

R E V I S T A P A R A C H E F I A S

Julho
Agosto 95
200.00

DIRIGIR

38

**A RIQUEZA
DAS ORGANIZAÇÕES**

**REENGENHARIA: UMA OUTRA VISÃO
COMO LIDAR COM OS MEDIA**

**SEPARATA:
A AUTO-AVALIAÇÃO DE EMPRESAS**



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 Spencer Branco

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

COLABORADORES: Albuquerque Tavares, Francisco Velez Roxo, J. M. Marques Apolinário, Joaquim Manuel da Silva Ribeiro, José Carballo Sequeira, Lídia Spencer Branco, Luís Graça, Luísa Falcão, Margarida Marques, Norberto Filipe, Nuno de Oliveira Pinto, Nuno Luís Madureira, Vítor Sequeira Roldão

REVISÃO TIPOGRÁFICA: Paulo Ramos

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

ILUSTRAÇÕES: Nuno Gaspar, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo

FOTOGRAFIA: Jacinto Fernandes

GRÁFICOS: 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 Pense, 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 17519/97

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 N.º 38 AGO. 1995
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL	
EDITORIAL	Fernando C. Mourato 2
DESTAQUE	
A RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES	Vítor Sequeira Roldão 3
QUAL É E EM QUE RESIDE A RIQUEZA DA SUA ORGANIZAÇÃO?	7
FORMAÇÃO	
AESE: Para uma formação contínua dos gestores de topo	Luísa Falcão 12
UM CONFLITO NA EQUIPA DE SAÚDE	Luís Graça 16
HISTÓRIA E CULTURA	
DA RIQUEZA DAS NAÇÕES	Nuno Luís Madureira 20
GESTÃO	
REENGENHARIA UMA OUTRA VISÃO	Francisco Velez Roxo/José Carballo Sequeira 23
PARA A RENTABILIZAÇÃO DO TRABALHO DE GRUPO: A AFECTIVIDADE	Albuquerque Tavares 29
REFLEXÃO	32
QUANDO O PROBLEMA É: A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	Joaquim Manuel da Silva Ribeiro 34
DISSE SOBRE GESTÃO	38
EUROPA EM NÚMEROS	
MULHERES, UMA FORÇA NO TRABALHO	J. M. Marques Apolinário 40
EUROFLASH	43
ASPIRINAS DA ALMA	
EU, FILATELISTA, ME CONFESSO...	Norberto Filipe 44
PODI FALAR EM...	
... CONSULTORES SENIORES	Lídia Spencer Branco 48
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
COMO LIDAR COM OS MEDIA	Margarida Marques 50
BREVES	55
LIVROS A LER	57
CLASSIFICADOS	60

IEFP / FP
MEDIATECA
n.º

95.08.29

"Toda a riqueza são os homens"

JEAN BODIN

Verificará o leitor, ao analisar este número da sua revista, algo que já sabia – a maior riqueza das organizações em que participamos é, afinal, constituída por nós próprios!

Apesar da surpresa relativa, não vai resistir ao convite para a apreciação do passado e do presente da sua organização e ao desafio da previsão do futuro... porque tudo isto é, obviamente, muito importante para si.

Ficará avisado contra os perigos da embriaguez do êxito de hoje, que poderá já estar a esconder o mais rotundo falhanço a prazo e confirmará que os saltos para o futuro, embora apeteçam, não dispensam atravessar a escadaria deste presente de dificuldades e, no fim, aceitará o que o nosso estilo marca – o estudo e a observação integrados, sem fanatismos!

Neste fim de século, abandona-se a gestão simples dos recursos humanos porque se prova limitada e passa-se à gestão dos talentos, concentrada agora nas actividades dos grupos.

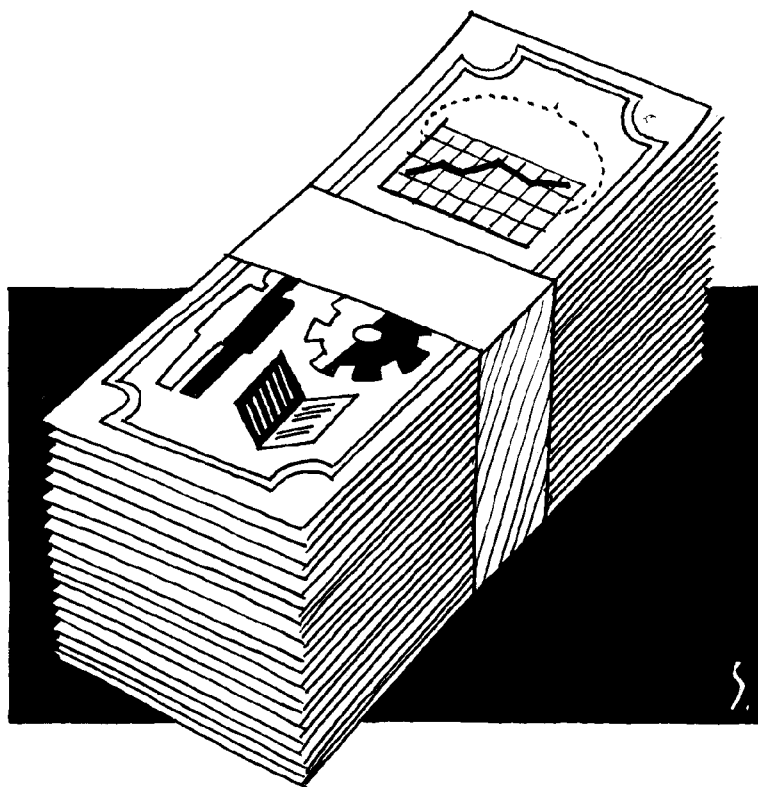
As organizações ricas e ganhadoras, que, felizmente, também existem entre nós, já descobriram que o talento e a inteligência só acontecem quando ao Homem é dada a responsabilidade e o poder de tomar decisões. Não se recuse, pois, este desafio...

Prova-se que a valorização dos recursos humanos é essencial para a prosperidade das organizações, dela dependendo a sua capacidade de inovação. Deverá, portanto, o clima organizacional alimentar um desafio permanente e favorecer as ideias de investigação e desenvolvimento, afastando as novidades inúteis, de preferência após experimentação. Fundamental é que se lancem continuamente novos projectos, se compararem e abandonem os menos rentáveis para aperfeiçoamento dos actuais produtos e serviços.

Tal como o economista J. Bodin já afirmava no século XVI, são os homens a maior riqueza das organizações e os pioneiros da sua renovação permanente.

FERNANDO C. MOURATO

A RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES



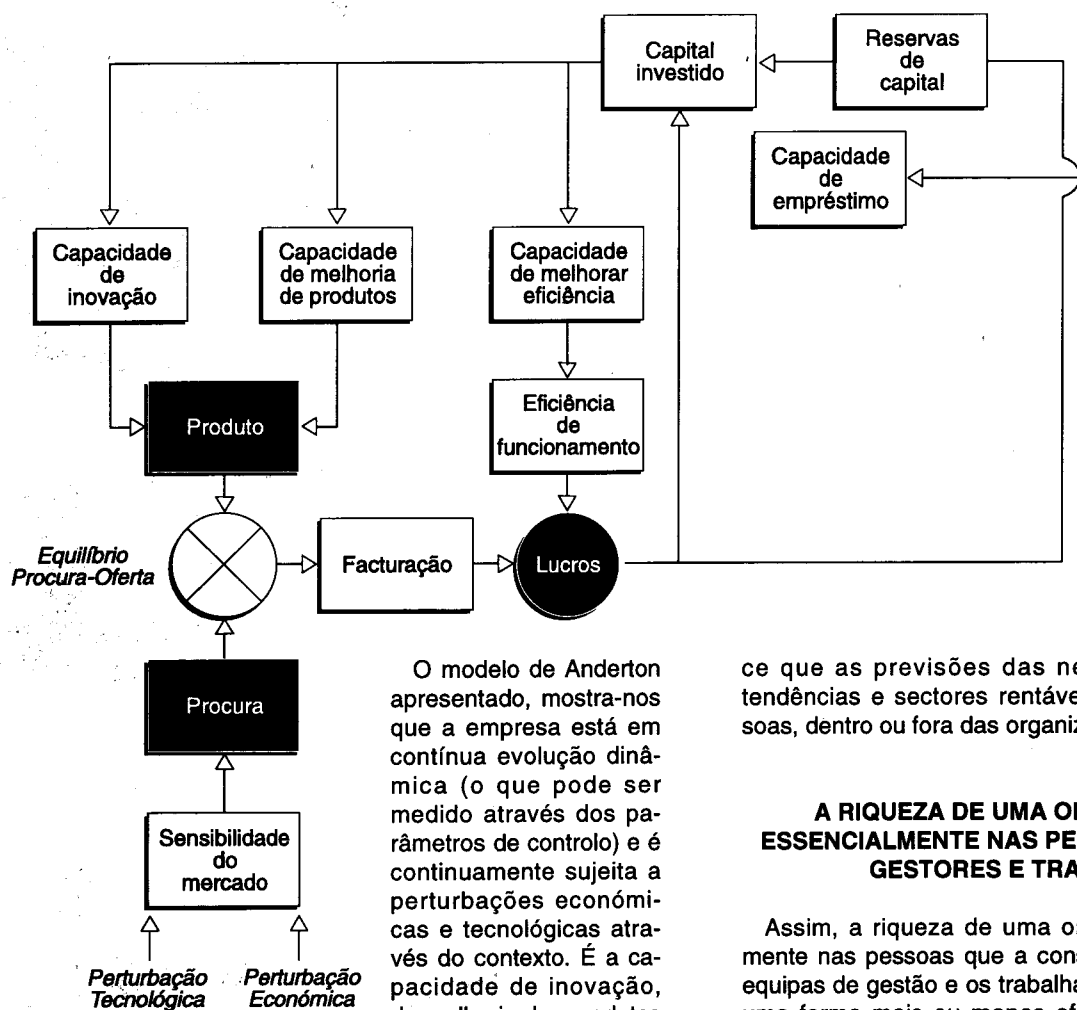
A soma dos valores que a empresa promove – a sua verdadeira riqueza – reside essencialmente na excelência das pessoas que a constituem, na sua capacidade de empreender, liderar e motivar, na sua capacidade de inovar e de perceber o contexto, na sua capacidade de mudar e inflectir em novas direcções.

PORQUE TEM VALOR UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL?

Numa perspectiva dinâmica, uma organização não vale por si própria, ou seja, não tem um valor intrínseco definitivo. Vale, sim, pela sua ligação às entidades com que se relaciona, de entre as quais têm um significado especial os clientes, que, sendo a sua razão de ser, determinam a sua missão.

Assim, pode dizer-se que a riqueza de uma empresa advém do valor que os seus clientes atribuem aos seus produtos/serviços, para o que terá que estruturar-se, sob o ponto de vista organizacional, de forma eficiente. O **modelo de Anderton**, a seguir apresentado, é a esse respeito exemplar.

Fig. 1 Sistema de Regulação Simplificado Representando uma Empresa – Modelo de Anderton



O modelo de Anderton apresentado, mostra-nos que a empresa está em contínua evolução dinâmica (o que pode ser medido através dos parâmetros de controlo) e é continuamente sujeita a perturbações económicas e tecnológicas através do contexto. É a capacidade de inovação, de melhoria dos produtos e de melhoria da eficiência que pode fazer progredir a empresa.

No modelo de Anderton, a facturação decorre do equilíbrio entre as características dos produtos existentes e as novas necessidades do mercado, condicionadas pelo contexto económico bem como pelas diversas possibilidades tecnológicas que se colocam. Considera este modelo que o investimento é especialmente aplicado em inovação, melhoria dos produtos e melhoria do grau de eficiência dos métodos de trabalho e produção, que são parâmetros controláveis do sistema, através dos quais a empresa pode ser actuável.

A RIQUEZA DE UMA ORGANIZAÇÃO RESIDE, ANTES DE TUDO, NOS CLIENTES CUJAS NECESSIDADES SATISFAZ

A principal válvula de regulação do modelo de Anderton posiciona-se entre a facturação e a capacidade de oferecer produtos e serviços conformes com as necessidades expressas pelos clientes. Assim, numa primeira grelha de análise pode considerar-se que uma empresa gera riqueza na medida em que satisfaz necessidades de clientes. Essa riqueza tem, obviamente, diferentes valores em diferentes momentos do tempo.

A riqueza de uma organização empresarial reside, assim, antes de tudo, nos clientes cujas necessidades satisfaz e tenderá, possivelmente, a ser maior se a empresa se situar num sector com forte rentabilidade, elevada taxa de crescimento e em que a janela de oportunidade tenha uma dimensão razoável. Acresce

que as previsões das necessidades de clientes, tendências e sectores rentáveis são realizadas por pessoas, dentro ou fora das organizações em que se inserem.

A RIQUEZA DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTÁ ESSENCIALMENTE NAS PESSOAS: EMPRESÁRIOS, GESTORES E TRABALHADORES

Assim, a riqueza de uma organização está essencialmente nas pessoas que a constituem: os empresários, as equipas de gestão e os trabalhadores, que, organizados de uma forma mais ou menos eficiente, transformam ideias em produtos e serviços. Particularmente, o **valor do empresário** (ou a pessoa que lidera o negócio) é de maior relevância na forma como contribui para a riqueza e valor de uma organização – pela sua **intuição e capacidade de percepção**, pelo seu **conhecimento do negócio**, pela sua **capacidade de liderança**, pela sua **determinação**, pela sua **capacidade de aceitar riscos e de transformar ideias em conceitos práticos**. De igual modo, são as equipas de gestão, nomeadamente os gestores, e os trabalhadores que constituem (passiva e activamente) grande parte da riqueza da organização, na medida em que tudo o que se concretiza é através de pessoas e dos seus conhe-

cimentos (mesmo que contidos em base de dados), da sua inovação e da qualidade de que são capazes.

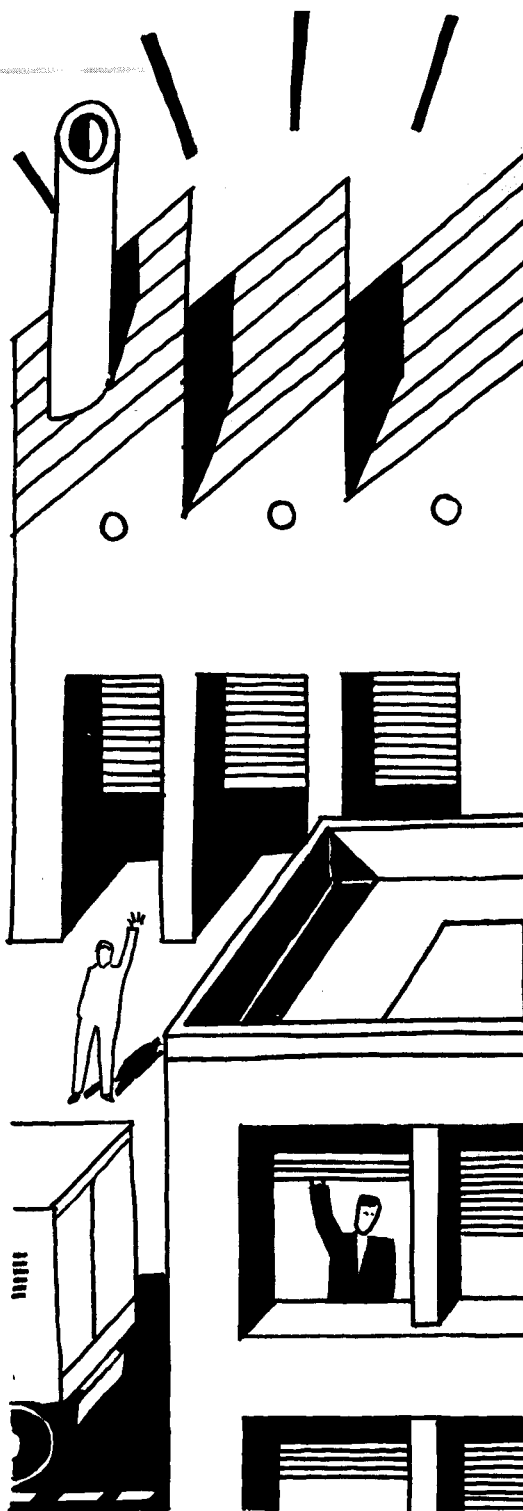
CONHECIMENTO E TECNOLOGIA, COMPONENTES DECISIVOS DA RIQUEZA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Pode dizer-se, portanto, que um outro componente decisivo da riqueza de uma organização é, sem dúvida, o **conhecimento** que ela encerra e, em particular, a tecnologia. O nível de conhecimento geral e específico que, de uma forma agregada e estruturada, constitui a cultura de uma empresa, é um activo dificilmente mensurável e frequentemente pouco visível que, no entanto, constitui um precioso valor, sendo talvez o factor mais vital de competitividade.

A **tecnologia**, enquanto conjunto de conhecimentos aplicável à produção de bens, que permitam encontrar soluções para necessidades específicas de clientes, constitui um factor de competitividade e de riqueza das organizações.

A CAPACIDADE DE CONSEGUIR RESULTADOS SÓ É POSSÍVEL COM EFICIENTES SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

São as pessoas (empresários, gestores e trabalhadores) que, dominando e detendo conhecimento e tecnologias, fazem produtos que oferecem no mercado para satisfazer necessidades de clientes. No entanto, como ressalta com clareza do modelo de Anderton, a capacidade de conseguir resultados só é conseguida com eficientes sistemas de organização (sistema de organização é aqui encarado como um objecto estruturado com um subsistema de finalização e um subsistema de animação). É através do sistema de organização, que suporta o sistema de informação (e cada vez mais o fluxo de informação sobreleva o fluxo de bens), que a empresa pode conseguir uma maior integração e flexibilidade, características que podem permitir uma maior capacidade de adaptação a um contexto cada vez mais competitivo.



É de referir aqui a **teoria de cadeia de valor de Porter**, segundo a qual tudo decorre do valor que a empresa cria para os seus compradores, da forma como esse valor é negociado entre a empresa e o comprador e da eficiência do sistema de organização. A empresa só é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto, ou seja, se a margem for positiva. Para isso, são actuáveis as actividades primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e serviços) e as actividades de apoio (compras, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e infra-estruturas) de forma a gerar vantagens competitivas em custo ou em diferenciação.

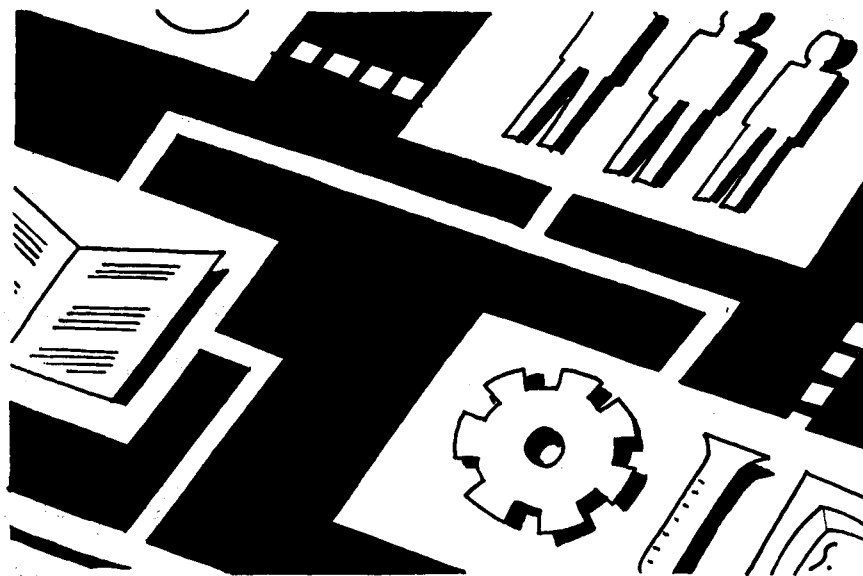
De notar que a cadeia de valor de Porter é ampliada da empresa aos fornecedores, canais e compradores, nomeadamente através de associações geradoras de sinergias e ganhos.

PODE CONFIAR-SE NA AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA, SEGUNDO A NORMA FINANCEIRA?

A forma de avaliação de uma empresa, normalmente utilizada para efeitos de transacção, baseia-se em cálculos financeiros que consistem em adicionar o activo líquido real de exploração ao *goodwill* e ao activo extra-exploração.

Para este efeito, **activo líquido real** é definido como o excedente do total dos bens e direitos da empresa (activo) sobre o total dos seus débitos para com terceiros (passivo exigível) e ***goodwill*** é definido pelas expectativas de ganhos futuros (existem referidas na literatura inúmeras expressões e formas de cálculo do *goodwill*).

A forma de avaliação financeira da riqueza de uma organização tem a enorme vantagem de ser mensurável, permitindo nessa medida quantificar vários aspectos e tornando o referencial de transacções mais definido. No entanto, embora mensurável ela é limitada, subjectiva e fortemente variável em função do referencial metodológico de avaliação que se utiliza.



COMO PODE VALORIZAR-SE UMA ORGANIZAÇÃO? ONDE ESTÁ A SUA RIQUEZA?

A definição de riqueza de uma organização empresarial tem que ver com o referencial do observador (e com o modelo) que avalia essa riqueza, o que pressupõe, implicitamente, segundo Salvador de Madriaga, uma valorização, um julgamento de valor e uma norma, em que:

- **Valorização** – É a declaração que precede uma apreciação. Nessa declaração pressupõe-se a existência de uma norma, que não foi criada pela declaração.
- **Julgamento de valor** – Tipo de julgamento que tem por objecto a definição de normas pertencendo a certas categorias de valorização.
- **Norma** – Escala de valor ou regra de acordo, com a qual as valorizações são operadas.

Ora, quando se utiliza uma qualquer metodologia financeira, é criada uma norma que vai servir de base à valorização, e esse referencial é, em si mesmo, explícito, mas condicionado à norma que, além de ser estática, é limitada e medida ao nível das consequências e não das causas.

Considero que o valor de uma organização empresarial, medido ao nível das causas, está fundamentalmente na **soma dos valores que ela promove, ensina e pratica**. É destes valores em acção que resultam produtos e serviços com valor para os clientes. Se o valor dos produtos é elevado para os compradores, o valor a ser apropriado pela empresa pode ser elevado e contribuir para o reforço da mesma.

A soma dos valores que a empresa promove reside fundamentalmente na **excelência das pessoas** – empresários, gestores e trabalhadores – na sua capacidade de empreender, de liderar e motivar, na sua capacidade de inovar, na sua capacidade de perceber o contexto, mudar e inflectir em novas direcções.

Reside essa riqueza no **nível de conhecimentos** agregado e desagregado das pessoas que constituem a organização e, em particular, no **nível de desenvolvimento tecnológico** que as pessoas e a organização detêm.

Reside ainda na **capacidade da organização** em si mesma, na sua forma e estrutura, na sua **capacidade de adaptação**, na sua **flexibilidade**, **integração** e **identidade**, características que lhe permitem sobreviver e crescer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATTEN, J. (1992), *Building a Total Quality Culture*, Crisp Publications.
- MADRIAGA, S. (1969), *Prospective e Politique*, OCDE.
- PETERS, T. e WATERMAN, Robert (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers.
- PORTER, M. (1992), *Vantagem Competitiva*, Edição Campus.
- RAPPAPORT, A. (1979), "Selecting Strategies that Create Shareholder Value" in *Harvard Business Review*, Julho/Agosto

* Engenheiro; Director-Geral da Datinvest; Docente no ISCTE.

QUAL É E EM QUE RESIDE A RIQUEZA DA SUA ORGANIZAÇÃO?

*Na apreciação da riqueza de uma organização
são múltiplos os factores a considerar.*

*Dependendo da perspectiva tomada,
um ou alguns serão valorizados, outros secundarizados.
A Dirigir procurou desencadear respostas espontâneas
à questão genérica:*

*Qual é e em que reside a riqueza da sua organização?
Os visados foram gestores e quadros de empresas,
de dimensão e sectores de actividade diversas.
Cabe aos nossos leitores retirar, das suas respostas,
as devidas conclusões.*

António José Correia

Director Financeiro da DUVIDEO. Profissionais de Imagem*

**O capital é
fundamentalmente humano.
E que melhor riqueza?**

A Duvideo é uma empresa facilitadora da comunicação. Mais tarde ou mais cedo os seus trabalhos vão provocar reacções: seja o vídeo de formação ou apresentação de uma empresa, seja o de promoção de um serviço ou produto ou seja, ainda, a título de exemplo, o registo da concretização de um projecto.

Reacções provocam-nas também os programas televisivos que produz: umas mais efusivas ("Não se Esqueça da Escova de Dentes"), outras mais populares ("Cenas de um Casamento") outras, ainda, mais polémicas ("Máquina da Verdade").

Estamos, portanto, em presença de "produtos" cuja avaliação é extremamente subjectiva, mas um dado é certo: mexem com pessoas. E, se bem que as máquinas – câmaras, *régies*, etc. – sejam importantes para o registo e, posteriormente, para a emissão, toda a construção estética da imagem e do som é, marcadamente, exigente nas ideias e na criatividade e, já agora, nos riscos.



DIRIGIR

Esta é também uma actividade onde a tecnologia não se faz rogada. Aparece quase todos os dias e sem hora marcada.

A competitividade, entendida como um factor de sucesso de qualquer projecto empresarial, passa também por aqui.

E se, em matéria de tecnologia, isolarmos a componente *software*, mais uma vez o factor humano intervém com uma ponderação inquestionável (efeitos especiais, realidade virtual, etc.).

A Duvideo começou num sótão.

Já lá vão 13 anos.

Madalena Martins

Directora-Geral da IMAGO – Imagem e Comunicação, Lda*

Rigor, ética e profissionalismo numa equipa motivada. Eis a nossa riqueza!



Começar o edifício por cima é um conceito de arquitectura pouco pacífico.

As "fundações" foram, no entanto, técnicos da RTP que, espreitando uma oportunidade, se lançaram numa iniciativa empresarial sob a forma cooperativa.

O "saber fazer" foi aqui a chave.

O Capital Social inicial de 100 000\$00 não foi alterado desde o início e até ao momento.

Estamos, portanto, perante um caso em que o capital é fundamentalmente humano.

E que melhor riqueza?

* Produção, realização e comercialização de produtos audiovisuais.

Especializada em imagem e comunicação institucional, a Imago gere a imagem das instituições e das empresas suas clientes com critérios de actuação e uma forma de estar que têm constituído trunfos determinantes na sua abordagem ao mercado.

Seriedade e profissionalismo são, desde o início da actividade da Imago, em finais de 1987, valores que elegemos como essenciais.

Numa actividade muitas vezes mal compreendida por quem a ela recorre e nem sempre dignificada por quem a pratica, é reconfortante verificar que se pode ter sucesso desde que se disponha de uma atitude profissional, procurando a melhor estratégia de comunicação para cada cliente, conciliando a defesa dos interesses do cliente com um sincero respeito pelos seus diferentes públicos-alvo – sejam eles jornalistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, accionistas, bancos ou autoridades – única forma de construir e preservar uma imagem estável e credível.

Desde sempre quisemos que o respeito pela ética e a exigência de qualidade constituíssem os factores diferenciadores da nossa forma de actuar e são eles que explicam a preferência pelo nosso trabalho de muitas empresas e instituições – aquelas que também preferem uma gestão profissional da sua imagem e comunicação.

São os nossos critérios de actuação e a nossa personalidade que transmitimos e exigimos a todos aqueles que trabalham na Imago – hoje um conjunto de 25 pessoas – pois, como qualquer empresa de serviços de consultoria, são as pessoas o nosso recurso mais valioso.

A par da exigência de rigor ético e profissional, vive-se na Imago um ambiente descontraído – mesmo quando o *stress* aperta e é preciso responder a múltiplas questões, de vários clientes, ao mesmo tempo. Procuramos criar um espírito de equipa forte em que, mais que as hierarquias, se valorizam o sentido da responsabilidade, a dedicação e o interesse pelo trabalho, o dinamismo e a inteligência de cada elemento ao serviço de um objectivo comum: satisfazer as necessidades de comunicação dos clientes e, se possível, exceder as suas expectativas.

O estilo de actuação da Imago corresponde obviamente ao estilo das pessoas que a fizeram e que se mantêm na liderança

da empresa: dois ex-jornalistas – eu própria e Carlos Sarmiento de Matos, que vivemos os anos de ouro do *Expresso* e que aí confirmámos que a força das pessoas e das instituições está naquilo que elas são e não no que parecem ser.

Esse ensinamento foi valioso, tanto em termos de enriquecimento pessoal, como para a nossa experiência profissional na Imago. A imagem de uma instituição, para ser coerente e estável, tem que resultar daquilo que ela de facto é: a sua cultura interna, a sua forma de estar no mercado, as suas *performances* de gestão, a sua orientação estratégica, a qualidade dos seus produtos ou serviços, assumindo-se a empresa como um agente económico e social responsável, que respeita a comunidade em que está inserida e, por isso, tem o dever e o direito de comunicar.

"Uma Visão Integrada da Comunicação" é o lema da nossa filosofia de actuação que se traduz, também, num factor de enriquecimento do trabalho prestado aos nossos clientes. Desde o início que a Imago se preparou para pôr em prática essa filosofia, desenvolvendo programas que incluem as disciplinas necessárias à concretização dos objectivos de comunicação previamente definidos com cada cliente, designadamente: definição de estratégias de comunicação; consultoria permanente em matéria de imagem; relações com a imprensa; comunicação interna; publicidade institucional; definição de identi-

dade visual; preparação de suportes gráficos e audiovisuais; organização de eventos (através da nossa associada Imago Promoções).

O objectivo desta abordagem é amplificar os resultados do investimento em comunicação, dando coerência e eficácia às acções dirigidas aos diversos públicos.

A comunicação de uma empresa deve ser encarada como um investimento permanente e, mesmo quando se obtêm resultados imediatos, o retorno deste investimento deve ser avaliado a prazo. Mesmo assim, a Imago procura analisar periodicamente os resultados do seu trabalho, a única forma de prestar um cada vez melhor serviço ao cliente. Sempre com grande interesse e entusiasmo por cada instituição, vontade de trabalhar e uma verdadeira paixão pela nossa actividade.

* Gestão de imagem e comunicação institucional.

José Raposo Magalhães

Sócio-gerente da DUIL INTERNACIONAL*

A principal riqueza da nossa organização são as pessoas que a compõem.

Não querendo fugir de uma regra geral, a principal riqueza da nossa organização são as pessoas que a compõem. No nosso caso particular, de uma empresa de serviços com ligações a uma produção nacional e a distribuidores estrangeiros dessa mesma produção, a acima referida regra geral é uma verdade ainda mais absoluta.

Sendo uma empresa de prestação de serviços, na área da exportação, enfrentamos diariamente um grande fluxo de informação, com linguagens muito diferentes. Tal traduz, correntemente, uma interpretação e sensibilidade diferenciadas, sobre os mesmos factos, apenas ultrapassável, de forma eficaz, com inteligência, sensibilidade e apurado sentido de responsabilidade.

A referida diferenciação de linguagem/interpretação é de tal modo grande que requer uma "tradução". A informação recebida tem que ser tratada, por forma a não ferir susceptibilidades e, consequentemente, agudizar os problemas que vão surgindo.

Não quer dizer que tratemos diariamente problemas de complexidade transcendente. São muitas vezes questões correntes em qualquer sociedade competitiva dos dias de hoje. Só que,



no nosso País, devido a um mercado local ainda bastante adormecido, e a consequente falta de hábito de situações

mais aguerridas, existe um certo "deixar correr" de forma nenhuma aceitável nos mercados mais sofisticados com que lidamos.

Pelo exposto se pode facilmente entender quão fundamental são, para nós, as pessoas que compõem a nossa organi-

zação. Não somos "génios", mas a confrontação diária com uma realidade diferente obriga-nos a uma atenção e consequente investimento muito particular no campo que constitui, sem sombra de dúvida, a nossa maior riqueza.

* Comércio internacional.

Miranda Clara

Director de Marketing da RANK XEROX*

Riqueza?

A satisfação dos clientes e dos colaboradores

Para atingir a condição de líder de um mercado que se situa entre os mais competitivos e em que surge, frequentemente, uma grande quantidade de inovações, The Document Company-Rank Xerox impôs-se como objectivo estratégico trabalhar para a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Esta orientação da empresa visa fidelizar os clientes e dispôr das condições para

que estes voltem a adquirir os seus serviços. Inquéritos realizados pela Rank Xerox revelam que 97 por cento dos clientes estão satisfeitos com os produtos e os serviços da empresa. Os clientes que se declararam muito satisfeitos são 81 por cento.

Para alcançar estes índices, a Rank Xerox desenvolveu uma cultura que procura promover um elevado desempenho profissional dos colaboradores e a sua satisfação em relação à empresa.

No quadro desta estratégia, a Rank Xerox lançou um programa de qualidade, área em que a empresa é uma das pioneiras em Portugal.

O esforço para atingir a qualidade é hoje assumido por cada um dos colaboradores da empresa. A formação para a qualidade iniciou-se há dez anos nos círculos de decisão mais altos da empresa e, actualmente, cada um dos seus colaboradores está empenhado na realização dessa meta.

Como consequência desse esforço, o Instituto Português da Qualidade atribuiu, em 1994, à Rank Xerox, a certificação ISO 9001, que reconhece que a empresa está a cumprir, com os mais exigentes padrões internacionais da qualidade.

Antes mesmo da aprovação das normas da organização internacional ISO em Portugal, a Rank Xerox tinha já os seus procedimentos próprios nessa área, definidos no programa "Liderança Através da Qualidade".

O esforço levado a efeito pela empresa permitiu-lhe conquistar diversos prémios internacionais, nomeadamente o primeiro *European Quality Award* e também a primeira edição em Portugal do Prémio de Excelência.

Um dos principais instrumentos desenvolvidos para alcançar a melhor qualidade é o *benchmarking*, que constitui uma avaliação contínua do desempenho da organização, baseada em procedimentos de sucesso comprovado, adoptados nas melhores e mais importantes empresas de vários ramos de actividade. Por essa via, tornou-se possível obter um rendimento activo na Rank Xerox, ou seja, uma rentabilidade que proporciona elevados índices de satisfação das expectativas dos seus colaboradores, accionistas e clientes.

* Equipamentos e consumíveis de escritório.



Manuel Forjaz

Director-Geral da Livraria Bertrand, SA*

"A única riqueza são os Homens" Jean Bodin

A riqueza das organizações consiste na sua capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos seguintes grupos:

- os seus clientes/consumidores, que utilizam/consomem o seu produto ou serviço final;
- os seus trabalhadores, que são elemento fundamental para a sua elaboração;
- os seus proprietários, que esperam ver retribuída a aplicação do seu capital;
- a sociedade em geral onde se insere, e que comporta uma complexa rede de conexões, de onde importa parte dos seus *inputs* e que a influencia, activa ou passivamente, na sua simples existência.

Neste sentido, a organização que tenho o grato prazer de dirigir é uma empresa milionária.

Assim sendo, pela importância capital do livro como veículo primordial na transmissão do saber e importante fonte de diversão e lazer, celebra com os seus 263 anos de existência (um dos livreiros em funcionamento contínuo mais antigos do mundo) um papel histórico na sociedade portuguesa, tendo sobrevivido ao terramoto de 1755, a duas guerras mundiais e até ao incêndio do Chiado, cumprindo uma função que a poucos coube – a tertúlia literária, ponto de encontro ocasional e vector importante de animação e agitação do Chiado e da sociedade portuguesa em geral.

Por outro lado, pelo facto de ter permitido que chegassem às mãos dos seus estimados leitores (que em determinadas localidades outras alternativas não possuem) milhões de livros de autores nacionais e estrangeiros, tais como Alexandre Herculano e Virgílio Ferreira, praticamente "nascidos" nesta casa, e Júlio Verne, entre outros, pela localização adequada da maioria das suas lojas (de Viana a Faro, em 19 localizações distintas), pela tradicional competência livreira e afável serviço sempre demonstrados pelos responsáveis das lojas, julgamos poder afirmar que cumprimos com brio a nossa obrigação de bem servir aqueles que são a nossa razão de ser.

Nada teria sido possível neste mui complexo mercado (não esqueçamos que cerca de 60 por cento dos portugueses não leu um livro sequer em 1994) sem a colaboração de todos aqueles que, com empenho e denodo, dedicaram uma vida de trabalho a esta sociedade, ultrapassando os bons e os maus momentos, apreendendo novos conceitos de *merchandising* e serviço ao cliente, na preparação de uma Bertrand que espera ainda a concorrência das grandes multinacionais e a explosão de novos suportes (CD-Rom) mas que acredita possuir a vantagem competitiva suportada na longa experiência e saber por eles transmitida ao longo dos anos, e se encontra hoje adequadamente preparada para este e outros novos desafios. Que melhor exemplo do que o senhor António Ribeiro, livreiro da Ber-



trand há 53 anos, actualmente na Rua 31 de Janeiro no Porto, "mestre" de tantos livreiros que hoje dirigem algumas das (cada vez menos) livrarias ainda existentes em Portugal.

Aos proprietários que apostam hoje numa contínua expansão da cadeia, na remodelação de todo o actual parque de livrarias, na procura permanente de novas formas de venda, escolhendo esta e não outra (quicá mais segura, mas certamente menos enriquecedora e entusiasmante) como área prioritária de investimento, cabe um papel primordial na constante criação de riqueza desta organização.

Mantemos hoje o propósito de 1732. Mala-posta do saber, continuaremos teimosamente a acreditar que seremos sempre mais capazes de transformar "não leitores" em "leitores", de fazer das livrarias locais excitantes de tradição e cultura, espaços privilegiados de acesso à actualidade da história, da ficção e do livro, veículo de lazer e conhecimento.

* Retalho livreiro.

AESE: Para uma formação contínua dos gestores de topo



Qual é, concretamente, a acção da AESE?

Poderei dizer que o que a AESE faz é contribuir para o enriquecimento das organizações.

Às acções que desenvolvemos não chamamos cursos, para as distinguir das actividades formativas, pontuais, que por aí se fazem: chamamo-lhes programas de aperfeiçoamento. E temos verificado que, de facto, as pessoas que beneficiam da nossa formação saem melhores. E porquê? Porque o nosso objectivo não é ensinar técnicas, dar conhecimentos. Durante os seis meses que dura cada programa de aperfeiçoamento, ajudamos as 40 ou 50 pessoas que o frequentam a reflectirem sobre a sua experiência passada, a pensarem no que fazem na empresa e a projectarem-na no futuro.

Como é possível atingir esse objectivo tão ambicioso, com um grupo de 40 a 50 pessoas?

É possível por uma razão: pela metodologia que utilizamos. Sabe qual é? Estudo de casos. Aplicamos unicamente o método dos casos.

Nos 24 dias de formação – a formação presencial ocorre às terças-feiras à tarde e às quartas de manhã, de Novembro a Maio – estudam-se e discutem-se cerca de cem casos. Para a AESE, o caso não é um exemplo ilustrativo, nem tão-pouco

uma motivação para os participantes aderirem a determinada matéria; ele próprio constitui, digamos que o miolo, o conteúdo do programa. Os participantes envolvem-se no caso e pensam nele como se da sua própria situação se tratasse.

Tal metodologia obriga os participantes a reflectirem e, eventualmente, a pesquisarem. Enfim, a assumirem uma atitude activa de aprendizagem. É isso que pretendem?

Exactamente. Repare: as pessoas que participam nos nossos programas são pessoas com muita experiência. Este é o único requisito que se impõe: terem pelo menos dez anos de experiência de direcção-geral. São pessoas que têm necessidade de reflectir, e uma vantagem desta metodologia é que, tendo que analisar os casos em casa, previamente às sessões, elas são levadas a dedicarem 10 a 12 horas ao estudo individual. Sem darem por isso...

É, portanto, uma condição: os participantes têm que preparar previamente o caso.

Sem dúvida. Depois, no princípio da sessão, em grupos de 10 pessoas, trocam impressões sobre o caso em aná-

A AESE, Escola de Direcção e Negócios, iniciativa da Associação de Estudos Superiores de Empresa, é uma instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos.

A formação que desenvolve destina-se a um público muito especial: gestores de topo, com larga experiência profissional.

A inovação que representa, em Portugal, a metodologia utilizada pela AESE, a notoriedade dos seus formadores e o rigor colocado na concepção e desenvolvimento das suas acções, justificam plenamente que a conheçamos.

O Eng^o. José Manuel Ramalho Fontes, co-fundador e actual director, é o nosso anfitrião.

Como e quando surgiu a AESE?

Há 15 anos atrás, um grupo de pessoas, em que se incluíam o nosso presidente, Dr. Carvalho Cardoso e o Eng^o. Eugénio Monteiro, actual director-geral e eu próprio, sentimos que havia necessidade de proporcionar formação aos responsáveis de topo.

A formação nunca foi um ponto forte em Portugal. Verificava-se, nessa época, que as pessoas geriam com base na experiência e no bom senso, e que, de facto, pouco reflectiam. Em 1980 vivia-se, entre os gestores de topo, um ambiente de alguma perplexidade e desorientação.

Decidimos, então, criar a estrutura que nos pareceu mais adequada. Restava saber qual a melhor estratégia e metodologia a utilizar, já que estes gestores são normalmente pessoas muito ocupadas, pouco motivadas para investirem tempo a estudar.

O modelo pelo qual optámos inspirou-se no do nosso congénere espanhol, o IESE, que nascera pelos mesmos motivos, só que 25 anos antes e que já provara ser adequado. O IESE adoptara a metodologia de Harvard adaptada à realidade espanhola e introduzira-lhe uma dimensão mais humana com a qual estamos completamente de acordo.

lise, passando-se de seguida ao plenário, onde a posição de grupo não é vinculativa – o grupo é apenas uma plataforma de trabalho.

Veja, uma pessoa com dez anos ou mais de direcção-geral, que consegue, ao longo de seis meses, estudar cerca de 240 horas em casa e que depois é capaz de trocar ideias com outros, ouvindo-os (pessoas com tanta dificuldade em ouvir), e verificar que os outros têm ideias interessantes, isto torna-a, sem dúvida, muito melhor.

O nível de adesão e de persistência é grande?

Em relação à adesão posso dizer-lhe que, desde o início, passaram pelo nosso programa cerca de 1300 participantes. Creio ser um número impressionante, atendendo que se trata de um programa extremamente dispendioso. Quanto às desistências, elas ocorrem, naturalmente, visto que nem todos suportam tal esforço ou porque motivos de ordem pessoal ou profissional os impedem de manter o ritmo de trabalho que se impõe. Mas, digamos que não são muito significativas – entre 5 a 15 por cento, em cada programa.

Conseguir manter 40 ou 50 pessoas, com uma frequência e interesse elevados, durante 24 semanas consecutivas, esse é o nosso grande êxito.

Os casos que utilizam são casos de empresas e situações portuguesas ou são casos adaptados?

Os casos que utilizamos são casos internacionais, a maior parte proveniente de Harvard, indiscutivelmente os mestres desta metodologia e quem mais casos publica em todo o Mundo. Com Harvard temos um acordo para tradução e reprodução dos documentos e que vamos agora partilhar com a Universidade Nova.

Uma parte significativa de casos que utilizamos provém do IESE, que é a faculdade da Universidade de Navarra, que, como já disse, nos inspirou e nos forneceu o *know-how* e com quem mantemos uma relação habitual de colaboração científica. Embora em menor número, utilizamos também casos de outras escolas europeias e alguns casos nacionais.

Em cada programa, os casos utilizados, devidamente traduzidos e adaptados pelos professores das diversas áreas, incidem nos diversos aspectos contemplados no programa, da área financeira, comercial, à perspectiva do comportamento humano na organização, à ética, etc.

Relativamente aos participantes, é realizada alguma forma de avaliação que permita, eventualmente, introduzir acções de remediação?

Não, não há uma avaliação formal. A AESE acompanha atentamente o programa e a evolução dos participantes. A assiduidade é um aspecto objectivo, importante, mas a nossa preocupação, digamos que até obsessiva, é a apren-

dizagem do participante. Não se pretende ensinar nada, queremos é que as pessoas aprendam.

Quanto aos formadores, quem são e de que forma a AESE contribui para a sua actualização e formação contínua?

Os professores, formadores, são 80 por cento portugueses e 20 por cento do IESE. De uma maneira geral são pessoas que passaram pelos nossos programas. Creio haver apenas uma excepção, que é o Prof. Ernâni Lopes.

Acreditamos que o garante da qualidade dos nossos programas assenta na grande qualidade dos nossos formadores, não só como especialistas de um dado domínio, mas como homens, numa visão cristã da Humanidade, que assumimos desde sempre.

A formação contínua dos nossos professores é, evidentemente, uma preocupação da AESE. Posso referir-lhe, a este propósito, duas acções: todos os anos um professor da AESE frequenta em Harvard um programa de formação. Em 94 e 95, ocorreu algo extra: os sete professores responsáveis de área, ou com maior dedicação, iniciaram um programa de doutoramento específico, desenhado pela Universidade de Navarra e que nela se desenvolve. Terminou há pouco a parte escolar, estando agora a decorrer o período para o trabalho de tese.

Como avalia o nível actual dos quadros e gestores em Portugal?

Não há dúvida de que tem vindo a melhorar. Por um lado, porque os mais antigos têm procurado na formação, nomeadamente na AESE, uma actualização. Por outro lado, os mais jovens têm uma melhor formação, muito embora ainda muito assente em modelos e esquemas importados. Julgo poder fazer-se um balanço positivo, mas, estou certo de que há ainda muitíssimo a fazer.

Para além dos programas de alta direcção e direcção de empresas, que actualmente a AESE desenvolve, existem outros projectos em vista?

Como lhe disse, estes programas, porque muito extensos e desenvolvidos em condições óptimas, são muito dispendiosos. São muito caros e, por isso, a grande maioria dos participantes provém de grandes empresas. Julgamos que seria de grande utilidade alargarmos a oportunidade formativa às pequenas empresas, que dela estão extremamente carenciadas. Para isso delineámos um programa, que designámos "Seminário Avançado de Gestão Industrial – SAGI", especialmente dirigido a gestores e quadros de PME. Vai ter a duração de 3 meses, com sessões presenciais às sextas-feiras à tarde e sábados de manhã e, claro, vai ser utilizada a mesma metodologia dos programas que actualmente desenvolvemos.

Vai incidir numa perspectiva industrial e vai acontecer,

para começar, no Norte do País, no Porto, uma vez que existe já, cremos, uma grande apetência e, por isso, uma formação do nosso nível poderá mais rapidamente conduzir a bons resultados.

O início do primeiro SAGI está programado para Janeiro do próximo ano. O IAPMEI vai patrocinar e dar a possibilidade de PME candidatas ao programa poderem aceder a bolsas de formação.

A AESE passará, assim, a estender o seu *know-how* a um público muito mais vasto e, desta forma, colaborar mais intensamente para a riqueza das nossas organizações e do nosso País.

* Coordenadora da Dirgir.

O MÉTODO DOS CASOS

O método activo de formação é actualmente utilizado em diversos domínios (tanto na formação inicial como contínua), principalmente na área das Ciências Sociais e Humanas.

O método dos casos foi largamente difundido na Business School of Harvard (EUA), por volta de 1914, nos cursos de Direito e Legislação, substituindo as clássicas sessões magistrais.

Consiste no estudo e análise de situações-problema concretas, no âmbito da vida profissional dos formandos, exigindo um diagnóstico ou uma tomada de decisão, com vista à sua resolução.

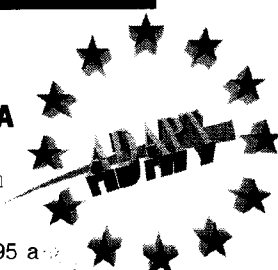
Para ser resolvido, o caso exige a mobilização de conhecimentos, dando origem a uma integração dinâmica de saberes técnicos e experiência vivida.

O método dos casos baseia-se no trabalho em grupo e exige formadores bem preparados para garantir a sua eficácia.

INICIATIVA COMUNITÁRIA

ADAPT

Adaptação da Mão de Obra às Mutações Industriais



Lançado para o período de 1995 a 1999, o **ADAPT** é um novo programa de iniciativa comunitária especialmente destinado a ajudar os activos empregados, em risco de desemprego, a adaptar-se à evolução do mercado de emprego, resultante das mutações tecnológicas e organizacionais.

Objectivos:

- acelerar a adaptação dos activos empregados em risco de desemprego às mutações industriais;
- aumentar a competitividade da indústria, dos serviços e do comércio;
- prevenir o desemprego através da melhoria das qualificações e do aumento da flexibilidade e da mobilidade;
- antecipar e acelerar a criação de novos postos de trabalho e de novas actividades, especialmente nas PME.

Beneficiários finais:

- Activos empregados em risco de desemprego, por via das mudanças nos processos produtivos, tecnológicos e organizacionais;
- Empresários e gestores, sobretudo das empresas de pequena e média dimensão.

Candidaturas:

A documentação para candidatura deverá ser obtida junto dos serviços do IEFP responsáveis pela gestão global e técnica da iniciativa, sendo os prazos de candidatura de **17 de Julho a 15 de Setembro**.

INFORMAÇÕES

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Gestão Global: **Departamento de Gestão Integrada de Programas**

Av.ª José Malhoa, 11 - 6.º/7.º - 1000 Lisboa
Tel: 7272536 Fax: 7264686 / 7270772

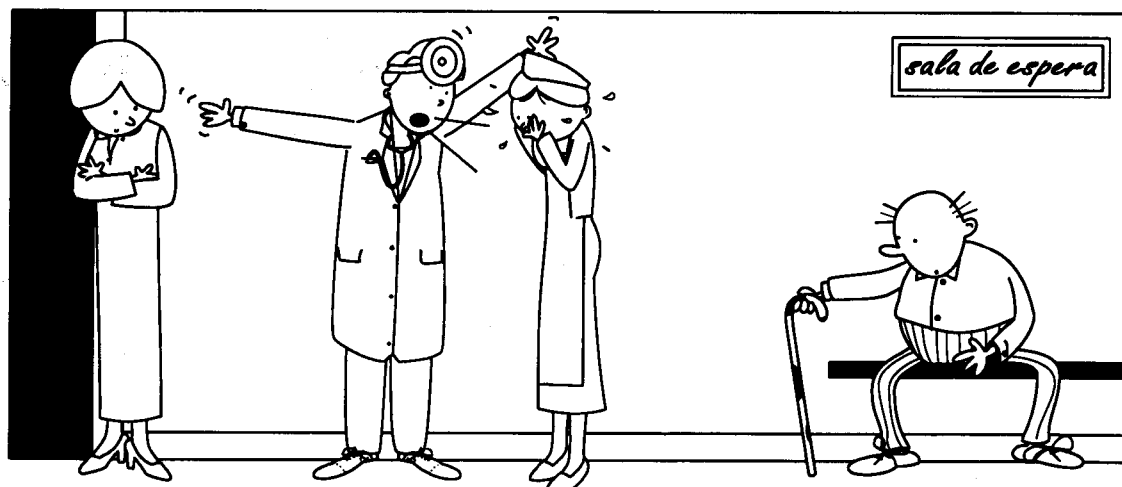
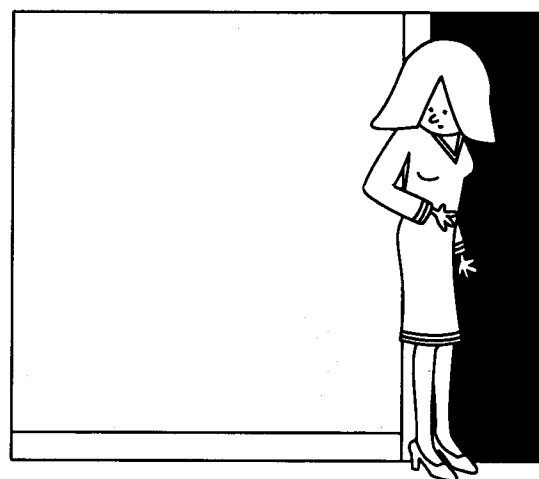
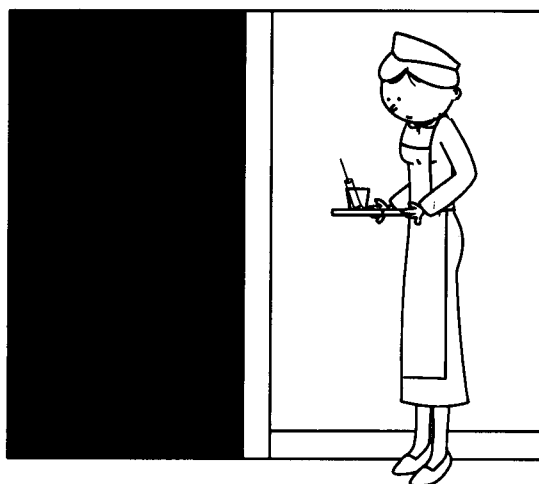
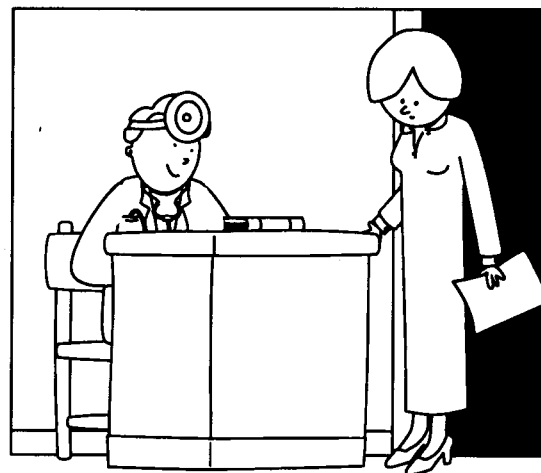
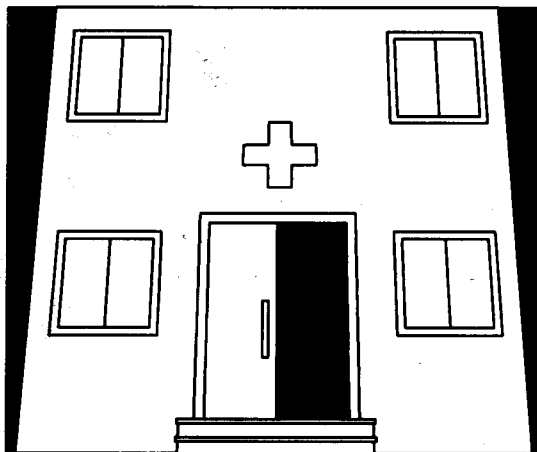
Gestão Técnica: **Departamento de Formação Profissional Direcção de Serviços de Aprendizagem**

Rua de Xabregas, 52 - 1900 Lisboa
Tel: 8682967 Fax: 8687503



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

UM CONFLITO NA EQUIPA DE SAÚDE



ESTUDO DE CASO

Objectivos:

- Compreender a origem ou etiologia do conflito organizacional
- Distinguir entre conflitos disruptivos (ou negativos) e construtivos (ou positivos)
- Identificar e caracterizar os estilos de gestão do conflito nas organizações
- Discutir os conceitos de equipa e de trabalho em equipa

Tempo:

30m/60m

Procedimento:

Leia com atenção o caso apresentado.

Responda, individualmente ou em grupo, de forma global e sucinta, às questões colocadas.

CONTEXTO

O caso passa-se num centro de saúde, perto de Coimbra, recentemente transferido para novas instalações. Além da sede, tem várias extensões nas freguesias rurais.

Ao nível da sede, a prestação de cuidados de saúde, a cargo dos médicos de família, está organizada por equipas: um médico de clínica geral, um enfermeiro e um administrativo para cerca de mil e quinhentos utentes. A título experimental, está igualmente a ser introduzida a gestão por objectivos.

O novo modelo organizativo depara com algumas dificuldades, nomeadamente a dispersão geográfica dos utentes, a não articulação dos profissionais mais directamente ligados à saúde pública (enfermagem, saúde ambiental, serviço social), a escassez de recursos humanos, técnicos, financeiros, etc.

Com a inauguração das novas instalações, o centro de saúde passou a ser dirigido por um jovem médico da carreira de saúde pública, nomeado pela Administração Regional de Saúde da Zona Centro (ARS). Tem como vogais de direcção uma enfermeira-chefe e um administrativo, com a categoria de chefe de secção, que transitaram da direcção anterior.

A nomeação do novo director foi recebida com alguma hostilidade por uma parte dos médicos de clínica geral, que não conheciam o colega. De momento, vigora um pacto tácito de não agressão mútua.

PERSONAGENS

Os membros da equipa nº 5: o Dr. João, assistente de clínica geral, de 45 anos, a enfermeira Luísa, de 29, e a administrativa Antonieta, de 42. No ano em curso, a esta equipa cabe igualmente a coordenação do programa de saúde dos idosos (planeamento e avaliação de todas as actividades de saúde relacionadas com os idosos, incluindo as visitas domiciliárias). Para efeitos de coordenação deste programa, a equipa é alargada à técnica de serviço social Maria José, de 25 anos, recentemente admitida.

SITUAÇÃO DE CONFLITO

A equipa nº 5 não funcionou bem. O Dr. João tem um conceito de equipa *sui generis*, subordinando o trabalho dos restantes elementos às consultas diárias, que são a sua tarefa nobre. A sua lista de utentes é, de resto, superior à da maioria dos colegas. Em contrapartida, é raro sair do gabinete para fazer uma visita domiciliária ou reunir-se com as pessoas.

Por outro lado, o Dr. João tem fama de ser muito afável e simpático. É incapaz de dizer não a um pedido de consulta de última hora. A enfermeira e a administrativa são vistas como meras empregadas de consultório. Os seus papéis profissionais, que o trabalho em equipa era pressuposto vir alargar e enriquecer, não mudaram praticamente nada.

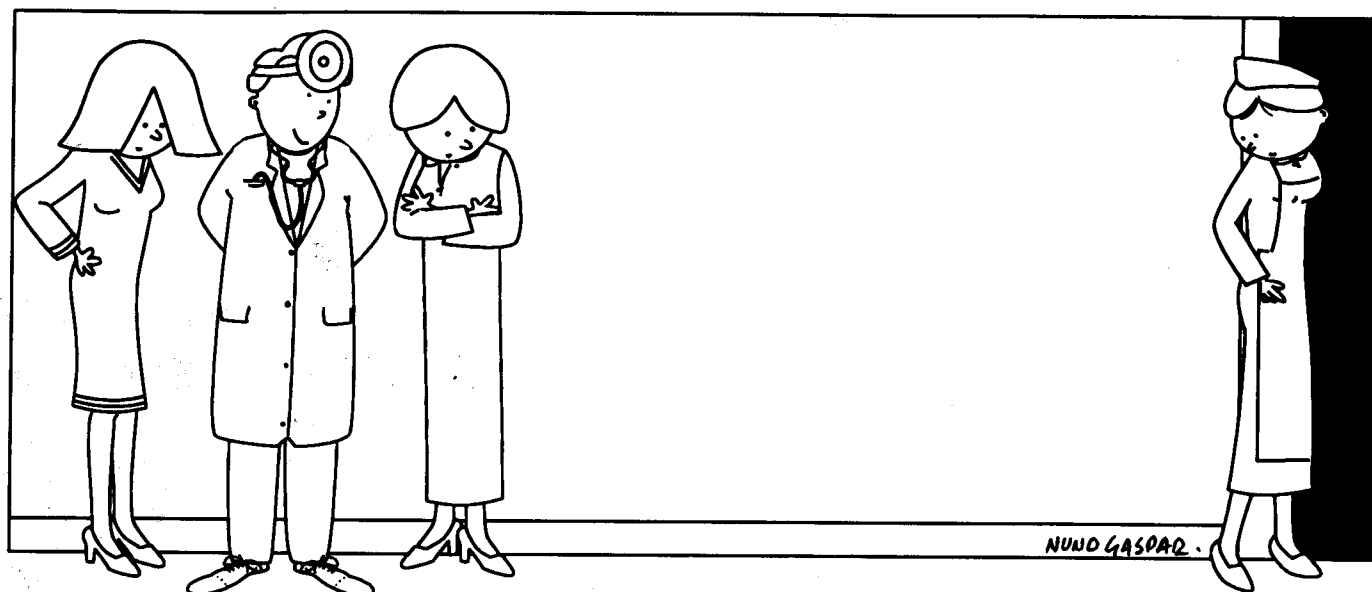
As reuniões de equipa são raras e muito pouco proveitosas. O médico é conhecido pela alcunha do Dr. João-Nunca-Tem-Tempo e por detestar papelada. A interacção entre os seus membros é escassa, e a comunicação é reduzida ao mínimo essencial.

Ainda em recente conversa com o coordenador distrital do programa de saúde dos idosos, a técnica de serviço social queixava-se da falta de espírito de corpo e de liderança que se sentia no grupo. A enfermeira, por sua vez, está sobrecarregada com a coordenação, na prática, de todo o programa de idosos e, ainda por cima, não tem acesso ao ficheiro clínico do Dr. João, ciosamente guardado a sete chaves no seu gabinete. Tem igualmente a seu cargo as visitas domiciliárias aos utentes idosos ou acamados inscritos na lista do Dr. João.

De vez em quando, a administrativa mete baixa por motivo de doença, devidamente atestada pelo Dr. João. A técnica de serviço social é remetida ao acompanhamento dos chamados casos sociais (idosos com doenças crónicas, sem família e sem recursos financeiros, que por vezes têm de ser hospitalizados). As relações pessoais e de trabalho entre Luísa e Maria José também não são propriamente as melhores.

Para os utentes e para a Antonieta, a enfermeira Luísa é mandona e antipática, por alegadamente dificultar as consultas sem marcação prévia. Acrescente-se que a sua intenção é boa mas algo maternal: libertar o Dr. João para as tarefas que têm a ver com o desempenho da equipa. Todavia, nunca se atreveu a discutir o assunto com frontalidade no seio da equipa ou com o colega médico.

DIRIGIR



Em contrapartida, a administrativa é bem vista, tanto pelo Dr. João, a quem serve pessoalmente todos os dias o cafézinho da manhã, como pelos utentes para quem tem sempre uma palavrinha de boa disposição.

Nó passado mês, e após queixa de um utente, o Dr. João perdeu as estribeiras, saiu intempestivamente do gabinete e insultou publicamente, em plena sala de espera, a enfermeira Luísa. A administrativa Antonieta assistiu, impávida e serena, a esta cena pouco usual num centro de saúde.

A trabalhar no seu gabinete, a Maria José ouviu os insultos mas não viu a cena que, nesse dia, seria o tema de todas as conversas.

O director, esse, não se apercebeu de nada, já que o seu gabinete está mais afastado da área de consultas. Lavada em lágrimas, a enfermeira correu imediatamente ao gabinete do director a pedir a sua transferência da equipa nº 5, por se sentir humilhada e desautorizada em frente dos utentes. O director tentou pôr água na fervura e não deu grande importância ao caso. A enfermeira Luísa concluiu que o director, como médico, subestimou a gravidade do conflito, tendo implicitamente tomado partido a favor do colega.

Este incidente foi a gota de água que fez transbordar o copo e institucionalizou o conflito na equipa nº 5. A enfermeira Luísa deixou de falar ao Dr. João e à Antonieta, passando a relacionar-se melhor com a técnica de serviço social que, no dia seguinte, teve para com ela uma palavra de conforto.

Consequentemente, o relatório de avaliação semestral do programa de saúde dos idosos, que deveria ser apresentado na semana anterior em reunião geral das coordenações de programas, ainda está por fazer. O Dr. João, como membro e coordenador formal da equipa nº 5, não quis assumir as suas responsabilidades, nem muito menos admitir que não sabe gerir o seu tempo, acabando por fa-

zer de Luísa o bode expiatório do fracasso da equipa, ao acusá-la de ter o complexo de não ser médica e de querer mandar em tudo.

Não contente com isso, e aproveitando a presença do coordenador distrital, dirigiu-se à técnica de serviço social e chamou-lhe queixinhas.

EPÍLOGO

No dia seguinte a esta famigerada reunião que amplificou ainda mais o conflito no seio da equipa nº 5, a enfermeira Luísa apresentou o seu pedido de transferência para o Hospital Central de Coimbra donde viera destacada, há cerca de um ano.

Como Pilatos, o director do Centro de Saúde lavou as mãos do caso e remeteu o pedido de transferência à ARS. Em lacónica informação, lamentava perder uma enfermeira que tem sido uma boa profissional, embora com problemas de adaptação, devido ao seu mau feito (*sic*). A enfermeira-chefe, aquando da apreciação do caso em reunião de direcção, encolheu os ombros, como quem diz: O senhor doutor é que sabe!

Dias mais tarde, a ARS foi obrigada a intervir para sanar o conflito, não aceitando o pedido de transferência da enfermeira Luísa e sugerindo a sua mudança de equipa.

Entretanto, o Dr. João continua a ser considerado como o médico mais simpático e afável do centro de saúde. A técnica de serviço social não deu importância ao incidente da última reunião, habituada como já estava a engolir alguns sapos e a evitar os conflitos.

O director, por sua vez, está bem cotado a nível da ARS por não ter listas de espera, e por ter conseguido, inclusive, reduzir em 5 por cento as despesas com medicamentos no 1º semestre do ano em curso. A Antonieta está em casa a preparar o concurso para primeiro oficial. E os idosos conti-

nuam a fazer do amplo *hall* do novo centro de saúde o seu centro de dia, por falta de equipamentos sociais no conceito.

Por fim, a Luísa passou a só fazer vacinas às crianças, deixando de estar integrada em qualquer equipa. De momento, está em casa com atestado médico psiquiátrico.

U M D E S A F I O A O L E I T O R

Caro leitor:

Ponha-se na pele de um utente ou de um profissional de saúde.

Depois da leitura deste caso, individualmente ou em grupo, procure responder, global e sucintamente, às seguintes questões:

- Estamos perante um conflito meramente interpessoal? Ou trata-se de um clássico conflito organizacional, tendo por origem a ambiguidade e a confusão de papéis profissionais, num sector tão específico como é a saúde?
- Em que é que consistiu propriamente o conflito? Quais são as causas próximas? E quais os seus antecedentes?
- Trata-se de um conflito disruptivo ou construtivo? Que resultados (negativos ou positivos) teve este conflito, em termos pessoais, grupais e organizacionais?
- Identifique e caracterize as atitudes e comportamentos dos principais intervenientes no processo de conflito, incluindo o director e a vogal de enfermagem.
- Concorda com a maneira como o conflito foi abordado e resolvido, nomeadamente pela di-

recção? Como caracterizaria o estilo de gestão do nosso director?

- Pode falar-se de equipa e de trabalho em equipa neste caso? Sim ou não? Fundamente a resposta.
- Por fim, as coisas também se passam assim na empresa ou organização onde você trabalha, quer seja pública ou privada?

Elabore a sua resposta sucinta a estas questões. Não escreva mais do que uma folha A4. Depois, envie-a para:

**Revista DIRIGIR
Rua de Xabregas, 52 – 1900 LISBOA**

Serão seleccionadas, para publicação, as três melhores análises deste caso.

* Sociólogo da Saúde (Universidade Nova de Lisboa e Escola Nacional de Saúde Pública).

DA RIQUEZA DAS NAÇÕES

Vai para 220 anos que a obra publicada por um professor de Filosofia da Universidade de Glasgow transformou a maneira como os homens vêem e pensam o Mundo. Com o título "Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações", essa obra continua a ser hoje leitura obrigatória nas universidades dos mais diversos países e um património universal do pensamento. Uma boa parte da linguagem dos economistas e do homem comum foi fixada por Adam Smith, exactamente do mesmo modo que Sebastian Bach fixou a escala musical com a inovação do cravo bem temperado: delimitando um sentido para as coisas, e uma ordem para as relações. Palavras como "rendimento nacional" e "rendimento nacional per capita", "capital fixo" e "capital circulante", "divisão social do trabalho", "stock de capital", "valor de uso e valor de troca", têm uma etimologia associada a Adam Smith.



OS LIMITES DAS NAÇÕES: A RIQUEZA

A riqueza das nações reside nas reservas de metais preciosos e, a médio prazo, numa balança comercial favorável. Esta era a ideia que os leitores esperavam ver desenvolvida, com mais ou menos floreios, no tratado de Adam Smith. O título reservava, porém, uma surpresa. Logo nas primeiras páginas diz-se claramente que a fonte da riqueza

é outra: as nações diferenciam-se consoante a rentabilidade económica do trabalho. Smith invoca a forte imagem de um trabalhador isolado a fabricar 20 peças de alfinetes por dia, enquanto numa fábrica com tarefas especializadas a produção média de cada operário pode subir a 2400, para concluir que a divisão social do trabalho é a raiz da criação de riqueza. Identifica positivamente dois factores do aumento de produtividade: eficiência na afectação de re-

curtos ("poupança de tempo" e "maior perícia") e progresso tecnológico ("maquinaria"). Embora menos taxativo, mostra ainda sensibilidade perante um terceiro – retornos crescentes à escala de produção.

Se a especialização é a chave do problema, o capital é o agente catalisador. A sua função consiste em aumentar a produtividade, o que pode ser alcançado por duas vias: seleccionando sectores de actividade ainda pouco atingidos pela divisão social do trabalho; aplicando a maior parte do *stock* de capital no reinvestimento produtivo e dedicando menores porções ao consumo. Nesta mecânica de relações, como aliás na análise dos salários, Adam Smith preocupa-se sobretudo em qualificar o papel da oferta, pólo de dinamismo e de crescimento, sem determinar os seus efeitos sobre o lado da procura a que é atribuído uma função residual no sistema. Por isso não se encontra na *Riqueza das Nações* uma análise convincente do problema dos mercados de consumo que permitem alargar o volume de produção.

Estas ideias estão expressas nos primeiros capítulos (Livro I). Lendo apenas o princípio da obra, o leitor conclui que Adam Smith é um precursor das modernas teses de crescimento económico sustentado, um economista que vê o desenvolvimento em termos do aumento da produção agregada numa série temporal. Essa interpretação é, contudo, desmentida nas páginas seguintes. Na perspectiva do longo prazo, os limites ao crescimento começam a aparecer, encurralando a sociedade numa espécie de estado estacionário. A evolução pode ser sumariada do seguinte modo: à medida que a acumulação e a produtividade progridem há um incentivo para o aumento populacional, pois os salários estão acima do nível de subsistência e incentivam a propagação da espécie. No entanto, o afluxo de investimentos e da concorrência origina, pouco a pouco, a saturação dos mercados e conduz a lucros decrescentes: mais gente a disputar o mesmo negócio significa menores oportunida-

des. Chegados a este ponto, a tendência de alta de remunerações do trabalho inverte-se e a taxa de lucro aproxima-se do mínimo: "Num país completamente povoado em relação ao que o seu território pode manter, e o seu *stock* pode empregar, a competição pelo emprego será tão grande a ponto de reduzir os salários do trabalho ao que é estritamente suficiente para a subsistência do número de trabalhadores; e, encontrando-se os campos totalmente povoados, esse número não pode mais aumentar. Num país com um *stock* de capital completo à proporção dos negó-

cios transaccionados, empregar-se-á em cada sector particular uma quantidade de capital tão grande quanto o permitir a natureza e extensão do negócio. Deste modo, a competição será por todo o lado imensa e, consequentemente, os lucros normais serão tão baixos quanto possível" (1).

O limite da riqueza das nações é assim a própria riqueza, uma ideia que a evolução do Mundo veio categoricamente desmentir. Alguns economistas da actualidade são implacáveis com o professor de Glasgow, a quem acusam de estar demasiadamente preso às estantes, sem observar através das janelas as transformações entretanto iniciadas com a Revolução Industrial. Fazendo um juízo menos inquisitorial e retrospectivo podemos, porém, encontrar três explicações para este facto: em primeiro lugar, Adam Smith coloca a tónica dos ganhos de produtividade no sector industrial e atribui à agricultura a função de criar excedentes indispensáveis à manutenção da indústria e do comércio.

Não desenvolve, por consequência, a possibilidade da divisão social do trabalho entre nações, com ganhos crescentes de produtividade em países com vantagens comparadas na agricultura. Em segundo lugar, o conceito de produtividade não contempla suficientemente os lucros derivados da concentração e escala de negócio, e muito menos as potencialidades da utilização de fontes de energia diferentes da força dos homens ou dos animais. Terceiro e último aspecto, a sobrevalorização da lei dos rendimentos

ADAM SMITH (1723-1790)

Filho de um funcionário das alfândegas britânicas, e neto materno de abastados lavradores da região de Edimburgo, Adam Smith vê, desde muito cedo, traçado o seu destino de homem de letras e académico. Com apenas 14 anos entra para a Universidade de Glasgow, ingressando na carreira então conhecida por "artes liberais". Após uma curta passagem por Oxford, regressa a esta universidade para leccionar a cadeira de Lógica. Em 1759 publica a *Teoria dos Sentimentos Morais*, obra que lhe granjeia algum prestígio junto das elites inglesas. Como é que os indivíduos formam os seus julgamentos morais, é a questão que Smith desenvolve. A este interesse pelos grandes temas filosóficos, acrescenta-se o estudo da Economia Política, evolução a que não é estranha a convivência com o químico James Watt, inventor da máquina a vapor, o filósofo David Hume e o influente homem de negócios Andrew Cochran. Com a publicação, em 1776, da *Riqueza das Nações*, Adam Smith funda a disciplina da Economia como uma área distinta e autónoma da Ciência Política e do exercício do poder.

Poucos anos depois do livro sair, Smith é já discutido e comentado em Portugal por autores como Bacelar Chichorro, Acúrsio das Neves, Rodrigo de Sousa Coutinho e José da Silva Lisboa. Apesar disso, à data da morte – 17 de Julho 1790 – o economista inglês continua a ser um filósofo pouco conhecido.

decrecentes, sublinhando as contrariedades na mesma proporção em que silencia os estímulos ao desenvolvimento.

O LIBERALISMO

Referência fundadora e expoente da economia clássica, Adam Smith representa tanto o liberalismo como o individualismo metodológico. Uma das passagens mais frequentemente citadas da *Riqueza das Nações* é aquela onde o autor afirma que cada indivíduo procura apenas promover os seus próprios interesses, aplicando esforços de modo a obter o máximo de valor, o máximo de ganho. No entanto, ao perseguir este objectivo, encontra-se muitas vezes a promover os interesses da sociedade sem que seja esta a sua intenção, como se uma mão invisível o guiasse⁽²⁾.

A escolha motivada pelos interesses dos indivíduos torna-se o fundamento da regulação do mercado. Ora, numa altura em que a massa de camponeses, artífices e até mercadores são olhados com desconfiança pelas super-intendências, juizes e repartições fiscais, e em que a Economia Política é a alta ciência dos destinos da nação, afirmar o princípio da escolha pessoal como verdadeira causa da coordenação dos mercados equivale a romper com a ordem tradicional das coisas. A racionalidade torna-se uma racionalidade de indivíduos, de interacção recíproca onde cada um, ao maximizar a sua utilidade, acaba por contribuir espontaneamente para o bem comum. Esse é o significado da mão invisível e o segredo do mercado: harmonizar fins que não fazem parte das intenções. Claro está que a consequência lógica desta premissa leva Smith a considerar que a intervenção do Estado com regulamentações, leis e outras formas de "intromissão" apenas serve para embaraçar as regras do jogo, enublado as escolhas e a cooperação voluntária de vendedores e compradores. A liberdade acrescenta-se assim à especialização e ao capital como alicerces da riqueza das nações. Para usar a metáfora de Smith, no grande tabuleiro da humanidade cada peça de xadrez é animada do próprio movimento.

Mas se as coisas se passam deste modo, sem uma cabeça a visionar as jogadas, falta então saber como é que os indivíduos coordenam reciprocamente os comportamentos. Será à maneira de Darwin? Com uma selecção natural a favor dos mais fortes, e faunas inevitáveis de tubarões e espécies menos coriáceas? Solano Constâncio, um português que reflecte sobre o livro em 1838, diz que sim; a lei do mais forte impera na *Riqueza das Nações*: "Todos os autores da escola de Smith têm separado a Economia Política da ciência do Governo, e tomaram por base não o bem comum de todos os membros da sociedade, mas o estado actual dela, que assenta sobre a enorme desigualdade entre os membros do corpo social"⁽³⁾. A contra-argumentação dos liberais seria de que a livre concorrência põe um limite ao egoísmo e ao oportunismo dos indivíduos; o mercado contém em si próprio mecanismos de auto-regeneração. E Smith acrescentaria que o egoísmo mais não é que rapacidade, uma via de enriquecimento pessoal sem desenvolvimento das forças produtivas. Mais do que isso, que a incerteza e o conhecimento imperfeito que caracterizam as trocas e as relações interpessoais, obrigam o indivíduo a guiar-se não só pelo seu interesse, mas por formas de cooperação voluntárias que implicam simpatia, altruísmo e conformidade aos grupos de referência⁽⁴⁾. Não que sejam necessárias instituições para prescrever e sancionar comportamentos, mas porque a ideia de cidadão é constitutiva da ideia de liberalismo.

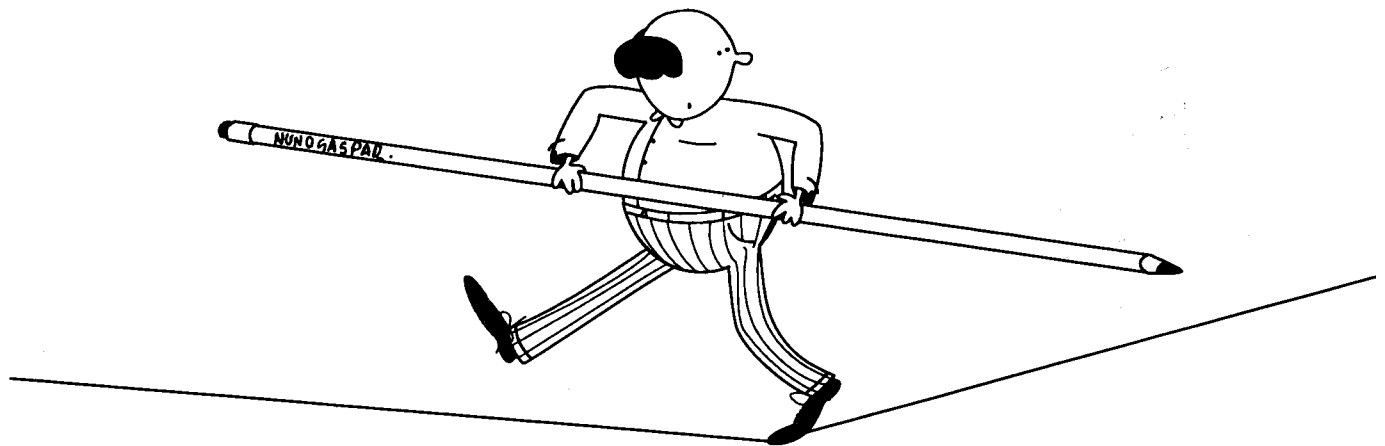
* Docente universitário.

(1) Adam Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, E. Cannann (ed.) Londres, 1961, Vol 1, p. 106, (tradução do autor).

(2) Adam Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth ...*, ob. cit., p. 423.

(3) Francisco Solano Constâncio, *Armazém de conhecimentos úteis*, Paris, 1938, p. 264.

(4) Wolfram Elsner, "Adam Smith's model of the origins and emergence of institutions", in *Journal of Economic Issues*, Vol XXIII, Março 1989, pp.189-213.



REENGENHARIA UMA OUTRA VISÃO

Um novo desafio organizacional se coloca: já não está em causa o factor humano mais ou menos anónimo e repetitivo, mas sim aquele que se liga, de uma forma clara, à riqueza da organização e se passa a gerir mais por uma cultura de projecto do que por uma cultura de tarefa. A Reengenharia, diz-se, permite que tal se torne possível.

A RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES: A OBRIGATORIEDADE DE UMA ABORDAGEM INTEGRADA

O debate centrado na avaliação e previsão da riqueza das organizações é um dos mais apaixonantes dos temas de Organização e Gestão das Organizações, em particular as de carácter empresarial.

Umás vezes porque o contexto turbulento tem provocado novos ângulos de apreciação dessa riqueza, outras porque a forma como a sociedade *massmediática* nos apresenta certos êxitos ou falhanços organizacionais, fazem surgir o debate de uma forma mais ou menos espontânea entre o comum cidadão e, de uma forma mais ou menos estruturada, entre os especialistas.

A forma de medir a riqueza de uma organização tem, no entanto, duas balizas que por todos são aceites como susceptíveis de objectivar/facilitar o debate: uma que é a da apreciação do passado e do presente de uma forma directa e outra que é, sobretudo, a da previsão do potencial do futuro em função do desempenho actual. Não sendo incompatíveis, têm, contudo, algumas diferenças que, no limiar do final do século xx e com especial relevo na situação portuguesa, devem ser equacionadas com algum cuidado.

Para os defensores de que a riqueza de uma organização parte fundamentalmente do que no passado e no momento actual são os resultados (financeiros, não financeiros, satisfação de colaboradores e clientes, impacte da actividade na sociedade, etc.) o problema reside na dificuldade de perceber que o êxito de hoje poderá esconder um falhanço num prazo mais ou menos curto.

Exemplos como os de algumas grandes empresas que eram apontadas como "excelentes" ou de clubes desportivos como "imbatíveis", são bem a prova dos cuidados que esta forma de análise deverá revestir para os que olham a riqueza muito em função da História da Organização e pouco em função do seu futuro (e que obriga a que passem a equacionar também a outra baliza!).

Para os que defendem que a riqueza das organizações está fortemente centrada no potencial do futuro da organização (e que pode decorrer muito do desempenho actual) há, no entanto, também um perigo evidente: a dificuldade que muitos têm de viver nos difíceis dias da sociedade moderna, com um optimismo/esperança baseado apenas no que poderá vir a ser a riqueza da sua organização, num prazo mais ou menos longo.

Exemplos de empresas actuando em negócios de elevado potencial de crescimento revelam que, só para um número restrito de empregados altamente treinados, a estabilidade de emprego é um sinónimo de riqueza, ou para membros de uma comunidade autárquica a existência de boas infra-estruturas é sinónimo de criação de maior riqueza regional (investimento, emprego, etc.) são situações típicas desta segunda perspectiva.

Necessariamente que **só uma abordagem integrada e bem estruturada poderá permitir encontrar o fio condutor que, orientado por estas duas balizas, leve a que sobre uma organização se diga sem paixões e cegueiras: Rica (ou Pobre...) organização!**

E essa abordagem integrada mais não é do que aquela em que se consolidem, de uma forma sinérgica, as ópticas de **desenvolvimento estratégico e optimização operacional** e para a qual existe mesmo um modelo (figura 1) que ao longo dos últimos anos se tem afirmado como um bom referencial de análise. Só que, com uma restrição notória: acentua demasiado a avaliação da riqueza através do vector qualidade, não permitindo responder a perguntas tão simples como esta: e quando todas as organizações tiverem o mesmo nível de qualidade, o que permitirá avaliar qual delas é a mais rica?

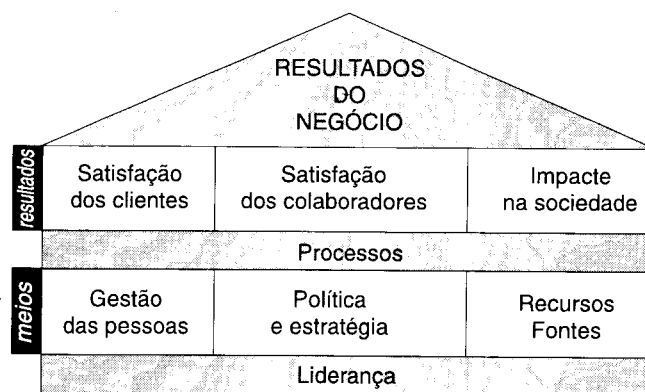


Fig. 1 – O modelo do Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade

O QUE É A REENGENHARIA

Procurando responder a esta questão (mas ultrapassando-a largamente...) um novo ângulo de análise surgiu no debate sobre a riqueza das organizações: a Reengenharia.

De uma forma sintética, vejamos o que ele significa para podermos depois avaliar a sua importância no processo de criação e manutenção da riqueza de uma organização.

Sob a designação de Reengenharia surgem, actualmente, diversos conceitos de melhoria da *performance* das organizações.

Mantendo fidelidade à acepção original do termo, dada por Michael Hammer e James Champy, diremos que a Reengenharia de Processos de Negócio (BPR – *Business Process Reengineering*) preconiza uma mudança radical dos principais desses processos, quebrando regras tabu de gestão até agora intocáveis, com o fim em vista de obter incrementos drásticos da *performance* da organização, do ponto de vista da criação de valor para o "cliente". Essa mudança, para além de radical e, por vezes, dolorosa, deve ser levada a cabo com rapidez, podendo conduzir, no limite, à própria transformação da organização.

Os benefícios da Reengenharia podem advir de:

- 1 – redução de custos
- 2 – melhoramento da *performance* dos processos
- 3 – aproveitamento dos chamados "pontos de ruptura"

1. A **redução de custos** pode ser obtida, designadamente através de:

- eliminação de actividades que não acrescentam valor ao cliente,
- corte de níveis intermédios da hierarquia e alargamento do âmbito de intervenção dos que permanecem (através de melhor informação e de sistemas de apoio à decisão mais adequados),

- integração de tarefas e actividades, reduzindo tempos de espera e eliminando movimentações inúteis e trabalho duplicado.

Em particular, a **utilização de novas Tecnologias da Informação poderá conduzir à redução de custos** em actividades da seguinte natureza:

- directamente operacional:
 - automatizando tarefas dependentes de dados
 - desintermediando processos de informação
 - eliminando actividades
- de coordenação:
 - encurtando tempos e espaço
 - racionalizando a recolha e distribuição de informação
 - criando meios mais eficazes de monitorização de actividades
 - providenciando melhores sistemas de apoio à decisão
 - integrando tarefas e actividades

2. Quanto ao **melhoramento da performance dos processos**, em particular os que envolvem forte componente humana, deve em primeiro lugar conhecer-se os factores a que o cliente atribui maior valor nos serviços que a organização lhe presta (ou pode vir a prestar) para, a partir daí, identificar as actividades críticas desse ponto de vista, as quais devem começar por ser submetidas a uma avaliação do seu actual desempenho.

Entramos assim no domínio do **benchmarking**, isto é, de uma sistemática comparação de indicadores-chave da *performance* de processos (*key process performance indicators*) entre a organização em causa e os seus concorrentes melhores cotados no mercado (frequentemente, essa comparação envolve organizações de outros sectores de actividade mas com processos semelhantes).

3. Centrando a atenção nesses **processos e actividades críticos** (sobretudo nos que acrescentam maior valor e estão com desempenho inferior ao "melhor da classe"), há que proceder ao seu redesenho, se necessário a partir do zero (isto é, de uma folha de papel em branco).

Com alguma frequência, nesse redesenho é possível incluir aquilo que poderemos designar por "pontos de ruptura" (*breakthroughs*), entendidos como sendo algo que permite alcançar uma vantagem competitiva significativa e percebida pelo mercado, como tendo introduzido neste um elemento diferenciador de que normalmente resulta um acréscimo sustentado da quota de mercado.

As Tecnologias de Informação têm proporcionado muitos dos "pontos de ruptura" que chegaram ao nosso conhecimento como elementos fulcrais de casos bem sucedidos de Reengenharia, mas não são a sua única fonte, porquanto podem aqueles advir, por exemplo, da adopção de novos métodos de trabalho, novas tecnologias de produção, redesenho de produtos e, inevitavelmente, novas formas de participação dos recursos humanos.

REENGENHARIA, RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES E RECURSOS HUMANOS

Sendo assumida como uma visão verdadeiramente nova da forma de enriquecer as organizações, e actuando em simultâneo pela via estratégica e operacional, a Reengenharia centra-se, sobretudo, na alteração dos processos de trabalho, conforme referimos. E aqui revela-se uma abordagem diferente dos sistemas de qualidade total, porquanto não se propõe resolver problemas por pequenas alterações de melhoria contínua, mas por reequacionamento total da sua lógica face ao fim último da organização. Estando assim voltada para o futuro mais do que para o passado...

A figura 2 procura identificar os parâmetros desta perspectiva na sua totalidade mas, porque o tema é crucial neste momento em Portugal, centraremos a nossa atenção nos vectores **pessoas e papéis** em correlação com a **cultura**.

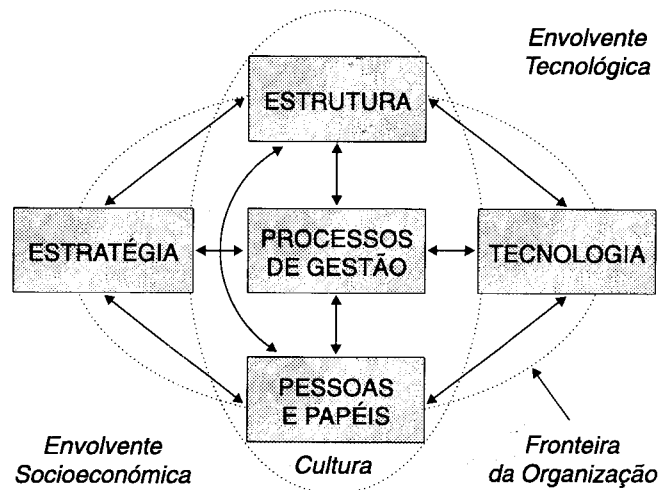


Fig. 2 – Reengenharia, organização e recursos humanos

Em artigo recente, James Champy afirmava que "a característica mais importante da organização já não é a sua estrutura organizacional mas a sua cultura. De facto, a estrutura faz parte do mito da máquina empresarial, com as suas tarefas fragmentadas e repetitivas, os seus mecanismos de comando e controlo. Num mundo instável (porque orientado para o cliente), as empresas precisam de uma cultura que valorize o esforço contínuo, a imaginação e o espírito de equipa".

Sem que pretendamos tomar como conclusão destas afirmações que Champy considera os recursos humanos como o elemento fulcral de um processo de transformação de uma organização, é claro que, ao dar ênfase à cultura e às equipas, ele o está indirectamente a fazer.

E aqui entra um novo desafio organizacional: já não está em causa o factor humano mais ou menos anónimo e "repetitivo" mas aquele que, após um processo de Reenge-

nharia, se liga, de uma forma clara, à riqueza da organização e se passa a gerir mais por uma cultura de projecto que por uma cultura de tarefa (figura 3).

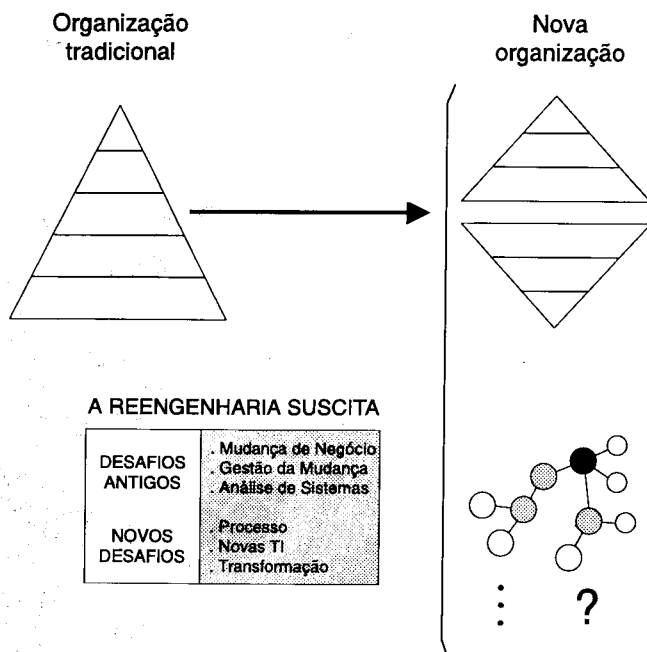


Fig. 3 – Reengenharia e o novo desafio organizacional

Integrando as perspectivas estratégica e operacional, o que os **recursos humanos** irão desempenhar nesta alteração de criação de riqueza de uma organização é um papel em que:

- O investimento deve ser feito em novas aptidões, na propriedade psicológica do processo de mudança e numa rede de segurança humana, por forma a que não haja medo de correr riscos prudentes.
- O fim último das mudanças seja o de dar às pessoas a percepção de *empowerment* (sentir que são elas próprias que podem fazer a diferença, que a sua acção afecta directamente a *performance*

da organização e que são capazes de assumir tanta responsabilidade com compensação proporcional, quanto estejam dispostas a trabalhar para o conseguir).



Esquemáticamente, os impactes que estão associados a toda esta nova forma de enriquecer uma organização podem sintetizar-se nas figuras 4 e 5 e deverão dar lugar ao aparecimento de um novo edifício bem "alicerçado" e com "bom meio envolvente" (figura 6).

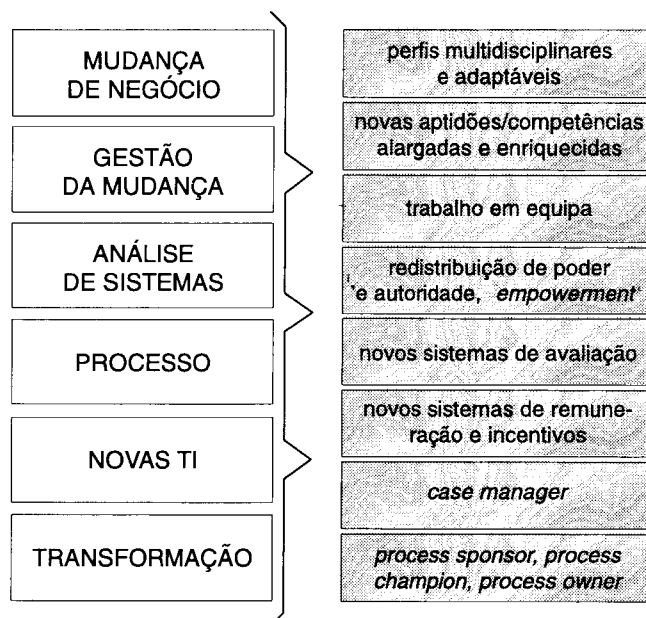


Fig. 4 – O impacte nos recursos humanos

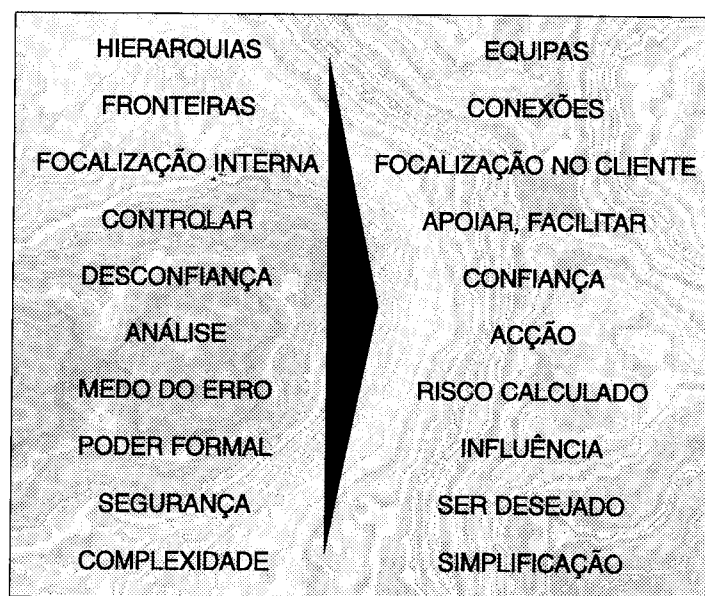


Fig. 5 – Criação de novos modelos mentais

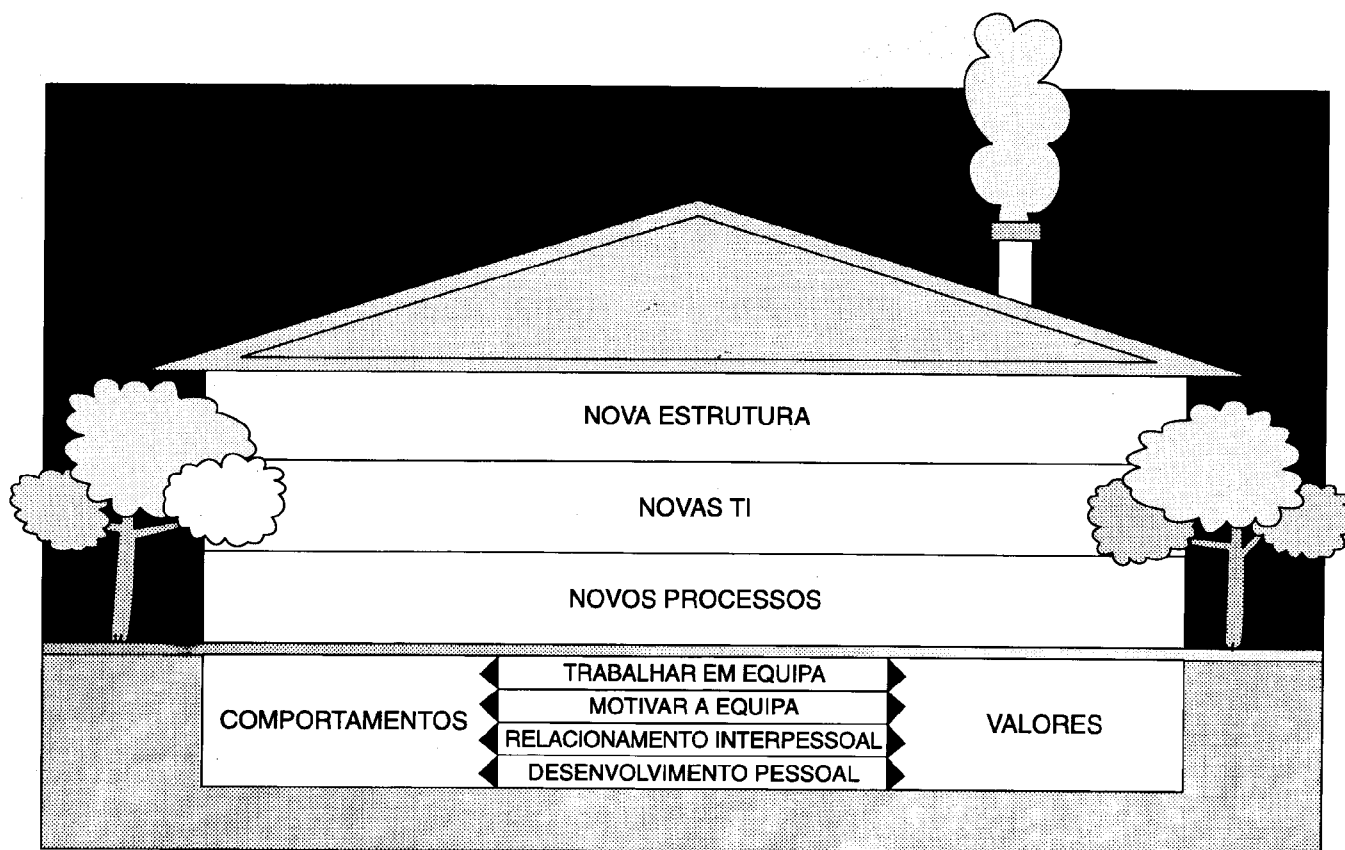


Fig. 6 – O edifício da Reengenharia e os alicerces para o sucesso a longo prazo

FAZER EFICAZMENTE A REENGENHARIA PESSOAL

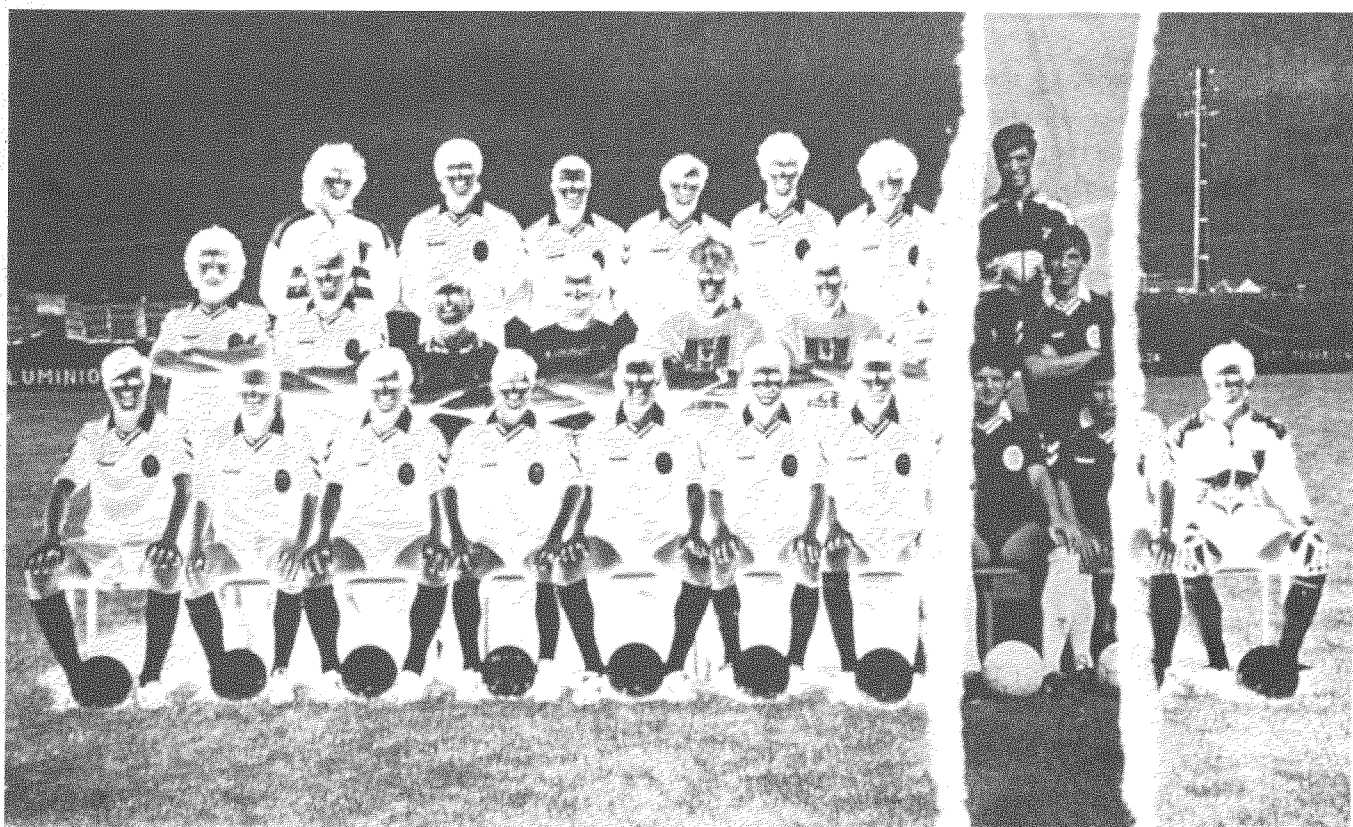
Em última instância, que possa cada um de nós (como referiram William Sutton e Daniel Araoz no seu livro *Reengineering Yourself: A Blueprint for Personal Success in the New Corporate Culture*), fazer eficazmente a sua Reengenharia pessoal à luz de uma nova visão do futuro das organizações, em que será possível responder sim a todas as seguintes afirmações:

- Acredito que tenho vias para resolver os meus problemas e capacidade para mudar o que quero mudar.
- Não tenho medo de correr riscos até um limite razoável.
- Nunca me sinto embaraçado em pedir ajuda, caso necessário.
- Consigo rir do lado engraçado da vida e de mim próprio.

* Consultores da Iberconsult.

PARA A RENTABILIZAÇÃO DO TRABALHO DE GRUPO: A AFECTIVIDADE

*Há uma componente que se torna fundamental,
quando abordamos a questão do rendimento
de um grupo de trabalho,
seja ele uma equipa desportiva
ou outro – o relacionamento afectivo
dos seus elementos.*



SISTEMAS: FECHADOS E ABERTOS

Existem dois tipos de sistemas, de acordo com a sua natureza:

- sistemas fechados, que não trocam informação, energia e materiais com o exterior;
- sistemas abertos que, ao invés, trocam informação, energia e materiais com o exterior.

Os sistemas fechados (como as máquinas) são deterministas, isto é, o comportamento é explicado pela causa, enquanto os sistemas abertos são probabilísticos.

No sistema fechado, determinista, as unidades de entrada correspondem às unidades de saída, ou seja,

$$2 + 2 = 4$$

unidades de entrada unidades de saída

Os sistemas abertos, probabilísticos, ao contrário, podem ter unidades de saída diferentes das unidades de entrada, isto é,

$$2 + 2 = 4 \quad \vee \quad 2 + 2 \neq 4$$

podendo as unidades de saída ser inferiores às de entrada

$$2 + 2 = 3$$

idênticas

$$2 + 2 = 4$$

ou maiores

$$2 + 2 = 5$$

Nestes sistemas, terá que se ter em conta o "**efeito sinérgico**", que se define como a coordenação do trabalho de diferentes estruturas com o mesmo objectivo.

O resultado dessa coordenação tenderá a ser superior ao resultado da soma dos trabalhos parciais das estruturas.

EQUIPA DESPORTIVA UM SISTEMA ABERTO

Numa equipa desportiva, o objectivo é obter o efeito sinérgico, ou seja, o que se pretende é que as unidades de saída sejam superiores às de entrada. Ou ainda, por outras palavras, o que se visa é que o rendimento de uma equipa seja superior à soma dos rendimentos parciais de cada um dos seus jogadores.

Tomemos, como exemplo, uma equipa de futebol:

Objectivo – Rend. Equipa > Rend. Jog. 1 + Rend. Jog. 2 + ... Rend. Jog. 11

Cada jogador deve, assim, orientar os seus comportamentos (e o seu próprio rendimento) de acordo com os objectivos da equipa.

Uma equipa desportiva, por exemplo de futebol, tem um objectivo, isto é, tem uma tarefa a realizar. Os onze jogadores da equipa procuram contribuir para a realização mais eficaz da tarefa, não para ele próprio, mas para a equipa no seu todo. O problema é que existe outra equipa, existem outros onze indivíduos que também se coordenam para realizar uma tarefa simétrica – é a competição intergrupala que também existe ao nível empresarial...

Deste modo, uma boa **dinâmica de grupo** não é alcançada, quando:

$$\text{Rend. Equipa} < \text{Rend. Jog. 1} + \text{Rend. Jog. 2} + \dots \text{Rend. Jog. 11}$$

ou mesmo quando:

$$\text{Rend. Equipa} = \text{Rend. Jog. 1} + \text{Rend. Jog. 2} + \dots \text{Rend. Jog. 11}$$

A AFECTIVIDADE DENTRO DO GRUPO

Há uma componente que se torna fundamental quando abordamos a questão do rendimento de um grupo de trabalho, neste caso, uma equipa desportiva: o relacionamento afectivo dos seus elementos.

As relações afectivas entre os indivíduos determinam a coesão/dispersão de um grupo. Estas relações, que influenciam o rendimento de trabalho dessa equipa, não são imóveis, ao contrário do que algumas pessoas julgam.

A Janela de Jahari

A "Janela de Jahari" (de Ingham e Luft) procura ilustrar esquematicamente as relações interpessoais dentro de um grupo e permite-nos organizar esta componente afectiva.

	Conhecido pelo indivíduo	Desconhecido pelo indivíduo
Conhecido por outros	I Área de actividade livre	II Área cega
Desconhecido por outros	III Área evitada ou secreta	IV Área de actividade desconhecida

Fig 1 – A Janela de Jahari

Podemos resumir, sucintamente, as características expressas por cada quadrante:

- Quadrante I, a **área de actividade livre**, aplica-se aos comportamentos e às modificações que são conhecidas pelo próprio e pelos outros.
- Quadrante II, a **área cega**, aplica-se às situações que os outros vêem em nós e que nós ignoramos.
- Quadrante III, a **área evitada ou secreta**, representa o que sabemos mas não revelamos aos outros.
- Quadrante IV, a **área de actividade desconhecida**, nem o indivíduo nem os outros são conscientes de determinados comportamentos ou motivações.

Num grupo recentemente constituído, o Quadrante I é muito pequeno – há pouca interacção livre e espontânea.

À medida que uma equipa melhora as suas relações interpessoais, o Quadrante I cresce proporcionalmente e o Quadrante III (área de actividade evitada ou secreta), por seu lado, torna-se mais estreito.

Tendo em conta que um gestor de recursos humanos (como o treinador de uma equipa desportiva) pretende melhorar as relações interpessoais dentro do grupo, os seus objectivos a este nível afectivo, são:

- aumentar a área de actividade livre
- diminuir a área secreta dentro do grupo



Ou seja, o objectivo é incrementar o conhecimento mútuo entre os elementos do grupo de trabalho (equipa desportiva) pois parte-se do pressuposto que este facto terá, indirectamente, influência positiva no rendimento da equipa.

O gestor de recursos humanos deve ter em vista, deste modo, a melhoria das relações interpessoais afectivas dentro do grupo de trabalho.

Testes sociométricos: sua importância na rendibilização da dinâmica de um grupo

Os testes sociométricos, como o nome indica, são testes que pretendem medir as relações sociais entre os elementos de um determinado grupo.

Como vimos, dentro de uma equipa desportiva ou de qualquer outro grupo de trabalho, a **análise da dinâmica do grupo** é fundamental.

Para que haja uma boa dinâmica do grupo – equipa de futebol – de modo a atingir o objectivo, é necessário existir uma relação afectiva óptima entre os atletas.

$$\text{Rendimento equipa} > \sum_{i=1}^{11} \text{Rendimento jogadores}$$

Fig. 2

Diversos estudos já realizados têm chegado à conclusão que existe uma correlação forte entre rendimento de uma equipa e afectividade entre os seus elementos. Devemos, assim, melhorar os níveis de afectividade entre os jogadores para melhorar o rendimento da equipa.

MELHORAR OS NÍVEIS DE AFECTIVIDADE ENTRE OS ELEMENTOS DO GRUPO. COMO FAZER?

1

O primeiro passo a dar neste sentido é a realização de um teste sociométrico para verificar, naquele momento, o grau de coesão ou afastamento entre os elementos do grupo.

As técnicas sociométricas são técnicas de avaliação socioafectiva que visam o estudo matemático das características psico-sociais dos grupos.

O **teste sociométrico** fundamenta-se num pequeno questionário para amostras pequenas, em que cada indi-

víduo escolhe outros elementos do grupo para determinado fim, ou no campo da aprovação, ou no campo da rejeição.

Normalmente, quanto mais perguntas, maior riqueza de informação. No entanto, essa maior riqueza corresponde a uma maior dificuldade de interpretar os dados.

Os testes sociométricos são extremamente úteis na gestão de uma equipa desportiva, mas é necessário seguir determinadas normas gerais na sua aplicação:

- Fornecer um esclarecimento do que se pretende antes da aplicação do teste.
- Evitar que os testados comuniquem entre si.
- Não dar, no decorrer do teste, soluções concretas a perguntas formuladas, em relação ao tipo de resposta.
- Se o teste for apresentado oralmente, deve ler-se pausadamente uma questão de cada vez.
- Se o teste não for aplicado a todo o grupo simultaneamente, é necessário tomar precauções no sentido de evitar que se exerçam influências nos testados em segundo lugar.
- O teste deve ser aplicado por alguém intimamente ligado ao grupo.

Os resultados dos testes sociométricos podem, depois de analisados, ser traduzidos em **sociogramas de grupo** e **sociogramas individuais**, estabelecendo as relações de aprovação e rejeição.

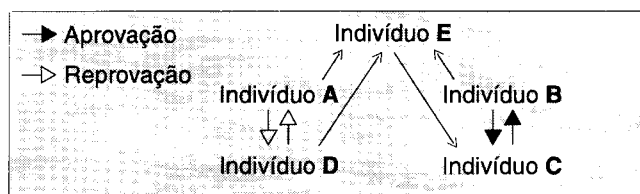


Fig. 3

Os sociogramas dão-nos a imagem afectiva actual de uma equipa e dos seus elementos. Através dos sociogramas, um gestor de recursos humanos (e, especificamente, no contexto desportivo) tem acesso a informações sobre:

- Subgrupos dentro do grupo/equipa
- Líderes de equipa
- Elementos rejeitados
- Elementos com indiferença do grupo
- Relações recíprocas de afectividade positiva
- Relações recíprocas de afectividade negativa
- Etc., etc.,

O gestor de uma equipa deve ter, a cada momento do ano, estas informações sobre o grupo.

2

Nesta altura poderá colocar-se a seguinte questão: o que deve fazer o gestor desportivo com as informações dadas pelos sociogramas?

É simples.

Em primeira análise, teremos que ter em conta o objectivo, em termos afectivos, de um gestor de recursos huma-

nos – **estabelecer ligações socioafectivas fortes entre todos os elementos do grupo.**

O objectivo em termos afectivos é, assim, alcançar um padrão integrado de comunicação em que todos os elementos do grupo estejam "ligados" de um modo positivo. Tendo em vista este ideal de relações interpessoais, e de acordo com os resultados dos sociogramas, o gestor de recursos humanos deverá:

- traçar objectivos a nível afectivo;
- elaborar estratégias para alcançar esses objectivos.

Imaginemos a seguinte situação:

O sociograma de grupo revela que elementos extremamente importantes do grupo/equipa têm entre si relações afectivas negativas e que isso afecta o rendimento da equipa. De acordo com esta situação, é traçado um objectivo em termos afectivos – melhorar a relação entre estes dois elementos. Para isso desenvolvem-se estratégias como, por exemplo, promover o convívio não formal entre esses indivíduos. Mais tarde, a realização de um novo teste sociométrico permite-nos controlar a evolução do grupo e da situação específica, possibilitando-nos, se necessário, a reformulação das estratégias encetadas.

Poderá parecer algo irrealista traçar objectivos de relacionamento afectivo; no entanto, é fundamental verificarmos que as relações afectivas entre os elementos de um grupo/equipa, no âmbito desportivo ou outro, não são estáveis.

Se existe alteração da afectividade dentro de um grupo/equipa, é importante promover estratégias para a alteração no sentido desejado.

A alteração no sentido desejado visa, claramente, a coesão afectiva da equipa de trabalho e terá que ser este um dos objectivos primordiais de um gestor de recursos humanos a qualquer nível, incluindo o desportivo.

CONCLUSÃO

Em jeito de conclusão, poderemos afirmar que a coesão afectiva de um conjunto de elementos que têm o mesmo objectivo é um dos aspectos de maior importância na rentabilização da dinâmica de um grupo. O treinador de uma equipa desportiva é, acima de tudo, um gestor de recursos humanos. E qualquer gestor, a este nível, terá que ter em atenção esta problemática. Se não o fizer, o grupo que lidera será, seguramente, menos eficaz.

* Docente da Faculdade de Motricidade Humana.

reflexão

DA TERRA DO SOL NASCENTE, UMA PERSPECTIVA SOBRE O OCIDENTE

"Nós vamos ganhar e o Ocidente industrial vai perder: contra isto não podem lutar, porque os motivos do vosso fracasso estão dentro de vós.

As vossas empresas são organizadas com base no modelo de Taylor e, pior ainda, as vossas mentes também. Com os padrões a pensar, enquanto os trabalhadores utilizam chaves de fendas, estais profundamente convencidos de que é essa a forma correcta de gerir uma empresa.

Na vossa opinião, a essência da gestão consiste em sacar as ideias das cabeças dos patrões e pô-las nas mãos dos trabalhadores.

Nós já ultrapassámos o modelo de Taylor: sabemos que o mundo empresarial é actualmente tão complexo como difícil, que a sobrevivência das empresas é tão incerta, num ambiente cada vez mais imprevisível, extremamente competitivo e perigoso, que a sua existência depende da mobilização diária de toda a inteligência de que se pode dispor.

Para nós, o aspecto fulcral da gestão é precisamente esta capacidade de mobilizar e conjugar os recursos intelectuais de todos os empregados ao serviço da empresa. Dado que avaliamos de melhor forma que vocês, o âmbito dos novos desafios tecnológicos e económicos, compreendemos que a inteligência de um punhado de tecnocratas, por mais brilhantes e espertos que sejam, revela-se hoje em dia insuficiente para assegurar o verdadeiro sucesso.

Só com base no poder intelectual conjugado de todos os trabalhadores é que uma empresa poderá enfrentar a turbulência e os constrangimentos do mundo actual.

É por isso que as nossas grandes empresas fornecem aos seus trabalhadores três a quatro vezes mais formação do que as vossas, é por isso que elas procuram constantemente as sugestões de todos e é por isso que exigem do sistema educativo um número cada vez maior de licenciados, que sejam tão brilhantes como polivalentes, porque estas pessoas são a matéria-prima vital da indústria.

Os vossos patrões, com a sua "consciência social", frequentemente cheios de boas intenções, acreditam que o seu dever é proteger as pessoas nas suas empresas. Nós, pelo contrário, somos realistas e consideramos que o nosso dever é conseguir que as pessoas defendam as suas empresas, que as compensem, em contrapartida, pela sua dedicação. Como tal, acabamos por ser mais "sociais" do que vocês".

*Matsushita, K. (1985), "Why the West Will Loose": Extractos dos Comentários feitos pelo Sr. Konosuke Matsushita da Matsushita Electric Industrial Company, Japão, a um grupo de empresários ocidentais, in Industrial Participation, Primavera, 1985, p. 8.

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 de situação.

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

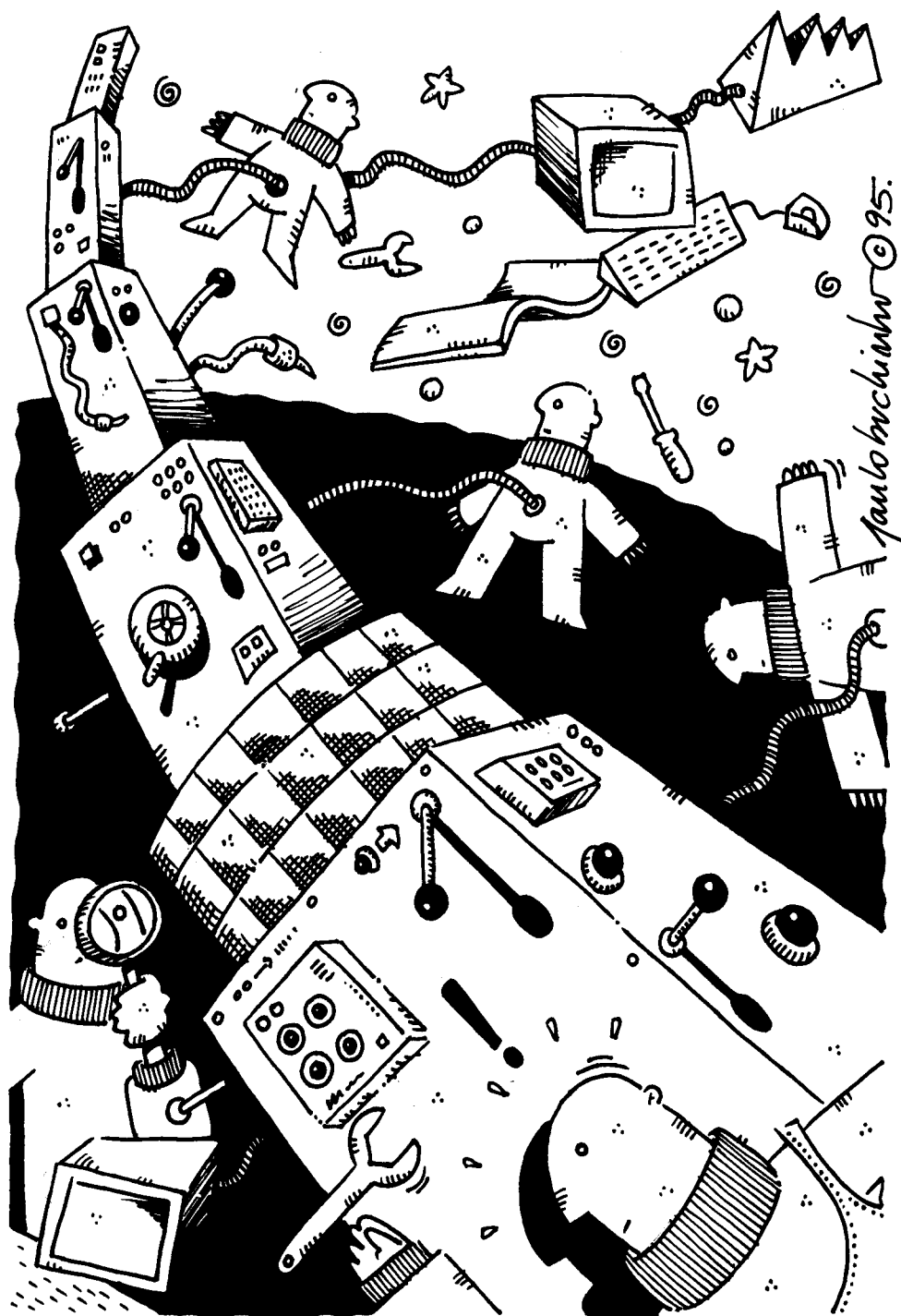
Já nos enviou o seu postal RSF?

**Se o não fizer arrisca-se a perder a companhia da DIRIGIR
E isso não vai querer...**

Na DIRIGIR nº 36 e nº 37 incluímos um postal RSF. Deve preenchê-lo, não esquecendo de indicar o seu número de assinante.

Depois, é só colocá-lo no marco do correio. Já!

QUANDO O PROBLEMA É: A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO



Quando surge, numa empresa, a necessidade de ampliar ou de adquirir novos meios de produção, uma preocupação assalta de imediato: a questão financeira. Mas não só: há que ponderar e determinar, com o máximo de rigor, um outro factor – a capacidade de produção.

INTRODUÇÃO

Face à necessidade ou oportunidade de se ampliar rapidamente as vendas e, consequentemente, a produção, aumentam as necessidades de fundo de maneio, surgindo, normalmente, dificuldades financeiras que somente poderão ser resolvidas por (onerosos) endividamentos ou, então, por aumento de capitais com eventual recurso a novos accionistas.

Por conseguinte, seria conveniente que tal aumento de vendas se concretizasse sem aumentos de *stocks* e sem investimentos.

Alguns métodos e técnicas de flexibilização de produção (MRP, JIT, Kanban, Balanceamento, etc.) permitirão contribuir para a obtenção deste tipo de *performance*, no que respeita às necessidades cíclicas (ligadas ao ciclo de exploração), portanto, não tendo em conta eventuais necessidades em meios de produção.

Mas, na eventualidade de haver necessidade de se ampliarem ou adquirirem novos meios de produção⁽¹⁾ (as necessidades acíclicas), para além das questões relacionadas com as necessidades financeiras, haverá, também, que reflectir sobre a capacidade adequada.

QUE CAPACIDADE?

A determinação da capacidade industrial a partir do conjunto de possibilidades de produção é muito complexa e dependente de vários factores.

Klein e Su (1979, p. 275), considerando o grau de utilização de recursos como um conceito económico importante e estratégico na identificação de uma medida global da eficiência económica, propõem **três medidas de capacidade**:

- a capacidade de mão-de-obra;
- a capacidade de capital;
- a capacidade dos meios de produção.

Mas, para além da determinação de uma **capacidade existente**, colocar-se-á, de forma permanente, a questão da determinação da **capacidade óptima**.

Amado da Silva identifica (1991, p. 41) que:

- a busca de uma capacidade óptima pressupõe uma escolha entre várias capacidades alternativas, devendo tal decisão ser determinada por objectivos que, eventualmente, incorporem variáveis estratégicas;
- a procura de uma utilização máxima da capacidade poderá ser o resultado de uma atitude de optimização, se o objectivo for produzir a maior quantidade possível, com os recursos disponíveis, o que acontece quando a pressão da procura é preponderante.

Neste caso, a utilização da capacidade máxima não é mais que a **utilização óptima** e não a capacidade óptima, a menos que, por mera coincidência, a capacidade disponível no curto prazo seja exactamente aquela que se escolheria para fazer face à actual curva de procura.

OS EXCESSOS DE CAPACIDADE

Tal como refere Amado da Silva, a possibilidade de produzir mais com os meios de produção disponíveis pressupõe, à partida, a existência de excessos de capacidade, sugerindo uma longa e variada catalogação de causas, desde as economias de escala aos défices de procura, passando pelas produções sazonais e pela inadequação tecnológica.

É normalmente entendido que existe excesso de capacidade quando não é integralmente utilizada toda a capacidade de produção instalada. Mas tal excesso, não será, necessariamente, sempre entendido como um **custo de ociosidade** indesejada, mas poderá ser estabelecido por diversas razões, designadamente:

- como barreira à concorrência;
- como disponibilidade e prontidão para o serviço;
- para satisfação integral das pontas de procura.

O autor reconhece ainda que, no caso das empresas multi-produto, a definição de capacidade e a identificação dos respectivos excessos tornam-se ainda mais problemáticas tendo em conta a possibilidade de alteração nas proporções de produção dos vários produtos, proporcionando eventuais **economias de gama**, condicionadas, no entanto, pelas condições da procura.

Neste caso, o autor entende que "quando a procura agregada atinge um ponto tal que não é possível produzir mais da combinação produtiva adequada com as instalações existentes, a utilização deve ser considerada a 100 por cento, independentemente de alguns dos seus processos⁽²⁾ serem, ou não, completamente utilizados", concluindo ainda que "a produção múltipla conduz a um conceito ainda mais volátil de capacidade, aparecendo os seus excessos como elimináveis ou, pelo menos, susceptíveis de serem atenuados no curto prazo, por utilização estratégica dos factores espartilhados, salvo se, é claro, houver depressão generalizada na procura de todos os produtos das combinações produtivas realizáveis".

Nas empresas multi-produto deverão também ser considerados problemas da própria organização interna e da indivisibilidade dos equipamentos que não permitem ajustamentos permanentes ou, se o permitem, poderão ser indesejados por serem menos económicos.

Perante tal situação, Amado da Silva considera que "mesmo em termos estáticos, a simples atribuição de uma «*má performance*» à presença de excesso de capacidade é inconsistente com as características dos mercados reais".

Referindo Clark (1980, p. 121), Amado da Silva afirma que "tal inconsistência é ainda maior em termos dinâmicos, pois a exigência de que as empresas operem, invariavelmente, à capacidade óptima não passa de uma utopia, caracterizada por um estado imaginário terminal, face ao qual a concorrência, como um processo de ajustamento de produções, custos e preços, teria deixado de ser operacional".

Amado da Silva refere que, segundo os critérios expressos por empresários, utilizações da capacidade da ordem de 85/90 por cento são já consideradas normais e utilizações maiores são, frequentemente, entendidas como pressão sobre a oferta e incentivadoras de novos investimentos, se sustentadas.

É considerado, portanto, o excesso de 10/15 por cento como normal, tendo em conta as realidades económicas, designadamente a incerteza da procura, aceitando-se tal excesso como um custo natural de negócio – uma reserva de capacidade – para fazer face às flutuações.

AS DECISÕES DE EXPANSÃO DA CAPACIDADE

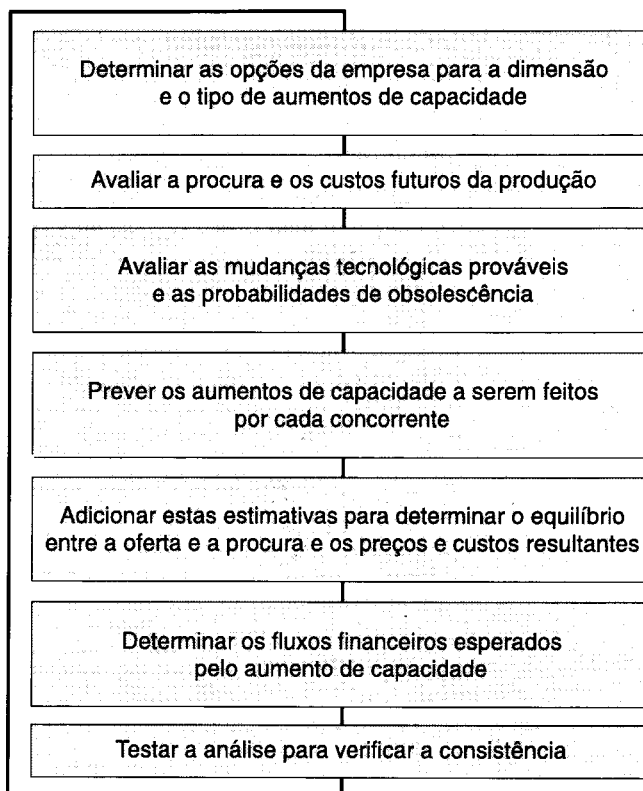
Segundo Porter (1992, p. 229), **a expansão de uma capacidade é uma das decisões estratégicas mais significativas enfrentadas pelas empresas**, quer pelos capitais eventualmente envolvidos, quer pela complexidade do problema de tomada de decisão.

As decisões sobre capacidade exigem, segundo Porter, não somente as expectativas da procura futura, mas também as expectativas sobre o comportamento da concorrência, pois, se grande parte desta adicionar também capacidade, poderá passar-se para uma situação de sobre-capacidade.

Assim, o **problema estratégico** numa eventual expansão de capacidade relaciona-se com o modo de favorecer os objectivos da empresa (melhorar a posição competitiva, aumentar a quota de mercado, etc.), sem criar excessos, principalmente quando os respectivos investimentos são irreversíveis.

Porter refere que **a essência de uma decisão de expansão de capacidade não está nos cálculos económico-financeiros, mas sim nos respectivos valores e nas avaliações das probabilidades sobre o futuro, em termos de análise da concorrência e da indústria** (análise não financeira).

Para uma tomada de decisão sobre capacidade, Porter sugere a utilização do seguinte **processo de modelação, cujas etapas devem ser analisadas de uma forma interactiva**:



Elementos para uma tomada de decisão de expansão de capacidade.
Adaptado de PORTER, M. *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 6ª Edição, 1992, p. 301

Este modelo é complexo e envolve uma boa parcela de estimativa. Contudo, permite a uma empresa obter um maior discernimento sobre o que impulsionará a expansão na indústria, bem como as possíveis maneiras de influenciá-la a seu favor.

Quando existe um elevado grau de incerteza sobre o futuro, a aversão ao risco e capacidades financeiras limitadas

conduzirão, normalmente, a que os processos de expansão sejam muito disciplinados.

UMA SITUAÇÃO CONCRETA: A CAPACIDADE NA METALOMECÂNICA DE PRODUÇÃO UNITÁRIA

Na metalomecânica de produção à unidade e por encomenda, existe uma grande variedade de operações de produção e os graus de intervenção de cada tipo de equipamento (torno, fresa, etc.) e de mão-de-obra (soldadura, montagem, ajuste, etc.) são dependentes dos tipos de produtos que se encontrem, no momento, em fabrico.

Acresce ainda que, na generalidade, estas empresas possuem uma produção diversificada, e mesmo as que têm produtos próprios ou especializados podem, muito facilmente, fabricar outros produtos, desde que enquadrados nas suas capacidades tecnológicas, para além de, todas elas, poderem recorrer à subcontratação.

Assim, afirmar-se que se dispõe de um valor determinado de horas de mão-de-obra directa (MOD) e de máquinas, não traduz, na realidade, uma capacidade de produção, pois serão de difícil concretização encomendas que preencham todos os sectores produtivos disponíveis (MOD e máquinas).

Também não será correcto estabelecer, para a capacidade de produção, qualquer unidade física representativa (unidades, toneladas, etc.) pelo facto de cada produto poder possuir uma estrutura de custos (materiais, componentes, MOD, horas de máquinas, etc.) própria.

Considerando a variabilidade da estrutura de custos entre produtos, também não será o valor da facturação o indicador mais apropriado para o estabelecimento de uma capacidade.

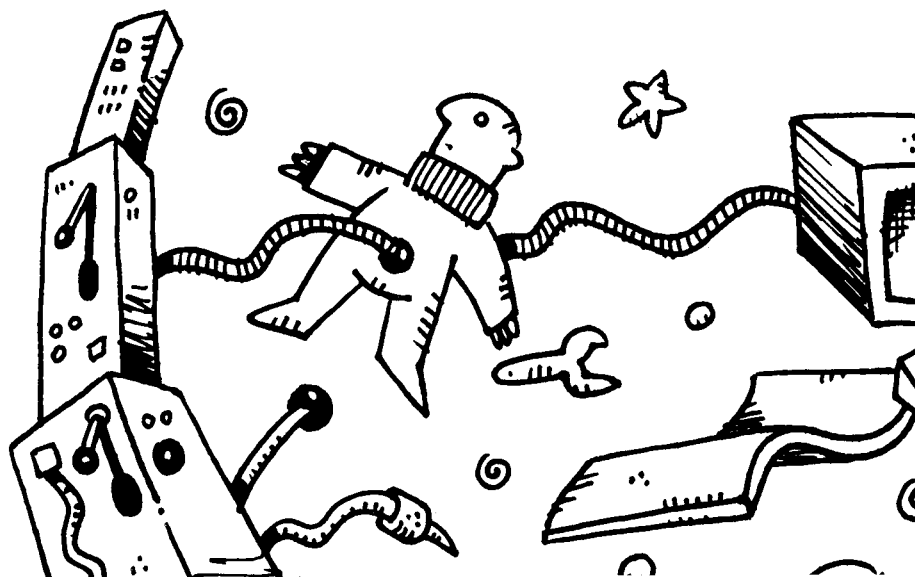
Será, assim, difícil a determinação exacta de uma capacidade de produção e mais problemática se torna a busca de uma capacidade óptima que corresponda, de forma mais ou menos aproximada, à procura ou a outra variável estratégica.

Somos, assim, levados a concluir que a capacidade de produção ideal, ao nível de uma empresa metalomecânica de produção à unidade e por encomenda, será aquela que lhe permita, sobretudo por via do valor acrescentado bruto (VAB)⁽³⁾, obter o melhor nível de rentabilidade possível, face às condições que, a cada momento, o mercado e a concorrência permitam.

Isto é, a capacidade ideal deveria ser encontrada por

forma a satisfazer o melhor *portfólio* de encomendas, do ponto de vista económico, sendo evidente que tal situação não é possível de ser definida e muito menos prospectada, tendo em conta a possibilidade de assunção da execução de diversos tipos de produtos ou trabalhos.

Será, portanto, ao nível de cada empresa, tendo em conta o seu mercado próprio, níveis de envolvimento em "parceria" (nacional e internacional), produtos, especialização, localização, recursos, etc., e, principalmente, a "intuição" dos seus dirigentes, que se deverá determinar qual a sua adequada capacidade de produção.



Será de esperar, todavia, tendo em conta as características da actividade do sector, a existência de excessos de capacidade, os quais poderão ser utilizados, por exemplo, como barreira à concorrência, disponibilidade e prontidão para o serviço (úteis para a fidelização da clientela) e/ou para satisfação integral das pontas de procura.

Não se tratando de produtos *standardizados* e de produção seriada, e considerando a pouca possibilidade de preenchimento, por igual forma, de toda a disponibilidade dos vários sectores produtivos (tornos, fresas, serralharia, montagem, etc.), coloca-se, de forma muito acentuada, o problema da decisão de expansão de capacidade, quando em eventuais aumentos da procura, os quais poderão provocar diferentes "pontos de estrangulamento".

CONCLUSÃO:

Se o processo de modelação da decisão de expansão de capacidade preconizado por Porter é já bastante complexo para aplicação em produtos *standardizados* e de produção seriada (onde se podem, em princípio, elaborar estimativas



aproximadas de consumo e do comportamento da concorrência), mais difícil se torna quando se pretende a sua utilização com produtos variados e com inúmeras possibilidades de entrada de novos concorrentes (essencialmente de outras empresas que já actuam com outros produtos ou com outras especializações, mas que muito facilmente poderão "saltar" das suas áreas).

No entanto, tal modelação não deixará de ser útil, tendo mesmo em conta a sua aleatoriedade, pois a sua utilização obrigará, certamente, a uma maior reflexão e ponderação sobre os variados aspectos que condicionarão a viabilidade de uma expansão de capacidade.

(1) É evidente que eventuais ampliações de capacidade poderão também ser consideradas a outros níveis para além dos equipamentos produtivos, designadamente, tecnologia, engenharia, comercial, etc.

(2) Em nosso entender, seria mais correcta a utilização do termo "meios produtivos".

(3) O Valor Acrescentado Bruto (VAB) é entendido como o valor à saída da fábrica, deduzido dos custos intermédios, encontrando-se incluídos nestes custos a energia, consumíveis, subcontratados, fornecimentos e serviços de terceiros (incluindo administrativos), etc. que, no caso da produção metalomecânica de produção unitária e por encomenda, é de difícil atribuição a cada um dos produtos fabricados. Sendo o seu cálculo por via directa extremamente complicado, utiliza-se normalmente a via indirecta que corresponde à soma dos salários, ordenadas, encargos sociais, lucros (distribuídos ou não), impostos directos, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- SILVA, J.M. AMADO (1991), *Economia Industrial e Excesso de Capacidade*, Coleção Estudo Geral, Ed. Instituto de Novas Profissões, 1ª Edição, Lisboa.
- KLEIN and Su, "Direct Estimates of Unemployment Rate and Capacity Utilization in Macroeconomic Models", *International Economic Review*, Outubro de 1979.
- CLARK, J.M. (1980), *Competition as a Dynamic Process*, Brookings Institution, Greenwood Press, Washington DC.
- PORTER, M. (1992) *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 8ª. Edição, Lisboa.

* Engº. Mecânico; Mestre em Ciências Empresariais.

DISSE SOBRE GESTÃO

Nunca use a desculpa de estar a cumprir ordens para estar a seguir um mau curso de acção.

ROGER MEADE

As nações hão-de desintegrar-se, o conhecimento triunfará.

ALVIN E HEIDI TOFFLER

O que faz a riqueza das nações são as pessoas, o capital humano, a criatividade.

PEDRO ARROJA



*Sabe
quanto
vale uma
boa
imagem?*

Como vai a imagem da sua empresa,
dos seus produtos?

E a sua imagem institucional?

Qualquer que seja a sua resposta, a **DUVIDEO** pode ajudar. Temos os profissionais, os equipamentos e os estúdios que necessita para melhorar essas e outras imagens. Sirva-se da experiência da **DUVIDEO** para fazer o vídeo de apresentação da sua empresa, do seu novo vídeo promocional, de formação, educativo, turístico, etc. Porque uma boa imagem não tem preço, escolha a **DUVIDEO** e faça do seu próximo trabalho um espectáculo.



matificando de imagem

R. das Pedras, 7-C Benfica
1500 LISBOA
Tel. 760 16 93 / 760 13 49
Fax: 760 44 30

Edifício TORREBELA, Pontinha
1675 LISBOA
Tel. 476 36 00 / 1/3/3/4/5



NUNO GASPAR •

MULHERES, UMA FORÇA NO TRABALHO



As mulheres apenas tardiamente começaram a marcar a sua presença maciça no mundo do trabalho. Além de prevalecer durante longo tempo a imagem da mulher tradicional, o acesso restrito à educação e a falta de formação profissional constituíram uma séria desvantagem.

Porém, no decorrer das últimas décadas, uma das mudanças mais profundas, afectando a população activa da Europa, reside no crescimento da taxa de actividade feminina. As mulheres estão cada vez mais presentes na vida pública. Representam mais de metade da população e progridem de uma forma sensível na universidade, nas fábricas e nos serviços, nos sindicatos, na vida cultural e também na vida política.

Há cerca de 165 milhões de mulheres na Comunidade Europeia, dos quais 52 milhões fazem parte integrante da população activa. Representam 35 por cento dos empregos na agricultura, 23 por cento na indústria e 46 por cento nos serviços.

ACTIVIDADE FEMININA: FORTE CRESCIMENTO EM TODOS OS ESTADOS MEMBROS

Qualquer que seja o nível verificado actualmente nos diferentes países, a taxa de actividade das mulheres conheceu, em todos os Estados membros, um forte crescimento durante os últimos vinte anos, particularmente na camada dos 25-49 anos.

- Em Portugal, a taxa de actividade desse grupo etário quase duplicou entre 1970 e 1980.
- No mesmo período, ela aumentou em mais de 50 por cento na Itália.
- Na Espanha e na Grécia, o crescimento mais significativo produziu-se nos anos 80, duplicando na Espanha e aumentando mais 50 por cento na Grécia.
- Nos Estados membros do Norte, a taxa de actividade das

mulheres começou a crescer fortemente a partir dos anos 70: no grupo dos 25-49 anos, aumentou pelo menos 50 por cento entre 1970 e 1980 (excepto no Reino Unido e na Alemanha).

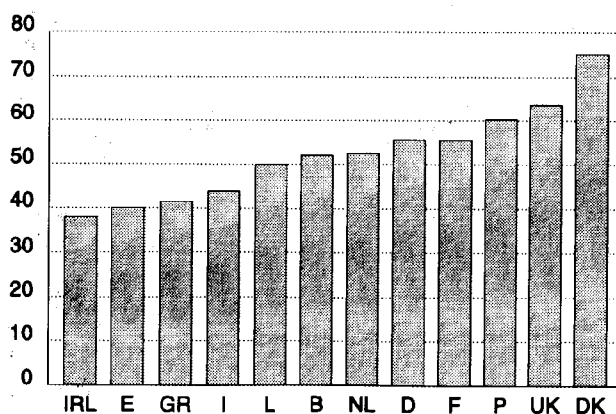
- Em todos os países, o crescimento prosseguiu ao longo dos anos 80, embora a um ritmo mais lento que o precedente.

TAXA DE ACTIVIDADE DAS MULHERES: FORTES VARIAÇÕES ENTRE OS ESTADOS MEMBROS

A taxa de actividade das mulheres varia consideravelmente de um Estado membro da Comunidade para outro. Em regra, ela é mais baixa nos países do Sul. Assim:

- Na classe etária dos 15-64 anos, países do Sul da Europa, como a Espanha, Grécia e Itália, têm uma taxa de actividade feminina compreendida entre 40 por cento e 45 por cento. Em compensação, países como a Alemanha, França, Reino Unido e Dinamarca, apresentam todos uma taxa superior a 55 por cento.
- Existem, no entanto, inúmeras excepções a esta oposição Norte-Sul. Com efeito, mais de 60 por cento das mulheres portuguesas em idade de trabalhar exercem um emprego (Portugal situa-se no 3º lugar após a Dinamarca e o Reino Unido). Ao contrário, a Irlanda tem a mais baixa taxa de actividade feminina de todos os Estados membros: 39 por cento.

% das mulheres de 15 a 64 anos, em 1990



Em Portugal, a taxa de actividade das mulheres quase duplicou entre 1970 e 1980. Actualmente, mais de 60 por cento das mulheres portuguesas em idade de trabalhar exercem um emprego. Com índices superiores estão apenas a Dinamarca (78 por cento) e o Reino Unido (65 por cento).

As variações observadas entre os doze países da Comunidade são o reflexo das diferenças sociais, económicas e culturais que condicionam os comportamentos dos indivíduos face às mulheres no trabalho e determinam, assim, as possibilidades práticas e as motivações para exercer um emprego.

- Por estas mesmas razões, as mulheres são ainda as primeiras a serem atingidas pelo desemprego em situações de crise económica.
- Por outro lado, para aquelas que trabalham, a média dos salários ainda é inferior em cerca de 25-30 por cento à média dos salários dos homens.

Apesar das dificuldades económicas e das reticências que ainda povoam os subconscientes, assiste-se, em todos os Estados membros, a uma crescente sensibilização acompanhada de importantes progressos no sentido da igualização de direitos e oportunidades.

Não parece, no plano da economia, que as coisas possam ser diferentes. É que, para além de todos os argumentos de ordem ética, normalmente aduzidos em abono do princípio (urgente) da igualização, um há que, sendo mais prosaico, não é decerto menos decisivo: não aproveitar em plenitude esse incrível potencial de recursos humanos, é um preconceito que custa caro à sociedade e às empresas. No entanto, acreditará alguém que a economia se rege por preconceitos?

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. Engº. Luís F. Santos Moreira, a Dirigir agradece a disponibilização dos dados publicados nesta rubrica.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO,
Economista.



euroflash

da insularidade e promover um conjunto de acções prioritárias no domínio das infra-estruturas básicas, do aproveitamento do potencial endógeno da cooperação transregional.

EUROPARTENARIAT EM NOVEMBRO, NA FIL

Portugal foi o país da União Europeia escolhido para organizar o **Europartenariat**, a decorrer na Feira Internacional de Lisboa nos dias 24 e 25 de Novembro. Trata-se da mais importante iniciativa da Comissão Europeia destinada a promover relações de negócio e de cooperação empresarial entre PME a nível internacional, encontrando-se, por isso, envolvidos na sua realização o IAPMEI, a Associação Industrial Portuguesa, a Associação Industrial Portuguesa, o ICEP e o Banco de Fomento e Exterior. A Comissão Europeia lançou em 1987 o Programa **Europartenariat** como parte integrante da sua política regional e empresarial. Concebido para estimular o desenvolvimento das regiões menos favorecidas, este programa tem como objectivo facilitar às PME da União Europeia o estabelecimento de relações comerciais entre si, como meio de melhor enfrentar os desafios da internacionalização.

COMBATE À DESERTIFICAÇÃO RURAL

As pequenas empresas do meio rural vão poder beneficiar, até 1999, de 170 milhões de contos através do programa **Iniciativas de Desenvolvimento Local**,

destinado a criar cerca de 35 mil novos postos de trabalho. A grande maioria vai fixar-se no Alentejo, mas o programa será também alargado às Beiras. A União Europeia vai co-financiar esta iniciativa governamental em 50 por cento, não devendo os incentivos ir além dos 20 mil contos. O programa procurará contribuir para a modernização das microempresas e consequente fixação das populações nos meios rurais.

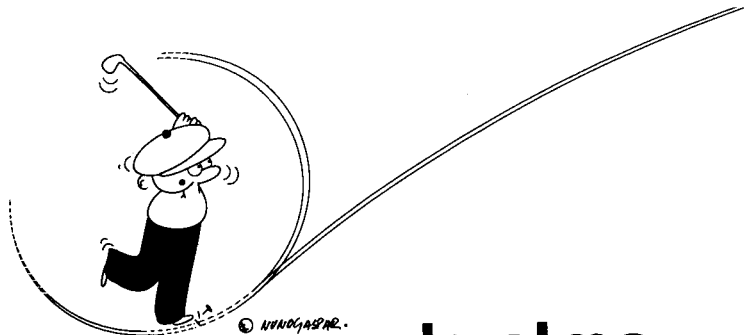
UNIÃO EUROPEIA REGISTA NOVO EXCEDENTE COMERCIAL

As transacções comerciais da União Europeia com o resto do Mundo apresentaram em 1994 um excedente de três mil milhões de ecus, cerca de 584 milhões de contos. Depois de vários anos com uma balança comercial deficitária, a União Europeia começou a recuperar em 1993, ano em que registou um crescimento de 389 milhões de contos. De acordo com os dados revelados pelo Eurostat, organismo comunitário de estatísticas, as exportações dos então doze Estados membros para países terceiros aumentaram 10,4 por cento, enquanto que as importações provenientes do resto do Mundo cresceram 9,3 por cento. Os principais responsáveis por este aumento foram a Alemanha, a Itália e a França. Em queda esteve o Reino Unido e Holanda. Portugal e Espanha fazem parte da lista de países que apresentaram défices nas trocas comerciais com o resto do Mundo.

NOVOS PROGRAMAS COMUNITÁRIOS PARA PORTUGAL

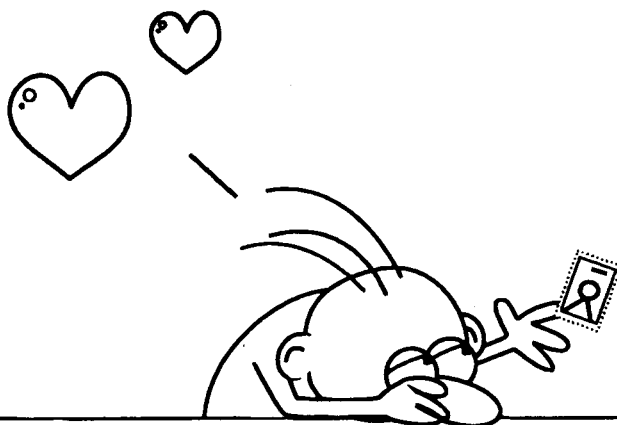
A Comissão Europeia aprovou recentemente três iniciativas de apoio a Portugal, a executar até 1999, que envolvem um montante de fundos comunitários no valor de 52,2 milhões de contos. Trata-se dos programas **Interreg II** - componente gás natural - **Regia II** e **Rechar II**, que serão comparticipados pelo FEDER, Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional. Com uma dotação de 27,7 milhões de contos, o **Interreg II** tem como objectivo concluir os investimentos relativos à rede de transporte de gás natural em Portugal, iniciados no âmbito da iniciativa comunitária **Regen**. O programa **Rechar II**, com um orçamento de 224 mil contos, pretende promover as infra-estruturas tendentes ao reforço de actividades económicas alternativas à exploração do carvão, no concelho de Castelo de Paiva, reforçando a atracção de novos investimentos. Finalmente, o **Regia**, que se destina aos Açores e à Madeira, visa combater as desvantagens resultantes

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



aspirinas da alma

EU, FILATELISTA, ME CONFESSO...



NUNOGASPAR.

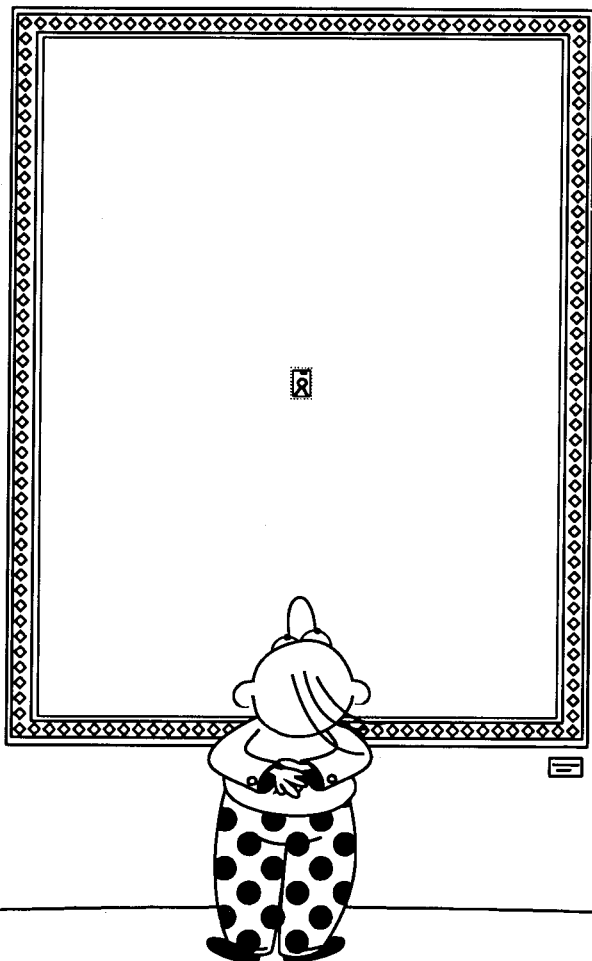
Sou um apaixonado da filatelia e foi por esse facto que me convidaram a escrever para a DIRIGIR algo sobre ela.

Direi que é, talvez, das actividades de coleccionismo, a mais universal e popular. O facto de existirem em todos os países os materiais que se coleccionam (selos), bem assim como pela possibilidade, através de catálogos, de identificar e valorizar os selos emitidos, são factores determinantes desse universalismo.

Para a sua popularidade contribuirá, por certo, a facilidade na aquisição de peças filatélicas e, provavelmente, a grande diversidade de emissões, quase para todos os gostos, interesses e "bolsas".

FILATELIA: PASSATEMPO, EXPRESSÃO DE ARTE, CULTURA E INVESTIMENTO

O que leva as pessoas a interessar-se pela filatelia será o objecto das próximas linhas, elegendo e tratando de forma sumária quatro tópicos: passatempo, arte, cultura e investimento.



Coleccionar não é apenas juntar peças...

A necessidade que todos nós sentimos de "esquecer" e "quebrar" por momentos a rotina das nossas actividades profissionais, leva-nos a encontrar um passatempo. E na filatelia passam-se facilmente várias horas, quase sem se dar por isso. É que coleccionar não é apenas juntar peças. É necessário identificá-las, estudá-las, pô-las por determinada ordem, identificar e pôr em prática o modo de apresentá-las (sentido estético, tipo de folha, equilíbrio das folhas e capítulos...).

O selo, nas suas reduzidas dimensões, é uma verdadeira obra de arte

Por outro lado, o selo constitui, nas suas reduzidas dimensões, uma verdadeira arte. Talvez a maior parte das pessoas não se tenha apercebido que grande parte dos selos foram idealizados por grandes artistas plásticos. Como meros exemplos de um vasto lote, citarei, para o caso português, os nomes de Almada Negreiros e de Maluda. Para além do artista, pode analisar-se o grafismo, o desenho, a cor, o modo de impressão (talhe doce, litografia, tipografia) empregues na sua feitura. E, para além da arte em si mesmo, pode ainda reproduzir arte, divulgando obras de pintores, ceramistas, escultores, peças de ourivesaria, monumentos.

Filatelia é cultura

Mas, e essencialmente, a filatelia é cultura. Desde logo pelo intercâmbio que se estabelece entre filatelistas, não só no País, mas também e sobretudo entre os das mais longínquas e recônditas partes do Mundo. É cultura quando os selos nos transmitem mensagens ou acontecimentos universais e de cada povo. É ainda cultura pela obrigatoriedade que o filatelista tem de fazer

pesquisa temática.

Na filatelia há sempre um valor residual ou mesmo acrescentado

Por último, referirei a filatelia como investimento. Não gostaria que se inferisse, ou que algum dos leitores viesse a aderir à filatelia, como se de um meio de enriquecimento se tratasse. O que pretendo tão-somente, é dizer que, ao contrário de muitos outros tipos de coleccionismo ou passatempos, em que os investimentos efectuados deixam de ter qual-

quer significado quando nos desinteressamos de prosseguir-los, na filatelia há sempre um valor residual e, em alguns casos, nomeadamente naqueles em que não se cometeram graves erros nas aquisições, há mesmo um valor acrescentado aos custos de investimento.

Actividade Filatélica:

Que se não tome a nuvem por Juno...

Ao abordar a filatelia gostaria igualmente de desmistificar a ideia de que o filatelista é um "coca bichinhos" que, armado de lupa, pinça, odontómetro... analisa até ao mais ínfimo pormenor o selo. Se é verdade que há instrumentos e materiais que auxiliam o filatelista numa das suas inúmeras tarefas de verificação das particularidades e integridade do selo no tocante ao papel, à cola, às serrilhas, aos defeitos de impressão... deverá, também aqui, não se tomar a nuvem por Juno e, assim, não rotular toda uma actividade por alguns pormenores que, eventualmente, não serão sequer os mais aliantes.

COMO COLECIONAR SELOS? ORIENTAÇÕES PARA PRINCIPIANTES

Como coleccionar selos? Talvez seja a pergunta que alguns dos leitores estarão a fazer. Desde logo, as opções são múltiplas. Poderá, se quiser, fazer uma escolha mais fundamentada, ler alguns livros de iniciação filatélica, à venda nas livrarias, ou em casas da especialidade (lojas filatélicas), ou ainda consultar em bibliotecas e clubes filatélicos. Há, no meu entender, que decidir, entre outros aspectos, o seguinte:

1. Coleccionar selos novos ou usados? Não opinarei sobre o tema pois, quer para um, quer para outro, há defensores e atacantes. No que, em princípio, a maioria está de acordo é de que uma colecção não deverá misturá-los indiscriminadamente.

2. Filatelia clássica ou temática? Na primeira (clássica), os selos serão organizados por ordem cronológica de saída das emissões, dentro de cada país, podendo incorporar, dentro de cada série, as variedades

e erros. Deverá ainda, neste caso, seleccionar o país ou países que pretende coleccionar, dado que é praticamente impossível coleccionar todos os países. Na segunda (temática), pressupõe a escolha de um tema (fauna, flora, transportes, ensino, literatura, desporto...) e os selos serão organizados segundo o roteiro que o filatelista estabelecer, após a pesquisa temática que efectuar.

3. Optar por outros ramos filatélicos, nomeadamente a marcofilia, onde se colecciona as marcas utilizadas pelos serviços postais, quer antes do aparecimento dos selos (marcas pré-filatélicas), quer para a sua obliteração (carimbos e flâmulas), ou a maximafilia, em que as peças aliam ao selo um carimbo e um postal, todos relacionados entre si.

Para um filatelista, estas linhas não passarão de banalidades; mas, para quem o não é e esteja interessado em partilhar destas actividades, talvez já se tenham afluído demasiados assuntos e instalado a confusão. Para este último caso, o que há a fazer é passar à prática. Vá a uma casa comercial de filatelia, inscreva-se num clube filatélico, visite feiras e exposições de filatelia e aí por certo encontrará alguém com quem dialogar. Se preferir e tiver paciência, escreva-me, pois, dentro das minhas limitações, responder-lhe-ei o melhor que souber.

Informações



Federação Portuguesa de Filatelia
(com centenas de clubes
e agremiações federadas,
de todo o País)

Av. Almirante Reis, 70 – 3º Esqº.
1150 LISBOA
Tel.: (01) 812 55 08

Plano de emissões de selos em Portugal para o ano de 1995

15 de Fevereiro

- Crouzet – As Galinhas

22 de Fevereiro

- Ano Europeu da Conservação da Natureza – UPAEP

2 de Março

- Vultos da Cultura Portuguesa I – Açores I
- Aristides Mota e Gil de Sequeira

8 de Março

- 100 Anos de Carro Eléctrico e do Automóvel em Portugal
- 500 Anos do Nascimento de S. João de Deus

20 de Abril

- Profissões e Personagens do século XIX
- 1º Grupo (emissão base)
- Klussendorf – Os Descobrimentos

5 de Maio

- Europa
- 50º Aniversário das Nações Unidas

10 de Junho

- Homenagem a Miguel Torga

15 de Junho

- Arquitectura Civil Açoreana
- 800 Anos do Nascimento de Santo António (emissão conjunta c/Itália e Brasil)

30 de Junho

- Artesanato Madeirense

4 de Julho

- 600 Anos dos Bombeiros em Portugal
- Santa Isabel de Portugal/Santa Isabel da Hungria (emissão conjunta c/Hungria)

4 de Agosto

- 50 Anos da TAP

1 de Setembro

- Transportes Ferroviários no Portugal de Hoje II

27 de Setembro

- Escultura Portuguesa (3º Grupo)

9 de Outubro

- A Arte e os Descobrimentos

27 de Outubro

- Vultos da Cultura Portuguesa II
- Eça de Queirós (emissão conjunta c/Brasil)

24 de Novembro

- Natal
- 500 Anos da Aclamação de D. Manuel I

1 de Dezembro

- 800 Anos da Morte de Gualdim Pais

MACAU

23 de Janeiro

- Ano Lunar do Porco

1 de Março

- Macau visto por... Lio Man Cheong

15 de Março

- Dia Mundial do Consumidor

10 de Abril

- Protecção da Natureza

5 de Maio

- Lendas e Mistos II – Kum lam

24 de Junho

- Largo do Senado

17 de Julho

- Templos de Macau III

1 de Setembro

- Aves de Estimação

9 de Outubro

- Festival Internacional de Música

24 de Outubro

- 50º Aniversário da ONU

NOTA:

Todos estes selos, bem como outros emitidos em anos anteriores, podem ser adquiridos no Departamento de Filatelia dos CTT
Av. Casal Ribeiro, 28
1000 LISBOA
Tel.: (01) 57 40 19

Exposições a não perder (Setembro a Dezembro de 1995)

Agosto/Setembro

- Mostra de Filatelia «Estio-95» – Póvoa Varzim – Associação Poveira de Coleccionismo

3 de Setembro

- Mostra Dia da Cidade – Silves – Núc. Fil. Esc. Preparatória de Silves

25/30 de Setembro

- Mostra Setembro Filatélico – Estremoz – AFA-Associação Filatélica Alentejana

9 de Outubro

- Mostra Fil. Comem. Dia Mundial dos Correios – Lisboa – Sec. Fil. Ass. Cult. Desp. Emp. União B. Portugueses

Outubro

- Aveiras – Ass. Portuguesa de Maximafilia – Exposição Luso-Espanhola de Maximafilia
- Salão Aniversário do CTM – Évora – CTM-Confraria Timbrológica Meridional
- Salão Tema Descobrimentos – Alvor – AFAL-Ass.Fil. Alentejo/Algarve

25/10 a 1 de Novembro

- Mostra 25 Anos Hospital – Beja – Núc. Col. Cult. Desp. Hosp. Dist. de Beja

1 a 4 de Novembro

- Mostra Filatélica – XI Aniversário – Porto – Clube Nacional de Filatelia

Novembro

- Mostra Fil. e Coleccionismo «Coleccionar-95» – Póvoa do Varzim – Associação Poveira de Coleccionismo

Novembro/Dezembro

- Beja – Núc. Col. Cult. Desp. Hosp. Dist. de Beja Exposição Inter-Regional-95

1 de Dezembro

- Dia do Selo – Horta – Clube de Filatelia «O ILHÉU» Esc. Sec. da Horta
- Dia do Selo – Divulgando o Selo – Arrifes – Núc. Fil. Infantil Esc. Nº 3 de Arrifes – Açores
- Mostra Dia do Selo – Évora – Associação Fotográfica do Sul
- XIV Mostra Fil. de Sintra – Dia do Selo – Sintra – Núc. Fil. Bombeiros Vol. de Sintra
- Mostra do Dia do Selo – Lisboa – Núc. Colec. Associação da Força Aérea
- 26ª Mostra Fil. Colec. Juventude Almada/95 – Dia do Selo – Almada – Sec. Fil. Clube Campismo do Conc. de Almada

1/3 de Dezembro

- 32ª Mostra Fil. – Estradas de Ferro – O cavalo a vapor – Dia do Selo – Fogueteiro – Centro Filatélico Juvenil do Fogueteiro
- XIV Mostra de Filatelia do Dia do Selo – Braga – Núcleo Filatélico e Coleccionismo de Braga

Dezembro

- Mostra Anual do N.F.A. – Alhandra – Núcleo Filatélico de Alhandra
- Mostra Fil Dia do Selo – Lisboa – Núc. Fil. Grupo Desp. Banco Fonsecas & Burnay

NOÉBERTO FILIPE
Técnico Superior do IEFP.



por falar em.

... Consultores Seniores

Desde sempre, pessoas que durante a sua vida laboral foram especialistas, qualificadas em determinado campo profissional, ainda em plena capacidade física e mental, ficam em inactividade por terem passado à situação de reforma.

Na Europa e noutras partes do Mundo surgiu a ideia de colocar as competências dessas pessoas ao serviço da comunidade e, em particular, de instituições que não dispõem de recursos suficientes para contratar especialistas.

Foi assim que nasceram as Associações de Consultores Seniores.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONSULTORES SENIORES

Criada em 1988, pelo general e engenheiro Ernesto de Almeida Freire, é uma associação de utilidade pública, sem fins lucrativos, destinada a prestar assistência especializada, técnica ou administrativa, a pessoas ou entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

É uma Organização Não Governamental para a Cooperação e Desenvolvimento (ONGD).

A APCS tem acompanhado, ao longo dos poucos anos da sua vida, a criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Os seus associados, reformados ou pré-reformados, com grande experiência profissional, dispõem-se em regime de voluntariado a oferecer os seus conhecimentos e experiência, sem qualquer espírito de concorrência com outras associações ou gabinetes de consultores.



O seu campo de acção

A APCS desenvolve um amplo leque de actividades, de que se destaca:

- consultoria especializada nos domínios em que os seus associados são qualificados e através de meios que solicita a associações congéneres;
- auditorias e estudos pluridisciplinares de gestão, de tecnologias e afins;
- análise de projectos, do ponto de vista da sua validação global, parcial e de inserção sociocultural no ambiente exterior;
- colaboração na formação de formadores e de quadros médios e superiores de empresas públicas e privadas, nos domínios em que os consultores seniores são qualificados.

Para atingir os objectivos a que se propõe, a associação confia, a um ou mais consultores, as acções de desenvolvimento das missões que lhe são solicitadas, realiza conferências, seminários e jornadas de informação, edita publicações das suas actividades e solicita a participação de qualquer associação estrangeira congénere, em casos muito especializados, para os quais não disponha de quadros adequados.

Quem financia a APCS

A cobertura financeira dos encargos decorrentes do funcionamento da APCS é suportada por dádvas de entidades patrocinadoras, oficiais ou privadas, por fundos provenientes da participação nos actos administrativos das missões que realiza e também pela quotização dos sócios.

A APCS conta com o patrocínio da Associação Industrial Portuguesa sob a forma de apoio logístico.

Não obstante o carácter de voluntariado e benevolência, a associação reembolsa aos consultores as despesas decorrentes de viagens e estadias, bem como as inerentes a meios de trabalho e outras julgadas indispensáveis.

A universalidade da APCS

A APCS é membro da Association de Seniors pour L'Europe Communautaire (ASEC), colabora com a Échanges et Consultations Techniques Internationaux (ECTI) e outras associações congéneres na Europa, América e Ásia, e faz parte da Réseau Européen du Bénévolat Economique (REBE) da qual foi presidente, em 1994, o general e engenheiro Ernesto de Almeida Freire.

Considera o Dr. José Joaquim Marques do Carmo, vogal do Conselho de Administração, fundamental para a APCS este contacto internacional.

Neste momento, a associação intervém em projectos e programas destinados aos novos e antigos países do bloco oriental que, embora não pertencendo à União Europeia, esta dispõe de acções e fundos a eles destinados.

Estes programas são preparados e distribuídos pela ASEC, que funciona como associação das associações europeias, aos seus associados, para deles recolher pareceres.

A APCS está actualmente muito envolvida na colaboração com a ASEC, o que abona a qualidade dos consultores seniores portugueses e testemunha a sua condição de parceiros activos na Europa.

PROJECTOS EM CURSO

Rejuvenescer com os jovens empresários

A Cooperação com a Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE), tem-se traduzido na ajuda aos futuros jovens empresários, na preparação dos seus projectos de empresa, ao nível das primeiras etapas do processo.

Para além de ajudar o jovem empresário a lançar-se, a associação proporciona-lhe um acompanhamento nos primeiros anos da actividade da empresa.

"Para nós, que estamos no fim da carreira, é muito agradável e muito interessante ver o que se passa com estes jovens empresários.

Eu tenho a sensação que, com os meus 69 anos, estou a começar uma nova vida."

Aprender sempre... ensinando

Outro projecto a assinalar é o que resulta do protocolo celebrado entre a APCS e o World Trade Center, visando a iniciativa designada "Mulher Vida Activa".

Destina-se a mulheres com mais de 40 anos e profissionalmente inactivas.

A associação ajuda-as a constituírem as suas empresas, analisando a sua viabilidade e dando-lhes formação em algumas áreas-chave.

"A ensinar aprende-se muito. É uma experiência riquíssima.

É o aprender, ensinando."

*** DR. JOSÉ JOAQUIM MARQUES DO CARMO**

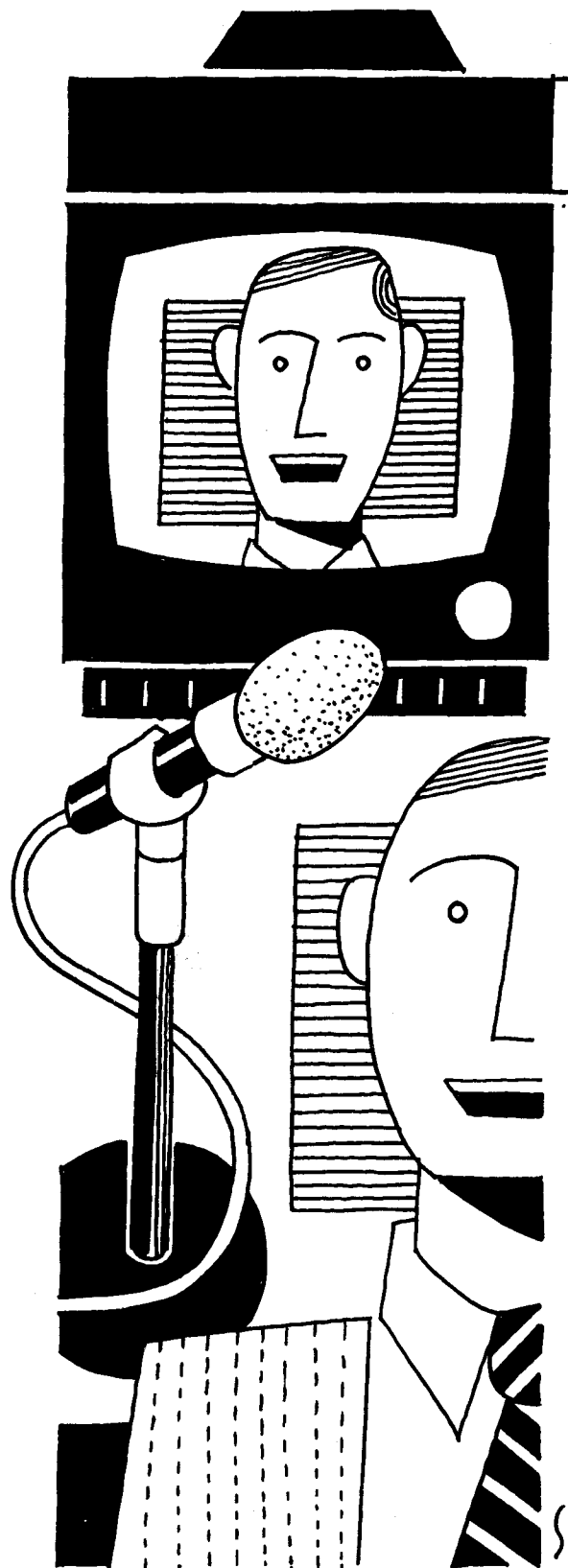
Associação Portuguesa de Consultores Seniores
Praça das Indústrias – 1399 LISBOA CODEX
Telefone: (01) 362 01 00

LÍDIA SPENCER BRANCO
Assistente de Coordenação da Dirigir.

DIRIGIR

COMO LIDAR COM OS *MEDIA*

Se prevê vir a ser ou já é um dirigente habituado a enfrentar os media, treine-se para adquirir ou para aperfeiçoar atitudes (internas) e habilidades (externas) no desempenho dessas competências. Lembre-se que 90 por cento do comportamento não nasce connosco, como a cor dos olhos ou da pele: adquire-se e, por isso, modifica-se e aperfeiçoa-se. Treine-se e entre com à-vontade no mundo veloz e fascinante da colaboração com a comunicação social.



Até há pouco apanágio dos políticos e oriundos, em linha directa, dos Estados Unidos, os métodos de treino na relação com os *media* visam sobretudo familiarizar os dirigentes com o universo mediático.

A máxima de que "o silêncio é de ouro" tem que (e deve) ser articulada com a necessidade de que dirigentes e chefias expliquem, convençam e justifiquem actos e omissões perante a opinião pública.

O facto de, em alguns maus casos, os *media* tornarem mais importantes os entrevistados que as suas próprias actividades (!) aumenta a importância de uma aprendizagem que combata as inibições, os défices de expressão e os *handicaps* comportamentais.

Foi assim que Didier Adés, animador da France-Inter, propôs, em 1990, um serviço de SOS-Jornalista que não parou até agora de atender clientes! É bem possível que por cá alguém se lembre de idêntica façanha. Entretanto, eis alguma dose de ajuda para entrar em cena, seja na imprensa, rádio ou televisão.

A RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL

O êxito de uma reunião depende do seu planeamento, do domínio pessoal de si mesmo e da expressão de si mesmo: domínio e expressão são obviamente dons que a Natureza proporciona mas que a educação ajuda ou não a desenvolver e, se a biografia pessoal não contribuiu para isso, há sempre o recurso a um apoio no desenvolvimento pessoal e, em casos mais exigentes, a uma terapia: o comportamento modifica-se!

Na relação com a comunicação social, é importante:

- ouvir eficientemente;
- interpretar a linguagem não verbal;
- apresentar-se com eficiência.

Quem lê, quem vê e quem ouve, tem de sentir ressonância em relação às questões analisadas e admiração em relação aos entrevistados, de quem habitualmente se espera clareza, fluência, confiança e persuasão.

A Audição Eficiente



Todos gostamos de acreditar que os outros ouvem o que dizemos e que ouvimos o que eles dizem; mas, na prática, ouvimos o que interpretamos e a sabedoria popular adverte que "quem conta um conto aumenta um ponto" ou que "não há maior cego que aquele que não quer ver".

A comunicação é de si complicada e a cultura portuguesa não é das melhores para ensinar a ouvir e conversar. Essa aprendizagem começa na família, mas o treino equilibrado vem sempre a tempo e exige o respeito por algumas regras.

Para uma audição eficiente:

- Ouvir até ao fim.
- Ouvir o que o outro quer dizer.
- Confirmar o que se ouve.
- Fazer uma pausa.
- Responder ao essencial (a intenção do interlocutor).

É que, para sobressair ou ser peremptório, não é necessário (nem elegante!) atropelar uma conversa, manifestar ideias preconcebidas, usar maneirismos e calões enfadonhos. **Um bom e sereno ouvinte é uma pessoa segura, cooperante, que sabe focalizar a sua atenção sem fadiga, ou seja, sabe manter um nível alto de vigilância sem tensão e esforço.**

Seja um bom e sereno ouvinte

Para treinar estas atitudes eis algumas sugestões:

- Presentifique o seu tempo (esteja aqui e agora).
- Preste atenção física a quem fala, mantendo contacto visual, interessando-se pelo lugar do "outro".
- Saiba que o corpo não mente: veja no espelho se a sua postura, o seu rosto e os seus gestos, denotam tranquilidade, abertura, ou se, pelo contrário, "parece querer proteger-se, ou hostilizar, ou sair dali...".

- Examine mentalmente o que ouve: é uma queixa, um desabafo, uma informação, uma persuasão?
- Encoraje o seu interlocutor com o olhar, o sorriso, a postura.
- Confirme o que ouve com frases como "Portanto, se bem percebi, dizia que..." ou "Por outras palavras..."
- Se tomar notas, faça-o ocasionalmente, comentando "Permita-me que anote, isso é interessante".
- Por fim, para ouvir o outro... não se ouça a si (pelo menos nesse momento!) O seu valor pessoal não depende desse exibicionismo interno de estar a ouvir-se a si mesmo e os outros vão admirá-lo mais se for realmente capaz de se entregar ao diálogo.

Para bem ouvir

Queira ouvir, ouça para compreender, ouça sem distrações, não hostilize, confirme o que ouve depois de uma pausa.

A Interpretação da Linguagem Corporal



A maioria das pessoas não tem consciência das mensagens reveladoras que o seu comportamento não verbal emite e por isso é pouco provável que o possam controlar. No entanto, vai-se tornando cada vez mais comum a aprendizagem da leitura corporal da personalidade, da tradução dos indicadores corporais da motiva-

ção, da compreensão da inevitável emissão de emoções e ideias que constituem uma "terceira zona" da comunicação e que, quanto menos conhecida, mais poderosamente afecta o comportamento dos interlocutores. Diz-se que a influência dessa "zona", para utilizar a linguagem da física quântica, é de 80 por cento quando ouvimos alguém.

Permito-me alertar para o perigo de colar interpretações através de receituário livresco: não só porque os outros lêem o mesmo que nós e podem tentar "camuflar", mas sobretudo porque é inútil treinar "camuflagens": nós emitimos as atitudes internas (mais a intenção que a acção) e, se houver dissonância, o resultado costuma ser desastroso. O melhor é modificarmos (se assim o quisermos) o nosso comportamento, no sentido de o tornar naturalmente equilibrado – e tudo o resto virá por acréscimo!

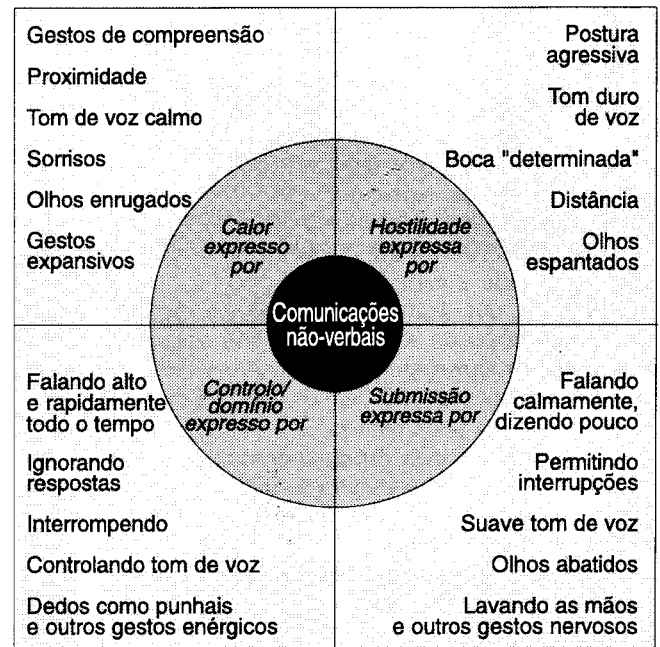
Naturalmente que a atenção prestada à observação dos outros deve fazer parte do nosso comportamento – não apenas para "diagnosticar estrategicamente" mas porque

essa é a atitude cientificamente correcta perante todas as coisas da vida.

Olhos, rosto, cabeça, postura, gestos, voz e silêncio – tudo coloca em comum uma quantidade de informação preciosa.

O mapa seguinte, reproduzido a partir de *A Guide to Listening* (Mackay, 1984), proporciona uma forma útil de classificar os principais tipos de comportamento não verbal, para quem contacta com os meios de comunicação social:

PRINCIPAIS TIPOS DE COMPORTAMENTO NÃO VERBAL



A Apresentação Eficiente

Quem faz uma apresentação pretende ser aceite e compreendido e este objectivo é facilitado se o apresentador utilizar as leis da aprendizagem: efeito, associação, pertença e repetição.

Por outras palavras, os outros aceitarão melhor o nosso ponto de vista se antes lhes falarmos do deles-**efeito**, se apresentarmos o assunto com sequência lógica e às vezes analógica, conforme o caso-**associação**, se a nossa informação for para eles significativa-**pertença** e se for repetida sobretudo se associada aos *itens* anteriores-**repetição e redundância**.

Numa conversa normal, pode confirmar-se a percepção, mas, numa apresentação pública, nem sempre isso é possível. Por isso, para além da apresentação física e gestual, use um tom de voz adequado, com altura e ritmo que permita clareza até às últimas palavras, use uma linguagem formal e bem pronunciada.



Não esqueça que:

- Os outros precisam sentir-se respeitados.
- Que as suas necessidades são tidas em consideração.
- Que podem obter ajuda naquilo que ouvem.
- Que as questões são objectivas, as barreiras definidas e as soluções pragmáticas.

A obtenção de aprovação é praticamente garantida, se a estes pontos juntar uma preparação da apresentação com princípio, meio e fim:

- Enuncie as necessidades dos ouvintes e estabeleça a sua comunicação a partir delas.
- Mostre os meios para beneficiar a sua assistência com clareza e persuasão.
- Resuma os pontos anteriores e feche com palavras e gestos de empenhamento.

O CONTACTO COM A TELEVISÃO, RÁDIO E IMPRENSA

A decisão de cooperar ou não com os meios de comunicação social é uma **decisão de gestão** que deve ser tomada com a análise das vantagens e desvantagens consequentes. Cremos que pode haver mais a ganhar com a cooperação se com ela também quisermos e pudermos contribuir para a criação de uma zona de entendimento e boa vontade quanto ao papel que os negócios podem desempenhar na evolução geral das sociedades.

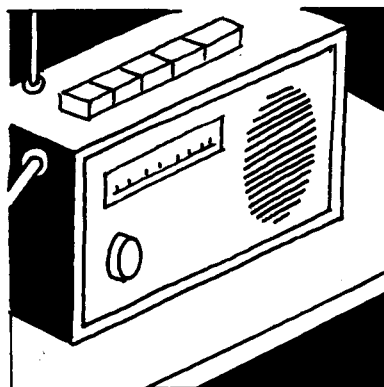
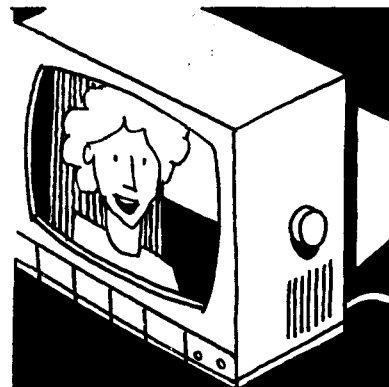
A Televisão

A televisão é um poderosíssimo meio de comunicação. Se decidir cooperar... equipe-se com disponibilidade, conhecimentos técnicos e à-vontade. Procure saber o que pretendem de si, porquê e para quê, como, onde, quando vai ser entrevistado e com quem, que perguntas prováveis lhe farão (as respostas evasivas a esta pergunta indicar-

-lhe-ão a possível existência de uma "agenda oculta"...), em que contexto será integrada a sua colaboração, quem mais será entrevistado.

Recomendações:

- Para a entrevista, planeie o que quer dizer.
- Não comente mais que três pontos.
- Use o humor com elegância e relacione o assunto com histórias agradáveis.
- Use analogias.
- Nunca use calão, abreviaturas e termos demasiadamente técnicos.
- Não responda a perguntas que fujam ao tema proposto.
- Use as perguntas dos jornalistas para iniciar as respostas.
- Tenha cuidado com o visual: não use roupa muito moderna (distrói), evite riscas e manchas de cor, prefira os tons pastel, claros, não use joalharia cintilante e nunca use óculos escuros.
- Chegue ao estúdio com tempo para percorrer com o seu entrevistador o plano geral do vosso trabalho, teste o seu tom de voz e o modo como se sinta (de frente para o entrevistador).
- Fale lentamente, use frases curtas, seja pragmático, olhe para o seu interlocutor, economize os gestos e (cuidado!) não diga mentiras: a televisão é cruel a desmascará-las, porque exhibe o corpo!...
- Não se intimide com os silêncios, corrija os mal-entendidos e não permita interrupções nem entre em discussão (se o entrevistador quiser fazer *show*, que não seja à sua custa!)
- Se decidir não colaborar, dê uma boa razão para o não fazer, que possa ser citada sem prejuízo.
- Peça para depois ouvir e ver o programa e faça uma auto-avaliação objectiva do seu desempenho (melhorará na próxima vez!).



A Rádio

A rádio é frequentemente um meio de comunicação social mais amistoso que a televisão. A "cena", já que não é vista, é idealizada pelos ouvintes e a caracterização destes é o ponto mais importante a ter em conta: **quem vai ouvir?**

Recomendações:

Basicamente, as recomendações são as mesmas em televisão e rádio, mas há algumas diferenças a referir:

- Na rádio não há tempo para pensar porque o silêncio é inaceitável!
- Impõe-se um treino prévio, para evitar pausas, treinar a colocação e o ritmo da voz (o tom monocórdico é desastroso) e uma fluência natural.
- Podem usar-se "cábulas", podem escrever-se as palavras iniciais, não cai mal mudar o tema da discussão...
- Comece sempre por falar dos ouvintes (para captar com isso a sua atenção) e termine impelindo a audiência a "agir" de alguma boa forma.

**A Imprensa**

Com a imprensa, são igualmente aconselháveis alguns cuidados específicos:

Compreender claramente a utilidade que vai ser dada à informação prestada e traçar a linha ética entre o fornecimento e o uso da mensagem –

eis o primeiro cuidado de quem é entrevistado.

O segundo, igualmente importante, é ter consciência de que a motivação de um jornalista é a de tornar público tudo o que possa – por isso, **nunca** fale "confidencialmente" – além de perigoso é paradoxal.

Saiba que há sempre riscos de ser mal representado pela imprensa.

Minimize esses riscos:

- Sendo o mais factual possível.
 - Usando um gravador.
 - Explicando as palavras menos vulgares.
 - Não especulando, mesmo sob pressão.
 - Não temendo o silêncio.
 - Certificando-se que compreenderam exactamente a sua mensagem.
 - Tendo material já publicado, sobre o assunto em foco, que possa pôr à disposição do jornalista.
 - Dizendo apenas o que for essencial.
 - Fazendo intervalo (se a entrevista for longa) na ausência do jornalista (para não cair na armadilha de falar... quando não deve!).
- Saiba que, por vezes, é o editor ou o subeditor que corta os nossos artigos...

* Psicóloga; Formadora.

PME/REFORMA SEGURA.

UM FUNDO DE PENSÕES

FEITO PARA

A DIMENSÃO

DA SUA EMPRESA.



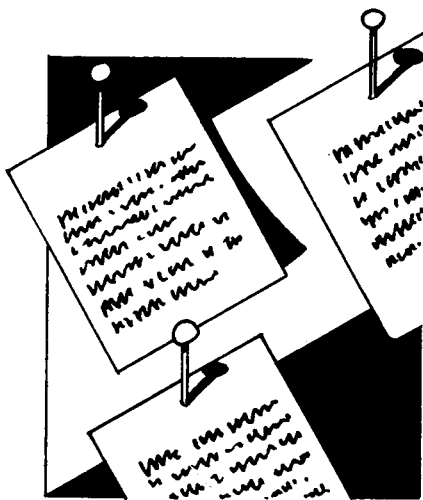
O Fundo de Pensões PME/REFORMA SEGURA, é um património de activos financeiros autónomo, que assegura às PME de uma forma flexível, melhores condições na concessão de Pré-Reforma e Reforma por Velhice.

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



breves



COMPETITIVIDADE PRECISA-SE!

A economia portuguesa continua em forte desvantagem competitiva face à maior parte dos seus parceiros comunitários. O cenário não é o mais favorável e é a principal consequência de três situações: excessiva intervenção do Estado, atrasos tecnológicos significativos e fraca qualidade de ensino. E, apesar do assinalável crescimento protagonizado pela economia desde 1985 até ao início da década, a verdade é que persistem importantes deficiências estruturais na economia portuguesa.

As conclusões são assumidas pelo **Forum para a Competitividade** no seu primeiro relatório sobre a competitividade da economia portuguesa às portas do novo século. E nada escapou ao pormenor dos «herdeiros» da estratégia de Michael Porter.

A economia portuguesa submetida ao «raio X» permitiu concluir que persistem «deficiências estruturais importantes, reveladoras do atraso que ainda temos face à maior parte dos nossos parceiros comunitários», realça o relatório, «ao mesmo tempo que somos afectados por outros problemas comuns a outros países e para os quais não se têm encontrado facilmente soluções adequadas».

A **educação** é uma das «nódoas negras» da economia portuguesa. Comparada com os outros países da União

Europeia, a educação que por cá se vai fazendo «apresenta sistematicamente os indicadores mais desfavoráveis, em termos de cobertura e de qualidade», acusa o relatório do Forum para a Competitividade. E acrescenta mesmo que «esta situação é fortemente agravada pela inexistência de articulação eficaz entre os sistemas educativo, económico, de emprego e de formação profissional. Não se aproveitam todos os recursos potencialmente disponíveis».

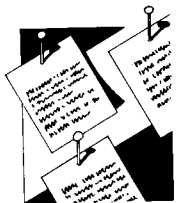
A estas situações de desvantagem vêm juntar-se **as deficientes capacidades de gestão, tecnologia e produtividade**. Uma situação que se traduz nos significativos atrasos tecnológicos das empresas portuguesas, quer ao nível dos equipamentos, quer em termos de organização e de gestão. Tudo grandes problemas que também se ficam a dever à ausência de investimentos na investigação e desenvolvimento e que acabam por se reflectir negativamente na produção.

O MANUAL DA COMPETITIVIDADE

A empresa mais competitiva «será aquela que garanta a longo prazo não só a manutenção do nível de emprego, mas também a sua promoção em termos de qualificação e de remunerações».

Esta é a definição e o alvo de competitividade traçado pelo Forum.

Apesar de a realidade da economia portuguesa não ser a mais favorável neste momento, o Forum para a Competitividade não deixou de lançar as suas recomendações.



OS «CLUSTERS» E O DIAMANTE

Uma das apostas do relatório de Michael Porter, o guru norte-americano da estratégia e da vantagem competitiva, são os «clusters». Tratam-se de sectores da actividade económica com potencial produtivo e de desenvolvimento e que, como tal, devem concentrar e dinamizar um conjunto de iniciativas para a acção. Para isso se criou o Fórum para a Competitividade.

Os sectores privilegiados são a indústria automóvel, os hortofrutícolas frescos, os produtos de madeira e o turismo. No campo das políticas horizontais, as apostas centram-se na ciência e tecnologia, educação, finanças, gestão florestal e capacidade de gestão. Tudo pela competitividade das nações, fazendo *jus* à teoria do diamante defendida por Porter, segundo a qual, as nações possuem quatro características – o diamante – que, por si só e em conjunto, moldam a capacidade das suas empresas em obter e sustentar no tempo vantagens competitivas no contexto internacional.

A grande preocupação do Fórum para a Competitividade, neste momento, é assegurar que as vantagens competitivas de Portugal sejam conseguidas. E que se possam manter.

*in Negócios
Semanário*

UMA QUESTÃO DE MEGABITS...

Num planeta não identificado, um conjunto de pessoas comunicam e fazem negócios através de redes de telecomunicações – e prosperam.

Outro grupo recusa-se a utilizá-las e é penalizado social e economicamente, entrando em declínio. Esta ficção foi descrita num livro do final dos anos 60, mas parece ter-se tornado realidade com a Internet e as redes de telecomunicações em geral.

Por cá, "parece que estamos (integrados) na primeira comunidade, mas será que estamos?" A questão foi colocada na I Conferência Nacional de World Wide Web (WWW) que decorreu recentemente em Braga. Reconheceu-se tratar-se de uma decisão "perigosa para Portugal" se o País não participar nos projectos científicos de utilização de redes com uma

maior capacidade de transmissão, dita de "banda larga". Não aderir "é um mecanismo de exclusão para toda a rede académica" e poderá colocar-nos na segunda categoria de que fala o livro.

Outras redes académicas europeias vão avançar nessa direcção e querem parceiros para desenvolver projectos de investigação utilizando as telecomunicações. Simplesmente, não o vão fazer com os que têm uma capacidade de débito mais pequena. Por outro lado, este movimento dos países mais avançados para a banda larga não vai esperar pelos mais atrasados.

Portugal só muito recentemente inaugurou uma ligação a 2 megabits entre Lisboa e Porto. Dos três projectos de investigação europeia que podem vir a utilizar a "banda larga" dos 34 megabits e em que participamos, apenas um está decidido. Integrado no programa comunitário RACE/ACTS, o consórcio National Host vai estudar e testar tecnologias de telecomunicações de banda larga, com uma rede experimental.

Em todo o caso, é necessário provar que se consegue utilizar toda a largura de banda da rede para que a Comunidade Europeia financie a participação nacional.

Os outros dois projectos – que, embora pareça difícil, podem vir a fundir-se num só – vão iniciar-se no final do ano e decorrem até 1997. Precisamente a data em que os Estados Unidos pensam ter a funcionar uma rede experimental de ligação entre centros de supercomputação, a 600 megabits, enquanto, com os restantes seis países mais industrializados do G7, "falam" em redes de 155 megabits para fins comerciais. Então, será este contraste entre os 2 Mbits e os 600 Mbits que medirá o atraso entre países mais e menos avançados.

*in Computadores
Público*

SOS CRIANÇAS EM RISCO

O Instituto de Apoio à Criança (IAC) é uma associação sem fins lucrativos que se preocupa com a situação da criança em Portugal e cujo objectivo principal é contribuir para o seu desenvolvimento integral, na defesa e promoção dos seus direitos.

Desde a sua criação, há 12 anos, que o IAC tem, como grande prioridade de

acção as crianças em risco, abandonadas ou maltratadas.

Em Junho de 1989 nasceu o Projecto de Trabalho de Rua com crianças em risco ou em situação de marginalidade, vítimas de exploração ou já com uma conduta anti-social. Este foi o único projecto inovador aprovado para Portugal pela Comunidade Europeia, ao abrigo do 3º Programa de Luta Contra a Pobreza.

A sua grande inovação consiste, antes de mais, em ir ao encontro da criança onde quer que ela se encontre em risco, e não esperar até que ela procure ajuda.

Pela primeira vez em Portugal, grupos de animação de rua, através de uma relação personalizada de afecto, companheirismo, amizade, compreensão e promoção de auto-estima, ajudam a criança a descobrir novos valores e quadros de referência, pilares da mudança de atitudes e comportamentos e à construção de um novo projecto de vida.

O projecto com as crianças de rua tem sido dinamizado em Lisboa, com crianças portuguesas e africanas e neste momento está, também, já implantado nas ilhas dos Açores e da Madeira e ainda em Braga, Lagos e Costa da Caparica.

A partir deste projecto, o IAC integrou o Programa Europeu "Horizon", apoiando a formação profissional de crianças e famílias.

Todo este trabalho tem tido o maior apoio de várias instituições e serviços da comunidade, desde serviços oficiais, até empresas e outras instituições privadas de solidariedade social, num verdadeiro trabalho de parceria e em rede.

"Em família, para crescer" é agora a incidência da acção do projecto de rua, com uma aposta muito forte na família, fundamental para o equilíbrio da criança e para o seu normal e saudável desenvolvimento. Trata-se de um trabalho mais empenhado na comunidade de residência, com uma acção de consolidação das crianças que aí regressam e, por outro lado, uma acção preventiva que evite que mais crianças fujam e iniciem um ciclo de marginalização.

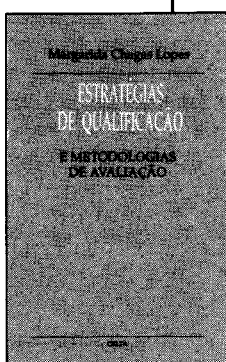
Porque é na infância que qualquer povo deve fazer a sua aposta de futuro, de desenvolvimento e de identidade cultural, o IAC conta com a colaboração de todos.

O IAC tem sede em Lisboa, núcleos regionais em Coimbra e nos Açores e, brevemente, no Porto.

Instituto de Apoio à Criança
Largo da Memória, 14 – 1300 LISBOA
Telef. (01) 362 17 93



livros a ler



FICHA TÉCNICA:

Título: *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*

Autor: Margarida Chagas Lopes

Editora: CELTA Editora

Colecção: Nova Gestão

Lisboa, 1995

À VENDA NAS LIVRARIAS

DIAGNÓSTICO É FUNDAMENTAL

Um dos principais desafios que actualmente se colocam à formação profissional tem essencialmente a ver com a preparação de cada empresa para o **diagnóstico das necessidades de qualificação**, bem como para a elaboração do correspondente **plano de formação**.

Quem o assegura é Margarida Chagas Lopes, economista e docente universitária no ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão), no seu livro agora editado, subordinado ao tema *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*.

De acordo com esta especialista, para que as empresas portuguesas consigam dar resposta àquelas exi-

gências de gestão, que considera fundamentais, é necessário que passe a haver uma colaboração mais directa e assídua entre os respectivos departamentos de recursos humanos (caso existam...) e os restantes departamentos dessas mesmas empresas. A observação directa do posto de trabalho, das suas principais características físicas, materiais e ambientais, constitui, segundo Margarida Lopes, o primeiro passo a dar na implementação das novas metodologias de formação. «... **Este aspecto torna-se tanto mais importante quanto menor for a dimensão da empresa e mais isolada ela se encontrar face aos**



canais de divulgação da informação», sublinha a mesma responsável. E não nos podemos esquecer que cerca de 80 por cento do tecido empresarial português é constituído por PME, à semelhança, aliás, do que acontece em praticamente todos os países da UE.

Apostar na gestão de carreira

Outro dos aspectos focados pela professora do ISEG, no livro agora publicado, é o que se prende com a importância da gestão das carreiras profissionais de cada indivíduo, chegando mesmo a propor a criação de um sistema de informação longitudinal (por parte dos serviços de emprego de cada país da UE), o qual pudesse permitir a reconstituição das trajectórias de cada pessoa ao longo do ciclo de vida e nas transições entre emprego, desemprego e inactividade.

Margarida Lopes refere ainda, em tom de crítica, que o que acontece na realidade é que a maioria das estatísticas oficiais de produção regular não retrata senão o emprego estruturado, mesmo quando sob a forma de fluxos de entrada e saída nas empresas, «**escapando-lhes, portanto, todo um conjunto de situações inovadoras que cremos ser já numericamente significativo, como, por exemplo, o trabalho irregular**».

E a autora de *Estratégias de Qualificação* volta a insistir que a capacidade de antecipação e de diagnóstico constitui actualmente um dos aspectos-chave nos documentos que se propõem traduzir «**a nova filosofia da formação profissional**». Margarida Lopes vai mais longe e afirma mesmo que a competitividade das empresas passará cada vez mais pela previsão estratégica das necessidades de qualificação e

pela consistência e rigor com que consigam elaborar os correspondentes planos de formação.

Espera-se, no entanto, e ainda segundo a mesma responsável, que sejam as próprias empresas a protagonizar o processo de diagnóstico e planificação das necessidades de qualificação. «**Mas, para tal, e dadas as muitas dificuldades com que se debatem nesta matéria, será indispensável que possam contar com um empenho reforçado dos parceiros sociais e, muito especialmente, dos poderes públicos**», sublinha a professora do ISEG. Margarida Lopes conclui dizendo que ainda existe tendencialmente na UE uma sobreposição de programas de formação que têm pouca procura, pelo que urge uma reorganização institucional em termos de políticas de formação.

VÍTOR S. ANDRADE
in Jornal Expresso Economia



F I C H A T É C N I C A :

Título: *Diagnóstico de Necessidades de Formação em Gestão Geral*

Autor: Joaquim Lavadinho

Produtos: Manual de diagnóstico, disquete e manual de utilização vídeo

Edição: Mundiserviços – Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

Pedidos: Mundiserviços – Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

Rua das Gáveas, 6 – 3º – 1200 LISBOA

Telef.: (01) 346 77 06/7 • **Telefax:** (01) 346 77 08

UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO EM GESTÃO

Os resultados que agora se apresentam, através dos produtos disponibilizados, são o corolário do trabalho que a Mundiserviços –

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda. – vem realizando no domínio dos diagnósticos de necessidades de formação em gestão,

quer em empresas, quer em estudos sectoriais, com o objectivo de estruturar planos de formação adequados às exigências das organizações e



dos sectores, tendo em consideração que cada vez mais é necessário saber, "quem formar e em quê".

Deste modo, o desenvolvimento da metodologia visou a produção de um conjunto de materiais que, de forma integrada, possam constituir um suporte prático para a actuação dos técnicos de formação no âmbito de determinação das necessidades de formação.

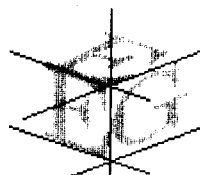
Assim, o **manual de diagnóstico** evidencia o processo de constituição da necessidade de formação, desde a sua detecção, até à sua operacionalização num instrumento de recolha de dados – neste caso, um **questionário**.

Foi igualmente desenvolvido um **software** específico, para o tratamento dos dados do questionário referido anteriormente, acompanhado do respectivo **manual de utilização**, tendo-se procedido também à realização de um **vídeo**. Este último, com o objectivo de possibilitar uma reflexão das práticas existentes.

Deste modo, encontram-se disponíveis um conjunto de materiais que podem ajudar as associações empresariais, as empresas e outras organizações a reflectir e a pôr em prática procedimentos que permitam a constituição de planos de formação ajustados às suas realidades, ao mesmo tempo que se lançam as

bases para uma correcta determinação de objectivos e formas de avaliação que permitam saber os resultados da formação profissional.

Saliente-se, finalmente, que o modelo apresentado possibilita a criação de processos de diagnóstico para outros sectores e áreas de conhecimento que com certeza beneficiarão dos instrumentos ora criados, permitindo deste modo a consolidação de uma "massa crítica" neste domínio, que em muito beneficiará a constituição de planos de formação fiáveis e credíveis.



UNIVERSIDADE DO MINHO
Escola de Economia e Gestão

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Objectivos:

Formação Avançada em Gestão de Recursos Humanos

Destinatários:

Licenciados em Gestão de Empresas, Administração Pública, Sociologia das Organizações, Economia, Psicologia, Comunicação Social e Relações Internacionais, ou outros licenciados com experiência profissional relevante

Estrutura Curricular:

3 trimestres lectivos e mais um ano para elaboração da dissertação

Candidaturas:

De 16 de Outubro a 10 de Novembro de 1995

Matrículas:

De 13 a 29 de Dezembro de 1995

Início do Curso:

Janeiro de 1996

Local de Funcionamento:

Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão - Gualtar - Braga

Informações e Pedidos de Boletins de Candidatura:

Serviços Académicos ou Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho - Campus Universitário
4709 BRAGA CODEX

Tel: (053) 604200/604209 - EEG - (053) 604110 - Serv. Académicos

Fax: 053 676375

classificados —



VI COLÓQUIO AIPELF/AFIRSE

Formação, Saberes Profissionais e Situações de Trabalho

**15, 17 e 18 de Novembro de 1995
Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

O VI Colóquio AIPELF/AFIRSE (Association Francophone Internationale de Recherche en Sciences de l'Éducation), vai reunir em torno do tema: **Formação, Saberes Profissionais e Situações de Trabalho**, especialistas nacionais e estrangeiros com perspectivas teóricas e metodológicas diversificadas. Constitui-se, pois, como um espaço e um momento privilegiados de análise e reflexão da produção investigativa sobre uma temática central para as Ciências da Educação.

Para mais informações, contactar:

Secretariado – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Alameda da Universidade
1600 LISBOA
Tel.: (01) 7934554 • Fax: (01) 7933408

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

II Encontro sobre Comportamento Organizacional e Gestão

**13 e 14 de Outubro de 1995
Lisboa, ISPA/Rua Jardim do Tabaco**

Um espaço de diálogo
Universidade-Empresa

O encontro tem como principais **objectivos**:

- Divulgar os trabalhos e reflexões produzidos nas universidades, no âmbito das ciências do comportamento e da gestão.
- Divulgar os projectos e práticas desenvolvidos no mesmo âmbito, nas empresas.
- Criar um espaço de diálogo entre gestores, técnicos e investigadores.

Áreas abrangidas no encontro:

- Management
- Gestão de Pessoal
- Sistemas de Informação
- Organização
- Marketing
- Publicidade

Destinatários: Gestores e técnicos das áreas referidas.

Para mais informações, contactar:

Coordenação do Encontro:
Manuela Faria Correia
Jorge Filipe Gomes
Rua Jardim do Tabaco, 44
1100 LISBOA
Tel.: (01) 886 3184/5/6
Fax: (01) 886 0954

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

I Congresso "Evolução do Homem e das Mentalidades"

Homenagem ao Professor Doutor Otávio da Veiga Ferreira

**15 a 16 de Dezembro de 1995
Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia**

O Centro de Estudos Portugueses da ULHT, propõe-se levar a cabo um congresso pluri e transdisciplinar, com o objectivo de homenagear personalidades lusófonas marcantes nas diversas áreas do pensamento contemporâneo.

Objectivo do congresso:

O Homem é um animal complexo. A sua principal característica, é o facto de ele ser o mais educável, o mais maleável intelectualmente e o mais plástico de todos os animais. Assim sendo, ele é o único que tem capacidade de "agarrar" o sentido das coisas e de fazer a ponte entre o imaginário e o real.

Dissecar o tema da **Evolução do Homem e das Mentalidades**, parece-nos um meio muito adequado para homenagear Homens que, pela sua acção, obra ou vida, são marcos neste DEVIAR.

Áreas científicas do congresso:

Antropologia, Arqueologia, Direito, Economia, Estudos Portugueses, Filosofia, Gerontologia, História, Medicina, Paleoantropologia, Paleopatologia, Psicologia, Sociologia, etc.

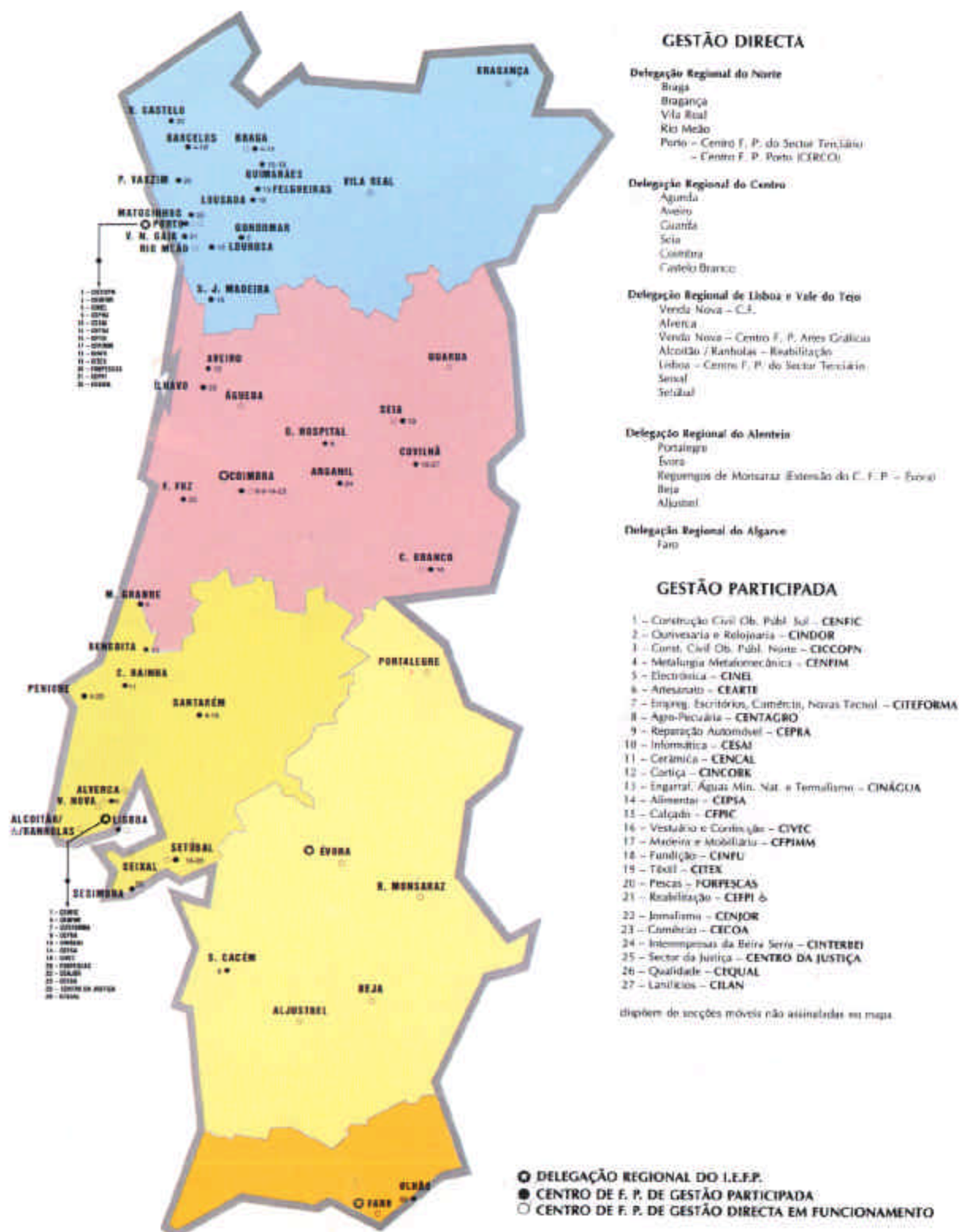
Para mais informações contactar:

Secretariado
da Comissão Organizadora
Largo do Sequeira, 7 – 1100 Lisboa
Tel.: (01) 8872725 • Fax: (01) 8862832

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTROS DE GESTÃO DIRECTA — CENTROS DE GESTÃO PARTICIPADA



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MANPOWER

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



A Manpower responde às necessidades de flexibilidade das empresas com soluções rápidas, produtivas e de baixo custo.



A função da Manpower é fornecer aos seus clientes externos e internos, serviços de alta qualidade na área do emprego, através de um rigoroso profissionalismo e de uma contínua inovação.



o serviço prestado aos candidatos e colaboradores Manpower de orientação, formação profissional e de gestão de carreira é totalmente gratuito



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

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

ALBUFEIRA-8200
R. 5 de Outubro, 102
teff (089) 56 61 13
fax (089) 56 61 14

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



ALVARÁ N.º 1 DE 90-06-07 ART.º 3 N.º 1 E 2 DL 358/89