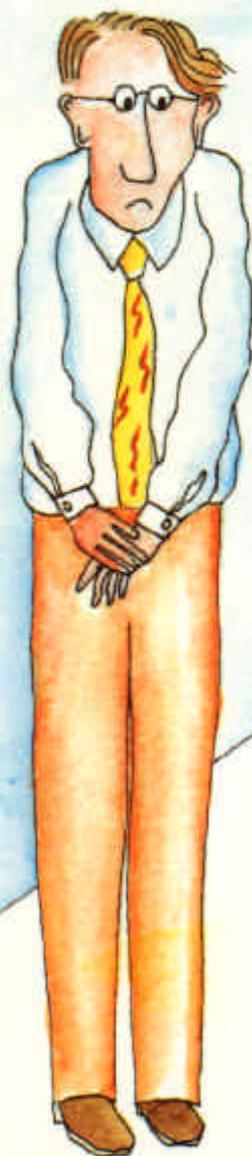


REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

Número 4

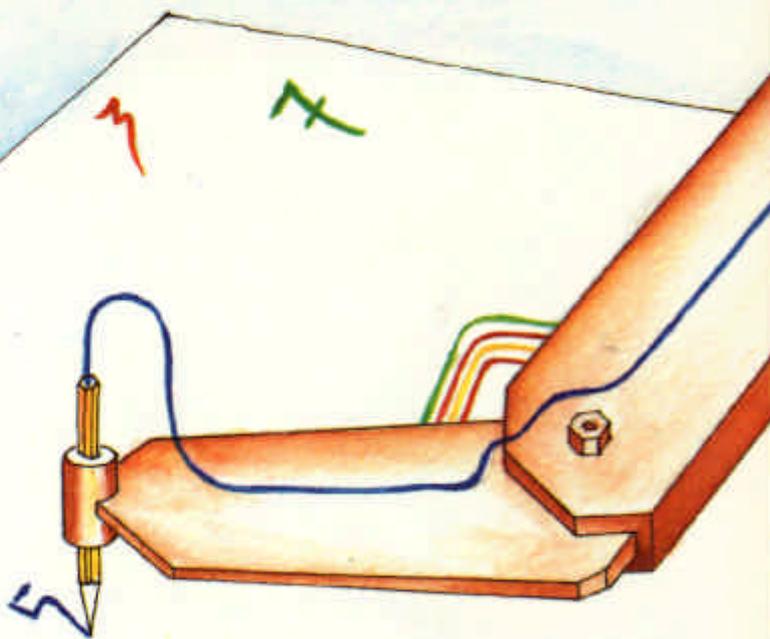


OS «ROBOTS» INDUSTRIAIS PORTUGUESES

FERNANDO PESSOA — Empregado comercial

O QUE É O MARKETING?

CARRIS — O que pensa dos nossos artigos...



PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL • JUL./AGO./SET. 1988 • PREÇO 200\$00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

10

30 ALBENAS/88

REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Uma experiência nova de 25 anos.
Fomento ao emprego e à formação.
Centros em todo o País.
Um serviço público perto de si.
Serviços regionais dinâmicos e eficazes.
Uma gestão tripartida.
Desenvolvimento e inovação
também é connosco.

emprego
e formação

Revista de especialistas para especialistas.
Um espaço para as ideias, as experiências,
as informações.
Edição anual:
3 números / Assinatura: 1000\$00.



Pedidos ao Núcleo de Informação e Relações Públicas do IEFP:
Rua das Picoas, 14, 9.º - 1000 LISBOA / Tel. 56 38 01/3

SUMÁRIO

EDITORIAL

O DESAFIO DA INOVAÇÃO NAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES *José Cardim* 3

PROBLEMAS E DECISÕES

NOVAS TECNOLOGIAS: HÁ QUE TEMER A MUDANÇA? *Ana Cristina Paulo* 5

VOZES E OPINIÕES

ENCARREGADO: QUE FUNÇÕES, QUE IMAGEM? *Fernando Melro* 11

O QUE PENSAR DAS NOVAS TECNOLOGIAS *Joaquim Lavadinho* 15

REVISTA «DIRIGIR»:
DIVULGAÇÃO NA COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA *António Carlos Araújo* 19

O QUE É O MARKETING? *Luis Pessoa* 23

HISTÓRIA E CULTURA

EMPREGADO COMERCIAL *Fernando Pessoa* 27

O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO (II) *Manuel Abreu* 32

HUMOR NO TRABALHO

CARTOON *Rui* 39

HÁ QUATRO TIPOS DE PESSOAS 40

MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
— A MANUTENÇÃO PROGRAMADA — (II) *Victor M. Pinto* 41

CORREIO DOS LEITORES

BREVES

LIVROS, NOTÍCIAS, FEIRAS E CERTAMES 46

TESTE

COMO RECEBE E ACOLHE UM NOVO COLABORADOR? 48

CONSULTÓRIO DE GESTÃO 50

UMA EMPRESA — UMA HISTÓRIA

TECNIROB — OS «ROBOTS» INDUSTRIAIS PORTUGUESES *Justina Souza Coutinho* 53

FICHA TÉCNICA

Propriedade
**Instituto do Emprego
e Formação Profissional**

Director
José Casqueiro Cardim

Coordenador
Luís Filipe Cardim

Conselho Editorial
Adelino Palma
António Carlos S. Fonseca
Carlos Alberto B. Sousa
João Carlos Albernaz
José Casqueiro Cardim
Justina Souza Coutinho
Luís Filipe Cardim
Marques Apolinário
Paulo Cunha

Colaboradores
Ana Cristina Paulo
António Carlos Araújo
António Martins Duarte
Artur Fernandes
Artur Lemos de Azevedo
Fernando Melro
Gonçalo Moitinho Almeida
Joaquim Lavadinho
Justina Souza Coutinho
Luís Pessoa
Manuel Abreu
Manuel Pereira
Victor M. Pinto

Plano Gráfico e Capa
João Carlos Albernaz

Apoio Gráfico
Maria de Lurdes Guedes

Cartoon
Rui

Ilustração
Eduardo Jorge
Henrique Alves

Fotografia
João Valente

Apoio Administrativo
Isabel Domingues

Redacção e Assinaturas
Núcleo de Desenvolvimento
de Chefias e Quadros
Telefone: 38 47 01
Apartado 8236
1803 Lisboa Codex

Edição
Núcleo de Informação
e Relações Públicas
Rua das Picoas, 14-9.º
1000 Lisboa

Composição, Montagem e Impressão
ELO

Periodicidade: Trimestral
Tiragem: 22 000
Depósito Legal n.º 17 519/87

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para: **Revista para Chefias — Dirigir** — Apartado 8236 — 1803 Lisboa Codex.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O DESAFIO DA INOVAÇÃO NAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES

É já um lugar-comum falar na importância para o nosso país das novas tecnologias, da inovação técnica, da mudança que é preciso imprimir nas nossas empresas.

Há até quem, com um certo dramatismo, diga que «se perdemos as primeiras revoluções industriais não nos podemos dar ao luxo de perder a que está em curso» nos nossos dias...

De facto, a renovação técnica da economia portuguesa é um trabalho essencial. Nos próximos anos, de forma certamente mais desapassionada, verificar-se-á que desde os anos cinquenta, da já distante adesão à EFTA, à adesão plena à CEE, alguns sectores da indústria portuguesa cresceram a ritmos impressionantes e colocaram o nosso país como grande produtor de alguns artigos de grande consumo.

São, de maneira geral, produtos e sectores de mão-de-obra intensiva — têxteis, confecções, calçado, cerâmica —, ou para os quais encontramos uma vocação específica.

Mas são todos, ou quase todos, sectores em que a introdução das novas tecnologias — automatização, robótica, a utilização generalizada da informática — vem trazer aos países de industrialização já antiga e de altos salários uma nova competitividade pela grande redução dos custos de produção respectivos.

Olhando a questão por este lado, torna-se inegável que não podemos perder esta vaga de renovação dos processos de fabrico, porque isso se traduziria, a prazo, numa ameaça real para essas indústrias.

Isto significa que, se não quisermos voltar para trás, temos que investir a fundo na renovação técnica da indústria e da economia. É por isso que estão em preparação ou em curso um sem-número de programas de apoio a quem quer investir em novo equipamento para trabalhar mais, melhor e mais rápido.

No entanto, estas soluções ligadas ao equipamento, tão ao nosso gosto, não nos devem deixar esquecer outros aspectos que para o progresso da indústria devem obrigatoriamente ser considerados.

Numa fábrica há diversos aspectos que se combinam para obter resultados — o equipamento, as técnicas utilizadas, a organização e, até, a direcção dada ao conjunto. Insistindo ou avançando só num destes aspectos — por exemplo, o equipamento —, deixamos outros igualmente essenciais para aperfeiçoar o trabalho e aproveitar melhor os nossos recursos. Particularmente importante é a própria organização ou a «arrumação dos meios» — um mundo em que as nossas empresas, comparativamente às dos países industrializados há mais anos, têm perdas enormes, portanto, igualmente enormes possibilidades de melhorar o rendimento e... ganhar mais dinheiro!

Desde o melhor controlo técnico dos processos de produção, à melhor utilização de energia, à manutenção mais cuidada, à simples racionalização da disposição do equipamento na fábrica, à gestão dos *stocks*, ao estudo sistemático dos tempos e métodos, ao aperfeiçoamento dos técnicos e operários, particularmente quando trabalham com equipamento mais sofisticado, há um mundo de coisas, na nossa indústria, em que, com investimentos praticamente irrelevantes, se podem obter ganhos de produtividade muito significativos.

Isto quer dizer que se estamos convencidos e bem que na «técnica» ou no equipamento mais «moderno» está o caminho do futuro, não devemos deixar para trás o total aproveitamento das «velhas tecnologias» que já cá estão há muito e já pagas e que com pequenos aperfeiçoamentos da nossa capacidade de gestão, de organização e de chefia, podem permitir com pouco custo ganhar muito dinheiro.

Para isso basta que nos convençamos que o futuro da Indústria passa *também* por soluções organizativas que dependem da capacidade de estudo e aperfeiçoamento das chefias e dos dirigentes de todos os níveis, quer dos seus próprios métodos de trabalho quer dos dos seus subordinados...

E não é este o trabalho essencial das chefias?

João Cayreiros Cardim

NOVAS TECNOLOGIAS: HÁ QUE TEMER A MUDANÇA?

ANA CRISTINA PAULO *



A EMPRESA Veste Bem

A empresa de Confecções Veste Bem, com fábricas espalhadas por todo o País, é muito conceituada no mercado nacional, onde foi pioneira do pronto-a-vestir.

Foi perante os resultados do último ano que a direcção da empresa decidiu que esta tinha que sofrer grandes reestruturações.

Os níveis da produtividade alcançados eram insuficientes para enfrentar a concorrência internacional, sobretudo após a nossa adesão à CEE.

O CHEFE Eduardo Silva

O chefe da secção de encaixe e desenho da fábrica de Cabo Ruivo, o sr. Silva, já exercia aquelas funções há cerca de 10 anos, e sempre se orgulhara dos níveis de produtividade e do bom clima de trabalho que ele e o seu pessoal tinham conseguido manter ao longo dos anos.

Os problemas só surgiram após a reunião com o director da Produção.

A REESTRUTURAÇÃO

Na reunião o director disse às chefias presentes que a empresa ia adoptar um sistema informático (CAD/CAM) que permitiria manter a posição que aquela sempre ocupara no mercado.

Explicou em linhas gerais em que consistia o sistema entregando a cada um dos chefes um *dossier* com informações mais detalhadas.





O CHEFE SILVA apoia a mudança

O sr. Silva apoiou de imediato a adopção do novo sistema. Já há 7 anos ele tinha apoiado a aquisição de máquinas automatizadas e há cerca de 2 a compra de um sistema de graduação que cortava os moldes com navalha electrónica.

Ele sabia que as empresas não podem estagnar, e que as máquinas se desactualizam a um ritmo cada vez mais rápido.

O director ficou satisfeito com estas palavras e disse que não esperava outra coisa de um chefe de espírito tão aberto como o sr. Silva.



A OPINIÃO do pessoal

A opinião do pessoal sobre a introdução do sistema informático não foi exactamente aquela que o sr. Silva desejava.

Na reunião que fez na secção logo após o encontro com o director da Produção, o chefe explicou, sem entrar em pormenores, que o sistema ia ser introduzido e que seriam necessárias algumas mudanças.

O João disse logo que «agora que o pessoal já se tinha habituado às máquinas é que se ia mudar tudo outra vez», e que «burro velho não aprende», e alguém lembrou que «lá vinham as acções de formação outra vez». O pior foi quando se falou no caso do Luís, que tinha trabalhado 20 anos numa empresa até ser despedido porque se tinham comprado computadores.

Aí o sr. Silva interveio, e disse que a empresa tinha como política não despedir ninguém, e certamente as mudanças não iam ser mais graves do que as anteriores.

AS PREOCUPAÇÕES do sr. Silva

Foi quando leu o *dossier* que as preocupações do sr. Silva aumentaram.

As coisas iam mesmo ser diferentes desta vez. O novo sistema CAD/CAM ia transformar completamente a empresa: o computador ia centralizar o trabalho de encaixe e risco, eliminando todas as secções de encaixe e desenho e iam-se agrupar as áreas de corte existentes nas várias fábricas numa só.

Como a direcção queria evitar a saída de pessoal, os trabalhadores excedentários das riscadeiras e das linhas de corte iam ser transferidos para as linhas de costura, entretanto aumentadas, e seria implantado o trabalho por turnos.

Todas estas modificações exigiam acções de formação prolongadas, de forma a adaptar o pessoal aos novos processos de trabalho.

O DILEMA

O sr. Silva viu-se perante um grande dilema. Era uma pessoa de espírito aberto à mudança e à inovação e via as vantagens que o sistema informático traria à empresa.

Mas as reestruturações eram bastante mais graves e profundas que as anteriores.

O sistema ia implicar novas funções, novas aprendizagens, novos regimes de trabalho, quem sabe a sua transferência e do seu pessoal para

outra fábrica e até o desaparecimento do sector que chefiava...

Implicaria certamente alterações na sua posição dentro da empresa e perante o pessoal, pois seriam necessários indivíduos «de fora» para ensinar os trabalhadores a operar com o novo sistema, e o director de Produção tinha mesmo sugerido que talvez fosse necessário recrutar um indivíduo para a secção que percebesse a fundo do novo equipamento.

O sr. Silva ficou no seu gabinete o resto do dia, estudando a melhor forma de informar o seu pessoal sobre o âmbito das reestruturações, e prevendo grandes dificuldades na aceitação destas.

O PROBLEMA

O sr. Silva encontra-se perante um problema que pode surgir facilmente em qualquer empresa que adopte tecnologias sem ter previamente planeado e preparado o processo da mudança: a **resistência à inovação tecnológica**.

Esta resistência surge com mais frequência e gravidade quando as empresas decidem investir, como a Veste Bem, nas chamadas **novas tecnologias**.

O sr. Silva, quando ouviu o director da Produção dizer que o sistema informático era uma nova tecnologia, pensou que novas tecnologias e tecnologias novas eram sinónimos.



Por outro lado, o director não alertou o sr. Silva para as consequências da adopção do novo sistema, e para a necessidade de uma aproximação/informação cuidada do problema.

Para compreender a inovação tecnológica e sensibilizar o seu pessoal para a mudança, o sr. Silva necessita de resposta a algumas questões que entretanto lhe surgiram:



O QUE DISTINGUE as novas das anteriores tecnologias?

É um facto que sempre existiram ao longo da história da humanidade diferentes sistemas técnicos, produto de grandes mudanças tecnológicas. Mas desde o início dos anos 80 que se desenvolve, uma ruptura com os anteriores sistemas técnicos, um novo tipo de tecnologias, cujos efeitos são de tal forma inovadores e importantes que muitos afirmam estarmos já perante uma 3.^a Revolução Industrial. Tendo na sua origem a necessidade sentida por alguns países industrializados de ultrapassar uma crise económica prolongada e enfrentar a concorrência internacional, as NT ⁽¹⁾ têm duas características que as distinguem das anteriores:

- **Horizontalidade**, ou seja, têm a capacidade de alterar não só um sector específico e restrito de uma empresa ou actividade eco-

(1) Novas Tecnologias de Informação, Biotecnologia, Novas Tecnologias Energéticas, Novos Materiais.

nómica, mas toda uma organização e o conjunto das actividades económicas e da própria vida social.

O sr. Silva apercebeu-se desta propriedade quando leu o *dossier* e viu que o novo sistema ia provocar alterações em toda a empresa: desaparecimento e alargamento de sectores, fecho de fábricas, novas linhas de produção...

- **Multidimensionalidade**, porque os impactes da sua introdução são múltiplos. Modificando como as anteriores o «saber-fazer» e os conhecimentos técnicos a ele associado, as NT incidem em aspectos antes não alterados. Elas podem alterar (como se verificará na Veste Bem) o conteúdo do próprio trabalho, as qualificações, as funções, o regime e horário de trabalho, os métodos de gestão e organização exigindo, antes do mais, um «novo ser» dos indivíduos, uma forma mais flexível e inovadora de encarar o trabalho e a organização, que permita aceitar a mudança como algo necessário, natural e desejável.

Isto conduz-nos à segunda questão:

Porque surge mais frequentemente a resistência à mudança face à introdução das NT?

O sr. Silva, indivíduo de espírito aberto à inovação, resistirá talvez à mudança porque se viu confrontado com a perda de um estatuto e de uma posição na qual investira 10 anos, sem que



lhe tivesse sido fornecida informação sobre a sua situação futura na empresa, e sobre a existência e carácter das contrapartidas que poderiam ser postas à sua disposição.

Para responder à questão inicial, deve-se então ter em consideração que:

- O grau de resistência dos indivíduos depende não só do carácter da mudança, mas também do **nível de conhecimento** a ela associadas. É porque são essencialmente inovadoras que as NT representam mais do que as anteriores, desconhecimento e incerteza quanto ao futuro. E geralmente as empresas adoptam-nas como medidas de emergência, o que as leva a não se aperceberem em toda a sua extensão, da natureza e efeitos das NT.
- Os indivíduos não reagem contra a tecnologia ou contra a inovação, mas contra a **perda de alguma coisa** que possuíam e no qual investiram, seja esse algo um estatuto ou saber profissional, uma posição de autoridade ou de bem-estar económico. É porque são horizontais e multidimensionais que as NT afectam um número maior de trabalhadores, da forma mais profunda que as anteriores.

Pode-se então perguntar:

Seria possível à Veste Bem evitar a resistência à mudança?

Embora cada empresa deva, de acordo com as suas potencialidades e necessidades, encontrar uma forma particular de evitar ou ultrapassar a resistência à mudança, pode-se afirmar que existem dois erros fundamentais que não devem ser cometidos pelas organizações quando introduzem as NT, e que a Veste Bem não soube evitar:

1.º — Não planeou o processo de mudança

A adopção das NT deve ser particularmente cuidada e planeada, pois, como já vimos, os seus efeitos são profundos e inovadores.

Por a Veste Bem introduzir o sistema informático sem ter previamente planeado a mudança, é que provavelmente enfrentará oposições, pois o planeamento deve criar condições para as evitar

2.º — Aplicar a mudança unilateralmente

A falta de **informação, consulta e participação** são constantes nos processos de inovação, suscitando naturalmente resistência, seja ela activa ou passiva.

É então fundamental:

- **Informar:** As NT só podem ser desejadas se é conhecida e compreendida a sua necessidade, carácter e efeitos.
- **Comunicar:** Reforço dos canais de comunicação que permitam a circulação de informação em todos os sentidos.
- **Consultar e participar:** É difícil que os indivíduos resistam à mudança se forem envolvidos nos processos de decisão.
- **Criar contrapartidas e incentivos:** Sejam eles aumento de salários, redução das horas de trabalho, subsídios, indemnizações...
- **Formar:** A formação é um instrumento fundamental de sensibilização e preparação para a mudança, contribuindo não só para a construção de um novo saber técnico profissional mas também de um «novo ser», desenvolvendo nos indivíduos as faculdades que favorecem a adaptação e a flexibilidade.

A formação necessária à mudança só pode ser a **Formação Permanente**.

Podemos então esquematizar o processo desejável da mudança para qualquer organização que adopte as NT, o qual será adaptado consoante as suas necessidades e potencialidades específicas:

Qual o papel das chefias intermédias neste processo desejável de mudança?

O director de Produção cometeu um erro quando entregou ao sr. Silva o «dossier» e o encarregou de informar o pessoal, sem os esclarecimentos e discussões necessárias.

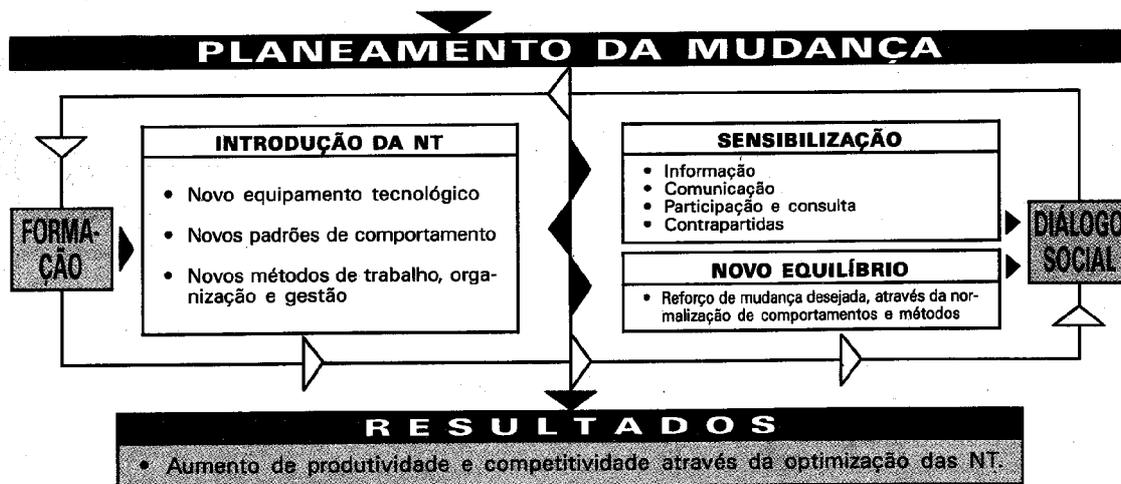
Com efeito, as chefias intermédias não podem ser subestimadas no processo de introdução das NT, dadas as funções que desempenham de **mediadores, formadores e transmissores de informação**, essenciais para a implementação do planeamento da acção de mudança e, sobretudo, para a fase de sensibilização.

O recurso a um «saber técnico» especializado, não dominado pelo chefe intermédio (questão que preocupava o sr. Silva) em nada diminui a importância fundamental que ele desempenha na organização, após a adopção das NT

E se o chefe «tradicional», centralizador e profundo conhecedor de todo o processo de produção não é compatível com os novos métodos de trabalho, para chefes inovadores e flexíveis como o Sr. Silva o novo papel de **responsável da Manutenção** e de **coordenador** do processo global de trabalho que irá desempenhar futuramente, será certamente enriquecedor.

Para as chefias intermédias e para os trabalhadores em geral, as NT podem significar sobrevivência da empresa a que pertencem, trabalho mais interessante e menos pesado, valorização profissional e pessoal, mais tempo livre, resumindo... maior qualidade de vida. ■

* Licenciada em Sociologia, Bolseira no CFT do LNETI.



ENCARREGADO: QUE FUNÇÕES, QUE IMAGEM?

FERNANDO MELRO *

Do número 0 ao número 3 a DIRIGIR ouviu a opinião sobre o papel do encarregado da parte de várias pessoas ligadas a empresas de vários ramos e dimensões. Foram no todo 17 entrevistas a:

EMPRESÁRIOS/QUADROS	3
ENCARREGADOS	3
EXECUTANTES	11

Vamos fazer a tentativa de caracterizar globalmente as respostas segundo três itens que constituíam a estrutura subjacente às perguntas dos entrevistadores:

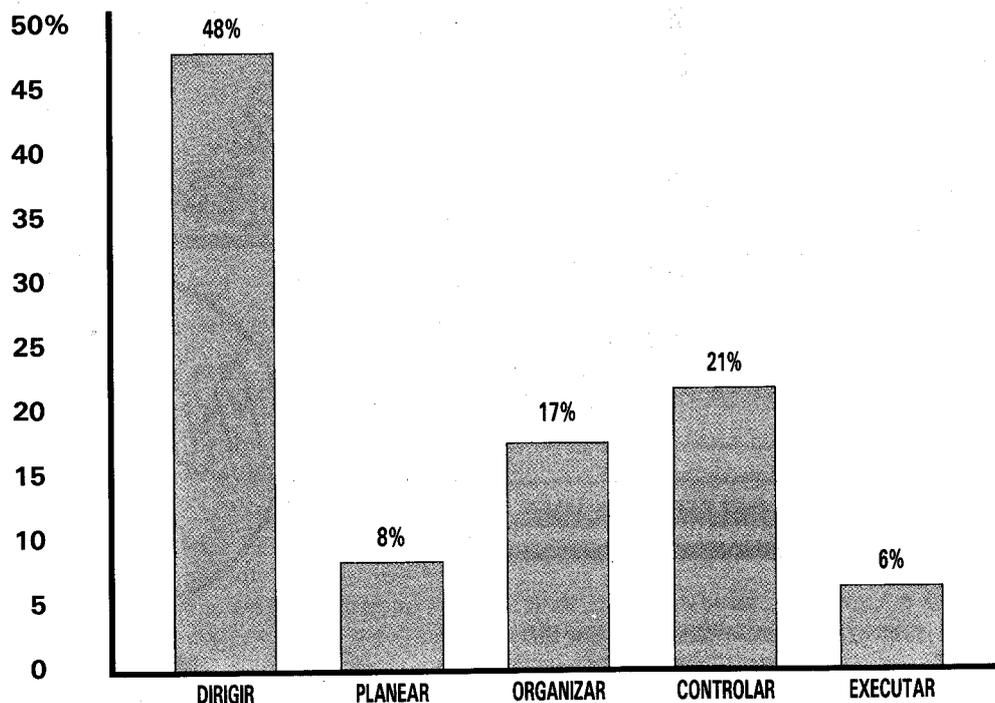
- Funções do Encarregado
- O Encarregado na Organização
- Formação de Encarregados

QUE FAZ O ENCARREGADO?

Ao tentar a leitura comum das 17 entrevistas, reduzimos por semelhança de significação os diferentes verbos operacionais (acções) utilizados nas respostas a 5 funções:

DIRIGIR	PLANEAR	ORGANIZAR	CONTROLAR	EXECUTAR
---------	---------	-----------	-----------	----------

A frequência desses verbos operacionais no conjunto das entrevistas leva à seguinte representação gráfica:



- A **função direcção** engloba a coordenação e comunicação com o grupo e a motivação dos seus elementos. Supõe uma relação vertical «chefia-subordinados».
- A **função planificação** refere-se à previsão e definição dos objectivos, bem como dos meios para os atingir.
- A **função organização** significa passar ao concreto o plano, dispondo os meios humanos e materiais segundo esquemas que optimizem a produção ou serviços.
- A **função controlo** consiste na verificação da fidelidade da execução ao planeado e a correcção de eventuais desvios.
- A **função execução** é a operação dos meios técnicos (máquinas, ferramentas, instrumentos, etc.) pelos meios humanos, realizando o produto ou serviço.

Os encarregados entrevistados sublinham sobretudo a **planificação**, a **organização** e o **controlo** do trabalho, adicionando-lhes menos explicitamente as outras funções.

Os empresários/gestores esquematizam as várias funções, dando ênfase à **liderança** e **coordenação** dos meios humanos.

Os executantes «vêm» o encarregado sobretudo nas funções de **direcção** e de **controlo**. Utilizam com muita frequência o verbo «orientar», entendido como exercício dum papel de supervisão imediata, «colado» à produção.

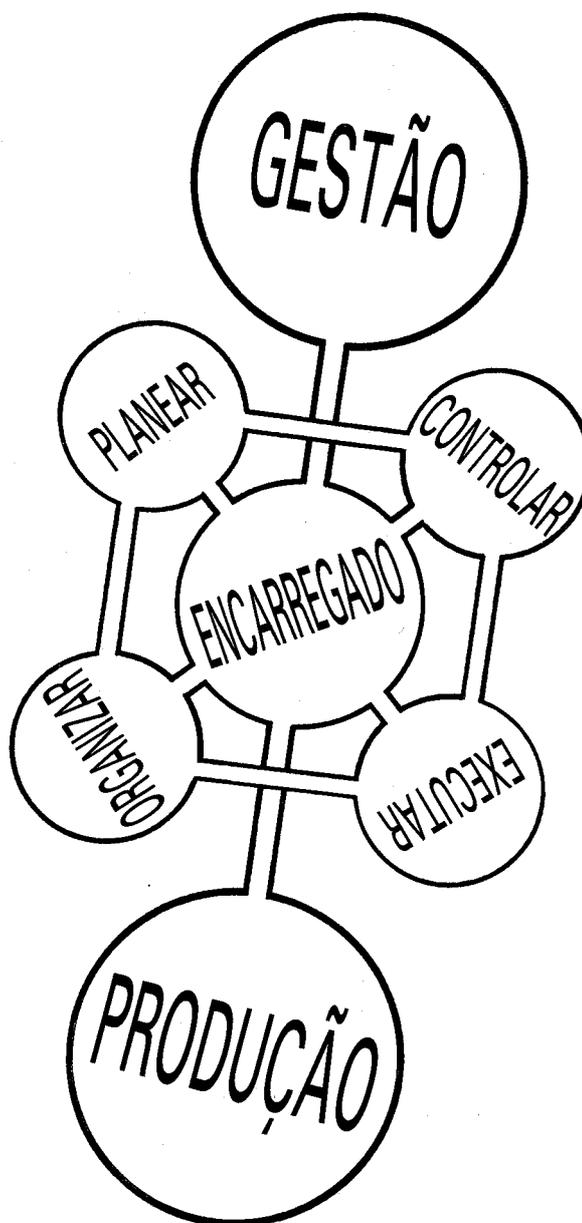
O ENCARREGADO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

FUNÇÃO INTERMEDIÁRIA

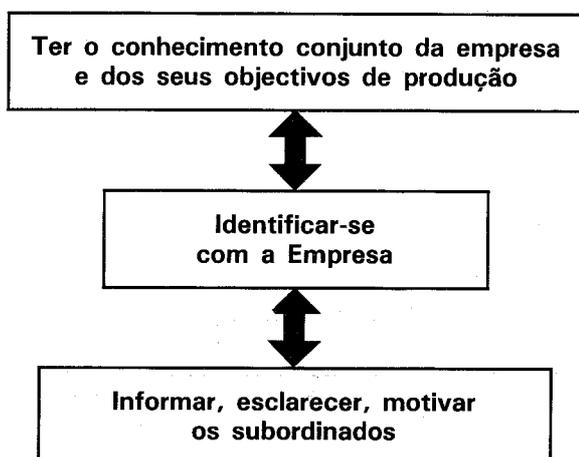
Os encarregados acentuam-na em termos de responsabilidade («sofre pressões de cima e pressões de baixo»). Recebendo do empresário

ou da administração «um poder delegado», consideram que o seu papel é determinante no êxito ou do fracasso da empresa («toda a organização tem de passar pelo encarregado»).

Segundo eles, os encarregados são o eixo em torno do qual a empresa se movimenta:



Os empresários/gestores dão ênfase sobretudo à **função intermediária** como comunicação descendente:



Os executantes referem as relações «encarregado-pessoal» predominantemente no sentido «de cima para baixo». É menos explícita a **função intermediária** do chefe nas relações verticais de dois sentidos. Dizem, no entanto, que ele deve chefiar «coordenando», «ouvindo», «dialogando», «sem ter que estar sempre em sentido». Deseja-se que, além da linha vertical «chefe-subordinado» com dois sentidos, haja o envolvimento numa relação que circule entre todos em «espírito de equipa».

COMPETÊNCIA TÉCNICA

Os encarregados fundamentam na sua competência técnica e no acompanhamento directo da produção a necessidade de terem voz activa na orientação e organização.

Os empresários/gestores manifestam tonalidades diferentes do factor competência técnica, consoante a empresa:

- Numa, o encarregado (que tem, aliás, a designação de mecânico-chefe) «é sobretudo um bom executante», embora tenha de «saber dirigir» e «saber comunicar».
- Noutra, ele é considerado acima de tudo um «condutor de homens».

— Enfim, noutra, define-se o encarregado como o profissional que simultaneamente:

- sabe «coordenar o trabalho dos executantes»;
- tem o «conhecimento técnico desse trabalho»;
- tem um «relacionamento humano muitíssimo bom».

É o pessoal do nível da execução que mais acentua no encarregado a competência técnica. Podem resumir-se a três as diversas expressões utilizadas:

saber = ter conhecimentos profissionais

saber fazer = ter experiência, elevado desempenho profissional

ensinar a fazer = transmitir o saber; ser «mestre».

CAPACIDADE DE ORGANIZAR

Se, ao dar a sua imagem do encarregado real, o pessoal executante acentua primeiramente a função dirigir, seguindo-se a função controlar, já quando interrogado sobre o que deve **ser e não ser** um encarregado (ideal), a grande maioria diz que deve ser capaz de **organizar** o trabalho.

Da parte dos empresários/gestores e dos encarregados, as declarações são unânimes em supor como prioritária a função organizar ao nível da supervisão directa (sobre os meios humanos e materiais) na produção.

COMUNICAÇÃO

Trabalhar com pessoas, organizar e controlar o seu trabalho, com vista a conseguir os objectivos programados, exige das chefias directas uma boa capacidade de **comunicação**.

São unânimes neste ponto os gestores e os encarregados que entrevistámos. Os gestores referem todos eles a importância dos **sistemas de comunicação** nas suas empresas, de acordo com a dimensão e a natureza de cada uma.

O encarregado tem de saber comunicar, o que não é simplesmente receber e transmitir **informação**. Ele tem que «descodificar e codificar as linguagens» entre gestores e executantes. Embora as pessoas falem a mesma língua, os processos de pensamento e a sua expressão (ou linguagem) tendem a diferenciar-se:

- A linguagem «de cima», da gestão (sobretudo se constituída por pessoas com formação superior), situa-se no que se chama o nível do **pensamento formal**: predomínio de ideias, de enunciados lógicos e abstractos. Debatem-se ideias, discutem-se estratégias, definem-se objectivos.
- A linguagem «de baixo», dos executantes, situa-se ao nível do **pensamento operacional**: fala-se uma linguagem de coisas concretas, usam-se enunciados que se baseiam em relações «palpáveis», observáveis, directamente ligadas às operações, à execução.

Enfim, como **comunicador**, o encarregado deve saber evitar os **ruídos** que interferem e, às vezes, impedem a passagem fiel da informação. As várias referências dos executantes, a que o encarregado deve ser «uma pessoa compreensiva, calma, equilibrada», têm a ver com esta capacidade de evitar a interferência de **ruídos**, quase sempre resultante de conflitos relacionais.

FORMAÇÃO DE ENCARREGADOS

Não existe uma formação-base específica de encarregados. Por norma, eles são escolhidos entre o pessoal da produção com mais tempo de serviço, melhor desempenho técnico e aptidões de chefia. Não se é encarregado no início da carreira profissional, mas em etapa posterior, antecedida por sólida **experiência** em tarefas de produção.

Gestores e encarregados sublinham a importância da formação de aperfeiçoamento, quer em relações humanas quer ao nível tecnológico.

T. J. G. (empresária gestora) refere a inexistência em Portugal de «escolas só para formar encarregados, que é um curso como outro qualquer».

No momento em que, a nível extra-escolar, se estão a desenvolver acções específicas neste campo e quando, no sistema escolar, se introduz a formação técnico-profissional (do 10.º ao 12.º ano), que vem preencher a lacuna deixada pela extinção do antigo ensino técnico secundário, deixamos à discussão dos nossos leitores a questão:

— Afinal, que formação de encarregados? Formação complementar de aperfeiçoamento sobre uma experiência profissional anterior? Ou também formação básica de encarregados, para uma carreira profissional específica?

* Licenciado em Filosofia
Redactor da DIRIGIR

O QUE PENSAR DAS NOVAS TECNOLOGIAS?

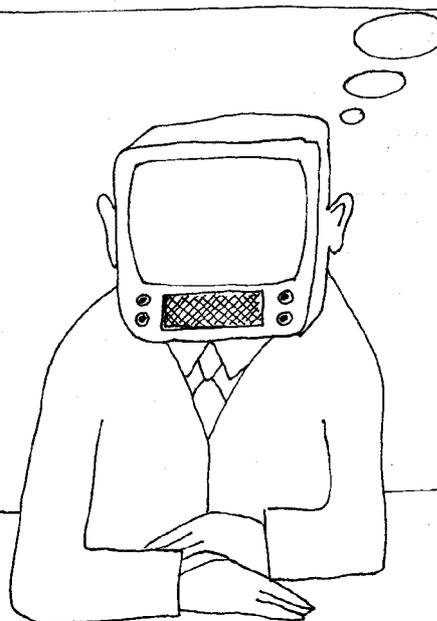
JOAQUIM LAVADINHO *

No local de trabalho, através dos jornais ou da televisão, todos nós já tomámos contacto com o termo NOVAS TECNOLOGIAS.

Mas o que são as NT? Porque surgem? Eis algumas das perguntas a que procuraremos responder. Assim, a necessidade de novos produtos, a melhoria dos existentes, a diminuição dos custos através da redução do tempo de estudo e fabrico, têm determinado um desenvolvimento da investigação com vista à descoberta de novos processos e sistemas de produção. Se estas descobertas dão origem a um produto/serviço que seja comerciável, estamos em presença de uma NT. Ou seja, um conjunto de conhecimentos práticos que estão incorporados em determinado bem, através da transformação de matérias-primas e conhecimentos.

Modernizar o sistema produtivo, aumentar a competitividade dos produtos e serviços são, por outro lado, alguns dos argumentos a favor da introdução de NT (Novas Tecnologias) no nosso país, apesar de as opiniões não serem coincidentes quanto aos seus efeitos: para uns, as NT serão a resolução de grande parte dos problemas com que se debate a economia portuguesa; para outros, só irão agravar as nossas deficiências.

O que pretendemos, quando decidimos abordar este tema, foi contribuir para uma reflexão que permita encarar as NT como uma continuação do PROGRESSO que temos de acompanhar e para o qual teremos que estar cada vez mais bem preparados em termos de FORMAÇÃO TÉCNICA e HUMANA.



J.C.A.

AS NOVAS TECNOLOGIAS, A ECONOMIA E O TRABALHO

A evolução do conhecimento é contínua. O Homem procura aumentar constantemente o seu SABER. E, como ser racional que é, procura tirar o melhor proveito dos seus conhecimentos nas suas relações com os outros. Em consequência, o Homem TROCA conhecimentos (intelectuais e/ou manuais) que incorpora em produtos e serviços, gerando deste modo situações de dependência para os compradores, as quais se pagam caro.

Vamos pensar nestas relações de troca no que respeita a Portugal e, por conseguinte, nas nossas empresas. É do domínio público que compramos mais produtos do que produzimos. Por outro lado, quando exportamos, sentimos dificuldades em concorrer, principalmente em preço e em qualidade.

Como vamos concorrer? Como nos vamos modernizar? São duas perguntas que se colocam frequentemente. Duas das respostas são, em nossa opinião, a introdução de novas tecnologias e uma nova atitude/qualificação dos recursos humanos perante o trabalho. Analisemos cada uma delas.

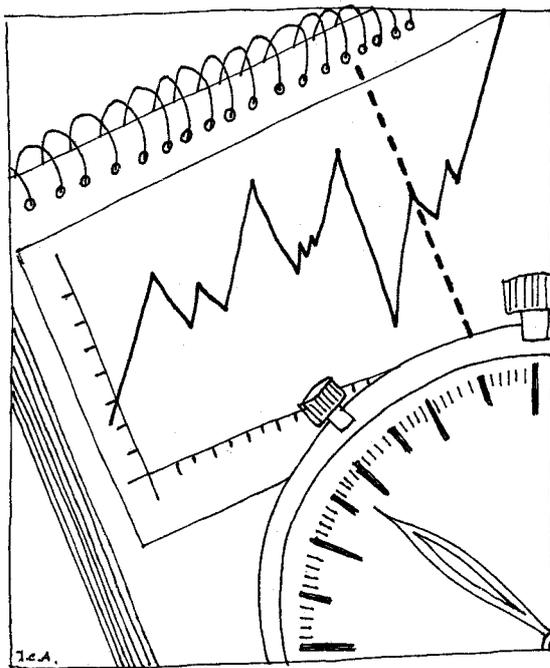
A INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Cada vez mais produtos e serviços entram e saem pelas fronteiras num vaivém constante de comércio. Movimento que, entretanto, tende a desenvolver-se com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia e com o estreitamento de relações económicas com outras regiões.

Neste cenário, as possibilidades de competição das empresas portuguesas estão, inevitavelmente, na introdução de equipamentos mais modernos que permitam, nomeadamente:

- aumentar a produtividade, através da diminuição do tempo de concepção e fabricação dos produtos;

- melhorar a qualidade;
- maior flexibilidade de utilização (vários programas para o mesmo computador, por exemplo).



É óbvio que não defendemos a automatização total de todos os sectores da economia. Isso seria tão negativo como não tentar qualquer mudança. Pensamos, antes, que devemos apostar em áreas onde até agora fomos competitivos (por exemplo, os têxteis), como forma de nos fixarmos cada vez mais nos mercados que detemos, fazendo face aos novos concorrentes (à Coreia, no caso dos têxteis), para então tentarmos a penetração noutros mercados.

Por outro lado, à medida que vamos criando outras empresas, devemos ter sempre presente que a melhor forma de concorrência será através de equipamentos com uma boa capacidade de produção e consequente qualidade dos produtos, a par de uma elevada qualificação das pessoas que com eles operarem. A competitividade de determinado produto passa, então, a ser estabelecida por aquilo que ele representa em termos de inovação e qualidade, em vez de o ser através de um preço que é baixo porque baixos são também os salários daqueles que o ajudaram a fabricar.

UMA ATITUDE DE QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O crescimento (quantitativo) e o desenvolvimento (qualitativo) de uma empresa faz-se com pessoas. São os homens que criam, mantêm e desenvolvem as organizações.

Assim, de pouco ou nada serve termos equipamentos modernos nas empresas se os comportamentos e as atitudes das pessoas que

nelas trabalham não se alterarem em relação às novas exigências de qualificações. Com efeito, desde que os sectores industrial e de serviços cresceram, muitos foram os que abandonaram os locais onde tinham nascido para virem para as cidades à procura de melhores condições de trabalho.

No entanto, a maioria tinha poucas habilitações (literárias e/ou profissionais), o que teve consequências negativas para o desenvolvimento das empresas e dos trabalhadores. Quantos perderam uma oportunidade e quantos têm hoje dificuldades em adaptar-se a um novo posto de trabalho, por falta de habilitações de base? Infelizmente, o seu número deve ser ainda elevado.

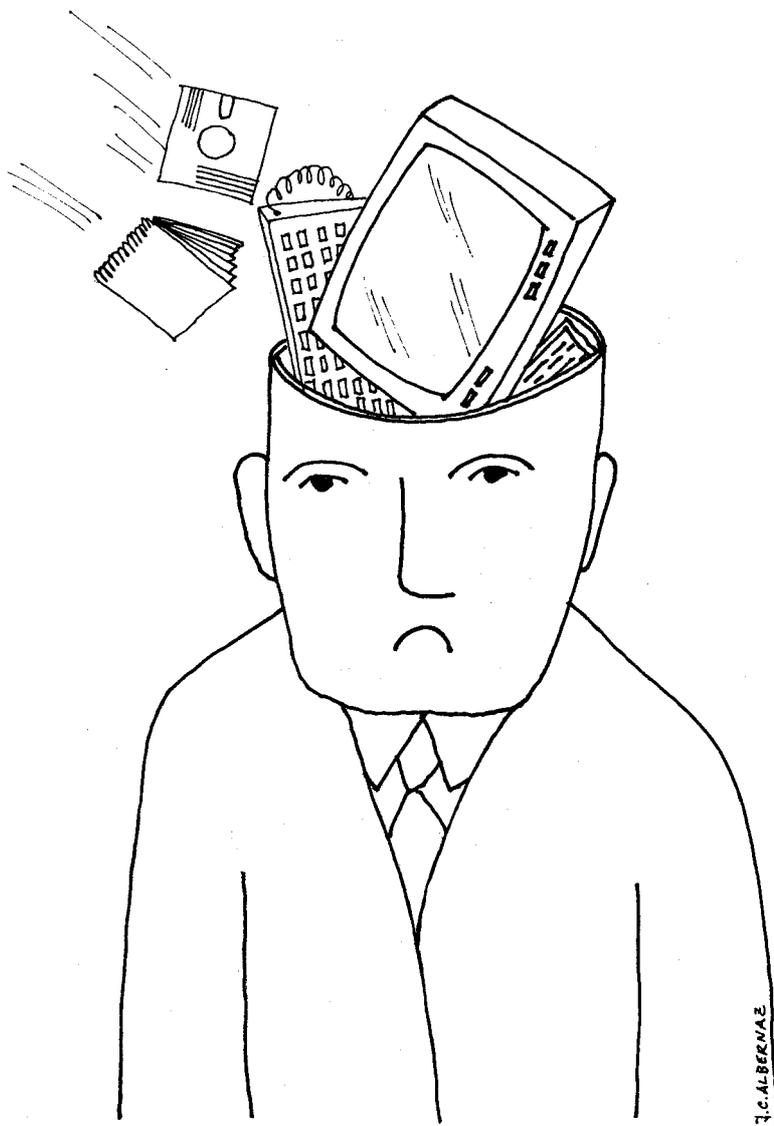
Por outro lado, a organização do trabalho existente na maioria das empresas limitou as pessoas ao seu posto de trabalho, em vez de lhes proporcionar a polivalência de forma a terem um conhecimento alargado dos vários sectores da empresa.

Vejamos, de forma mais particular, algumas das consequências do que acabamos de escrever:

- Não existe um desenvolvimento das capacidades de comunicação, tanto orais como escritas («Não percebi nada do que ele disse. Já quando li o papel...»).
- Falta de confiança e ignorância dos benefícios das acções de formação profissional («Já estou velho para andar a fazer cursos. Toda a vida fiz o meu trabalho e nunca precisei de cursos. Modas!»).
- O grau de responsabilidade pelo trabalho é bastante limitado. («Eu sei do meu trabalho. Esse assunto já não me diz respeito. Por isso, não lhe posso responder.»).

Atitudes como as que acabamos de descrever são ainda correntes nas empresas portuguesas. No entanto, a contínua evolução tecnológica, a velocidade com que circula a informação e a intensa competição estão ditando novas regras, exigindo pessoas cada vez mais qualificadas e informadas, onde a experiência em determinada profissão é substituída pela disponibilidade permanente de aprender e de mudar.

Com a introdução de novas tecnologias, alteram-se profundamente as relações dos trabalhadores com os equipamentos. O posto de trabalho conquista-se todos os dias através de um bom desempenho.



OS EFEITOS DA INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Vejamos agora o que as novas tecnologias podem provocar em termos de organização do trabalho e os desafios que estas nos colocam:

No posto de trabalho — em vez da actual separação do trabalho entre concepção (gabinete de estudos) e execução (operador), podemos assistir à combinação destes dois aspectos através de um alargamento das tarefas a desempenhar. O que implica, entre outras coisas, tarefas mais complexas e motivadoras, bem como mais responsabilidades.

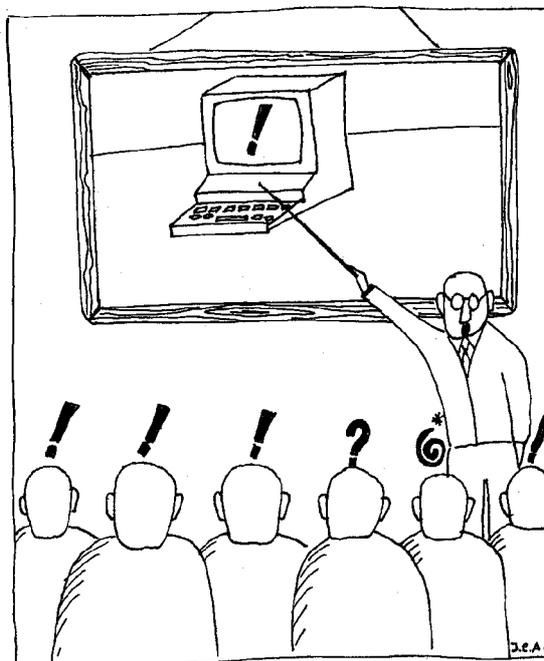
As equipas de trabalho — as novas tarefas de programação, planificação, controlo, testes, etc., exigirão pequenos grupos de trabalho onde as capacidades de comunicação oral e de discussão em grupo serão testadas a todo o momento.

A formação — até hoje, todos temos presente a importância da experiência profissional para conseguir um emprego. Com a introdução de novas tecnologias, será dada cada vez maior atenção à capacidade e disponibilidade de aprendizagem, ainda que estejamos há muito tempo na empresa. A cada momento teremos que saber observar, interpretar e analisar tudo o que está a acontecer à nossa volta.

Por tudo isto, a **FORMAÇÃO** adquire uma importância nunca vista. Será contínua e abrangerá tanto o nível técnico (saber operar com um novo equipamento, por exemplo), como humano (melhorar a comunicação com os colegas do grupo de trabalho).

A inovação — a probabilidade e a necessidade de inovar desenvolverão um sentido crítico em todos os escalões da hierarquia, passando a constituir uma tarefa normal e não um «atrevimento».

A qualificação — no futuro, a qualificação do trabalho assentará principalmente em factores como a complexidade das tarefas, a qualidade, o grau de autonomia, etc. Noutro sentido, tenderá a acentuar-se a parte variável (a maior?) dos salários, de forma a premiar a maneira como cada um executa o seu trabalho (desempenho).



Parece claro que a introdução de novas tecnologias reduzirá alguns postos de trabalho menos qualificados. As tarefas mais aborrecidas passarão a ser executadas por máquinas que exigem aos operadores a leitura de sinais, temperaturas, pressões e outras indicações que estão contidas em «écrans» e painéis de comando.

As NT permitirão que cada um de nós passe a utilizar mais a sua capacidade intelectual ao máximo, e executar menos tarefas que exigem esforços físicos.

O trabalho passará a ser cada vez menos repetitivo e a flexibilização dos horários será um facto face à possibilidade de programação dos equipamentos. Por outro lado, as empresas necessitarão cada vez mais de pessoas dispostas a assumir novas responsabilidades, a terem capacidade de adaptação e, muito importante, pessoas com capacidade de perceber o que se passa à sua volta e que sejam capazes de se adaptar a circunstâncias diferentes.

Podemos dizer que o avanço tecnológico criará com toda a certeza mais empregos que naturalmente exigirão de nós melhores aptidões, mais qualificações e, sobretudo, vontade permanente para aprender.

* Licenciado em Sociologia do Trabalho.



DIVULGAÇÃO NA COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA

NOTA DA REDACÇÃO

Por diversas vezes, nos editoriais da DIRIGIR, se tem sugerido que se trata de uma revista para o debate e o diálogo. A DIRIGIR procura estabelecer com os seus leitores uma comunicação que não se limita a transmitir informação, mas a fazê-la circular motivando um afluxo de sugestões, de opiniões, de troca de ideias, da parte dos que a lêem e a discutem. Só deste modo saberemos se os objectivos propostos estão a ser alcançados; só deste modo podemos avaliar o trabalho feito, corrigi-lo e melhorá-lo.

Que o nosso propósito foi compreendido e bem aceite, temo-lo comprovado através do «Correio dos Leitores» e dos inúmeros contactos do dia-a-dia. Mas a iniciativa da CARRIS ao lançar um inquérito sobre o impacto da revista junto das suas chefias directas lisonjeia-nos, incentiva-nos e responsabiliza-nos.

O inquérito levou as chefias directas da CARRIS a uma leitura mais aprofundada e mais crítica da DIRIGIR. Não se trata, é certo, duma avaliação representativa do universo dos nossos leitores. Outras chefias de outras empresas poderão avaliar a revista de perspectivas diferentes. Mas a iniciativa da CARRIS oferece-nos um modelo de retroavaliação que, além de conter conclusões muito significativas, nos obriga a não deixá-la inconsequente e a planear, num futuro breve, formas de uma ampla e sistemática avaliação por parte dos destinatários da revista.

DIVULGAÇÃO NA COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA

ANTÓNIO CARLOS ARAÚJO *

A divulgação da revista DIRIGIR foi feita, na CARRIS, privilegiando as chefias directas.

O número 1 da revista foi enviado a 213 chefias directas das três áreas da empresa — Produção (tráfego e manutenção), Industrial e Administrativa. Juntamente com a revista, foi solicitado o preenchimento de um Inquérito, de cuja resposta dependia a continuação do envio dos números posteriores.

Responderam ao inquérito, confirmando o seu interesse em continuar a receber a revista, 119 das chefias directas para as quais se enviara o primeiro número. Manifestaram, ainda, o desejo de receber a revista outros 44 trabalhadores da empresa (quadros superiores e outros níveis de chefia).

REVISTA PARA CHEFIAS - "DIRIGIR"

INQUÉRITO

NOME _____ IDADE _____

Nº ORDEM _____ CAT. PROFISSIONAL _____

DEPARTAMENTO/SECTOR _____

4ª Classe C. Preparatório 9º Ano Unificado ou equivalente Curso complementar Curso superior

HABILITAÇÕES ESCOLARES

1. Pensa que esta revista poderá contribuir para o seu aperfeiçoamento, como chefia?

MUITO BASTANTE ALGUMA COISA NADA

2. Classifique os diferentes artigos publicados, de acordo com os níveis assinalados.

	Muito Interessante	Interessante	Pouco Interessante	Não Leu
- "Editorial".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Uma promoção inesperada".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Qual o papel do encarregado?".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "O Fermentar de uma nova chefia".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "O Apólogo de Menélio Agripa".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Correio dos Leitores".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Como redigir uma proposta".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "ABC da prevenção na soldadura".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "CENFIM - Um centro que aposta nas novas tecnologias".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "Gestão e resultados".....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Muito Interessante	Interessante	Pouco Interessante	Não Leu
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

é-me interesse?

eresou?

de na revista é

SSIVEL

ratados em futuras edições da revista?

- TRANSPORTES
- APROVISIONAMENTOS
- MANUTENÇÃO
- MARKETING
- QUALIDADE
- FISCALIDADE
- NOVAS TECNOLOGIAS
- ENERGIA
- PRODUÇÃO
- INFORMATICA

- ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS
- OUTROS

para a formação/aperfeiçoamento das chefias

te à sua importância (1 - menos importante;

8. Está interessado em continuar a receber, regularmente, a revista DIRIGIR?

S I M N ã o

E, agora, não se esqueça de que, se respondeu afirmativamente à questão 8., terá de fazer chegar este inquérito até ao dia 7 de Julho, à Divisão de Formação (Miraflores) para que possa vir a receber, gratuitamente, a revista DIRIGIR.

Divisão de Formação

1. PENSA QUE ESTA REVISTA PODERÁ CONTRIBUIR PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO, COMO CHEFIA?

Cerca de 61% das respostas julgam importante a contribuição da revista para o seu aperfeiçoamento como chefia (muito/bastante). O maior entusiasmo provém das chefias com menores habilitações escolares (71% no caso das chefias com apenas, a 4.ª classe). A maior idade (acima dos 50 anos) está associada a um menor interesse declarado (apenas 53% de respostas muito/bastante).

2. CLASSIFIQUE OS DIFERENTES ARTIGOS PUBLICADOS, DE ACORDO COM OS NÍVEIS ASSINALADOS.

3. QUAL O ARTIGO QUE LHE DESPERTOU MAIS INTERESSE?

4. QUAL O ARTIGO QUE MENOS LHE INTERESSOU?

Os artigos que maior interesse despertaram foram «Uma promoção inesperada» (eleito por 30% dos inquiridos, principalmente da área administrativa), «O fermentar de uma nova chefia» (19%) e «Gestão do tempo» (17%). Qualquer destes artigos foi considerado «muito inte-

ressante/interessante» por uma percentagem superior a 85% das respostas. Com níveis de interesse da mesma ordem, destacam-se, ainda: «Qual o papel do encarregado», «Como dirigir uma proposta» e «Teste: como realiza as suas funções de chefe».

Os artigos que menor interesse despertaram foram «O apólogo de Menémio Agripa» (referido em 22% dos inquiridos), «Correio dos Leitores» (23%) e «A tradição de chefia nos trabalhos rurais» (17%).

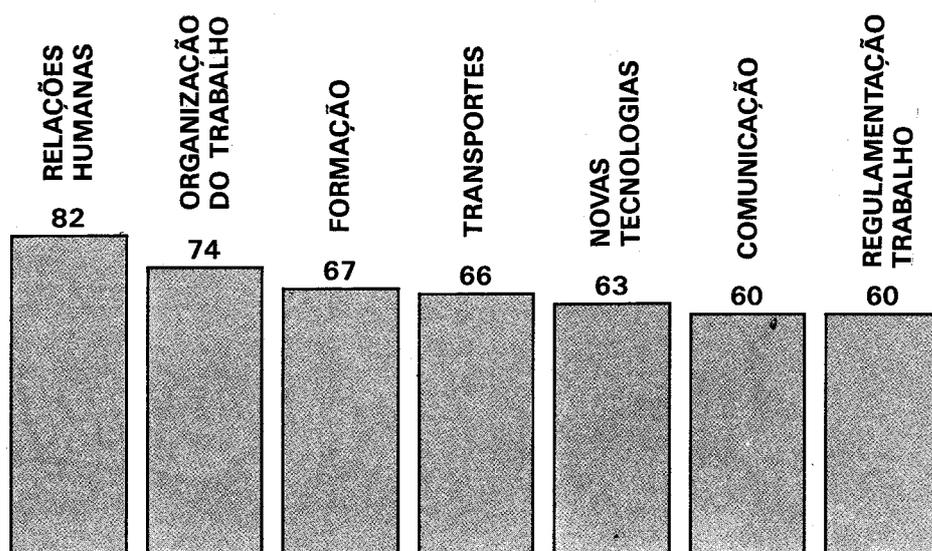
Por outro lado, o artigo menos lido foi «O ABC na prevenção da soldadura».

5. NO SEU ENTENDER, A LINGUAGEM UTILIZADA NA REVISTA É...

A linguagem utilizada na revista foi considerada, na esmagadora maioria (94%) como acessível, tendo havido apenas uma resposta (menos de 1%) considerando-a difícil. 5% dos inquiridos não responderam.

6. QUE TIPO DE TEMAS GOSTARIA DE VER TRATADOS EM FUTURAS EDIÇÕES DA REVISTA?

No gráfico seguinte indicam-se os temas que maior número de citações obtiveram entre os leitores da revista.



7. ORDENE POR ORDEM CRESCENTE ALGUNS DOS ASPECTOS QUE PODERÃO CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO/APERFEIÇOAMENTO DAS CHEFIAS:

O Curso de Formação na Empresa foi considerado como o aspecto mais importante na formação/aperfeiçoamento das chefias. Por ordem decrescente de importância, as respostas revelaram:

MAIS IMPORTANTE:

- Cursos de formação na empresa
- Experiência profissional
- Cursos de formação no exterior
- Reuniões com os superiores
- Revista para chefias

MENOS IMPORTANTE:

- Visitas a outras empresas.

Os cursos de formação na empresa são referidos em especial pelas chefias oficinais — áreas da manutenção e industrial — e, principalmente, pelas chefias com menores habilitações escolares.

A revista para chefias é considerada de maior importância para as chefias oficinais do que para as chefias administrativas. É-lhe dado maior relevo pelas chefias com habilitações a nível preparatório/secundário e com idades entre 35 e 50 anos.

A experiência profissional, como aspecto na formação/aperfeiçoamento das chefias, é considerado mais importante nos mais novos (idade inferior a 35 anos) e nos mais velhos (superior a 50 anos).

**LEIA
DIVULGUE**



REVISTA PARA CHEFIAS
DIRIGIR

* Técnico de Formação da CARRIS.

O QUE É O MARKETING?

LUÍS PESSOA *

Quantas vezes não assistimos nas empresas ao seguinte diálogo entre o director (gerente ou patrão) e o chefe de vendas:



Deste diálogo iremos extrair algumas conclusões e fazer a primeira abordagem ao

SIGNIFICADO DO MARKETING

1. «A empresa fabrica os seus produtos e o sector das vendas "impinge" esses produtos aos clientes».

O Marketing é o contrário disto. A empresa deve começar por saber o que o cliente quer, que necessidades tem e, a seguir, define o produto que vai fabricar.

Actualmente deve substituir-se a visão de «vender os produtos que se fabrica» pela visão de «fabricar os produtos que se vendam bem e com boa imagem». Um produto deve ser exactamente o que o seu mercado lhe pedir.

2. «O Encarregado de fabrico nem quer ouvir falar em alterar os produtos».

O Marketing é o contrário disto. Mesmo que, numa determinada altura, os produtos que a empresa fabricava respondessem às necessidades dos clientes, é natural que apareçam concorrentes a oferecer os mesmos produtos com alguma alteração ou também é muito natural que os desejos dos próprios clientes se alterem e comecem a preferir comprar os produtos melhorados, mesmo que o produto «físico» seja o mesmo.



Por exemplo, conservas com abertura «fácil». O produto é o mesmo, mas tornou-se muito mais fácil «utilizar» o conteúdo da conserva.

A posição do encarregado não ajuda nada à introdução de uma visão de Marketing na empresa e, pelo contrário, reforçada com a atitude do director, impede à partida qualquer diálogo com o sector comercial.

3. «Marketing é utilizar técnicas como Publicidade e Promoção.»

Nada mais errado. Estas técnicas podem ser utilizadas sem que a empresa tenha uma óptica de Marketing, isto é, sem tentar saber se os seus produtos satisfazem ou não as reais necessidades dos clientes. Esta orientação é que conta e não a utilização de técnicas («ferramentas») de Marketing.

com uma determinada qualidade, por um certo preço, é que o gestor tem a certeza de que todas as decisões anteriores, desde as modificações nos métodos de fabrico, à introdução de uma nova tecnologia, passando, por exemplo, pela melhoria da gestão de «stocks», pelo controlo de qualidade, pela mudança da embalagem até às próprias técnicas de Marketing utilizadas, foram as mais adequadas.

O Marketing, portanto, não é, somente um problema de técnicas (o que à partida, pelo custo elevado de utilização de algumas delas e pela sua complexidade, levaria a que a maioria das PME's estivessem em enorme desvantagem em relação às grandes empresas). É, sobretudo, um problema de gestão geral (produzir de acordo com a procura do mercado e estar atento à evolução das necessidades e desejos dos clientes) o que possibilita, à partida, que as PME's possam adoptar a óptica de Marketing a nível da sua gestão.

Claro que depois se torna necessário saber utilizar essas técnicas (com maior ou menor intensidade consoante os sectores e até as regiões), com coerência, procurando a dosagem mais apropriada tendo em conta os clientes preferenciais a servir e, sobretudo, levando em conta que é rara a actividade onde a oferta não é maior que a procura e onde se não verifique um redobrar de concorrência com tendência para aumentar.

Mas atenção:

NÃO BASTA TER SÓ A «ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE»

É preciso depois saber usar as técnicas para levar essa orientação à prática, isto é, para que os clientes prefiram comprar os meus produtos e não os da concorrência.

Mas (segunda chamada de atenção):



AS NECESSIDADES DOS CLIENTES VÃO SEMPRE EVOLUINDO

As necessidades dos clientes vão-se sempre alterando, o que obriga, por sua vez, a empresa a modernizar-se, a inovar, para que esse cliente continue a preferir os produtos da empresa.

MAS, AFINAL, O QUE É O MARKETING?

Uma empresa adopta o conceito de Marketing quando **todos os sectores** da empresa se voltam para a resposta às necessidades dos seus clientes como prática inspiradora do seu trabalho e, em primeiro lugar, como prática inspiradora da gestão global da empresa.

O gestor tem que se adaptar à ideia de que o cliente é Rei, isto é, controla efectivamente todas as decisões que ele tem de tomar. Só quando o cliente aceita o produto

que o gestor tem a certeza de que todas as decisões anteriores, desde as modificações nos métodos de fabrico, à introdução de uma nova tecnologia, passando, por exemplo, pela melhoria da gestão de «stocks», pelo controlo de qualidade, pela mudança da embalagem até às próprias técnicas de Marketing utilizadas, foram as mais adequadas.

SE O CLIENTE NÃO ACEITA OS PRODUTOS QUE LHE SÃO PROPOSTOS, POR UM DETERMINADO PREÇO, NÃO HÁ EMPRESA POSSÍVEL

Mas, chamamos a atenção, a soberania do cliente ultrapassa inclusive a aceitação inicial do produto, para contemplar cada vez mais os aspectos de cumprimento de prazos de entrega, de garantias ou de assistência pós-venda.

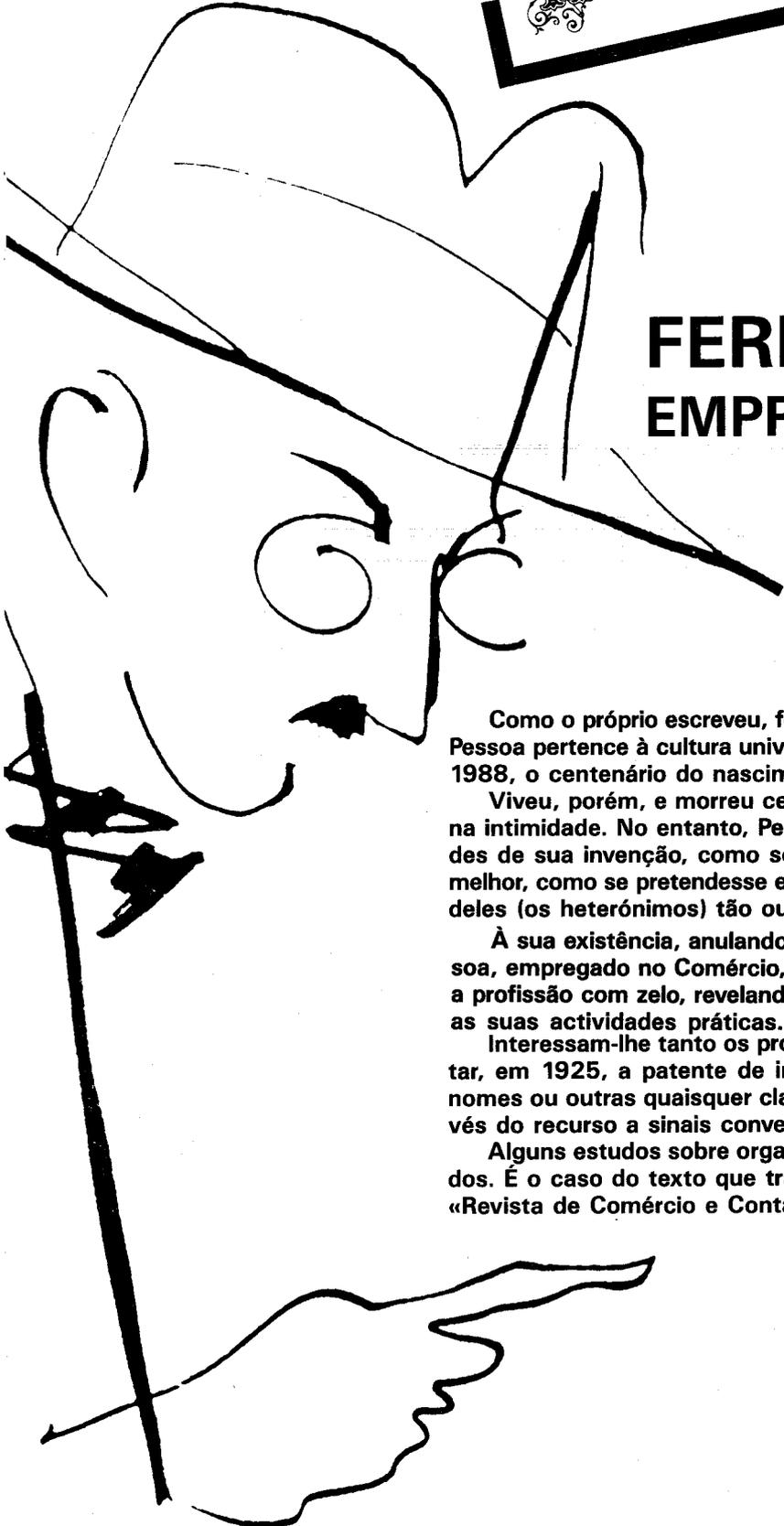


CONQUISTAR E MANTER OS CLIENTES, É A FINALIDADE ÚLTIMA DA EMPRESA

Dissemos atrás que a empresa adopta o conceito de Marketing quando todos os sectores da mesma se voltam para a resposta às necessidades dos clientes.

Isto implica que, além do director e do chefe de Vendas, do diálogo inicial, também o encarregado de Fabrico, o chefe de Armazém, o responsável do escritório e os respectivos colaboradores terão que adoptar, na sua prática quotidiana de gestão, o conceito de Marketing. Esta exigência do Marketing integrado será objecto do próximo artigo.

* Eng.º químico industrial
consultor de empresas



FERNANDO PESSOA EMPREGADO COMERCIAL

Como o próprio escreveu, foi sua Pátria a língua portuguesa. Mas hoje Fernando Pessoa pertence à cultura universal. 1985 celebrou o cinquentenário da sua morte. 1988, o centenário do nascimento.

Viveu, porém, e morreu cercado de solidão. Raros ou nenhuns o conheceram na intimidade. No entanto, Pessoa povoou a própria solidão com as personalidades de sua invenção, como se pretendesse desintegrar a personalidade real ou, melhor, como se pretendesse existir realmente nessa ficção de «ser outros», alguns deles (os heterónimos) tão ou mais verdadeiros que a gente real e quotidiana.

À sua existência, anulando-se noutras, pertenceu o sr. Fernando Nogueira Pessoa, empregado no Comércio, correspondente de línguas estrangeiras, exercendo a profissão com zelo, revelando-se criativo, buscando fundamentação teórica para as suas actividades práticas.

Interessam-lhe tanto os problemas de gestão e organização que chega a registar, em 1925, a patente de invenção dum «Anuário ou indicador sintético, por nomes ou outras quaisquer classificações, consultável em qualquer língua», através do recurso a sinais convencionais (conjuntos de letras) de uso universal.

Alguns estudos sobre organização empresarial foram ocasionalmente publicados. É o caso do texto que transcrevemos, um dos que apareceram na efémera «Revista de Comércio e Contabilidade» (1925).

ORGANIZAR

As palavras «organizar», «organização» e «organizador» pode dizer-se que constituem o estribilho teórico da nossa época. E, se o são em quase todas as matérias, sobretudo o são em matéria comercial e industrial, em virtude da reação, que presentemente se revela em toda a parte, contra a feição um pouco casual, um pouco dispersa, que tiveram o comércio e a indústria no século passado.

Interessa portanto saber o que é organizar. Referimo-nos a organizar no sentido completo e abstracto: o que é organizar qualquer coisa, e não especialmente um comércio ou uma indústria, uma fábrica ou um escritório? Sabido, e sabido bem, o que organizar significa em geral, saber-se-á implicitamente o que é organizar determinada coisa em especial, bastando que se apliquem os princípios gerais a este ou àquele caso particular.

A palavra «organizar» deriva-se do termo «órgão», e é aparentada com o termo «organismo». Organizar é, pois, fazer de qualquer coisa uma entidade que se assemelhe a um organismo, e como ela funcione.

Temos, pois, que definir, primeiro, em que consiste um organismo. O termo é biológico, e aplica-se àqueles entes vivos em que se dá determinada complexidade de estrutura e uma concomitante complexidade de funções. Um organismo vital complexo formou-se, no decurso do que se chama «evolução», por o que os biólogos denominam «diferenciação», isto é, a formação — lenta e confusa no tempo, definida nos seus resultados últimos — de órgãos especiais, cada um para uma função especial, e concorrendo todos, cada um adentro da sua função, para a manutenção da vida, do organismo em seu conjunto.

Quanto mais alto o organismo na escala evolutiva, mais complexos os seus órgãos, mais diferenciados; e, quanto mais diferenciados esses órgãos, menos capaz é cada um deles de exercer a função que compete a outro. O fígado, órgão definido do organismo, não pode substituir o baço nas suas funções. O pulmão não pode substituir o estômago, nem o estômago o pulmão. Nos entes vivos inferiores, e indiferenciados, a mesma estrutura faz as funções de

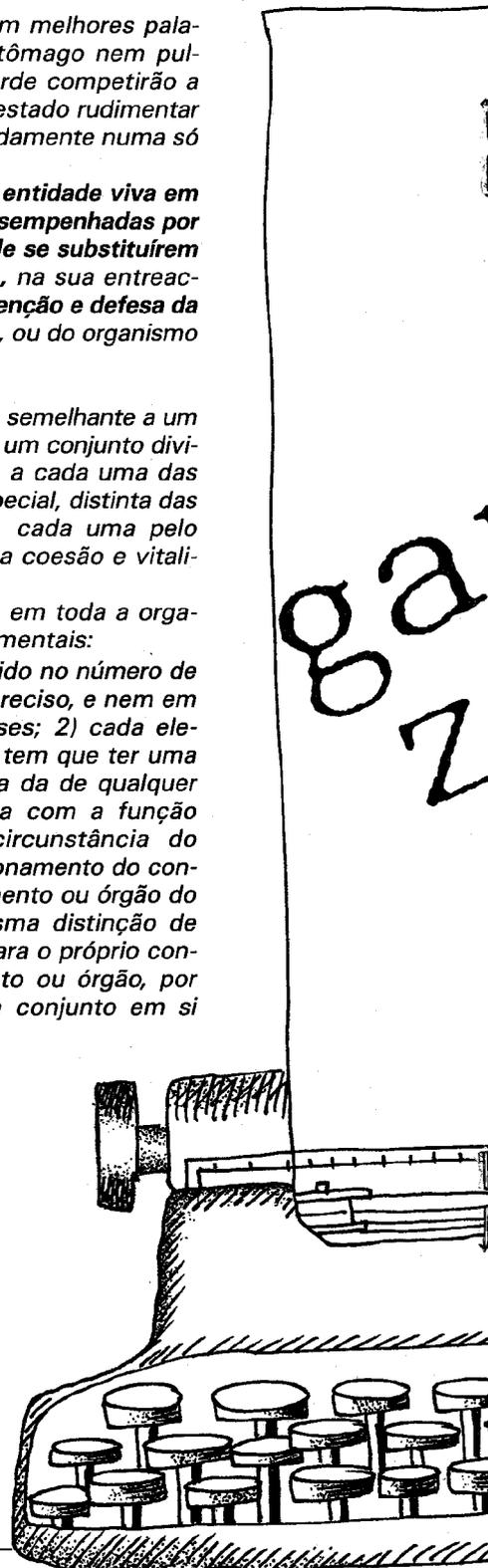
estômago e de pulmão; ou, em melhores palavras, por não haver ainda estômago nem pulmão, as funções, que mais tarde competirão a estes, encontram-se, naquele estado rudimentar da vida, concentradas indefinidamente numa só substância.

Um organismo é, pois, uma entidade viva em que diferentes funções são desempenhadas por órgãos diferentes, incapazes de se substituírem entre si, e concorrendo todos, na sua entreacção de conjunto, para a manutenção e defesa da vida do conjunto do organismo, ou do organismo como conjunto.

Organizar é tornar uma coisa semelhante a um organismo. É fazer dessa coisa um conjunto dividido em partes componentes, a cada uma das quais compete uma função especial, distinta das outras, e concorrendo todas, cada uma pelo exercício da sua função, para a coesão e vitalidade do conjunto.

Há, pois, que ter presentes, em toda a organização, três princípios fundamentais:

- 1) o conjunto deve ser dividido no número de elementos, ou órgãos, que é preciso, e nem em mais nem em menos que esses;
- 2) cada elemento, ou órgão, do conjunto tem que ter uma função absolutamente distinta da de qualquer outro elemento, e relacionada com a função desse outro apenas pela circunstância do comum concurso para o funcionamento do conjunto;
- 3) adentro de cada elemento ou órgão do conjunto se observará a mesma distinção de funções que se estabeleceu para o próprio conjunto, visto que cada elemento ou órgão, por distinto e diferenciado, é um conjunto em si mesmo.



Todas estas observações são necessariamente abstractas; abstractas, porém, são as coisas essenciais, e a própria compreensão de qualquer coisa é uma abstracção.

Organizar é, essencialmente, um fenómeno intelectual. Há muitas coisas que se executam por palpite, imensas que se fazem empiricamente, pelo hábito e a experiência. Mas a organização estável, ou seja a organização propriamente dita, é um trabalho de inteligência. E o que tem a inteligência que fazer para organizar?

Cinjam-nos aos princípios já assentes. O organizador tem, primeiro, que dividir o conjunto a formar nos seus elementos **necessários**. Tem, depois, que **determinar as relações entre esses elementos**. Esboça depois — repare-se bem que apenas esboça — a divisão de funções adentro de cada elemento. E esboça só, porque o chefe de organização estabelece um plano geral, em linhas gerais, o que — entenda-se bem — não quer dizer linhas indefinidas; deve deixar a cada chefe de elemento a divisão dos serviços adentro do elemento que lhe compete. E porque apenas esboça o chefe de organização a orientação particular de cada chefe de elemento? Porque defini-la seria substituir-se a esse chefe de elemento adentro do próprio elemento, seria negar a existência de um cargo que estabeleceu; seria, enfim, afastar-se do próprio princípio da organização. E esse princípio — bem é notá-lo — é este: **organizam-se organizações de modo a organizar também organizadores**. Cada chefe de elemento tem que ser, adentro do elemento de que é chefe, uma reprodução ou imagem do chefe de organização.

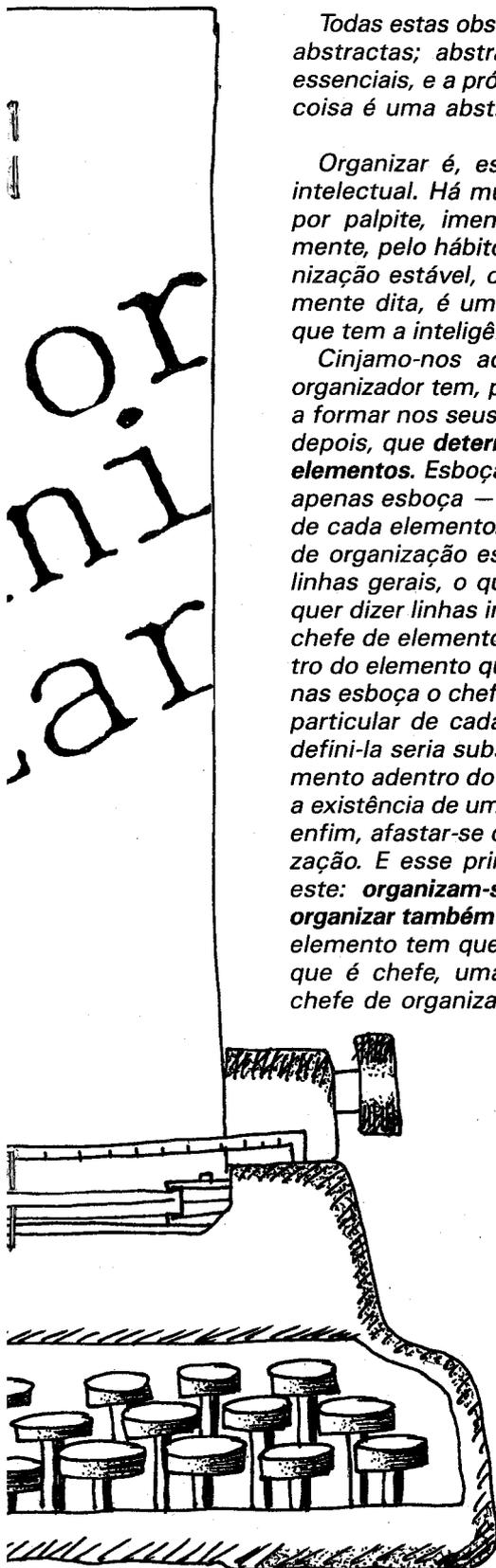
Assim como o organismo delega, por assim dizer, uma função em determinado órgão, assim o chefe de organização delega determinada função em determinado chefe de elemento. Ora delegar uma função é entregá-la a outrem, tornando-se quem a entrega, por assim dizer, voluntariamente incompetente para o seu exercício. E é este o segredo de toda a organização eficaz: **há hierarquia de cargos, não há hierarquia de funções**.

Um organismo artificial difere de um organismo natural, em primeiro lugar, em ser remodelável como conjunto, e substituíveis as suas partes componentes, mesmo as mais importantes. O organismo natural não é remodelável, nem podem as suas partes fundamentais ser substituídas; e isto porque o organismo natural tem o que se chama vida, e do organismo artificial só por metáfora, ou em linguagem translata, se pode dizer que a tem. Desta particularidade do organismo artificial, em contradistinção do natural, se derivam consequências práticas importantes.

A experiência ensina que a vida é uma coisa flutuante e incerta, cheia, por mais que busquemos prever, de surpresas e contingências imprevisíveis — imprevisíveis, sem dúvida, porque procedem de leis que ignoramos e, provavelmente, em grande parte, ignoraremos sempre. Todo o pensador de sistemas fixos, todo o organizador de conjuntos definidos, sofre fatalmente desilusões, quando não desastres. Em toda a organização prática há pois que contar com o inesperado e indefinido da vida. E o facto de que o organismo artificial é remodelável, e substituíveis todas as suas peças, torna possível, até certo ponto, a preparação para o inesperado, digamos mesmo a previsão do imprevisível.

Como se faz essa preparação? Partindo, no tempo, do indefinido para o definido. O organizador de um conjunto deve começar por traçar a organização exclusivamente em linhas gerais, e de organizar no princípio só a rede dos serviços essenciais. Feito isto, põe-se o organismo em marcha; e do contacto com a prática, com os acidentes e contingências da realidade da vida, se vai dando a «definição» do conjunto, se vai enchendo o simples contorno inicial, se vão estabelecendo e concatenando os órgãos e subórgãos do todo.

Criada, assim, em suas linhas gerais, pela inteligência — cuja função natural é precisamente o abstracto e o geral —, determinada depois nas



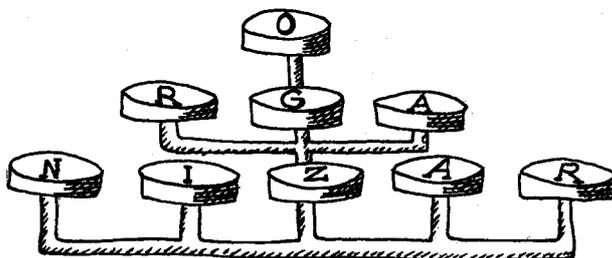
suas linhas particulares pela experiência que adquire em marcha — isto é, pela própria vida —, a organização consegue ser organização sem ser rígida; é complexa e maleável ao mesmo tempo, porque a vida, ao dar-lhe a complexidade que ela precisava como organização, deu-lhe ao mesmo tempo a maleabilidade da própria vida.

Todos os organizadores chamados «de gabinete» pecam, sem excepção, pela delineação de organismos estudados e escritos até ao último detalhe. Quanto mais inteligentes são, pior sai a obra praticamente, por isso mesmo que sai melhor intelectualmente, é portanto só intelectual. Não contam com o que a realidade é de fluante e de incerta. Aplicam à elaboração do que pensam que há-de ser uma realidade, o processo pelo qual legitimamente se confeccionam os sistemas filosóficos, os poemas épicos e os romances policiaes.

Há uma segunda diferença, também importantíssima nos seus resultados, entre o organismo artificial e o natural. No organismo natural o sistema hierárquico é simples: o «chefe» é um único — o sistema nervoso e os órgãos subordinados cooperam em igualdade, sem entre eles haver hierarquia. Não é assim nunca nos organismos artificiais. Nestes pode haver por vezes — muitas vezes **tem** que haver — uma hierarquia complexa e definida. Mas o que há sempre é **chefes de elementos**, ainda que, como, por exemplo, num escritório pequeno, o chefe seja apenas chefe de si mesmo, por não ser necessário mais ninguém na secção; mas nessa secção ele é efectivamente chefe, porque ser chefe não é só mandar em alguém, mas também mandar em uma coisa; e ter a seu cargo a organização de um serviço, ainda que se possa desempenhá-la sem auxílio, é ser chefe desse serviço.

Resulta desta circunstância que o chefe de elemento é duas coisas ao mesmo tempo: é o técnico desse elemento e é o chefe dele; é, cumulativamente, um práctico e um organizador. Assim, adquirindo no exercício da chefia de um elemento não só o íntimo conhecimento desse elemento (que naturalmente já possuía, para que ali fosse posto) mas o **íntimo conhecimento de chefia**, esse chefe pode ir subindo na hierarquia das chefias até à suprema direcção da organização inteira.

Todo o verdadeiro organizador deve fazer do organismo artificial que estabelece não só uma organização adequada aos fins que vise mas uma escola de chefes, um campo de treino de organizadores.



Não é outro o grande segredo dos grandes organizadores americanos.

Fernando Pessoa

(Insero de págs. 105 a 109 da
Revista de Comércio e Contabilidade — n.º 4



Passados mais de 50 anos da publicação deste texto de Fernando Pessoa continuam actuais as preocupações do seu autor. Tentaremos, em breves linhas, dar conta dos principais problemas aí colocados, os quais não têm, ainda hoje, solução definitiva. Para tanto, aproveitamos a comemoração de mais um aniversário do seu nascimento e do centenário da mesma efeméride.

A biologia marcou os dois últimos séculos pela evolução que ela própria sofreu. À biologia, as

ciências sociais foram buscar a noção de organismo como um conjunto de órgãos cada qual com a sua função específica, concorrendo todos de uma forma mais ou menos harmónica, para um determinado fim.

Ao organismo «natural», espontâneo, opõe-se o organismo «artificial» criado intencionalmente pela mão do homem.

Organizar é, assim, dispor, articular os órgãos com as funções necessárias à obtenção de um fim global que é a finalidade da organização.

Quanto mais «elevado» é o organismo na escala evolutiva mais complexos são os seus órgãos, mais especializados e diferenciados. Ao contrário, os organismos menos complexos têm funções menos especializadas, por isso, substituíveis. Vejamos um vertebrado: nele as funções do aparelho digestivo, por exemplo, são rígidas, definidas e insubstituíveis. Isto contrasta com a situação de certos invertebrados cujo aparelho digestivo é constituído apenas por um ou dois órgãos, menos diferenciados, mas que em certos casos (na ausência ou incapacidade de um) permitem uma substituição, assegurando a sua finalidade global. Esta flexibilidade tem alguma analogia com a situação da pequena empresa ou organização «artificial» a qual, numa situação de actividade parcial, ruptura, ou de instabilidade do tecido social, pode adaptar-se com mais flexibilidade... e sobreviver alterando as suas funções.

Deste modo, organizar é determinar o tipo da relação entre os órgãos, a sua frequência, flexibilidade e autonomia, tendo em conta «contingências imprevisíveis» as quais procedem de leis tendenciais que não permitem a quantificação e o rigor de previsão das ciências exactas. Organizar é ter em conta o nível de estabilidade/inação do meio envolvente, é prever as tendências de evolução, é atribuir funções, é definir órgãos de acordo com intenções pré-definidas. É o «fenómeno intelectual» de que nos falou Pessoa. Mas não deixou de nos prevenir contra o «detalhe excessivo» dos «organizadores de gabinete» que delineiam organismos até ao último pormenor.

Não esqueceu falar na delegação, que entendeu como a relação íntima entre o órgão (os seus titulares) e o organismo, ponte de confluência de autoridade e responsabilidade.

A hierarquia «natural» é uma hierarquia simples: o chefe é único. Os órgãos subordinados cooperam em situação de igualdade.

Na hierarquia «artificial» o titular de um órgão é simultaneamente colaborador e organizador na

medida em que, a jusante de si próprio, tem que estabelecer, ele próprio, as relações para atingir os objectivos do órgão pelo qual é responsável.

Daqui resultam distintamente duas competências de uma chefia: a técnica, ou de execução das tarefas, e a organizativa ou da escolha do melhor meio para as obter. Mas é esta última que permite a uma organização ser, potencialmente, uma escola de chefes. Ao organizarmos não estamos só a dispor os meios para a realização de uma finalidade concreta, estamos a assegurar a continuidade do «organismo», através do treino dos próprios organizadores, aos diferentes níveis.

ÁLVARO DE CAMPOS JÚNIOR *

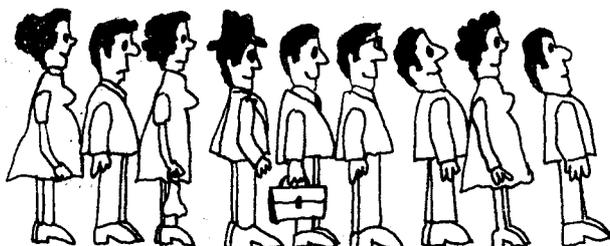
Lisboa, 13 Junho de 1988

****O público e o seu atendimento**

Algumas ideias e sugestões

MANUEL ABREU *

II – AS ATITUDES, A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO (1.ª Parte)



Iniciamos a reflexão sobre «AS ATITUDES, A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO», apresentando algumas questões de natureza comportamental ligadas ao atendimento do público, seja ele interno ou externo à organização.

QUAL A IMPORTÂNCIA DESTES TEMAS NO ATENDIMENTO DO PÚBLICO?

Hoje já não merece qualquer contestação o facto de ser cada vez mais pertinente e necessário «humanizar» as relações entre as organizações e os seus utentes.

Daqui todos reconhecemos a importância das funções desempenhadas pelos funcionários/trabalhadores que directamente contactam o público.

Contactar o público é tão atraente como delicado. O serviço está todo representado por nós. O serviço somos nós.

Tal posição implica que o nosso papel não possa ser desempenhado com artifícios e amadorismo.

Tem de ser exercido com total discernimento, cortesia, «savoir-faire» e profissionalismo.

O público é exigente e não perdoa.

O público tem direito ao melhor.

QUE ATITUDES DEVEMOS CULTIVAR E DESENVOLVER?

A missão de quem atende o público é espinhosa e não é fácil executá-la com cortesia e eficiência.

Já referimos atrás que os utentes têm grandes expectativas em relação àqueles que, em nome das organizações e seus serviços, os atendem.

Pretendem respostas atempadas aos serviços de que necessitam e rapidez e qualidade na disponibilização dos produtos que procuram.

Exigem que os procedimentos a que são sujeitos se limitem aos efectivamente necessários e querem ser atendidos com consideração, de forma cortês e correcta.

A tudo isto têm direito.

A tudo isto nós, funcionários/trabalhadores das organizações, temos de responder com simpatia natural.

O público, envolvido num ambiente de apreço e consideração, tornar-se-á mais receptivo e compreensivo, aceitando melhor, inclusivamente, qualquer decisão ou notícia menos agradável.

Muito embora o seu objectivo seja resolver um problema, satisfazer uma necessidade, sentir-se-á melhor se quem o atende for simpático, correcto, atencioso, amável, justo e com apresentação agradável.

Assim, torna-se fácil compreender que quem atende público deve cultivar atitudes de responsabilidade, discrição, observação e autodomínio, tudo isto condimentado com amabilidade e um sorriso...

Um sorriso ajuda a acolher e transmite consideração.

ATITUDES COMUNICACIONAIS E SEUS EFEITOS NO INTERLOCUTOR (Porter)

ATITUDE	DESCRIÇÃO	EFEITOS NO INTERLOCUTOR
AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • É uma expressão de censura por actos feitos. • Manifesta o desejo de controlar o comportamento presente e futuro do receptor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a tensão entre os comunicantes. • Aumenta a agressividade. • Activa os mecanismos de defesa do receptor. • Endurece posições. • Reduz a capacidade de comunicação.
ORIENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Exprime a intenção de controlar o comportamento futuro do receptor ou introduzir sentimentos de dependência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição da autoridade. • Aumento da quantidade de informação disponível. • Tendência do receptor perceber a resposta como infundada. • Criação de resistência às mensagens do emissor.

ATITUDE	DESCRIÇÃO	EFEITOS NO INTERLOCUTOR
APOIO	<ul style="list-style-type: none"> • É uma resposta simpática. • Manifesta no emissor uma afectividade concordante com a do receptor. • É um apoio moral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção ou intensificação do ambiente afectivo. • Aumenta a tendência para a conformidade. • Favorece a dependência psicológica.
INTERPRETAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • É uma interpretação do sentido que teve para nós a comunicação do interlocutor. • O interlocutor é objecto de uma análise que explicita as razões do seu comportamento e as coloca perante os seus olhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensação de agressão. • Aumento da resistência à comunicação.
EXPLORAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Visa a recolha de informações dos nossos interlocutores. • Exprime a necessidade de saber algo mais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência do receptor para fornecer ou esconder informações. • Aumento da profundidade da comunicação. • Aumento da capacidade de análise.

ATITUDE	DESCRIÇÃO	EFEITOS NO INTERLOCUTOR
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COMPREENSÃO</p>  <p>SENTE-SE DEPRIMIDO?!... COMO LHE TEM CORRIDO A VIDA?!...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centra-se no interlocutor e nos nossos sentimentos, sem vibrarmos com eles. • É uma atitude benevolente mas relativamente neutra (não apoia nem avalia) • Apoia o sentimento do interlocutor, do ponto de vista dele; centra a comunicação no presente; exprime o sentimento do interlocutor, de forma a pô-lo em evidência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centra-se no receptor. • Reduz a intensidade do estado afectivo. • Aumenta a capacidade de análise. • Aumenta a profundidade da comunicação. • Aumenta a racionalidade.

QUE ATITUDES DEVEMOS EVITAR?

Seria fácil se a esta pergunta déssemos a resposta inversa da que demos à questão anterior.

É evidente, que todas as atitudes que contradigam aquelas que então defendemos, são de evitar.

Para além disso há outras situações em que podemos inconscientemente incorrer e que será bom prevenir.

- **O efeito do halo** — tendência que se tem para formar uma opinião global de uma pessoa, através da generalização de uma característica que se evidencia. Se um utente, por qualquer motivo, nos é simpático, todos os juízos sobre ele tenderão a ser favoráveis. Se, pelo contrário, nos desagrada, dar-se-á o fenómeno inverso.
- **O efeito lógico** — geralmente supõe-se que certas qualidades ou atributos do comportamento das pessoas são inseparáveis. Somos assim levados a deduzir

que, face à presença de um deles, todos os restantes se verificam.

- **O efeito dos tipos predeterminados** — tendência para enquadrar as pessoas dentro de certos tipos pré-qualificados na nossa mente (operário metalúrgico, varredor de ruas, médico, farmacêutico, caixeiro viajante, gestor, trabalhador rural, etc.) e agir de acordo com eles. Somos levados a ignorar as suas qualidades individuais como pessoas, atribuindo-lhes os padrões pré-definidos que, mesmo inconscientemente, armazenamos na nossa memória.
- **O efeito do carácter** — tendência para classificar as pessoas nos extremos das nossas escalas de valores, sem qualquer consideração pelas posições intermédias. O «bom» e o «mau», o «inteligente» e o «estúpido», o «simpático» e o «antipático»...
- **O efeito da tendência central** — situação um tanto contrária à anterior. Agora não há diferenças. Estão todos no meio da escala. Não há «bons» nem «maus»... Todos os casos são iguais, sem qualquer excepção.

Se as situações descritas se passam predominantemente ao nível do inconsciente, atitudes há que foram fomentadas pelo hábito, pela desmotivação e, em alguns casos, pela má interpretação do papel que devemos desempenhar.

São atitudes que, necessariamente, temos de combater. Estão neste caso:

- atitudes de indiferença e desprezo, não se dando o mínimo de atenção às pessoas que se atende... «que só vêm para ali aborrecer» ...
- atitudes de autoritarismo, arrogância e mesmo prepotência, considerando-se os seus actores como únicos detentores da verdade, como únicas fontes de poder...
- atitudes de apatia pelo trabalho que se faz e pela organização onde se trabalha...

EXPRESSÕES A EVITAR E EXPRESSÕES ALTERNATIVAS A UTILIZAR NO CONTACTO PESSOAL QUER DIRECTAMENTE QUER POR TELEFONE

EXPRESSÕES A EVITAR

Diga
Sim?



EXPRESSÕES A UTILIZAR (Altern.)

Bom dia, aqui «X» (nome)
Bom dia, serviço «X», diga-me por favor ...
Serviço «X», bom dia.



EXPRESSÕES A EVITAR	EXPRESSÕES A UTILIZAR (Altern.)
Quem fala?	Pode dizer o seu nome, por favor?
Quem chama? Da parte de quem? Quem está ao telefone?	Quem devo anunciar?
<i>Se está encarregado de filtrar contactos, mas o interlocutor recusa intransigentemente identificar-se</i>	Desculpe insistir, mas é norma do serviço e não posso transgredi-la.
Espere, vou ver se está.	Só um momento, vou ver se pode atender.
Não desligue.	Só um momento. A extensão está ocupada. Deseja esperar? Posso ligar a outra pessoa?



EDUARDO AB.

EXPRESSÕES A EVITAR	EXPRESSÕES A UTILIZAR (Altern.)
<p>Fale mais alto. Não fale tão alto.</p>	<p>Deve haver qualquer deficiência e não oiço bem.</p>
<p>Fale mais devagar. Não percebo nada.</p>	<p>Oiço, mas muito mal. Não se importa de repetir, por favor. Estou a ouvir muito mal. Não se importa de repetir, por favor.</p>
<p>É a propósito de quê? Sobre o que é que quer falar?</p>	<p>Trata-se de algum assunto pendente? Qual é o assunto? Pode dizer-me a referência do processo, por favor. É o primeiro contacto? Sobre que assunto deseja informar-se?</p>
<p><i>Se a pessoa procurada está ausente</i> O Sr. «X» não está. O Sr. «X» ainda não chegou. O Sr. «X» está a tomar o pequeno-almoço. A secretária também está a tomar o pequeno-almoço.</p>	<p>O Sr. «X» está ausente. Posso ligar a outra pessoa? O Sr. «X» não está de momento, mas vou ligar ao Sr. «Y» que certamente o poderá informar.</p>
<p><i>Se tem de anotar mensagem.</i></p>	<p>O Sr. «X» está ausente. Deseja que contactemos logo que possível? Diz-me o seu número de telefone e a hora mais conveniente, por favor?</p>

(*) Dirigente do Instituto de Informática, consultor e formador nas áreas de Organização, Gestão e Informação.

** Adaptação da publicação *A Administração e o Público*, edição da SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa.)

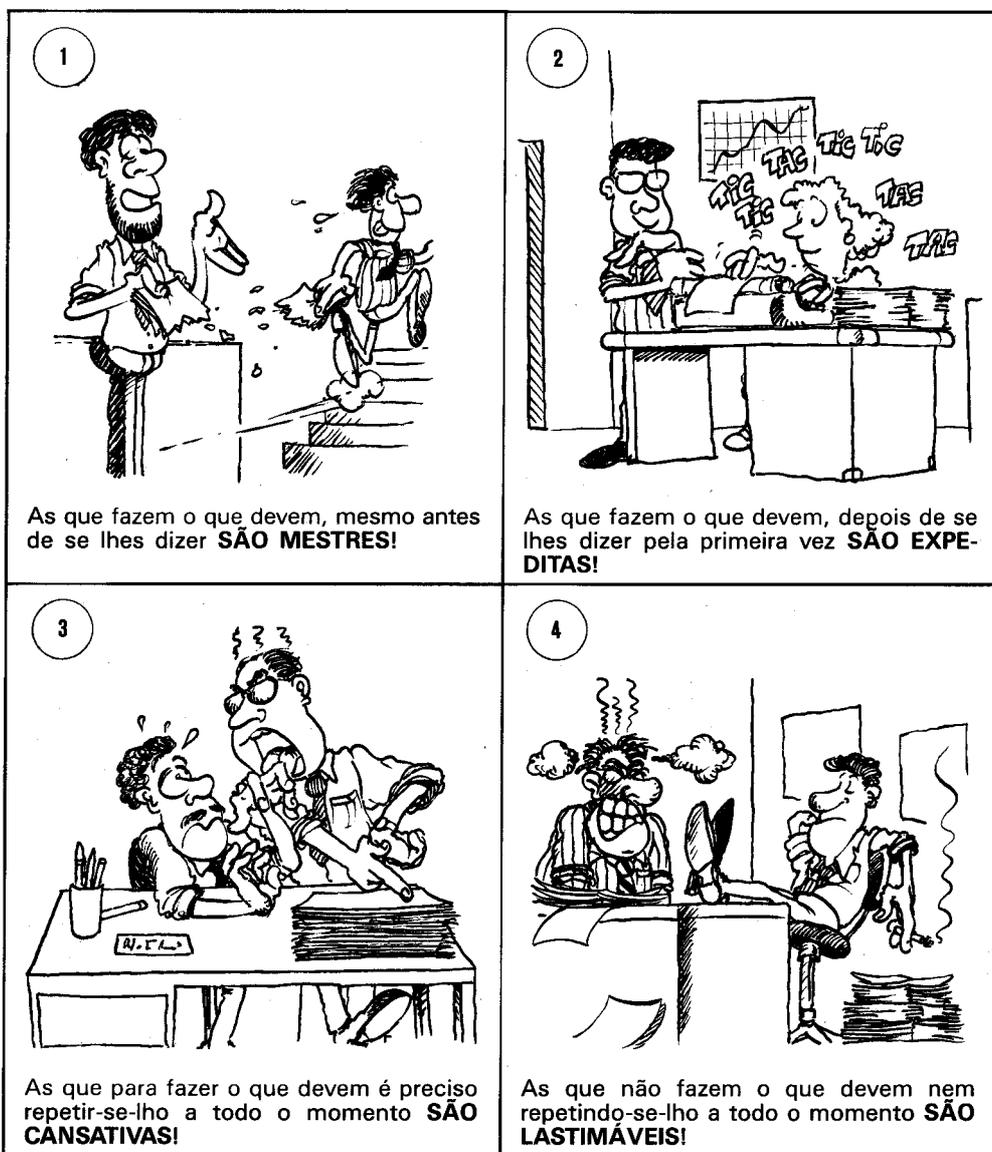
cartoon de Rui

HUMOR NO TRABALHO • HUMOR



HÁ QUATRO TIPOS DE PESSOAS

Adaptado de Fábrica de Cerâmica de Sargadelos, Corunha



MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

A MANUTENÇÃO PROGRAMADA

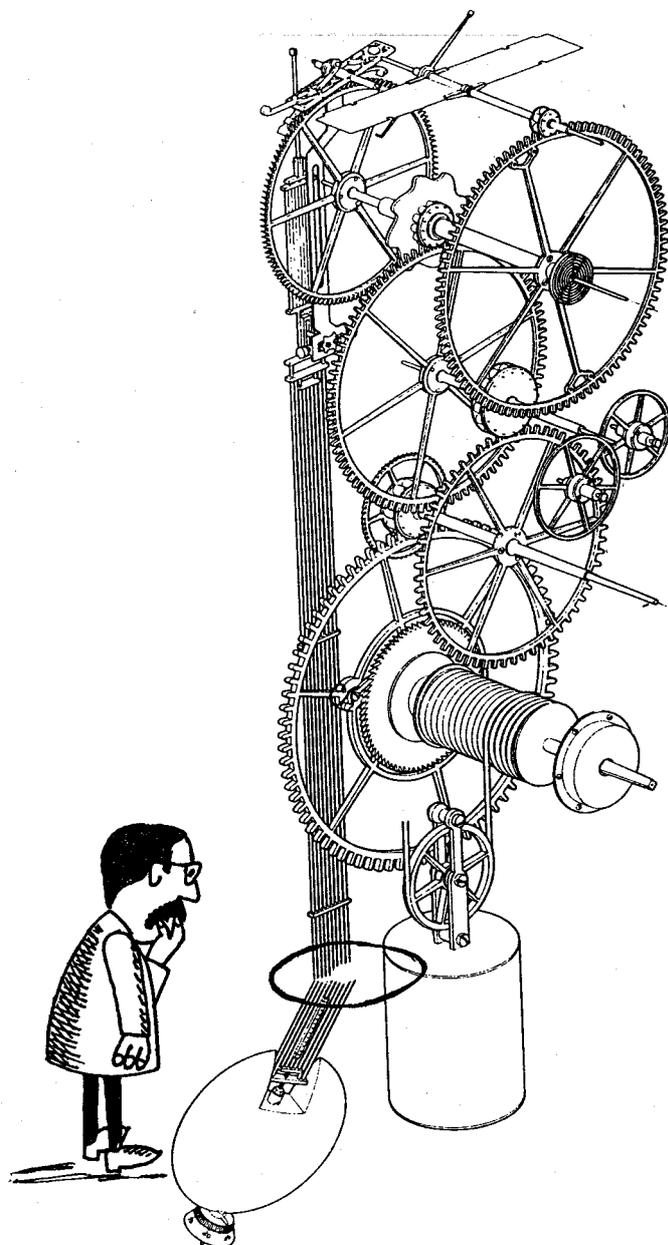
VICTOR M. PINTO *

II — O PROGRAMA DE MANUTENÇÃO EM ACÇÃO...⁽¹⁾

O Programa de Manutenção é como o guião de um filme: embora essencial — a menos que se queira fazer um mau filme de amadores — falta ainda, escrever os diálogos, reunir os actores, ensaiá-los, planear as cenas, preparar os adereços, distribuir os papéis e, finalmente, filmar, fazer a montagem e, eventualmente, rever porções do guião original...

Queremos dizer que, após a elaboração do Programa de Manutenção há necessidade de desenvolver outras actividades que permitam a sua execução, tais como:

- 1.º — Elaborar **cartas de trabalho**, para cada uma das tarefas de manutenção identificadas, descrevendo o modo de executar o trabalho, o equipamento e materiais necessários, a mão-de-obra necessária, a oportunidade de execução, etc.
- 2.º — Reunir as **equipas de manutenção** assegurando que dispõem das especialidades e dos quantitativos necessários. Ter em consideração que determinadas tarefas poderão ser executadas, com vantagem, pelo operador do equipamento.
- 3.º — Proporcionar a todos os intervenientes **formação** adequada para garantir um desempenho eficiente e seguro das tarefas que lhes vão ser distribuídas.
- 4.º — **Planear** as intervenções de manutenção de forma a conciliar as necessidades da manutenção com as conveniências da produção.
- 5.º — Para cada intervenção planeada definir os **trabalhos a efectuar** que, normalmente, devem incluir:
 - todas as cartas de trabalho que devem ser cumpridas antes da próxima intervenção planeada;
 - trabalhos pendentes de intervenções anteriores;
 - modificações e trabalhos adicionais compatíveis com a duração da intervenção e os recursos disponíveis.



6.º — Preparar ferramentas, equipamentos e materiais necessários para suportar os trabalhos a efectuar.

7.º — Registrar para cada trabalho efectuado:

- a mão-de-obra consumida;
- os materiais consumidos;
- as anomalias encontradas;
- os resultados de ensaios, leituras, etc.

8.º — Analisar os resultados da intervenção. Enviar as informações sobre mão-de-obra e materiais para a contabilidade de custos. Manter os trabalhos pendentes e diferidos em carteira para lançamento na próxima intervenção planeada. Analisar as anomalias encontradas e resultados de ensaios, leituras, etc., para detectar possíveis implicações na revisão do Programa de Manutenção.

A IMPORTÂNCIA DA DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA

A falta de documentação técnica adequada prejudica o desenvolvimento de um programa de manutenção eficaz, limita a capacidade de detecção e resolução de avarias, impossibilita a formação profissional e dificulta o aprovisionamento de peças de reserva.

O vendedor do equipamento ou o prestador do serviço devem fornecer toda a documentação técnica necessária à operação e manutenção. No entanto, e para evitar surpresas desagradáveis e, quantas vezes, irremediáveis, é de toda a conveniência garantir no contrato de compra a obrigação de o vendedor fornecer toda a documentação técnica necessária e, se for caso disso, as suas actualizações ou revisões, nas quantidades e formatos adequados.

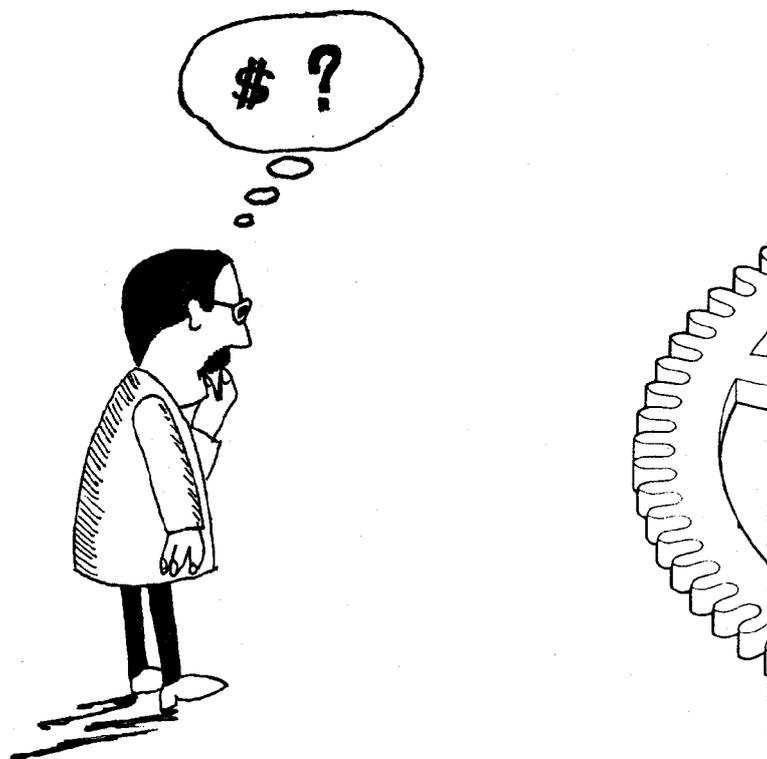
A documentação técnica deve incluir, nomeadamente, de forma clara, completa e detalhada:

- Descrição e operação da instalação ou equipamento e seus componentes.
- Esquemas dos circuitos eléctricos, hidráulicos e pneumáticos, com lista de componentes.
- Instruções para desmontagem e montagem.
- Tabelas para pesquisa e resolução de avarias.

- Listas de preços acompanhadas de desenhos do equipamento, mostrando claramente a sua localização e com todas as indicações necessárias à sua aquisição.
- Instruções referentes ao ensaio do equipamento e partes constituintes.
- Informação detalhada sobre acções de manutenção a efectuar e periodicidade recomendada.

Nem sempre será possível obter a documentação em português, embora por vezes possa existir em várias línguas, das quais algumas possam ser mais facilmente entendidas por quem a vai utilizar. Nos casos em que isso não seja possível, é de considerar seriamente a hipótese de proceder à sua tradução como forma de assegurar maior eficiência e segurança no trabalho.

A documentação técnica poderá estar arquivada num local central, onde é requisitada quando necessária, ou estar distribuída pelos potenciais utilizadores. Em qualquer dos casos deve haver um ficheiro central de toda a docu-



mentação que registe a data de recepção, os locais onde se encontra arquivada e datas e números de eventuais revisões. Deve ser estabelecido um procedimento para assegurar que eventuais revisões, uma vez recebidas, são prontamente incorporadas. Além disso, deve estar assegurada a integridade da documentação protegendo-a contra danos ou extravios.

A MANUTENÇÃO COMEÇA NA COMPRA

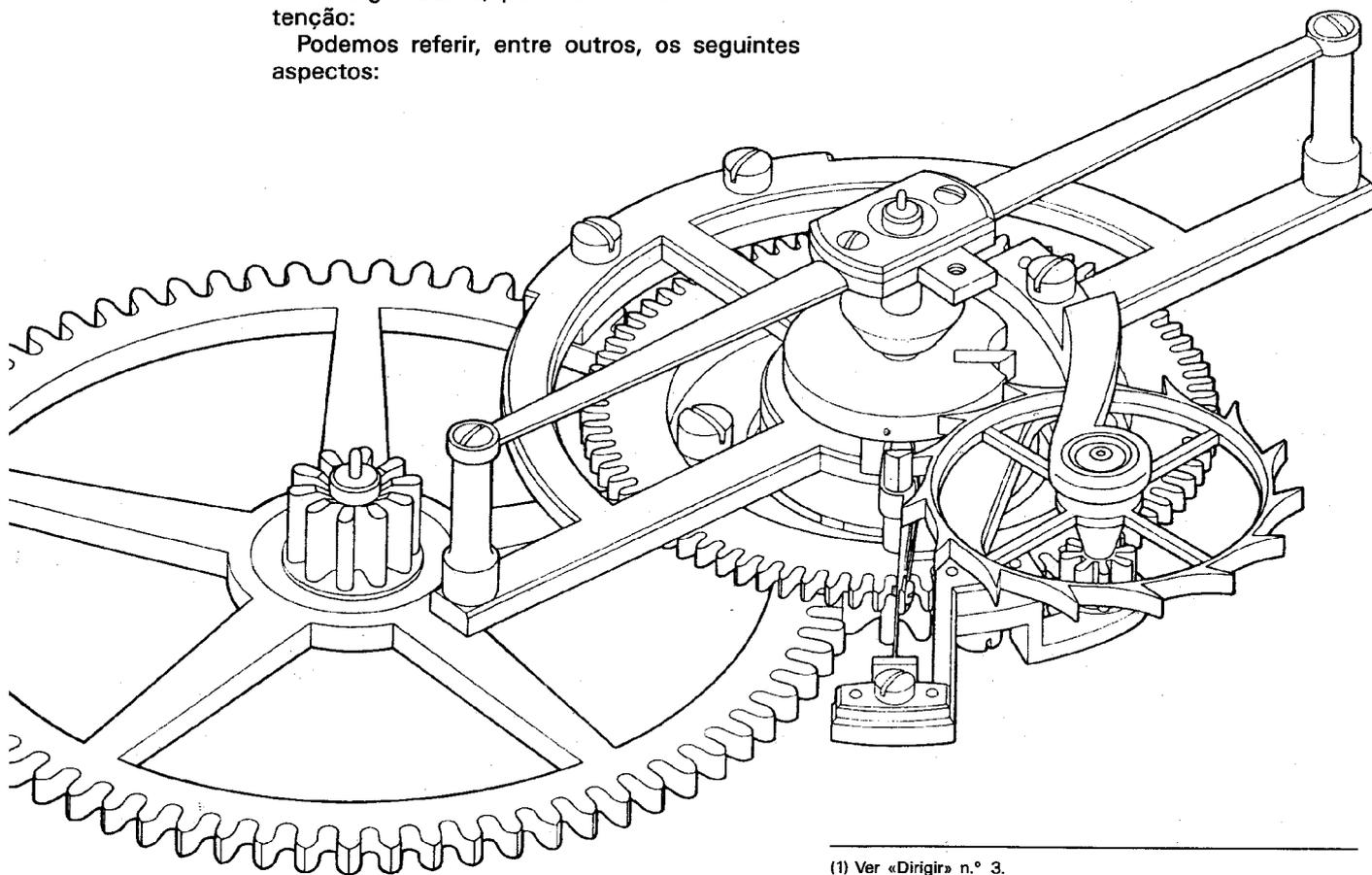
Pode-se começar a ganhar ou a perder dinheiro com a manutenção de uma instalação ou equipamento ao decidir a sua compra!

Há, efectivamente, precauções que, a serem tomadas durante a fase de especificação e selecção do equipamento podem contribuir, de forma significativa, para facilitar a sua manutenção:

Podemos referir, entre outros, os seguintes aspectos:

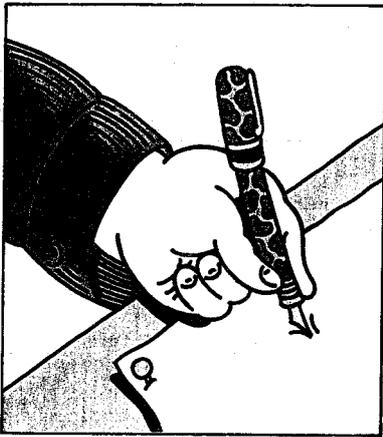
- Boa documentação técnica.
- Complexidade de operação compatível com a formação dos futuros operadores.
- Facilidade de acessos para a manutenção.
- Fácil diagnóstico de avarias.
- Apoio à formação do pessoal e ao arranque da operação.
- Robustez adequada às condições em que vai operar.
- Utilização de componentes e peças de reserva normalizados ou comuns a outros equipamentos e de fácil aquisição.

Obviamente estes factores não serão os únicos a considerar na selecção de um equipamento. Mas, satisfeitas as condições quanto ao preço, condições de pagamento, características técnicas, adequação ao objectivo, prazos de entrega, etc., os aspectos que referimos poderão ajudar a decidir em favor de um equipamento melhor que proporcione custos de manutenção mais baixos.



(1) Ver «Dirigir» n.º 3.

* Director de Engenharia e Planeamento na TAP-AIR PORTUGAL



* CORREIO DOS LEITORES *

A TODOS OS LEITORES QUE NOS ESCREVERAM, AGRADECEMOS O INTERESSE E SUGESTÕES ASSEGURANDO QUE AS LEMOS COM ATENÇÃO. PARA ALÉM DESTES AGRADECIMENTOS, VÃO OS SEGUINTE RECADOS:

«Serve a presente para solicitar-vos o favor de enviarem para esta empresa os dois números anteriores da v/ Revista «DIRIGIR».

Não queria, no entanto, e já que entro em contacto c/ os Senhores, deixar de vos dar os parabéns pela excelente revista que fazem à qual é difícil pedir mais, pois na minha modesta opinião está quase perfeita.

Já agora algumas questões:

— Que pensam sobre os custos/benefícios da atribuição de prémios monetários extra salário?

— Qual a v/ opinião sobre como e quando utilizar a publicidade?

— Que pensam sobre a forma como é atribuído o crédito às PME's em Portugal?

Se no v/ estilo lúcido, directo e exemplificativo puderem responder a estas questões ficarei agradecido.

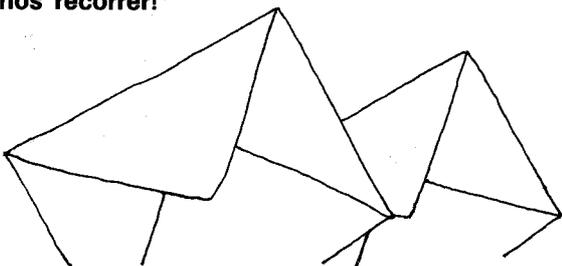
Sem outro assunto, e com os meus cumprimentos, subscrevo-me

Atentamente
CITADEX — C.^a Industrial Têxtil, Lda.
O Gerente
Rui Alves Ferreira»

A sua carta motivou, inspirou e justificou a criação de uma nova secção da Revista, o «Consultório de Gestão» em que procuraremos dar resposta às questões práticas que nos põe.

Para já publicaremos as duas primeiras questões, já respondidas, guardando para a próxima revista a resposta à terceira pergunta.

Esperamos conseguir manter o estilo objectivo que apontou. Precisamos, para manter a nova secção, de mais questões suas e de muitos outros leitores que poderão igualmente a nós recorrer!



«Exmos. Senhores,

Acuso a recepção do vosso envio de exemplares da revista «DIRIGIR», a qual desde já agradeço, querendo simultaneamente ressaltar três aspectos que me parecem importantes:

- 1) A excelente apresentação gráfica da revista.
- 2) A selecção de temas publicados, ou seja, um misto de casos vividos e o carácter formativo dos textos seleccionados.
- 3) O espaço de comunicação que a revista vem preencher.

Sendo nesta fábrica chefe de serviço de manutenção, mas tendo desempenhado idênticas funções em serviço de formação, sou, por via disso, bastante sensível aos temas da «DIRIGIR».

Se em qualquer momento o corpo da «DIRIGIR/IEFP» o desejar poderemos equacionar visita a esta fábrica de montagem de automóveis em Setúbal.

Brevemente enviarei nomes/moradas de chefias intermédias e directas para divulgação da revista.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me,

De V. Exas.
Atentamente

RENAULT PORTUGUESA, S.A.
Nuno Caldeirinha»

Julgamos que, como a maioria dos nossos leitores fiéis, percebeu a intenção pedagógica desta revista. Para a concretizar eficazmente precisamos de técnicos que tenham sensibilidade prática e experiência de adequação das teorias de gestão à realidade portuguesa. Aceitamos o seu convite com a esperança de poder combinar qualquer colaboração futura RENAULT/DIRIGIR.

«Exmos. Senhores,

Foi com muita satisfação que passei o meu último fim-de-semana a ler a v/ revista. Sou uma jovem empresária e julgo que a v/ revista é muito útil e elucidativa para todos os Portugueses, que gostam e fazem todo um trabalho construtivo a uma Nação que quer entrar num mercado altamente competitivo como a CEE.

Apreciei todos os v/ artigos, mas essencialmente, o do José Regojo, pois encoraja todos os jovens empresários, que lutam por uma Qualidade há tanto tempo esperada.

Agradecia que me enviassem a v/ revista, pois, hei-de lê-la sempre com muita satisfação.

Sem outro assunto de momento, apresento os meus melhores cumprimentos e subscrevo-me,

De V. Exas.
Atentamente

ARC — Confecção de Pronto-a-Vestir, Lda.
O Gerente

M. Adelina G. Teixeira»

A questão da Qualidade será um tema presente sempre que possível na nossa revista. Pensamos que a Qualidade é um passo essencial para o progresso e a afirmação dos produtos e da economia portuguesa no espaço económico a que pertencemos e que deverá ser seriamente encarada por todas as empresas, empresários e técnicos. Ponha-nos questões sobre isto quando entenda!

«Através de colaboradores nossos temos tido contacto com a v/ revista DIRIGIR e é com agradável surpresa que nela temos vindo a encontrar o tratamento de temas que são para nós extremamente úteis...

Com os nossos melhores cumprimentos

A responsável pelo Centro de Formação

Maria de Fátima Diniz

IBERMOLDES — Centro de projecto e Cooperação da Indústria de Moldes, A.C.E.»

Pedimos que, assim como simpaticamente nos escreveram, nos remetam quando possível e oportuno indicação de outros temas que gostariam de ver tratados. Esta revista será tanto mais eficaz quanto conseguir uma boa relação com os leitores, de molde a adaptar-se às necessidades destes.

«Recebi há dias os n.ºs 2 e 3 da Revista DIRIGIR, editada por esse Organismo e só não me apressei a agradecer-lhes de imediato, porque, antes de o fazer, queria ter uma opinião quanto ao seu conteúdo.

É com muita satisfação que lhes quero expressar o meu reconhecimento pelo bom trabalho gráfico e pelos assuntos abordados, o que bem demonstra e vai de encontro ao editorial da revista n.º 2...

Com o desejo de que a edição se prolongue por muitos anos com o nível e qualidade iniciada, apresento os meus cumprimentos,

De V. Exas.
Atentamente

J. Lopes de Sá»

A presente intenção da nossa revista é procurar uma melhor relação com os «nossos clientes» para que possamos abordar os temas mais significativos para o desenvolvimento das empresas portuguesas e para a prática da gestão em geral no nosso País. Qualquer colaboração que nos chegue é, neste sentido, bem-vinda. Quer a referência a experiências desenvolvidas nas empresas, quer a sugestão de temas, quer o próprio envio de colaboração concreta em artigos ou o simples questionar de coisas são para todos nós preciosas!

Com um abraço, até ao próximo **CORREIO DOS LEITORES.**

O Director

José Cayulino Cardim

**PORTUGAL
CAMPEÃO DO MUNDO DE GESTÃO**

Em Julho passado teve lugar na estância balnear de Cannes, no Sul de França, o Campeonato Mundial de Gestão. Saiu vitoriosa e equipa portuguesa — FNAC — apoiada pela Fábrica Nacional de Ar Condicionado. A equipa portuguesa era constituída por:

- Pedro Castro Fernandes, Gestor numa empresa multinacional
- Fernando Machado, Assistente de Economia da Universidade Católica Portuguesa
- Fernando Branco, Assistente de Economia da Universidade Católica Portuguesa
- Paulo Silva, Assistente do Prof. António Borges do INSEAD.

Está de parabéns a equipa. Temos razão para estar confiantes: uma equipa portuguesa, num total de 250 equipas concorrentes ocupa o primeiro lugar do concurso internacional, mostrando as potencialidades de trabalho dos gestores portugueses.

**O ESPERANTO USADO
NA INFORMÁTICA**

O esperanto, língua internacional convencional, poderá em breve ter um êxito inesperado ao ser aplicado à informática como língua de ligação para as «máquinas de traduzir».

Graças ao esperanto, a empresa holandesa BSO, de Utreque, prevê a colocação no mercado, no princípio da próxima década, de um sistema de tradução de mensagens emitidas em inglês e recebidas em francês por utilizadores de computadores privados ou máquinas de tratamento de texto.

O sistema funciona da seguinte forma:

Entre a língua de partida e a língua de chegada, o mecanismo de tradução passará por uma língua de ligação: o esperanto.

O sistema, estudado pela BSO, foi designado DLT (Distributed Language Translation). Um «software» de tradução inteiramente automático será adaptado à língua de ligação. Com isto diminuirá não só o número de programas necessários quando, numa fase posterior, várias línguas de partida e de chegada estiverem em causa, mas também permitirá que a tradução para a língua de chegada seja inteiramente automática.

**ACIDENTES ORIGINADOS
POR «ROBOTS»**

Um relatório da Associação Internacional de Inspectores de Trabalho (IALI) alerta para o risco de acidentes de trabalho provocados por alterações súbitas no «comportamento» dos robots industriais. O relatório baseia-se num inquérito lançado em 19 dos países mais industrializados.

Há em todo o mundo cerca de 180 mil robots, sendo a indústria japonesa a mais «robotizada», com dois terços do total. No Japão, em 1984, verificaram-se 20 casos de lesões e 4 mortes resultantes de acidentes com robots. Ao Japão seguem-se:

Estados Unidos	— 25 000
Alemanha Federal	— 12 400
França	— 5 273
Itália	— 5 000

Em Portugal, os robots não ultrapassam as 2 dezenas.

CRIAÇÃO DO NACE

Foi inaugurado em Julho passado o NACE — Núcleo de Apoio à Criação de Empresas, em Setúbal. Trata-se de um projecto-piloto criado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, patrocinado pela Caixa Geral de Depósitos, cujo objectivo é a criação e apoio de novas empresas.

As candidaturas para o novo concurso Novas Empresas-Novos Empregos — Setúbal 88 decorrerão de 16 de Agosto a 10 de Outubro. Mais informações poderão ser obtidas na sede do IIEFP — Av. José Malhoa, 11; Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo — R. Almirante Barroso, 15; NACE — R. António José Baptista e nos Centros de Emprego do Distrito de Setúbal.

FEIRAS E CERTAMES

FIL — FEIRA INTERNACIONAL DE LISBOA

EXPINVEST
Salão de Poupança
De 7 a 13 de Novembro

EXPOMAR
Navegação
De 8 a 13 de Novembro

MOTOREXPO
Salão do Automóvel e da Mota
De 25 de Novembro a 4 de Dezembro

EXPONOR

ESCRITÓRIO 88
3.ª Exposição de Máquinas e Equipamentos para Escritório
De 13 a 16 de Outubro

FINMAP 88
Exposição de máquinas para trabalhar madeira
De 26 a 30 de Outubro

MOPEC 88
Exposição de Empilhadores, Máquinas para Construção Civil e Obras Públicas
De 1 a 6 de Novembro

EXPOCOUROPIEL 88
Feira de Curtumes e máquinas e equipamento para a Indústria do Calçado

COMO É QUE RECEBE E ACOLHE UM NOVO COLABORADOR?

O acolhimento de um novo colega de trabalho reveste-se de grande importância. Verifique se também é da mesma opinião...

1. No 1.º dia de trabalho de um novo elemento devo deixá-lo sozinho dando tempo para que se habitue ao novo ambiente.
 - SIM
 - NÃO
2. O melhor acolhimento a um «novato» é «gozá-lo»: faz rir todos os colegas e integra-o no ambiente de trabalho.
 - SIM
 - NÃO
3. Seria preferível tê-lo encontrado antes da sua chegada tendo, por exemplo, participado na sua selecção. Assim, conheceria melhor as suas qualificações e experiências.
 - SIM
 - NÃO
4. Aquando da 1.ª entrevista, para que se consciencialize do seu trabalho, falo-lhe das «normas de funcionamento» e das dificuldades que vai encontrar... com toda a certeza!
 - SIM
 - NÃO
5. No momento da sua chegada recebo-o no meu gabinete. Descrevo-lhe de uma forma simples a Empresa e falo-lhe dos futuros colegas de trabalho.
 - SIM
 - NÃO
6. Nos primeiros contactos prefiro não falar das vantagens que lhe oferece a Empresa e quanto às desvantagens digo-lhe que as irá descobrir rapidamente.
 - SIM
 - NÃO

- 7.** Geralmente, aviso com antecedência o meu grupo de trabalho da chegada dum novo elemento (isto para evitar demasiada conversa e uma grande história).
- SIM
- NÃO
- 8.** Tento avaliar previamente, as reais necessidades de formação do novo elemento em colaboração com o técnico de formação...
- SIM
- NÃO
- 9.** Se o novo elemento não conseguir entender o seu trabalho e não criar amizades, então é um imbecil e o melhor é mandá-lo embora.
- SIM
- NÃO
- 10.** Um novo elemento que integre o meu grupo de trabalho, qualquer que seja a sua idade e experiência, precisa de tempo para se adaptar ao novo ambiente. Tem necessidade de reconhecimento dos seus colegas e das chefias que com ele trabalhem.
- SIM
- NÃO

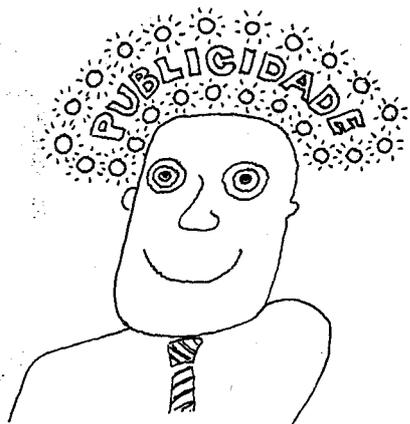
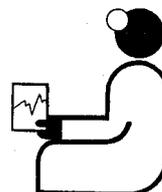
RESPOSTAS

Se respondeu SIM às questões 3, 5, 8 e 10, isto significa que realiza com eficácia a acção de acolhimento a um novo elemento que entre para a sua equipa de trabalho. Os nossos parabéns!

Se as suas respostas não coincidiram na globalidade com as nossas, então sugerimos-lhe que disponibilize mais do seu tempo aquando da recepção e acolhimento a um novo membro no seu grupo de trabalho, tentando desenvolver uma eficaz comunicação que a todos vai enriquecer e motivar. Sabemos que vai conseguir!

CONSULTÓRIO DE GESTÃO

O LEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



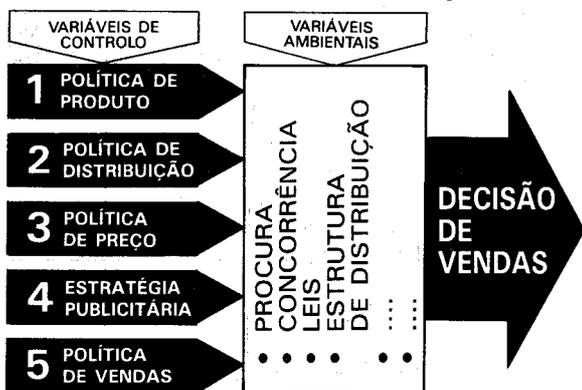
PERGUNTA: Qual a v/ opinião sobre como e quando utilizar a publicidade?

RUI ALVES FERREIRA
(Gerente da
CITADEX — Companhia Industrial Têxtil, Lda.)

O QUANDO

A publicidade é um instrumento de *marketing*. O conceito de *marketing* implica o estudo e análise das necessidades e comportamentos do consumidor e direcciona todas as actividades da empresa para um único fim — a satisfação do consumidor.

Na definição de uma estratégia de *marketing* terá de se atender a dois tipos de variáveis: as variáveis de controlo ou controláveis e as ambientais ou não controláveis (Fig. 1).



Na essência, a estratégia de *marketing* consiste na combinação (manipulação) óptima das variáveis de controlo, por forma a que, dadas as variáveis ambientais, se atinjam os objectivos propostos o mais eficientemente possível.

Do que atrás se disse poder-se-á concluir que é na definição da estratégia de *marketing* que se decide se se deve ou não fazer publicidade e em caso afirmativo, se ela será o principal instrumento de comunicação com o consumidor ou apenas um complemento de outras formas de comunicação, quando deve ser utilizada e quais os seus objectivos.

O COMO

Há muito tempo, e é bom que os empresários e gestores portugueses estejam bem conscientes disso, que as estratégias de publicidade deixaram de ser resultado de ideias inspiradas, imaginadas por indivíduos brilhantes, embora a criatividade individual seja um factor importante.

Hoje em dia a estratégia publicitária é planeada com enorme rigor.

Para conhecer os mercados, desenvolveram-se estudos e técnicas que começaram por recensear as populações, seguindo-se a segmentação de quem consome, o quê, onde, quanto e quando.

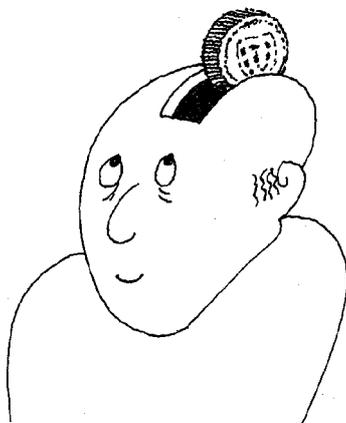
Depois procurou-se compreender melhor o comportamento do consumidor — na decisão da compra será ele racional e/ou emocional. Estes estudos que indicam os elementos mais relevantes para comunicar com os consumidores actuais ou potenciais, são os métodos de base para a investigação publicitária, permitindo a caracterização do público-alvo, junto do qual se implementará a estratégia alternativa mais eficaz.

Paralelamente os estudos de audiência e cobertura dos meios existentes (TV, RÁDIO, IMPRENSA, PUBLICIDADE EXTERIOR, CINEMA...) permitem seleccionar os suportes que, de uma forma eficiente, melhor veiculam

a mensagem a transmitir tendo em atenção o público-alvo, os objectivos (cobertura versus frequência) e o montante a investir.

Uma última palavra para as agências de publicidade. Algumas há com técnicos e profissionais capazes de colaborarem com as empresas suas clientes, na definição de uma estratégia de *marketing* de modo tão eficaz e económico quanto possível.

ANTÓNIO MARTINS DUARTE
(Economista; subdirector do Departamento de Planeamento de Média da Ciesa-NCK)



PERGUNTA: Que pensam sobre os custos/benefícios da atribuição de prémios monetários extra-salário?

RUI ALVES FERREIRA
(Gerente da
CITADDEX — Companhia Industrial Têxtil,
Lda.)

Os prémios podem constituir uma ferramenta interessante para estimular a produtividade, a criatividade, o espírito de empresa e a coesão de um grupo de trabalho.

E porquê?

Porque os prémios, ao contrário dos castigos, libertam energia em quem os recebe, alimentam a auto-estima e a fome de sucesso que constituem a nossa alavanca interior para fazer sempre mais e melhor.

Mas os prémios têm também, e com alguma frequência, efeitos inesperadamente perversos. Amolecem quem os recebe, provocam sentimentos de culpa, criam invejas e reacções negativas de diferente espécie em quem não é premiado.

A razão parece-me simples. Premiar é muito mais exigente do que castigar. Para os castigos temos os códigos penais e a tradição fornecem-nos listas infindáveis de castigos físicos e psicológicos adequados a todas as faltas e a todos os tipos de personalidades. Não há códigos de recompensa e a tecnologia do aplauso sofre de falta de imaginação.

Se os trabalhadores faltam com frequência ao trabalho, é devido à permissividade dos médicos ou ao laxismo da Segurança Social. Com um fiscal atrás de cada trabalhador, o problema ficaria resolvido. Como não é viável, recorre-se ao prémio pecuniário da assiduidade.

Os defensores da moral do dever consideram o prémio pecuniário de assiduidade um absurdo. Que sentido tem premiar quem tem o dever não só de estar presente como ainda de trabalhar?

Tem realmente sentido. A maioria das pessoas não actua por dever. O dever é muito pouco estimulante, não tenhamos receio de o reconhecer.

A maioria das experiências feitas com o prémio pecuniário da assiduidade confirma a sua real eficácia. Muito simplesmente, os trabalhadores deixam de faltar ou faltam sensivelmente menos.

Mas não se podem ignorar os efeitos perversos do prémio. Há sempre situações peculiares ignoradas pelas regras de atribuição do prémio que atentam clamorosamente contra a equidade. Rapidamente o prémio tem de aumentar de valor e os trabalhadores facilmente o transformam em direito adquirido, retirando-lhe parte da sua força estimulante.

Skinner, um psicólogo deste século quase tão famoso como Freud, sugere alguns conselhos sobre atribuição de prémios que é oportuno assinalar.

Segundo ele, os prémios serão tanto mais eficazes quanto mais simbólicos forem. Assim sendo, os prémios pecuniários são sempre difíceis de gerir, isto é, difícil de evitar que os efeitos perversos se sobreponham às vantagens esperadas. Permitem comparações lineares entre os premiados que facilmente degeneram em sentimentos de discriminação e de injustiça relativa. E o dinheiro, como dizem os economistas, é sempre um recurso escasso.

Por isso, em vez do prémio pecuniário da assiduidade, houve um empresário que, para resolver os problemas de absentismo da sua fábrica, colocou à entrada um *écran* gigante para assinalar as pessoas, e só essas, que se encontra-

vam a trabalhar nesse dia. O reconhecimento que isso representou e a emergência individual do anonimato bastaram.

Ainda segundo Skinner, os prêmios devem reconhecer factos objectivos, visíveis, se possível mensuráveis. Prêmios para o bom comportamento, nunca. É que não há nada mais subjectivo do que o bom comportamento e sabe-se que os meninos bem comportados, além de serem o terror da loiça, que se saiba nunca montaram forno.

Os prêmios serão tanto mais eficazes quanto mais imprevisos e intermitentes forem. É compreensível que assim seja. Ganhamos habitação a tudo e com ela a necessidade de variar os estímulos.

E, já não segundo Skinner, mas de acordo com a prática de um bom número de empresas bem geridas, os prêmios devem ser generalizados. Isto é, os prêmios não são para os melhores, são para o grosso da coluna, em que finalmente assenta o rendimento global da empresa.

Ficaram várias questões por abordar, e nomeadamente duas que eu gostaria de comentar com o leitor: prêmios individuais ou prêmios para grupos e prêmios e salário. O espaço que me dispensaram não deu para mais.

LEMOS DE AZEVEDO
(Responsável de Formação na Nestlé)



DO LEITOR:

O trabalhador A tem um contrato a prazo de 6 meses renovado pela 4.^a vez na nossa empresa. Dois meses após a 4.^a renovação do contrato manifestou o desejo de rescindi-lo dentro de um

mês, uma vez que arranjou outro emprego. O trabalhador perguntou-nos se tinha de cumprir o contrato até ao fim.

Transcreve-se a cláusula 7.^a do contrato:

Em tudo o que não se encontrar expressamente previsto será o presente contrato regido pelo Decreto-Lei n.º 781/76, de 28 de Outubro e de mais legislação aplicável.

PERGUNTA: Quais são os direitos e deveres do trabalhador A e da nossa empresa?

RESPOSTA DA REVISTA:

O trabalhador não tem que cumprir o contrato até ao fim.

Deverá comunicar à Empresa, com dois meses de antecedência (uma vez que presta serviço há mais de dois anos) o desejo de rescindir o contrato.

O não cumprimento do prazo de pré-aviso referido acarreta o dever de o trabalhador indemnizar a empresa — no caso essa indemnização será de um mês de salário, dado que só avisou com um mês de antecedência.

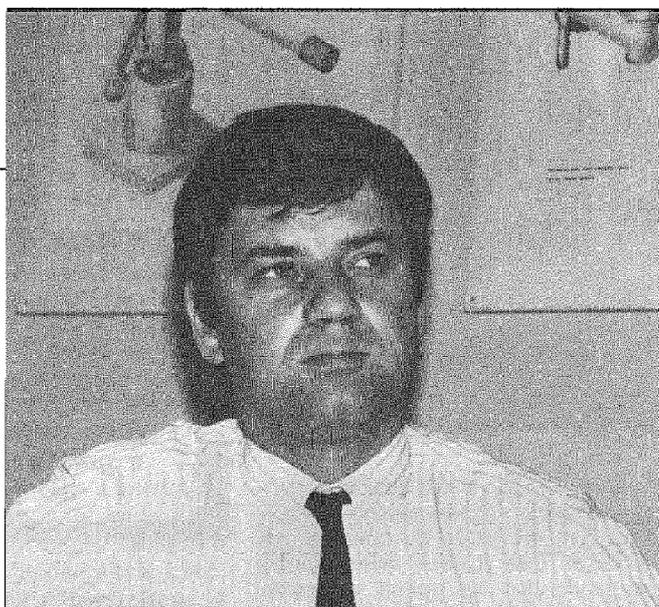
Na hipótese de o prazo de pré-aviso ter sido cumprido não haveria direito a qualquer indemnização.

ARTUR FERNANDES (Advogado)

TECNIROB – OS «ROBOTS» INDUSTRIAIS PORTUGUESES

JUSTINA SOUZA COUTINHO *

UMA EMPRESA  UMA HISTÓRIA



Victor Cardial, 32 anos, engenheiro mecânico e agora jovem empresário. Actualmente é presidente do Conselho de Administração e administrador-delegado da TECNIROB – Desenvolvimento de Equipamentos Industriais, S.A.

Filho de pais professores, passou a sua infância e adolescência onde os pais eram colocados. Esteve na Madeira, Póvoa de Varzim e, finalmente, no Estoril.

Em 73, entrou na Faculdade de Ciências para estudar Engenharia Mecânica, tendo interrompido em 74, exercendo, então, as actividades de jornalista e montador de *off-set* numa tipografia.

Ao regressar da tropa, ingressou de novo na faculdade onde termina em 81 a licenciatura em Engenharia Mecânica (ramo Produção).

A experiência profissional começa com um estágio na Holanda na DSM – DUTCH STATE MINES (produtos químicos), no laboratório de investigação, onde se dedicava ao estudo do ciclo energético das máquinas de injeção de plástico. Passou por empresas portuguesas como a GREMETAL e SORE-FAME e, finalmente, concretiza uma velha ideia, oriunda já dos tempos de faculdade, através da criação da TECNIROB...



Dirigir — Como surgiu a TECNIROB?

Vitor Cardial — A ideia nasceu ainda na faculdade, constituir com um grupo de colegas um gabinete de estudos que fizesse investigação aplicada às necessidades da nossa indústria. Concretizou-se em Outubro de 85. Contámos com o apoio do IPE, SIEMENS, SFK e da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

Dirigir — O que é a TECNIROB?

V. C. — É um gabinete de estudos e desenvolvimento que presta serviços de consultadoria em automação industrial. A nossa actuação compreende: o projecto de automação, a subcontratação de algumas partes do fabrico, a montagem final, teste do equipamento, controlo de qualidade e colocação das máquinas em serviço. Temos soluções «chave na mão».

Actualmente é uma sociedade anónima com um capital social de 20 000 contos de que fazem parte algumas sociedades Financeiras (Sociedade Portuguesa de Capital de Risco, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, IPE, e a AITEC) e os quatro sócios iniciais: 2 engenheiros electrotécnicos (nas áreas do *software* e *hardware*), um técnico industrial de desenho e eu como engenheiro mecânico.

A nossa estrutura conta com duas direcções: Comercial e Produção (Gabinete de Estudos, Oficina de Montagem Final, Formação e Controlo de Qualidade).

Dirigir — Quais os produtos que comercializa?

V. C. — «Robots» industriais e máquinas automáticas.

Dirigir — Qual o alcance desses «robots»?

V. C. — Executam tarefas simples tais como: alimentação simples de máquinas-ferramentas, soldadura, pintura e colagem, libertando o homem para outras tarefas mais qualificadas não tão repetitivas e monótonas.

Dirigir — Qual a diferença entre um «robot» e uma máquina automática?

V. C. — Um é flexível e a outra não. Ou seja, o «robot» pode fazer diversas tarefas diferentes, bastando para isso mudar apenas o *software*, enquanto que a máquina automática terá de sofrer deformações permanentes para o mesmo efeito.

Em termos de filosofia de utilização, nós dizemos que para pequenas séries utiliza-se mão-de-obra humana (produção artesanal), para as médias utilizam-se «robots» e para as grandes utiliza-se a máquina automática, tornando, desta forma, mais rendível a respectiva utilização.

**Automatizar uma empresa
é prestar um bom serviço
acima de tudo...**

Dirigir — Em termos de estratégia comercial, como chegam ao cliente?

V. C. — Costumo dizer que não vendemos máquinas, temos clientes!

Pretendemos que a TECNIROB seja integrada na empresa como um colaborador. Levamos sugestões para rendibilizar e aumentar a produtividade da empresa através da automação. O nosso objectivo acima de tudo é prestar um bom serviço ao cliente e não só «vender máquinas».

Muitas vezes é o cliente que nos solicita, resultado da informação que introduzimos no mercado através de «direct-mail», artigos em publicações especializadas e a nossa presença em feiras, onde surgem contactos, nos põem problemas para os quais damos sugestões. Mas é importante que o cliente sinta primeiro a necessidade, para nós propormos um produto. É preciso que o empresário sinta e perceba que ganha dinheiro com a automação.

Dirigir — Têm concorrência?

V. C. — Não temos a nível nacional, mas sim internacional. O preço do nosso «robot» é o preço de um «robot» adquirido no mercado internacional, porque nós compramos os equipamentos nos mesmos sítios. A nossa vantagem está nas máquinas acessórias, na assistência técnica, nomeadamente a rapidez na obtenção de peças em caso de avaria ou deficiência, nos manuais de instrução escritos em português, na formação que damos qualificando determinando pessoal e permanente apoio aos nossos clientes.

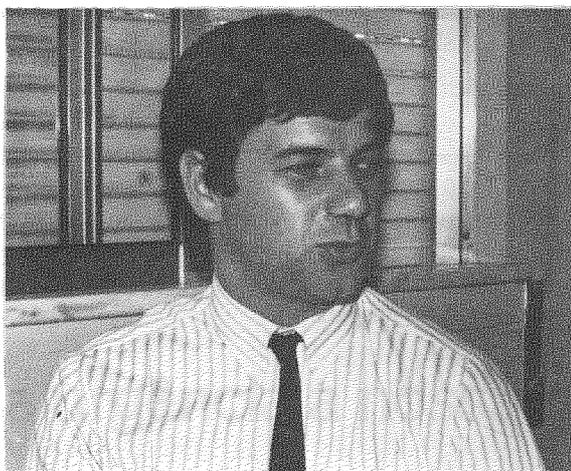
Dirigir — Em relação às pequenas empresas, compensará ao empresário investir num «robot»?

V. C. — Penso que fica mais dispendioso a uma empresa (mesmo de pequena dimensão) não conseguir satisfazer os pedidos dos clientes.

A instalação de um «robot» de soldadura, por exemplo, com os acessórios todos poderá custar à empresa 15 000 contos, o que relativamente ao aumento de produtividade/rendibilidade que irá proporcionar, acaba por não ser um investimento caro. Para este tipo de empresas é a melhor solução, a solução «chave na mão», uma solução completa integrada onde a empresa só terá de colocar as peças no devido lugar para pôr o «robot» a funcionar.

Dirigir — Como encara 1992?

V. C. — Estamos a sofrer já com a inexistência do Mercado Único. Os «robots» internacionais entram em Portugal sem pagar direitos e nós, para as componentes, pagamo-los. Estamos a sofrer penalizações por não estarmos já em 1992.



Até lá, penso que temos capacidade financeira para nos expandirmos. O PEDIP é um instrumento que poderá constituir um apoio financeiro, não só à TECNIROB como aos seus clientes, que ao robotizar e automatizar as fábricas, cabem no âmbito daquele programa.

Dirigir — E quanto a ideias novas? «Robots» inovadores revolucionando o mercado?

V. C. — Ideias novas são o que não falta! Mas temos de conseguir um caminho seguro, pois a nossa capacidade de expansão está longe de ser esgotada. A nossa orientação em termos de estratégia de gestão é concretizar a nossa actuação em termos de mercado: ter uma parte da nossa estrutura a desenvolver novos produtos e outra a produzir aquilo que já se conhece.

Dirigir — As novas tecnologias em Portugal estão a evoluir dia a dia, mas talvez mais lentamente do que o desejado. Pensa que existe resistência à automação?

V. C. — Penso que não há resistência. O que acontece é que as empresas portuguesas, de uma maneira geral, têm um nível técnico muito fraco. Não há uma formação profissional que responda às necessidades das novas tecnologias. A realidade é que, com a automação, existem soluções extremamente simples para diversos problemas muito comuns na produção.

AS VANTAGENS DA AUTOMAÇÃO

- Conhecimento prévio do regime de produção
- Perfeita estabilidade do ciclo de produção
- Homogeneidade da qualidade
- Utilização das ferramentas no seu máximo potencial com o mínimo de desgaste
- Minimização do desperdício das matérias-primas
- Maior economia de energia
- Menor duração dos ciclos de produção
- Precisão técnica
- Maior produtividade
- Maior competitividade
- Elevada qualidade

**A substituição do homem
pela máquina é benéfica
para a empresa
e para o trabalhador**

Dirigir — Novas tecnologias significam desemprego?

V. C. — Costuma dizer-se, e é um conceito a nível internacional, «quando um empresário, sempre que precisa de automatizar, despede pessoal, então ele falhou na sua missão como empresário».

O problema da substituição do homem pela máquina não é real, pois aquele vai dar resposta ao aumento da produtividade nas empresas através da sua colaboração noutros sectores que poderão sofrer estrangulamentos se não se verificar a reconversão do pessoal.

A ideia de automatizar é tornar a empresa mais competitiva, mais rendível, a produzir ao melhor preço, com elevada qualidade e com trabalhadores mais motivados, mais qualificados através da formação profissional, os quais largam as tarefas monótonas e repetitivas que o «robot» não se «importa» de executar.

Dirigir — Se lhe encomendassem um «robot» para realizar os trabalhos domésticos? Aceitaria o desafio?

V. C. — Já existe uma empresa nos E.U.A. que produz «robots» desse tipo. «Tudo se faz, tem é o seu custo!» Esse «robot» equivale a 5 ou 6 «robots» industriais, o que significa ter umas características muito evoluídas e sofisticadas e o seu custo seria proibitivo.

É extremamente simples o «robot» ter a função de aspirar. Já será muito difícil descascar batatas. Pode ainda arrumar a casa, tirar uma *pizza* do congelador e colocá-la no forno e acendê-lo. Tem é de estar tudo muito bem localizado e identificado, naturalmente, com o código de barras.

Dirigir — É o «robot» inteligente?

V. C. — Qualquer dia vai ter capacidade de decisão. Esta será muito limitada e basicamente dual de tipo sim e não. Com vários sim e não, consegue chegar a soluções com nível bastante sofisticado. Este aspecto de auto aprendizagem pode parecer às pessoas que seja uma espécie de inteligência. Isto acontece na ficção científica, chega-se a níveis de inteligência artificial, mas com um poder muito fraco de decisão.



* Licenciado em Gestão de Empresas, membro do Conselho Editorial da Revista «Dirigir» e técnica superior do IEFP



EXPRESS MAIL

Correio Acelerado por Todos os Meios



Serviço especial de recolha e entrega de objectos em mão.

Serviço de Correio Acelerado de recolha e entrega em mão de correspondência e pequenas encomendas em qualquer ponto do País ou do Mundo, o **Express Mail** dispõe dos meios mais rápidos e adequados para os envios mais urgentes: motociclo, carrinha, comboio ou avião.

Agora, com mais de duzentos postos de aceitação em todo o País e uma rede Internacional de mais de trinta Países, com ligações internas a quase todas as localidades, o **Express Mail** tem circuitos próprios de recolha, tratamento, transporte e entrega, fazendo chegar quaisquer objectos, em mão,

ao destinatário, garantindo, assim, um padrão de serviço de alta qualidade.

Porque o seu tempo é precioso, utilize o **Express Mail**: serviço de Correio Acelerado por todos os meios.

Informe-se pelo telefone 53 77 77 (Lisboa)

Na sua urgência a nossa rapidez

CORREIOS



CORREIOS E TELECOMUNICAÇÕES DE PORTUGAL

**Senhor
EMPRESÁRIO**



PODEMOS APOIÁ-LO

QUALQUER QUE SEJA A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA,
PRECISA DE PESSOAL QUALIFICADO CAPAZ DE AUMENTAR
A COMPETITIVIDADE DOS SEUS PRODUTOS NO MERCADO.
A APRENDIZAGEM É UM PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
QUE LHE PERMITE RECEBER JOVENS APRENDIZES CONTANDO COM:

- Apoio financeiro a fundo perdido, para pagamento de formadores e monitores;
- Apoio financeiro às despesas de funcionamento da acção de formação;
- Apoio técnico e pedagógico do Instituto do Emprego e Formação Profissional;



APRENDIZAGEM

INFORME-SE E INSCREVA-SE
NO CENTRO DE EMPREGO DA SUA ÁREA



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL