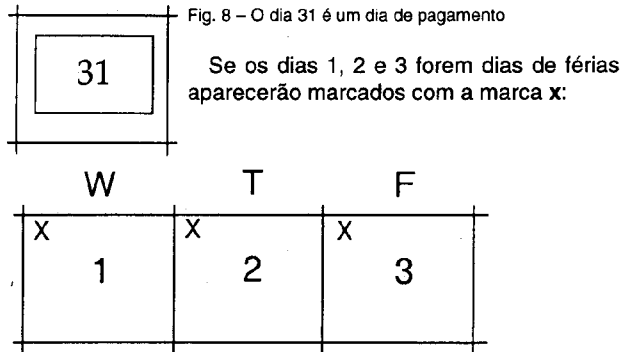


Fig. 8 – O dia 31 é um dia de pagamento

Se os dias 1, 2 e 3 forem dias de férias aparecerão marcados com a marca x:

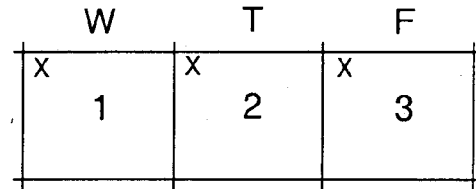


Fig. 9 – Os dias 1, 2 e 3 são dias de férias

Uma função interessante que a agenda nos proporciona é a introdução de um alarme para funcionar a uma determinada hora indicada. Os alarmes ajudam-nos, assim, a chegar a horas às reuniões e a não faltar a compromissos. Para marcar uma (ou várias) hora(s) no alarme deverá seleccionar a hora e depois o menu *Alarm/Set*. Se por acaso essa hora não constar na agenda terá de introduzir uma "hora especial", no menu *Options*. Na agenda diária aparecerá uma campainha ao lado da hora que marcou, indicando também qual é o compromisso:

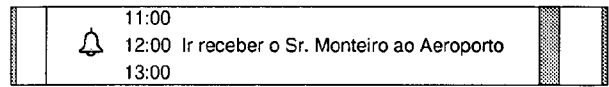


Fig. 10 – Às 12:00 horas o alarme será accionado

Um vez introduzida uma sinalização de alarme, podemos minimizar a janela da agenda ou sobrepor-lhe outros documentos com outros programas e continuar a trabalhar normalmente no ambiente. Quando chegar a altura de funcionar, surgirá um sinal sonoro e/ou um quadro alertando para a hora indicada e a mensagem introduzida; se a janela da agenda tiver sido minimizada, o seu ícone começará a piscar.

Existe ainda a possibilidade de trabalhar com ficheiros, ou seja, fazer com que os dados da agenda fiquem guardados no disco do computador. Estes ficheiros possuem extensão CAL. Para abrir um novo ficheiro de agenda deverá executar a opção *New* do menu *File*. Para guardar um ficheiro a opção deverá ser *Save*, do menu *File*. Para abrir um ficheiro já existente usa-se a opção *Open* do menu *File*.

Se pretender eliminar um dia ocupado por reuniões e compromissos, ou ainda vários dias, deve-se executar a opção *Remove* do menu *Edit*, introduzindo de seguida as datas: de, até (*From - To*), ou seja, as datas entre as quais tudo será eliminado.

Para imprimir uma lista de compromissos, deverá escolher a opção *Print*, do menu *File*, indicando de seguida as datas *From - To*, ou seja, o intervalo de compromissos a imprimir.

SÍNTESE

Pode concluir-se que o utilitário *Calendar* combina as características de um almanaque, de uma agenda e de um alarme, permitindo:

- Alternar entre formatos de apresentação do Dia ou Mês.
- Marcar e modificar compromissos.
- Colocar notas e/ou comentários.
- Apresentar os compromissos de um dia diferente.
- Obter o formato Mensal ou Almanaque.
- Accionar, desactivar ou eliminar um alarme.
- Opção de som.
- Personalizar a agenda.
- Mudar as opções para o Dia e para o Mês.
- Trabalhar com ficheiros da agenda (abrir, guardar).
- Suprimir um dia ocupado por reuniões e compromissos.
- Imprimir compromissos.

Possui assim uma ferramenta bastante útil que lhe permitirá fazer, de uma forma interactiva, a gestão do seu tempo, isto é, de todas as suas actividades. A sua utilização contribuirá também para impedir que o seu chefe chegue atrasado a uma reunião, que esteja saturado de trabalho, ou que se esqueça de um encontro importante. Servirá igualmente para aliviar a sua mesa de papéis... o que é hoje também muito importante para a tão necessária protecção do ambiente.

* Engenheiro; Consultor; Formador.

DISSE SOBRE GESTÃO

"A única vantagem competitiva sustentável vem de ultrapassar a concorrência em inovação."

JAMES MORSE

"O mundo da tecnologia desenvolve-se melhor quando se deixa os indivíduos à vontade para serem diferentes, criativos e desobedientes."

DON VALENTINE

"A vitória será dos que forem altamente imaginativos e dos que estiverem menos agarrados a noções convencionais sobre o que uma organização tem que ser."

TOM PETERS

"Há uma revolução na empresa e temos que derrubar o antigo regime."

DAVID KEARNS



estórias estórias estórias



PAULO BUCHINHO

OS TEMPOS

DO NOSSO TEMPO

Quando olhamos o tempo em que vivemos, recordamos sempre um passado cheio de acontecimentos e, quantas vezes, com amigos, relembramos os bons velhos tempos.

Nada de saudosismos. O que pretendo é motivá-lo para produzir o "talk-show da sua vida" e das suas circunstâncias.

A vida é um guião que vamos escrevendo diariamente com risos, sorrisos, abraços, choros e algumas raivas sabiamente contidas. O exercício que quero propor é convidá-lo

a entrar no "show da vida", recapitulando as coisas boas, menos boas ou até más que foram sendo realizadas.

Afinal, que sinais de obra feita se tornam visíveis?

Que frutos produzidos, que desculpas, que malandrices, que...?

Enfim, que pacote de realizações podemos rever?

A proposta para o tempo actual é construir o seu oásis, nem que seja à volta de uma mesa com a família e alguns amigos, dos tais bons velhos tempos.

estórias estórias estórias

Lembre-se que o objectivo é um *talk-show*, o que significa que os aperitivos e a parte substantiva são um meio para alimentar o tempo. Estou naturalmente a convidá-lo para um salutar tempo de lazer que lhe permita controlar a máquina do tempo.

Esta máquina não perdoa e não volta atrás. Por isso, e com o tempo que ainda nos pertence, há que procurar o reencontro com a vida "real", antes que a vida "nominal" nos conduza a um vazio.

OS SABORES DOS TEMPOS

Vem a propósito recordar a tal história conhecida.

Quando atingimos a ternura dos quarenta e nos aproximamos da frescura dos cinquenta, penso ser muito ecológico saber viver com gosto e com gozo.

E foi neste clima de boa disposição que descobri esta história sobre o tempo e as mulheres. Vão verificar que tem alguma coisa a ver com o tempo da nossa vida profissional.

Assim, reza a dita história que as mulheres até aos 20 anos são como a África, meias virgens e meias por explorar, dos 20 aos 30 são como a Ásia, quentes e misteriosas, dos 30 aos 40 são como o Japão, tecnicamente perfeitas, dos 40 aos 50 são como a Europa, velhinhas mas muito apetecíveis e depois dos 50 são como a Rússia, todos sabem onde fica, mas poucos lá querem ir.

Espero que não interpretem mal e, insisto, leiam a história com sentido de humor.

Reparem bem que as ideias que caracterizam as várias décadas podem ser aplicadas a qualquer carreira profissional.

De facto, quando se começa a trabalhar, pelos "vintes", somos virgens na matéria e como tal levados e explorados como mão-de-obra barata e pouco qualificada.

Mais tarde, pelos 30, já aprendemos os mistérios convenientes e, por isso mesmo, gerimos a temperatura da carreira deixando que ela seja tão quente quanto os benefícios que queremos atingir.

Naturalmente que se a temperatura sobe demasiado, sem controlo, o risco de estoiro pode reconduzir tudo ao ponto zero.

Convém, de facto, saber gerir as expectativas de carreira, com arte e com alma, para que aos quarenta se atinja o auge da perfeição.

E DEPOIS DOS QUARENTA?

A partir daqui é que surgem as complicações.

De facto, até aos 30 anos somos fiéis a nós próprios, dos 30 aos 40 somos fiéis à carreira e depois dos 40 lá teremos que ser "fiéis"... ao patrão.

Mas, continuemos o percurso do tempo. Quando atingimos a frescura dos 50 surge a menopausa ou a andropausa da carreira, a impor as suas regras e muitos cuidados.



A realidade tem que ser assumida e não adiada. No seu *talk-show*, seja qual for a sua idade, prepare desde já o seu século XXI. Reveja a sua carreira, idealize as correcções a fazer e pense a tática a adoptar para as pequenas mudanças que ainda pode iniciar na sua vida.

Reaja a essa coisa terrível chamada pré-reforma e prepare com tempo a sua reforma.

Redescubra aqueles gostos antigos que o "excesso de carreira" fez arquivar.

Pense nos *hobbies* da sua juventude. Ponha em prática os mesmos conceitos de gestão para relançar o seu futuro e desenvolva aquela mesma imaginação e criatividade que durante anos colocou ao serviço de outros.

É que tudo isto tem que ser preparado antes que os acontecimentos nos apresentem situações que cortam drasticamente com o passado e nos coloquem perante uma nova forma de estar na vida.

Uma coisa é certa, depois dos 60 entramos na chamada idade dos metais (cabelos de prata, coração de ouro, etc...) e temos que saber ser diferentes e felizes, porque uma nova vida vai começar.

O tempo, ou se preferir, a idade, não perdoa. Por isto e enquanto ainda houver tempo, faça o favor de descobrir os tempos do tempo que lhe resta.

J. VICENTE FERREIRA
Gestor; Docente Universitário.



aspirinas da alma

PARA ALMAS DESORIENTADAS... A ORIENTAÇÃO

Desculpe, dá-nos licença? Gostaríamos apenas de lhe fazer uma perguntinhas. Sim, é muito rápido. Muito rápido.

Então, diga-nos lá: você é um gestor muito ocupado? As solicitações são muitas? O stress é intenso? Os papéis amontoam-se na secretária sem lhes conseguir dar seguimento?

E, como consequência disso, a sua papelada está uma confusão? E é tanta que nunca sabe onde encontrar "aquele" documento fundamental? E já anda tudo misturado? E no meio dos *dossiers* com documentação sobre impostos costuma aparecer a correspondência da sua mãe para o irmão que está no estrangeiro? E no *dossier* dos contactos comerciais da empresa encontrou, na semana passada, o recado da sua mulher a dizer para pôr o arroz no tacho e deixá-lo cozer durante dez minutos? E, constantemente, não sabe onde pôs os óculos, as chaves, a carteira, o carro? Se respondeu que sim a algumas destas questões é altura de parar, escutar o coração e... tomar medidas enérgicas. Sejam directos e utilizemos as palavras correctas – você está num estado miserável! Anda claramente desorientado. Sim, é verdade, desorientado. Mas vá lá, não desespere. Felizmente para as pessoas que, como você, se desorientam facilmente, chegou agora um novo produto, perfeitamente revolucionário, a um preço que você não vai acreditar.

Sim, falamos da corrida de orientação!

Este novo produto vai resolver o seu problema. Você vai ser uma nova pessoa. Os problemas de localização de objectos vão terminar. Vai descobrir finalmente onde está, donde vem e para onde vai. Localizar-se-á no Mundo.

Não acredita?

Passamos a descrever rapidamente o produto e você vai ver como ele alterará a sua vida.



A CORRIDA DE ORIENTAÇÃO: O QUE É

A Orientação é uma actividade de lazer que tem por base a percepção correcta do local onde nos encontramos. É praticada em terreno variado e ao ar livre, e tem por suporte o gosto das pessoas pela natureza.

Objectivamente, consiste em percorrer um trajecto pré-estabelecido numa carta (mapa), materializado, no terreno, por diferentes "estações" devidamente codificadas. Utilizando um mapa e uma bússola, é necessário picar um cartão de controlo em todas as estações, entregando-o no final como comprovativo da realização correcta do percurso. Isto é, a Orientação permitir-lhe-á descobrir, rapidamente e em qualquer situação, onde é que está o Norte. Nem será preciso dizer, tal a evidência, que os seus "desnortes" empresariais terminarão aqui.

EQUIPAMENTO NECESSÁRIO

Este fantástico produto, já o dissemos, é extremamente barato. Atentemos no equipamento necessário. É, como verá, extremamente simples. Umhas míseras, modestas e singelas sapatilhas (adequadas ao tipo de vegetação e de solo); um fato de treino impermeável à base de *nylon* (leve e resistente) e só para o Inverno; uma bússola e um mapa. Para além disto há quem use ainda um relógio para controlar a actividade (pode ser um Swatch) e, principalmente para quem, como você, se inicia nesta actividade, aconselhamos, com grande convicção, o transporte de um apito. É que, por vezes, vá lá saber-se porquê, as pessoas per-

dem-se, e o apito sempre serve como sinal de socorro.

Não, não comece já a assustar-se. Vai tudo correr bem. E, como vê, o produto que lhe temos para oferecer é bem barato.

E MAIS VANTAGENS...

Mas isto não é tudo. Este produto oferece-lhe muito mais. Senão veja. Como as provas de Orientação são realizadas em meio natural (matas, parques, etc.), o seu *stress* citadino terá tendência a desaparecer. Nada melhor, para ganhar o fôlego necessário para as importantes decisões na empresa, do que respirar aquele ar puro e natural. Ainda mais, numa altura em que o discurso ecológico assume uma importância cada vez mais relevante na nossa sociedade. A defesa da natureza e o contacto mais estreito com ela, (ela, natureza, claro) são as grandes "bandeiras" da sociedade actual. Não lhe parece que é altura de também começar a contribuir para esse ideal? Olhe que a prática da corrida de Orientação, não duvide, é um meio óptimo de o defender.

Pois é mesmo assim. Não estamos aqui para enganar ninguém. Adquirir este produto o mais rápido possível (para isso veja os inúmeros contactos que lhe deixamos) e transforme-se num gestor ecológico e orientado. Um gestor "verde". É moderno, parece bem e, veja lá o cúmulo, parece que também dá saúde. Escusado será dizer que nunca mais vai ter problemas em "localizar" qualquer objecto no meio dos seus papéis. Passará a encontrar tudo, sem o mínimo de dificuldades. Por falar nisso, ó Andrade, onde raio terei posto a chave do carro?

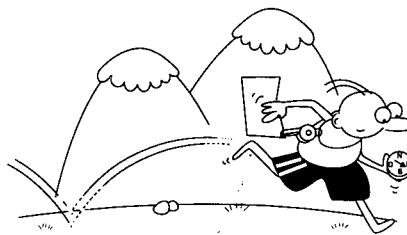
Informações



FEDERAÇÃO PORTUGUESA
DE ORIENTAÇÃO
Apartado 2 - 2640 MAFRA
Tel.: (061) 81 27 10 • Fax: (061) 81 27 10

AAMAFRA
AMIGOS DO ATLETISMO DE MAFRA
Rua Bombeiros Voluntários, Lote B
2640 MAFRA
Tel.: (061) 81 14 82

ACMDS
ASSOCIAÇÃO DE COMANDOS
Secção de Orientação
Avenida Duque de Ávila, 124 - 4º Esq.
1000 LISBOA
Tel.: (01) 53 83 73 • Fax: (01) 57 87 75



ADLA – ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA
LEÕES APELAÇONENSES
Largo 25 de Abril – Apelação
2685 SACAVÉM
Tel.: (01) 947 43 97

AFC – AMARANTE FUTEBOL CLUBE
Rua Cândido dos Reis
4600 AMARANTE
Tel.: (055) 43 25 70

ANORT – ASSOCIAÇÃO DO NORTE
DE ORIENTAÇÃO
Rua G, Bloco 1 – r/c Centro Esquerdo
Montes de Azurva – Eixo – 3800 AVEIRO
Tel.: (034) 93 16 41

ASORT – ASSOCIAÇÃO DE SETÚBAL
DE ORIENTAÇÃO
Parque Natural da Amora
Quinta do Serrado – Amora
2840 SEIXAL
Tel.: (01) 297 44 73

CADG-GNR
CENTRO DE ACTIVIDADES
DESSPORTIVAS DA GUARDA
Largo do Carmo – 1294 LISBOA
Tel.: (01) 347 56 38 • Fax: (01) 347 48 19

CCAV – CLUBE DE CANOAGEM
E AVENTURA DE VAGOS
Secção de Orientação, a/c João Oliveira
Rua do Gravito, 127 – 3800 AVEIRO
Tel.: (034) 284 51

CCF – CORPO DE FUZILEIROS
Base Naval de Lisboa – Alfeite
2800 ALMADA
Tel.: (01) 276 10 71 • Fax: (01) 274 64 65

CCRAM – CENTRO CULTURAL
E RECREATIVO DO ALTO DO MOINHO
Rua João de Deus – Alto do Moinho
2800 ALMADA
Tel.: (01) 254 67 76

CIMO – CLUBE IBÉRICO
DE MONTANHISMO E ORIENTAÇÃO
Apartado 38 – Feijó – 2800 ALMADA
Tel.: (01) 250 08 96

CLAC – CLUBE DE LAZER,
AVENTURA E COMPETIÇÃO
DO ENTRONCAMENTO
Rua 5 de Outubro, 57 – 3º Esq.
2330 ENTRONCAMENTO
Tel.: (049) 71 87 61 • Fax: (049) 71 87 61

CMEFD – CENTRO MILITAR
DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS
Mafra – 2640 MAFRA
Tel.: (061) 81 20 05 • Fax: (061) 81 21 70

CNAI – CLUBE NATUREZA
E AVENTURA DE ÍLHAVO
Rua Sargento João Nuno Redondo, 67
3830 ÍLHAVO
Tel.: (034) 32 18 53

CPARMADA
CLUBE DE PRAÇAS DA ARMADA
Rua Manuel José Gomes, 123
Cova da Piedade – 2800 ALMADA
Tel.: (01) 276 64 21

CPEPAL – CASA DO PESSOAL
DA EPAL S.A.
Avenida da Liberdade, 24 – 1200 LISBOA
Tel.: (01) 346 65 41 • Fax: (01) 346 31 26

DAR – DESPORTO ATLÉTICO
DE RECARDÃES
Edifício Sede da Junta
Apartado 197 – Recardães
3750 Águeda
Tel.: (034) 62 41 32

EPE/ALTERNATIVA – ESQUADRÃO DE
POLÍCIA DO EXÉRCITO/ALTERNATIVA
Rua Serpa Pinto – 4000 PORTO
Tel.: (02) 82 16 80

GDAZURVA – GRUPO DESPORTIVO
DE AZURVA
Cabeco do Serrano – 3800 AVEIRO

GDBPORTUGAL – GRUPO
DESPORTIVO DO BANCO
DE PORTUGAL
Secção de Orientação
Rua Febo Moniz, 4 – 1100 LISBOA
Tel.: (01) 52 20 53

GDCALVITO – GRUPO DESPORTIVO
E CULTURAL DO ALVITO
Rua das Pereiras, 2 – 7920 ALVITO
Tel.: (084) 481 61

ORIESTARREJA
CLUBE DESPORTIVO DE ESTARREJA
Secção de Orientação
Rua Jornal de Estarreja
3860 ESTARREJA
Tel.: (034) 423 53 • Fax: (034) 411 17 (p.f.)

RAID – CLUBE RAID – RECREAÇÃO
AVENTURA E DESPORTO
Rua Salgueiro Maia, lote 9 – r/c Direito
2260 VILA NOVA DA BARQUINHA
Tel.: (049) 71 15 90

ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física.

DIRIGIR



por falar em.

... Inventores portugueses

A competitividade das empresas passa pela capacidade de inovação, quer em termos de produtos, quer de factores de produção.

São diversos os responsáveis pela criação desses novos produtos, entre os quais as próprias empresas com laboratórios de investigação, os institutos públicos, as universidades e também os **inventores independentes**.

Em Portugal, lamentavelmente, quando se fala em inovação, esta é entendida e reduzida à investigação científica e tecnológica. Todavia, inovação industrial não é só isso!

Inovação é lançar novos produtos no mercado, produtos esses que podem ter a mais diversa origem criativa. Nela estão obviamente incluídos os produtos provenientes dos laboratórios de investigação, sejam eles públicos ou privados. Mas a origem criativa depende também do trabalho e criatividade de pessoas independentes – os inventores independentes.

Associação Portuguesa de Criatividade: fundação e objectivos

Em 1970, nove inventores portugueses, liderados pelo Eng^o Humberto Duarte Fonseca, fundam a Associação Portuguesa de Inventores, hoje Associação Portuguesa de Criatividade. Dispunha-se, então, a congregar todas as pessoas independentes que se interessassem pelo progresso científico, pela invenção e pela inovação, dando espaço a uma organização que pudesse auxiliar os inventores e dinamizar os projectos de invenção.



Hoje, 25 anos volvidos, o número de associados é já de cerca de quinhentos e mantêm-se vivas as aspirações e objectivos da fundação.

A Associação Portuguesa de Criatividade é uma organização sem fins lucrativos que congrega, entre os seus associados, a maioria dos inventores independentes nacionais.

Tem, como principal função, auxiliar os inventores ao nível da informação, nomeadamente sobre propriedade industrial e medidas de apoio a inventores independentes, proceder à divulgação dos projectos de invenção junto de empresas das áreas de actividade em que se inserem, organizar exposições em território nacional e representar Portugal nos dois principais certames de invenção a nível europeu, respectivamente, o Salão Internacional de Bruxelas Eureka e o Salão Internacional de Invenções e Produtos Novos de Genebra.

Não podendo deixar de realçar o serviço de divulgação de projectos de invenção junto das empresas, temos de admitir que este é cada vez em menor expressão. Em primeiro lugar, a Associação não tem meios suficientes para dar um eficaz acompanhamento aos projectos, devido à escassez de recursos financeiros mas, por outro lado, cada vez é mais raro, malogradamente, uma empresa portuguesa interessar-se por uma invenção nacional.

As dificuldades do Presente

Apesar do valor criativo português, testemunhado pelos inúmeros prémios ganhos nos Salões Internacionais de Invenção, a realidade é que a maioria dos projectos continua a perder-se, graças à indiferença da sociedade civil em geral e dos empresários em particular.

É verdade que o Estado denotou a intenção de melhorar este estado de situação. Através do Despacho Normativo 354-B/93 de 9 de Novembro, integrado no Programa Inter-calar de Apoio a Empresas Industriais, entretanto revogado pelo Despacho Normativo 551/94 de 29 de Julho, integrado no PEDIP II, foram concedidos apoios a inventores independentes para o registo de patentes europeias e internacionais, para a construção de protótipos e para a divulgação dos inventos.

No entanto, tais medidas não se mostram adequadas a pessoas independentes, dada a enorme complexidade e dificuldade na elaboração de processos de candidatura.

Mesmo que reformuladas, tais medidas não iriam possibilitar ao inventor dinamizar o invento que criou. Esta é uma tarefa que compete aos empresários, mas o diálogo não tem sido frutífero. As empresas nacionais estão cada vez mais limitadas pela forte concorrência que se verifica na União Europeia, o que lhes tem provocado diversos problemas, cujo conhecimento é geral. O impasse na inovação continua e há que reflectir nas causas e provocar soluções, que têm de passar por um maior esforço de investimento e, essencialmente, por uma mudança de mentalidades.

O que urge mudar

E é neste objectivo que a Associação Portuguesa de Criatividade está, neste momento, empenhada. Cada vez mais somos solicitados por escolas secundárias, municípios e outras entidades, para a realização de exposições, ao nível do grande público, tanto de carácter cultural como comercial, e pensamos ser essa uma forma de, lentamente, irmos contribuindo para a mudança das mentalidades. Todavia, a vocação da Associação Portuguesa de Criatividade é essencialmente constituir-se como um serviço de apoio à indústria, no esforço de inovação por parte das empresas. Tal serviço e tal apoio não tem existido, o que é de lamentar.

O que não pode ser esquecido é o esforço por parte de alguns inventores em assumirem eles próprios iniciativas empresariais que, nos últimos anos, embora em número muito escasso, têm sido os únicos casos de sucesso de inventos nacionais, com benefícios materiais para os próprios inventores.

Uma outra vertente que não pode ser desprezada é o contacto que deveria existir entre inventores e investigadores. Raras são as situações em que tal acontece. Muitos dos esforços criativos dos inventores independentes, dada a maior complexidade dos projectos e a falta de conhecimentos técnicos, só seriam possíveis de concretização se passassem por uma fase intermédia de estudo técnico por parte de laboratórios ou universidades.

Essas portas, apesar de abertas no início, acabam por se fechar. Mesmo em alguns casos de docentes universitários que pretendem a colaboração das instituições e se apresentam como inventores, tal apoio é dificultado, como se o simples facto de se ser inventor equivallesse a alguém de difícil diálogo.

É, todavia, com regozijo que verificamos, nos contactos internacionais que mantemos com associações congéneres, essencialmente na Europa, que, para além dos inventores independentes a integrarem essa associações, existem docentes universitários e investigadores que vão, eles próprios, ao encontro das invenções, mantendo um diálogo e uma colaboração franca e aberta, dando seguimento a projectos que, depois de passarem pelos laboratórios, pelos Salões Internacionais de Invenção e pela implementação industrial, podemos ver no mercado, inclusive em Portugal.

É esta falha de diálogo, de colaboração, mas também de dinamismo, que nos impedem de integrar, a um ritmo mais elevado, aquilo a que alguém chamou em tempos o "Pelotão da Frente".

Mesmo ao nível da Propriedade Industrial, ainda hoje se nota um desconhecimento profundo sobre esta temática. Portugal é um dos países em que menos patentes de proveniência nacional se registam por ano e pensamos ser este um indicador económico que urge analisar e reflectir nas suas implicações.



Acreditar no Futuro

É urgente reflectir nas nossas capacidades e potencialidades. É urgente dinamizar as nossas vocações e a nossa indústria. Para isso, e para além de apoios e incentivos, será necessária uma reflexão profunda, visando uma mudança de mentalidades.

Com esta mudança, que apesar de ser estrutural e por isso mesmo lenta, a realidade é que muito tempo já foi perdido. A Associação Portuguesa de Criatividade e os inventores estão abertos a colaborar para este objectivo e a assumir o seu papel, servindo, assim, como um dos muitos motores necessários à revitalização económica e social do País.

Quem não acreditar neste esforço não pode exigir seja o que for do Estado ou das empresas. Nós acreditamos e, por isso, exigimos. Reconheçam e dêem meios válidos aos inventores para trabalhar e, mais importante que tudo, haja uma abertura de espírito para o risco, de forma a que as invenções se tornem em inovações, implementadas pela indústria nacional.

CAMILO RODRIGUES
Associação Portuguesa de Criatividade.

Importante saber:

Em Novembro último, Portugal ganhou o **Grande Prémio** do Júri do Salão Internacional de Bruxelas Eureka, com o invento "Auxiliar de incontinência urinária para deficientes motores".

Este invento permitirá uma maior autonomia à pessoa deficiente com dificuldades ao nível de mobilidade e com ausência ou redução de movimentos dos membros superiores.

É o resultado do empenhamento criativo dos Engenheiros Sílvia Salgueiro e Fernando Madeira e do Técnico Ortoprotésico José Pedro Matos. A actividade desta equipa visa a criação de ajudas técnicas, no âmbito do CIDEF – Centro de Inovação para Deficientes.

PME/REFORMA SEGURA. UM FUNDO DE PENSÕES FEITO PARA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA.



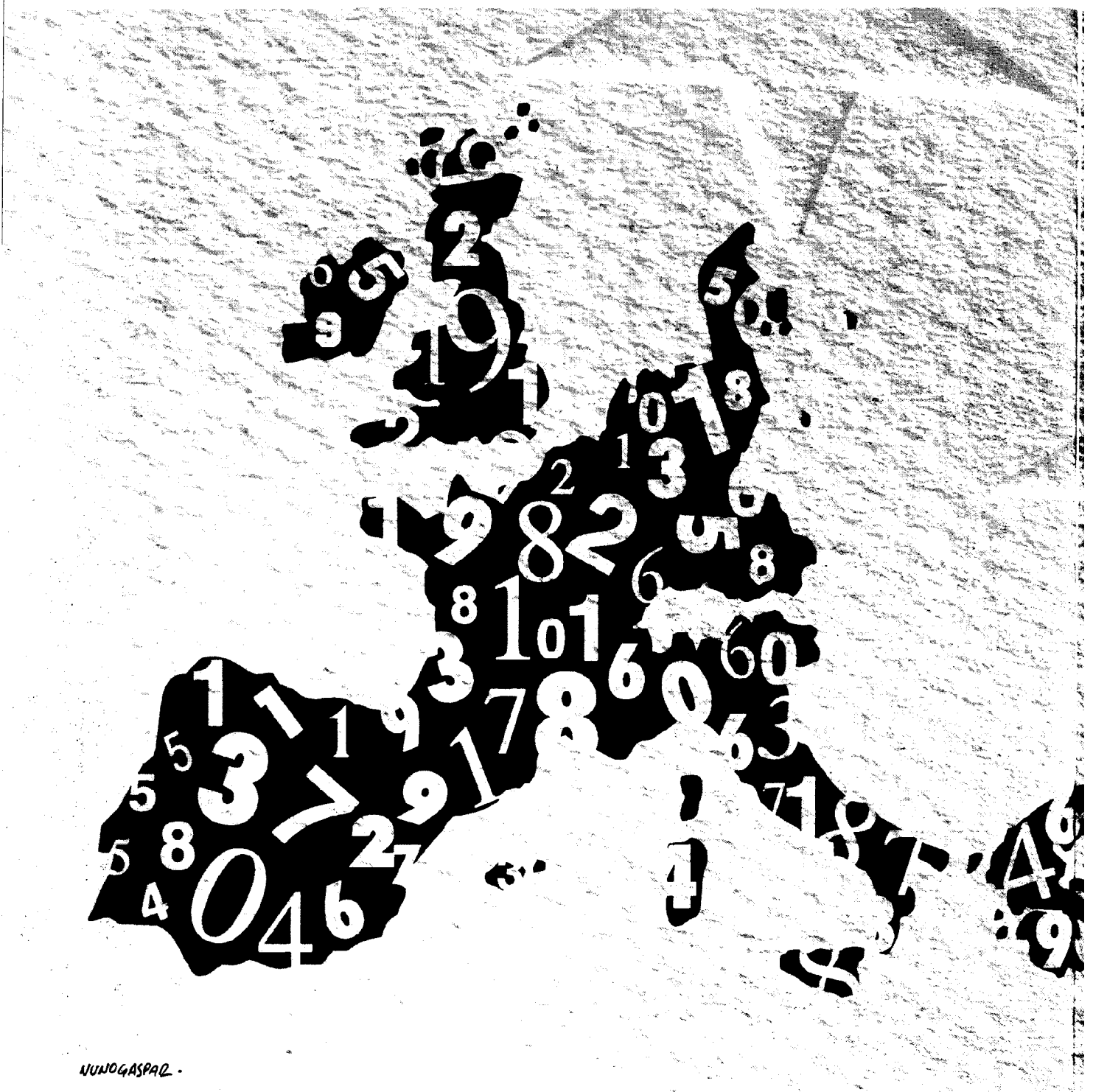
O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

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



NUMOGASPAR.

A FORÇA DE TRABALHO NA EUROPA DOS DOZE



Na origem da Comunidade está o Tratado de Roma, assinado em 25 de Março de 1957, que fez nascer a Comunidade Económica Europeia, com seis países fundadores – Bélgica, RF Alemanha, França, Itália, Luxemburgo e Países Baixos – aos quais se juntaram, em 1973, a Dinamarca, a Irlanda e o Reino Unido e, em 1981, a Grécia. Após a adesão de Portugal e Espanha, em 1986, a Comunidade Europeia passou a ser constituída por doze Estados membros e 324 milhões de cidadãos.

Em 1 de Janeiro de 1995, mais três países – Suécia, Finlândia e Áustria – viram concretizada a sua adesão à Comunidade. No entanto, os dados aqui referidos são ainda os da "Europa a Doze", isto é, sem incluir os três membros mais recentes.

A FORÇA DE TRABALHO NA COMUNIDADE

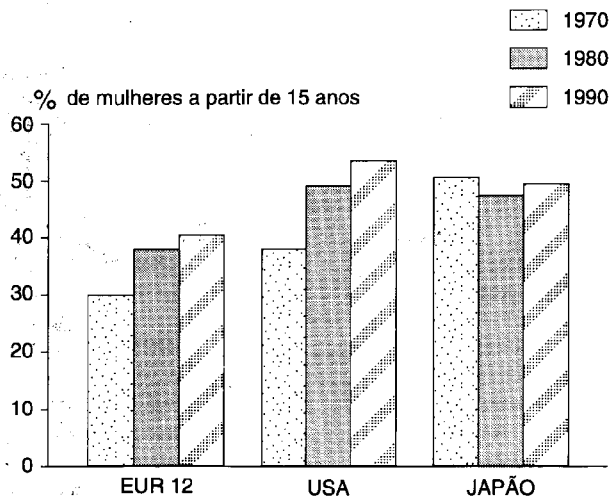
A população activa, ou força de trabalho de um país, é definida como o conjunto de pessoas que trabalham efectivamente ou que estão em busca de um trabalho (os desempregados).

- Contrariamente a uma ideia muito divulgada, a população activa da Comunidade não envelheceu ao longo dos últimos trinta anos. Ao contrário, a proporção da mão-de-obra com mais de 50 anos passou de 27 por cento em 1960 a 21 por cento em 1990. No Japão, esta percentagem está actualmente próxima de 30 por cento.
- Entre 1960 e 1990, a taxa de actividade das pessoas em idade de trabalhar (quer dizer, a relação entre a população activa e as pessoas com idade superior a 15 anos) praticamente não mudou: permanece próxima dos 55 por cento. Esta taxa é bem inferior à observada nos outros países da Europa Ocidental, nos Estados Unidos ou no Japão. A principal explicação é a baixa taxa de actividade das mulheres europeias comparada com a das suas homólogas de outras regiões desenvolvidas do Mundo. A diferença vem igualmente do facto de que, em 1990, apenas 15 por cento dos homens com mais de 60 anos continuavam a trabalhar. Esta percentagem era de 27 por cento nos Estados Unidos e atingia 50 por cento no Japão.

UMA PROPORÇÃO CRESCENTE DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Desde 1970, uma das mudanças mais profundas, tendo afectado a população activa da Comunidade, reside no crescimento da taxa de actividade feminina.

- Entre 1977 e 1989, a população activa feminina da Comunidade aumentou quase 25 por cento, enquanto que a população activa masculina aumentava apenas 3 por cento. Como nos Estados Unidos e no Japão, uma parte importante do aumento da actividade feminina tomou a forma de emprego em *part-time* mais do que em tempo integral.
- Notar-se-á, também, que a taxa de actividade das mulheres da Comunidade Europeia culmina a 20-24 anos. Não obstante, a taxa de actividade feminina nos grupos etários de mais de 35 anos tende a igualar-se à das mulheres mais jovens. Esta presença mais forte das mulheres no mercado do trabalho explica-se, em parte, pela redução do número de filhos e pelas possibilidades abertas pelo trabalho em *part-time*.



Durante os últimos vinte anos, a taxa de actividade das mulheres com mais de 15 anos passou de 32 por cento a 42 por cento. Nos Estados Unidos, o crescimento foi mais rápido que na CE (de 40 por cento a 55 por cento). Em compensação, a taxa de actividade das mulheres permaneceu praticamente constante no Japão (por volta de 50 por cento).

Baseado no *dossier* «Europa em Números», elaborado no âmbito do programa ODICEES – Organização do Diálogo dos Engenheiros e Quadros para a Expressão da Europa Sindical.

Orientado para o estudo das consequências sociais das novas tecnologias e da modernização, o programa ODICEES decorreu durante três anos (1990/93), associou organizações sindicais de quatro países da Comunidade – entre os quais Portugal, através do Sindicato dos Engenheiros, SERS-UGT, tendo beneficiado do apoio da Direcção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Educação da Comissão das Comunidades Europeias, através do COMETT.

Ao representante português, Sr. Eng.º Luís F. Santos Moreira, a *Dirigir* agradece a disponibilização dos dados publicados nesta rubrica.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista.



COMBATE AO DESEMPREGO É A PRINCIPAL PRIORIDADE

Durante o corrente ano, a Comissão Europeia deverá, no desenvolvimento do seu programa de trabalho, respeitar escrupulosamente os objectivos definidos pelo Parlamento Europeu, em especial no que respeita à transformação do crescimento económico em emprego, objectivo que deverá ter concretização prática através da criação, em toda a União Europeia, de 15 milhões de novos postos de trabalho até ao ano 2000. Esta é a principal conclusão a extrair da resolução sobre o programa legislativo da Comissão para 1995, que mereceu aprovação no Parlamento Europeu. Por outro lado, os deputados desejam que a Comissão Europeia coordene, com o Parlamento Europeu, as propostas de revisão do Tratado da União Europeia que tenciona apresentar à Conferência Intergovernamental de 1996, e pedem a apresentação de uma vasta lista de propostas legislativas em domínios como o ambiente, a luta contra a fraude, os direitos dos trabalhadores ou o turismo.

PAMAF REFORÇA ORÇAMENTO PARA 1995

O Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal (PAMAF) tem uma verba disponível para 1995 de 110 milhões de contos, dos quais 70 por cento pertencem à comparticipação comunitária e os restantes 30 por cento à comparticipação nacional. Segundo o Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas (IFADAP), que gere o programa, em 1994 o PAMAF disponibilizou cerca de 70 milhões de contos, dos quais 49 milhões vindos da União Europeia e 21 milhões de contos do Governo português.

LEADER II COM NOVOS INVESTIMENTOS

O valor total de investimento proporcionado pelo programa comunitário Leader II deverá duplicar o montante disponibilizado pela União Europeia. As estimativas para o final do programa apontam para um investimento total de 46 milhões de contos e para um montante disponibilizado de 28 milhões de contos. Estas expectativas baseiam-se nos excelentes resultados alcançados nos dois anos e meio do LEADER I, onde se conseguiu um investimento total de 18 milhões de contos, para um esforço comunitário de 9,5 milhões e nacional de 4,5 milhões de contos. No que se refere aos resultados do LEADER I, merecem destaque

os 2500 projectos locais de investimento e a criação de 2100 postos de trabalho não agrícolas no mundo rural.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO AO EMPRESÁRIO

Apresentado recentemente pela Secretaria de Estado para a Modernização Administrativa, este novo sistema permitirá aos empresários tomar conhecimento das oportunidades proporcionadas pelo Quadro Comunitário de Apoio e ter acesso a uma base de dados pública com informações sobre incentivos comunitários e fiscais, modernização ou início de actividade empresarial e formação ou alteração da constituição de sociedades. A "Empresa e Economia" é a 12ª aplicação interactiva que ficará disponível no INFOCID, sistema que, após consulta num monitor, coloca à disposição do público um leque alargado de serviços e opções: Simulação do IRS (modelo 1 e 2), Cálculo da Retenção na Fonte do IRS, Calendário Fiscal, Cálculo do Incentivo ao Arrendamento Jovem, Crédito à Habitação, Resultados Eleitorais, Turismo (rural e juvenil), Endereços, Telefones e Medidas de Modernização Administrativa. Prevê-se para breve a abertura de novas áreas de informação, assim como outras que irão complementar as já existentes.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO
Docente Universitário,
Gestor, Consultor de Empresas.

DESENVOLVER UMA ATITUDE CRIATIVA

Ao contrário do que muitas pessoas julgam, criatividade não é necessariamente sinónimo de imaginação ou extravagância. Quer no domínio da criação artística, quer no domínio científico, a produção de ideias originais é apenas uma das etapas do processo criativo. Este implica, para além do 10 por cento de inspiração (ou talento) imprescindíveis, 90 por cento de transpiração, compostos de motivação, persistência e método. No entanto, mesmo esses 10 por cento de talento (habitualmente considerado inato) podem ser aperfeiçoados através da adopção de uma “atitude criativa” e de uma formação específica para desenvolver as competências envolvidas no acto de criar.

ATITUDE CRIATIVA, O QUE É?

Em termos gerais, “atitude criativa” não é mais do que uma manifestação da inteligência divergente, que pode ser avaliada através de quatro factores:

1. A elaboração

A capacidade de não se limitar a enunciar uma ideia na sua generalidade, mas pormenorizar a sua definição, atribuindo-lhe um carácter concreto e operacional.

2. A fluência

A quantidade de ideias produzidas.

3. A flexibilidade

A qualidade das ideias produzidas (o número de categorias em que estas se podem enquadrar).

4. A originalidade

A capacidade para produzir ideias inéditas, com carácter inovador.

Assim, um indivíduo muito criativo será aquele em que estes quatro factores se apresentam num nível elevado. Todas as pessoas têm um potencial criativo, com predomínio de um ou vários destes factores. Cabe a cada um procurar desenvolver esse potencial e articular-se com outros, para utilizarem a sua diversidade de forma sinérgica.

ACÇÕES A EMPREENDER:

Propomos-lhe algumas acções e técnicas que vão contribuir para o desenvolvimento do seu talento para criar. Podem ser adoptadas individualmente, mas a sua eficácia será bastante maior se forem desenvolvidas em grupo.

Desenvolva a curiosidade



- Leia regularmente jornais ou revistas que habitualmente não o interessam.
- Cultive a metáfora e procure analogias sugestivas nas diferentes áreas do saber.
- Converse ou relacione-se com pessoas que lhe pareçam muito diferentes de si (pela ocupação que têm, pelo seu nível académico ou cultural, personalidade ou opiniões) e esforce-se por ouvi-las sem juízos de valor precipitados.

co ou cultural, personalidade ou opiniões) e esforce-se por ouvi-las sem juízos de valor precipitados.

Cultive uma atitude de abertura e tolerância

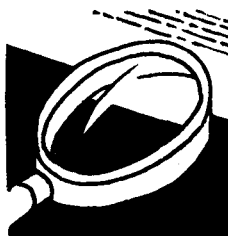


- Alimente o espírito crítico relativamente aos seus grupos de pertença; encontre os aspectos menos positivos da ideologia política que defende, dos valores que considera inabaláveis, dos princípios que julga serem fundamentais.
- Pratique a técnica do "Advogado do Anjo":

Quando confrontado com ideias que teria tendência para rejeitar à partida, siga as seguintes etapas, antes de apresentar o seu próprio ponto de vista.

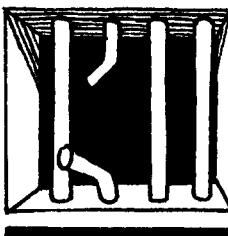
- verifique se ouviu e compreendeu a ideia do outro;
- diga o que lhe agrada na ideia que ouviu;
- coloque as questões que lhe parecerem pertinentes.

Procure definir os problemas, ou as ideias, em profundidade



- Faça de conta que tem que explicar o seu problema ou a sua ideia a um marciano ou a uma criança, ou imagine qualquer outra situação que o obrigue a utilizar frases simples e claras e a explicar as suas ideias pormenorizadamente.
- Reúna o máximo de informação e de opiniões sobre os assuntos de que vai ocupar-se.

Identifique e ultrapasse os obstáculos à expressão da originalidade



- Liste todas as ideias que tem sobre um assunto, por mais extravagantes ou loucas que lhe pareçam, antes de as seleccionar (defenda-se contra a autocensura).
- Imagine soluções mágicas para um determinado problema e faça o exercício de procurar transformá-las em ideias realizáveis, sem prejuízo da sua originalidade.

Aprenda mais sobre criatividade



- Leia livros e artigos sobre as técnicas criativas ou inscreva-se em seminários ou acções de formação que lhe permitam desenvolver o seu potencial criativo.

* Psicóloga; Formadora; Consultora associada da PROMOSTIM.

OS SEIS CHAPÉUS DO RACIOCÍNIO DE EDWARD DE BONO

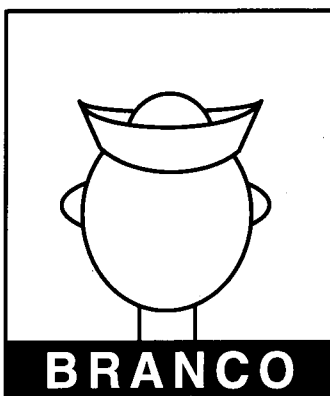
Edward de Bono concebeu um método denominado "os seis chapéus do raciocínio", com o objectivo de melhorar a capacidade das pessoas de pensar, exercitando-as a raciocinar de uma forma mais orientada e produtiva. É um instrumento de orientação da atenção, que tem sido utilizado com grande sucesso em reuniões, em situações que impliquem o relacionamento de grupos, e mesmo ao nível da própria organização empresarial.



A finalidade deste método é estimular as pessoas a utilizar todos os tipos de raciocínio, de uma forma sistematizada e disciplinada.

De Bono utiliza o símbolo do chapéu, na medida em que este define o papel que um indivíduo desempenha numa determinada situação – na cultura inglesa associa-se tradicionalmente o chapéu à forma de raciocínio. Os chapéus põem-se e tiram-se, não são fixos nem permanentes, e uma pessoa é capaz de usar vários chapéus, de acordo com as circunstâncias.

Assim, De Bono associa a cada cor um tipo de raciocínio distinto:

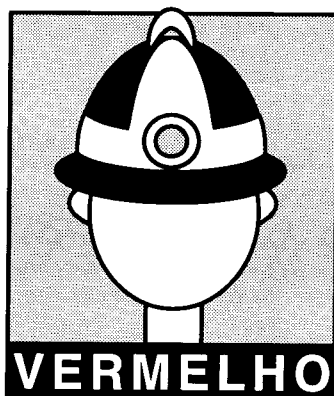


O Chapéu Branco está relacionado com factos, números e informações. Procura ser objectivo e neutro. Neste chapéu, existem três tipos de questões fundamentais:

- Quais são as informações que temos?
- Que informações nos faltam?
- O que devemos fazer para obter as informações necessárias?

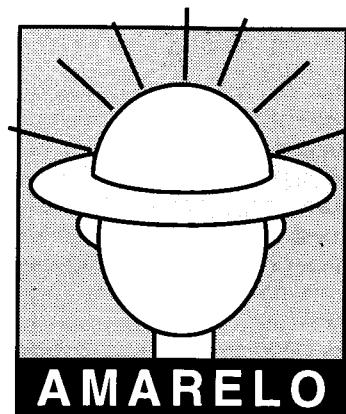
O Chapéu Vermelho remete para as emoções, sentimentos e intuições. É um chapéu que procura fazer libertar as impressões pessoais e subjectivas. Permite que a pessoa revele as suas intuições sem ter que se justificar.

O Chapéu preto significa prudência, verifica-



ção e avaliação. Procura a verdade, através da lógica e do raciocínio crítico. É um chapéu realista e coloca uma série de questões:

- Isto corresponde à verdade?
- Isto articula-se com os dados disponíveis?
- Será que vai resultar?
- Quais são os problemas e as desvantagens que daqui podem decorrer?



O Chapéu Amarelo articula-se com vantagens, benefícios e ganhos. Também procura a verdade e a lógica, mas numa perspectiva optimista, com esperança. Este chapéu levanta as seguintes questões:

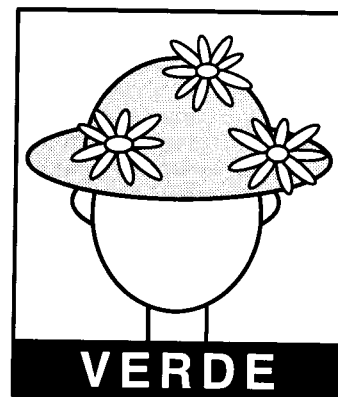
- Quais são as vantagens?
- Quem ficará beneficiado?

- Porque é que isto deve ser bem sucedido?
- Vale a pena seguir este caminho?

O Chapéu Verde tem a ver com alternativas, sugestões e novas ideias. Baseia-se na energia e na liberdade de pensamento. É um chapéu activo e criativo, colocando a ênfase na inovação. Não é necessário apresentar argumentos lógicos para justificar ou defender as novas ideias ou possibilidades.

Este chapéu tem cinco utilizações possíveis:

- Exploração
- Propostas e sugestões
- Alternativas
- Novas ideias
- Provocações



O Chapéu Azul assume uma função de controlo e avaliação do próprio pensamento, e tenta estabelecer qual vai ser o próximo tipo de raciocínio a utilizar. Com este chapéu ficamos com uma visão global das coisas, como se estivéssemos no céu a olhar para baixo, para a terra. Baseia-se nos seguintes aspectos:

- Em que ponto nos encontramos?
- O que é que vamos fazer de seguida?
- Proposta de programa (qual o chapéu ou sequência de chapéus a seguir)
- Síntese
- Observações



Ao utilizar, em cada momento, um tipo de raciocínio diferenciado, procura-se potenciar o funcionamento de cada um deles. Quando os utilizamos de uma forma indiscriminada, misturando emoções com informações, ao mesmo tempo que procuramos avaliar a situação, muitas vezes acabamos apenas por evidenciar a confusão que nos vai na cabeça, sem conseguir chegar ao objectivo inicialmente proposto – resolver um problema, tomar uma decisão, fazer uma escolha, sugerir um caminho alternativo, etc.

Este método de Edward de Bono tem recebido críticas muito favoráveis, estando largamente difundido nos Estados Unidos, no Japão e na Europa. Tem sido frequentemente utilizado ao nível empresarial, com o intuito de

melhorar a cultura da empresa. Mas a sua utilização não se restringe ao contexto organizacional: este método tanto pode ser usado com adultos como com crianças, reconhecendo-se as suas potencialidades no próprio contexto familiar.

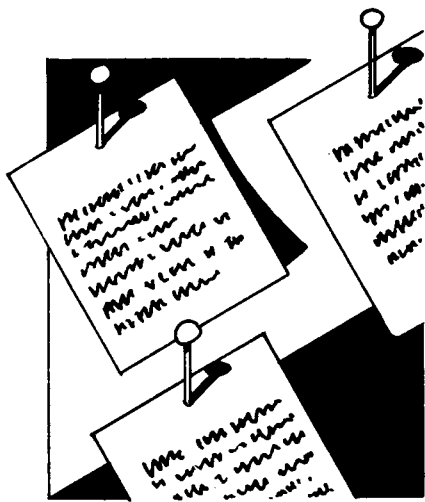
* Psicóloga; Formadora; Técnica Superior do IIEFP.

NOTA:

Para aprofundamento da concepção teórica de Edward de Bono, sugere-se a consulta da bibliografia indicada no artigo "Formar para a Criatividade", pág. 19.

ACTUALIZAÇÃO DO MAILING DE ASSINANTES

**Esta é a sua última oportunidade
de dizer *sim* à continuação
da assinatura da Dirigir.
Recorte o postal RSF, preencha-o,
não esquecendo de indicar
o seu número de assinante,
e coloque-o no marco do correio.**



breves

resultados. Para integrar qualquer dos programas da AESE não é necessário um título académico.

Aperfeiçoamento, alta direcção de empresas (PADE), direcção de empresas (PDE) e continuidade são as tipologias dos quatro programas da AESE – uma "instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, que se propõe dar formação específica em direcção e gestão de empresas, segundo a perspectiva de que a vida empresarial deve possuir uma base ética", frisa Ramalho Fontes.

A título de exemplo, uma recente "sessão de continuidade" propunha o tema "Como descentralizar uma pequena empresa" (o caso Depisa, apresentado pelo professor Juan Carlos Vásquez-Dodero, do IESE espanhol). Cada participante apresenta na sessão plenária o seu ponto de vista (o trabalho de casa...) sobre os vários aspectos desta operação. Minuciosamente, os participantes vão tendo uma ideia muito completa e diversificada do prisma que compõe a complicada tarefa organizacional e de gestão que é a descentralização de uma empresa.

Os casos propostos representam sempre factos reais, que já tiveram lugar e que, de uma forma objectiva, são colocados à análise dos participantes no programa.

GINÁSTICA MENTAL E EXPERIÊNCIA

Uma conferência-colóquio, a introdução aos principais aspectos estratégicos do tema e, finalmente, a comparação entre situações diversas – como sejam as diferenças entre descentralizar uma pequena ou grande empresa – culminam um *brainstorming* cujo objectivo principal é o de "ajudar as pessoas a reflectir sobre todos os problemas que se podem colocar à sua actividade".

Valendo quer pela qualidade dos orientadores quer pela temática, a infindável quantidade de sessões de continuidade, seminários e programas de formação da AESE produz uma "formação estruturante, com técnicas e instrumentos de utilização imediata, onde a ginástica mental é potenciada com a reflexão sobre a experiência de cada um".

E por vezes o alvo é tão específico como ensinar um engenheiro a compreender o que diz um director financeiro...

in *Expresso*, Gestão



ACIDENTES DE TRABALHO

Quase metade dos acidentes de trabalho em Portugal (48 por cento) acontecem no ramo da Indústria Transformadora.

A conclusão é do Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e da Segurança Social (DEMESS), e reporta ao segundo trimestre de 1994. No entanto, e a avaliar pela variação de -6 por cento entre aquele período e o trimestre seguinte, tudo indica que as coisas naquele sector de actividade não vão de mal a pior, mas continuam a rondar esse preocupante cenário.

Isto significa, por seu turno, que ainda há muitos industriais em Portugal a "fechar os olhos" à urgente questão da higiene e segurança no local de trabalho. A maior parte das vezes, na perspectiva de quem emprega, o que mais interessa é que as encomendas ou obras estejam prontas o mais rápido possível, por forma a não desiludir, ou até a impressionar pela positiva os clientes – aqueles que, afinal, fazem com que a facturação suba no balanço de cada firma.

Apesar de o número total de acidentes de trabalho ter diminuído (anda agora na casa dos 57 mil por trimestre, contra os mais de 60 mil nos vários trimestres do ano transacto), o número de acidentes mortais, por seu lado, tem vindo a aumentar de forma significativa, tendo-se registado 59 casos só no terceiro trimestre de 1994 – mais seis que no trimestre imediatamente anterior.

UMA ESPERANÇA...

Na cidade de Lisboa, e a propósito das obras para a Expo 98, a Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP) e a sociedade que gere aquele mesmo evento acordaram recentemente em antecipar o prazo de início do cumprimento das normas inscritas na "Directiva Estaleiros", que entrará brevemente em vigor em todos os países da comunidade, ao abrigo da qual se cumprirão todos os requisitos relacionados com a higiene, saúde e segurança no trabalho.

Resta agora esperar, para ver se as promessas se cumprem.

in *Expresso*, Emprego

UMA BASE ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Constituída há 15 anos sob os auspícios da Associação de Estudos Superiores de Empresa, a AESE, Escola de Direcção e Negócios, tem sido desde então – e muito por força da *low-profile* dos seus mentores – uma escola quase secreta.

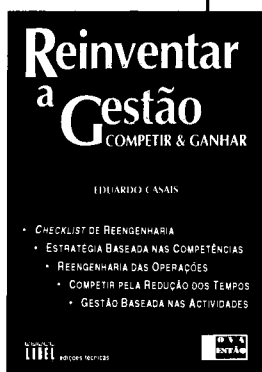
Ensina as pessoas mais importantes de uma organização a ouvir os seus colaboradores, provando que na empresa o trabalho não pode ser feito por um conjunto de autistas. A AESE é "uma escola por software, típica do século XXI" – sintetiza José Manuel Ramalho Fontes, um engenheiro do Porto que mostra a face de um organismo de formação empresarial especializada que, apesar de pouco conhecido, existe desde 1980.

Mais de mil quadros e directores de 500 empresas públicas e privadas participaram nos seus programas de formação.

Ramalho Fontes sublinha que a AESE "não dá cursos. Os participantes – somente pessoas com experiência profissional – preparam as sessões em casa e depois são expostos durante duas horas de trabalho em grupo que culmina numa auto-análise de



livros a ler



FICHA TÉCNICA:

Título: *Reinventar a gestão, competir e ganhar*

Autor: Eduardo Casais

Editora: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Colecção: Nova Gestão

Lisboa, 1995

REINVENTAR A GESTÃO

No seu quotidiano, as empresas enfrentam hoje uma envolvente em mudança permanente com a qual têm de garantir o máximo de compatibilidade.

Os consumidores alteram com frequência as suas preferências, apoiados num maior acesso à informação e é maior o grau de selectividade das suas decisões de compra face a um maior e mais alargado leque da oferta.

Vivemos o "primado do mercado" onde o cliente é rei.

Sob pena de virem a aumentar significativamente a sua taxa de mortalidade, as empresas não podem mais adormecer à sombra da reputação

conseguida no passado e são forçadas a manter um esforço de inovação permanente, em todas as suas áreas funcionais, por forma a conseguirem, no curto prazo, as competências distintivas capazes de se transformarem em vantagens competitivas sustentáveis.

Salvo em situações de monopólio ou em sectores de actividade onde os preços são fixados politicamente, o preço deixou de ser determinado pelas empresas em função dos seus custos para passar a ser "imposto" pelo mercado.

Assim sendo, e como forma de manter as margens do negócio em níveis tais que possam remunerar



devidamente os capitais investidos, as empresas necessitam de soluções capazes de garantir menores ciclos de produção, maior flexibilidade de resposta e menores níveis de desperdício por forma a melhorar, de forma significativa, o rácio preço/qualidade, factor determinante na opção de compra dos consumidores.

O objectivo do aumento da competitividade é hoje determinante para as empresas portuguesas, particularmente para as do sector transformador que constitui o motor da economia nacional se considerarmos que, em 1991, foi responsável por 39 por cento do volume do emprego, 47 por cento do volume de vendas e onde o produto bruto por trabalhador atingiu 7 por cento.

Conforme refere Michael Porter/ Monitor Company in *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, o "... paradigma da competitividade assenta no conceito da produtividade...".

As empresas portuguesas não terão outra alternativa senão abandonar as velhas práticas de gestão, que dificilmente produzirão os resultados desejados, objectivando crescimentos de produtividade através da implementação de programas de melhoria contínua, flexibilizando os processos produtivos, eliminando ao

máximo as tarefas que não acrescentam valor ao produto, prevendo a qualidade à partida (na fase de criação dos seus produtos), fazendo bem à primeira, etc.

Especialistas referem que é possível reduzir, em cerca de 30 a 40 por cento, os custos das actividades de suporte (na cadeia de valor das empresas) pela eliminação de tarefas que não acrescentam valor e reduzindo o desperdício pela prática da qualidade ao longo da linha.

No tecido empresarial português, onde a microempresa (10 a 20 trabalhadores e 20 a 50 mil contos de volume de vendas) impera e onde valores culturais muito característicos ainda predominam, os empresários e os gestores já perceberam que se encerrou, há muito, o ciclo "vender tudo o que se produz" e que se iniciou um outro "produzir o que é possível vender".

A mudança de atitudes depende essencialmente dos empresários e gestores, não existindo nenhuma razão endógena impeditiva de que a mesma possa ocorrer nas PME portuguesas.

Antes pelo contrário, as PME são talvez o tipo de organizações onde a mudança é susceptível de ocorrer mais rapidamente já que os empresários asseguram, eles próprios, em muitos casos, a gestão das suas empresas.

A criatividade dos actos de gestão torna-se assim determinante e prioritária relativamente aos investimentos em novos meios tecnológicos de produção, na procura de soluções capazes de garantirem melhorias contínuas de produtividade nas empresas...

William Davidow e Michael Malone, no seu livro *The Virtual Corporation*, escreveram a dado passo que "... a competitividade consegue-se com 80 por cento de esforço de gestão e 20 por cento de tecnologia adequada...".

O 2º Quadro Comunitário de Apoio, através dos benefícios que concede ao investimento na melhoria dos *factores dinâmicos de competi-*

vidade, constitui uma última oportunidade para os empresários e gestores portugueses conseguirem, para as suas empresas, as vantagens competitivas essenciais ao aumento da capacidade exportadora, factor determinante para a sua sobrevivência futura.

Apesar de existirem disponíveis uma variedade significativa de títulos de gestão, dando expressão às mais diversas correntes, conceitos e metodologias, distribuídos por centenas de páginas que muito poucos gestores, particularmente de PME, têm tempo para ler, faltam referências passíveis de aplicação a situações concretas nas empresas portuguesas.

Reinventar a Gestão, Competir e Ganhar tipifica de forma compreensível problemas e soluções que afectam, de forma generalizada, as empresas ao mesmo tempo que orienta o leitor relativamente à forma como o esforço de gestão deve ser encarado face a novas realidades, dando-lhe a oportunidade de se "identificar" com a caracterização dos problemas e as soluções sugeridas pelo autor.

É um livro bem escrito, de fácil leitura, actual e contendo respostas para muitos dos problemas que afectam as empresas portuguesas que, cuja leitura, sem qualquer hesitação recomendamos aos nossos empresários e quadros gestores.

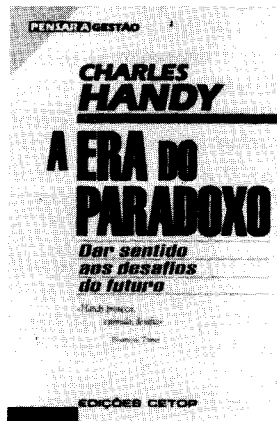
Peter Drucker, no seu livro *Gerindo para o Futuro* refere, a dado passo do livro "... gerir de forma inteligente constitui hoje a única solução...".

Esta é, quanto a nós, a mensagem implícita em *Reinventar a Gestão*, um livro que muito nos agradou ler e onde referenciamos muitas soluções que, na nossa actividade de 15 anos como consultor de empresas, já muitas vezes recomendamos a empresários e quadros gestores apeteendo-nos aqui deixar-lhes mais um apelo: *Reinventar a Gestão é preciso!*

HORÁCIO COSTA

Engenheiro IST, post-graduado em Ciências Empresariais; Consultor de Empresas.

DIRIGIR



A ERA DO PARADOXO

Os novos desenvolvimentos tecnológicos, as economias globais e a permanente necessidade de uma melhor *performance* pessoal alteram para sempre as nossas empresas, as nossas carreiras e o nosso estilo de vida. Menos empregos a tempo inteiro, o fim das carreiras duradouras, o aparecimento dos *portfolios* profissionais, o aumento de bem-estar social, a maior informação global e um consumo desenfreado fazem que seja necessário repensar a sociedade.

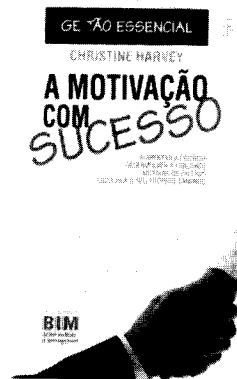
O autor deste livro, Professor Charles Handy, recomenda que os líderes, sejam eles empresários ou políticos, compreendam que uma nova ética surgiu, em que a partilha do poder é uma realidade e em que uma muito maior autonomia individual é o paradoxo da vida moderna.

Com esta obra o autor prescreve soluções gerais para as empresas e pessoas que viverão e trabalharão no século XXI.

FICHA TÉCNICA

Título: *A Era do Paradoxo*
Autor: Charles Handy
Editora: Edições CETOP
Colecção: Pensar a Gestão

À VENDA NAS LIVRARIAS



A MOTIVAÇÃO COM SUCESSO

Na organização da nossa vida, no estabelecimento de objectivos ou na obtenção de sucesso nos negócios, a motivação revela-se uma das capacidades mais compensadoras. Porque a motivação pode e deve ser alcançada, este livro indica-nos em cada capítulo um método prático que ajudará a motivarmo-nos a nós mesmos e aos outros.

Aconselhamos este livro, de fácil leitura, a todos os que por alguma razão se encontram desmotivados e incapazes de escolher o seu próprio caminho.

FICHA TÉCNICA

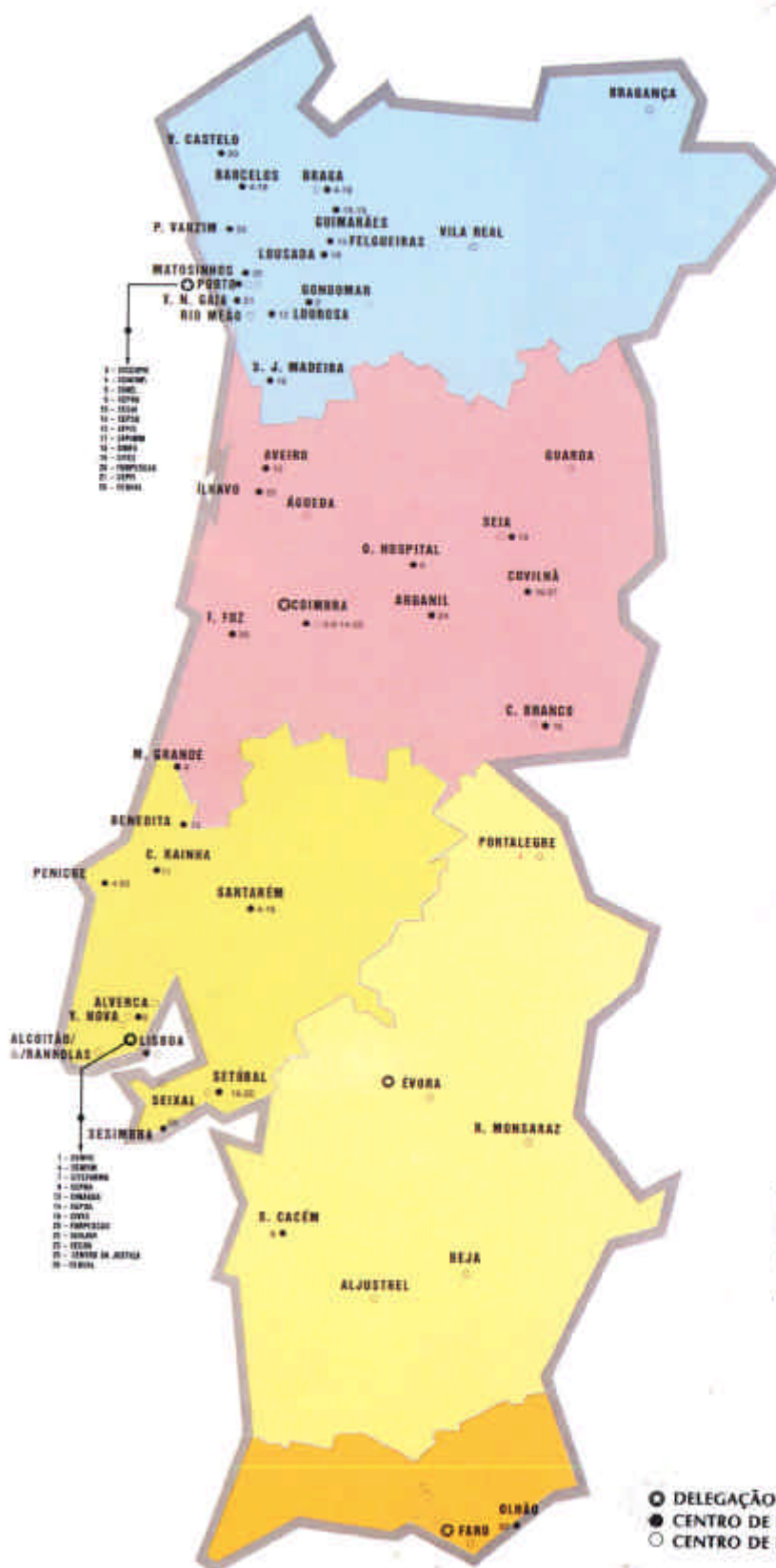
Título: *A motivação com sucesso*
Autora: Christine Harvey
Editora: Editorial Presença
Colecção: Gestão Essencial

À VENDA NAS LIVRARIAS

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTROS DE GESTÃO DIRECTA — CENTROS DE GESTÃO PARTICIPADA



GESTÃO DIRECTA

Delegação Regional do Norte

- Braga
- Bragança
- Vila Real
- Rio Meão
- Porto – Centro F. P. do Sector Terciário
- Centro F. P. Porto (CERCO)

Delegação Regional do Centro

- Agueda
- Aveiro
- Guarda
- Seia
- Coimbra
- Castelo Branco

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo

- Venda Nova – C.F.
- Alverca
- Venda Nova – Centro F. P. Artes Gráficas
- Alcoitão / Ranholas – Reabilitação
- Lisboa – Centro F. P. do Sector Terciário
- Setúbal

Delegação Regional do Alentejo

- Portalegre
- Évora
- Reguengos de Monsaraz (Extensão do C. F. P. – Évora)
- Beja
- Aljustrel

Delegação Regional do Algarve

- Faro

GESTÃO PARTICIPADA

- 1 – Construção Civil Ob. Públ. Sul – CENFIC
- 2 – Ourivesaria e Relojoaria – CINDOR
- 3 – Constr. Civil Ob. Públ. Norte – CICCOPN
- 4 – Metalurgia Metalomecânica – CENFIM
- 5 – Electrónica – CINEL
- 6 – Artesanato – CEARTE
- 7 – Empreg. Escritórios, Comércio, Novas Tecnol. – CITEFORMA
- 8 – Agro-Pecuária – CENTAGRO
- 9 – Reparação Automóvel – CEPRA
- 10 – Informática – CESAI
- 11 – Cerâmica – CENCAL
- 12 – Cortiça – CINCORK
- 13 – Engenharia, Águas Min., Nat. e Termalismo – CINÁGUA
- 14 – Alimentar – CEPASA
- 15 – Calçado – CFPIC
- 16 – Vestuário e Confecção – CIVEC
- 17 – Madeira e Móvelário – CFPIMM
- 18 – Fundição – CINFLU
- 19 – Têxtil – CITEX
- 20 – Pescas – FORPESCAS
- 21 – Reabilitação – CEFFI 5
- 22 – Jornalismo – CENJOR
- 23 – Comércio – CECSA
- 24 – Intereempresas da Beira Serra – CINTERBEI
- 25 – Sector da Justiça – CENTRO DA JUSTIÇA
- 26 – Qualidade – CEQUAL
- 27 – Lanifícios – CELAN

(algumas de secções móveis não assinaladas no mapa)



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MANPOWER

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

OUTROS SERVIÇOS

Gabinete de Avaliação Profissional – A Manpower testa profissionalmente os candidatos que o cliente selecciona para a sua empresa, com provas e exercícios profissionais (nas áreas de secretariado, línguas, informática, processamento de texto, contabilidade, testes de coordenação de movimentos, de montagem com ferramentas, de montagem de PCI e de pequenas peças, de controlo e verificação, de precisão e de registo de produção, etc.)

Gabinete de Psicologia – Com psicóloga residente, este gabinete está apto a proceder à orientação profissional, às avaliações psicotécnicas e/ou observações psicológicas, tanto no caso dos novos funcionários seleccionados directamente pelas empresas, como no de trabalhadores que concorram a um novo posto de trabalho, e também em caso de promoção profissional.

Formação – Reciclagens ou acções de formação pontuais, dirigidas a trabalhadores que as empresas não podem dispensar para a frequência externa de cursos de formação. A Manpower pode torná-los, em cerca de meio dia, imediatamente produtivos, sobretudo na área de informática ou mesmo no domínio comportamental, nos seus diversos aspectos (relações interpessoais, assertividade, vendas, etc.), utilizando as mais avançadas metodologias pedagógicas.

Estágios – A Manpower possui estreitas relações com instituições educativas do ensino superior e está habilitada a recrutar, seleccionar e gerir os recém-licenciados / estagiários, para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes. O seu conhecimento quer do mercado de trabalho quer do perfil e das motivações dos sujeitos permite-lhe orientar o início de carreira desses candidatos, assim como participar na sua integração nas empresas clientes.



UMA GAMA DE SOLUÇÕES FLEXÍVEIS NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

A Manpower propõe às empresas múltiplas soluções de apoio, através de uma vasta gama de serviços:

o **TRABALHO TEMPORÁRIO**, em que disponibilizamos trabalhadores experientes de qualquer qualificação ou ramo de actividade, apenas durante o tempo estritamente necessário;

o **TRY AND HIRE**, que permite às empresas terem temporariamente um trabalhador por nós seleccionado, que pretendam vir a contratar a termo ou permanentemente;

MANPOWER SELECÇÃO, um serviço rápido que vai desde a simples triagem de currículos até ao processo completo de recrutamento e selecção, feito por medida para cada empresa.

A preços muito competitivos, efectuamos todos os serviços de apoio do cliente, para que ele se possa dedicar integralmente ao seu negócio.



LISBOA-1050
Pç. José Fontana, 9C
telf (01) 352 54 55
fax (01) 356 02 68

PORTO-4000
Rua Campinho, 24
telf (02) 200 24 26
fax (02) 32 53 42

ALBUFEIRA-8200
R. 5 de Outubro, 102
telf (089) 58 81 13
fax (089) 58 81 14

SÃO MIGUEL-9500
R. Margarida Chaves, 24
telf (096) 62 98 30
fax (096) 62 91 84



TRABALHO TEMPORÁRIO É MANPOWER • ALVARÁ N.º 1 DE 90-06-07. ART.º 3 N.º 1 E 2 DL 358/89