

Novembro
Dezembro 95
Bimestral
200.00

DIRIGIR

40

AS QUALIDADES DA
QUALIDADE

A QUALIDADE EM DIÁLOGO
RESULTADOS DO CONCURSO

SEPARATA:

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

E se lhe dissermos
que o meio tecnologicamente mais avançado
de guardar informação tem este aspecto?

É isso mesmo. Desde que armazenado em boas condições, a Soporcel garante-lhe que o novo papel Navigator permanece inalterado durante mais de duzentos anos, com toda a informação que você lá quiser manter, completamente em segurança. E isso quer dizer 200 anos em que as características específicas deste papel multi-uso não se alteram.

Tem a certeza que os seus sistemas digitais de armazenamento de informação são tão fáceis de utilizar como o nosso ?

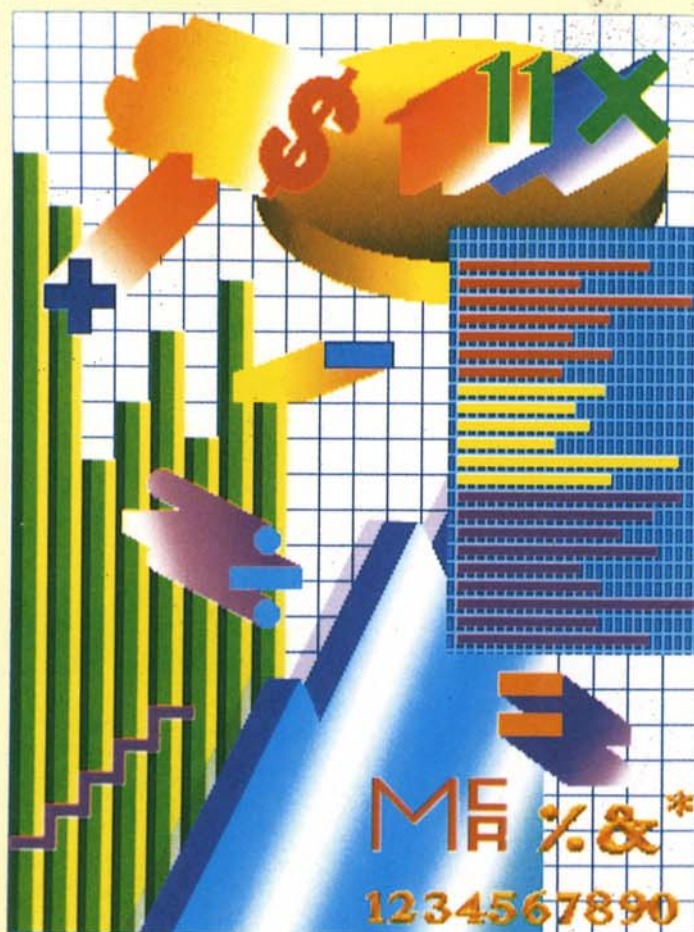


Navigator produzido pela Soporcel.



Garantia de
Qualidade
Total

C O L E C Ç Ã O
G E S T Ã O C R I A T I V A



MARKETING as Artes de uma Ciência

MARIA DO CÉU AMARAL

Para informações e encomendas, contacte:

ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

Av. José Malhoa, 11, Piso O - 1070 LISBOA - Tel.: (01) 727 25 36



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

MANPOWER

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



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



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



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



LISBOA-1050

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

PORTO-4000

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

ALBUFEIRA-8200

R: 5 de Outubro, 102
telf (089) 58 81 13
fax (089) 58 81 14

SÃO MIGUEL-9500

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



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

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE: Instituto do Emprego e Formação Profissional

DIRECTOR: Fernando C. Mourato

COORDENADORA: Luísa Falcão

ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: Lídia Spencer Branco

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

COLABORADORES: Albuquerque Tavares, Ana Luísa de Oliveira Pires, António Manuel Ramos Pires, Carla Sousa, Cristina Pesce, Elvira Pereira, Fernando Casqueira, Isabel Maria da Cruz Ferreira, J. M. Marques Apolinário, Luís Graça, Margarida Barreto, Maria Margarida Marques, Nuno de Oliveira Pinto, Rui Dias dos Santos.

REVISÃO TIPOGRÁFICA: Paulo Ramos

CAPA: Foto de Jorge Barros

PLANO, APOIO GRÁFICO E COMPOSIÇÃO: Cristina Sanches da Gama

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

FOTOGRAFIA: João Berger

GRÁFICOS: Nuno Gaspar

APOIO ADMINISTRATIVO: Ana Maria Melo, Natália Pacheco

REDACÇÃO E ASSINATURAS: 003/90/FP/FF – Direcção de Serviços de Formação de Formadores – Telefone 8684701 – Ext. 2327 e 2378 – Apartado 8236 – 1803 LISBOA CODEX

EDIÇÃO: Assessoria Técnica de Informação e Documentação

MONTAGEM E IMPRESSÃO: Tipografia Peres, SA

PERIODICIDADE: 6 números/ano

TIRAGEM: 35 000 exemplares

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

Depósito Legal nº 17519/87

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

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

ANO VII Nº 40 DEZ. 1995
ISSN: 0871 - 7354



SUMÁRIO

FOTOGRAFIA DA CAPA:
JORGE BARROS

EDITORIAL

EDITORIAL	Fernando C. Mourato	2
-----------	---------------------	---

DESTAQUE

AS QUALIDADES DA QUALIDADE	Margarida Barreto	3
----------------------------	-------------------	---

IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE QUALIDADE Como fazer?		5
--	--	---

CONCURSO DIRIGIR: A QUALIDADE EM DIÁLOGO		12
--	--	----

FORMAÇÃO

ORGANIZAÇÕES QUALIFICANTES	Ana Luísa de Oliveira Pires	14
----------------------------	-----------------------------	----

HISTÓRIA E CULTURA

SANTO ANTÓNIO: O MÍSTICO E O ECONOMISTA	Elvira Pereira/Fernando Casqueira	18
--	-----------------------------------	----

É CASO PARA DIZER: ...QUALIDADE A QUANTO OBRIGAS!		21
---	--	----

GESTÃO

GARANTIA DA QUALIDADE NAS COMPRAS Factor de redução de custos	António Manuel Ramos Pires	22
--	----------------------------	----

DISSE SOBRE GESTÃO		26
--------------------	--	----

ESTÓRIAS

O CASO DA DESARTICULAÇÃO		27
--------------------------	--	----

QUALIDADE NA EMPRESA FERNANDO SIMÃO, LDA	Carla Sousa	30
--	-------------	----

SABIA QUE...		33
--------------	--	----

SEGURANÇA

A SEGURANÇA EM PROL DA QUALIDADE Mapa de riscos de acidentes de trabalho	Cristina Pesce	34
---	----------------	----

POR FALAR EM...

QUALIDADES DA MODERNIZAÇÃO ... O Lugar onde foi Tróia	J. M. Marques Apolinário	39
--	--------------------------	----

ASPIRINAS DA ALMA

A QUALIDADE NO LAZER	Albuquerque Tavares	42
----------------------	---------------------	----

EUROFLASH		45
-----------	--	----

EUROPA EM NÚMEROS

PRODUTO INTERNO BRUTO: Acentuadas desigualdades	J. M. Marques Apolinário	47
--	--------------------------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

SABER GUARDAR DISTÂNCIAS	Maria Margarida Marques	49
--------------------------	-------------------------	----

LIVROS A LER		51
--------------	--	----

BREVES		53
--------	--	----

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS		55
-------------------------------	--	----

SEPARATA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Luís Graça	
-------------------------------	------------	--

"A melhoria dos produtos e serviços deve ser um propósito constante...
As barreiras que retiram às pessoas o orgulho no seu trabalho devem ser eliminadas."

Edward Deming

Qualidade, palavra simples... mas tão exigente, pelos enormes desafios que encerra.

A Qualidade nunca é acidente; é sempre um evento planejado.

O Processo de Melhoria da Qualidade dos produtos e dos serviços é hoje assunto abordado frequentemente nos meios de comunicação. Quem não ouviu já falar dos grandes "gurus" da qualidade, das suas ideias e filosofias? A DIRIGIR entra na discussão, não porque seja moda, mas porque está adquirido tratar-se a Qualidade de um imperativo da competitividade do qual depende a sobrevivência das organizações e das empresas, uma vez que, estejam elas onde estiverem, não escapam à concorrência global.

Por todo o mundo as organizações que respondem, com êxito, ao desafio da melhoria constante do que produzem, alcançam esse objectivo pela participação permanente e cooperação entre todos os seus membros. A qualidade de um produto tem a ver com o grau de satisfação das necessidades do cliente destinatário, envolvendo sempre uma componente humana, já que é resultado do trabalho realizado por um conjunto de pessoas.

E nós por cá?

Bom será que não improvisemos, actualizando apenas a linguagem, dizendo que o que fazemos já tem qualidade, porque é necessário prová-la, não ter medo de dar os passos para a implementação interna do respectivo processo, expor as empresas/organizações a auditorias internas e externas e assumir essa postura como atitude permanente.

As administrações deverão marcar o seu compromisso inequívoco nos processos que conduzem à Qualidade, sem entrar pelo caminho fácil de assumir chamar Qualidade àquilo que o não é, porque fingir, para estar na moda, paga-se caro!

Mais adequado será que se pratiquem acções que conduzam à melhoria da qualidade dos nossos produtos e serviços, envolvendo os elementos das organizações e buscando apoio crítico em especialistas abalizados que, olhando de fora, ajudem a distinguir as deficiências...

De maior alcance será ainda a opção que conduza, no final dessas acções, à certificação que, além da garantia aos clientes, defenderá a organização de iniciativas não amigáveis vindas quer do exterior, da concorrência, quer dos seus próprios empregados.

Mas atenção que a certificação não é panaceia que tudo resolva, porque a concorrência também a pode obter e, por si só, não obriga à melhoria permanente!

Em conclusão, desejável é que a filosofia que diferencia pela Qualidade se instale como principal factor de competitividade e se torne base de uma forma de estar atenta à posição relativa dos concorrentes, sempre criativa e reflectida na estratégia global da empresa/organização, virada definitivamente para os clientes externos e internos, numa evolução permanente para além das suas expectativas.

FERNANDO C. MOURATO

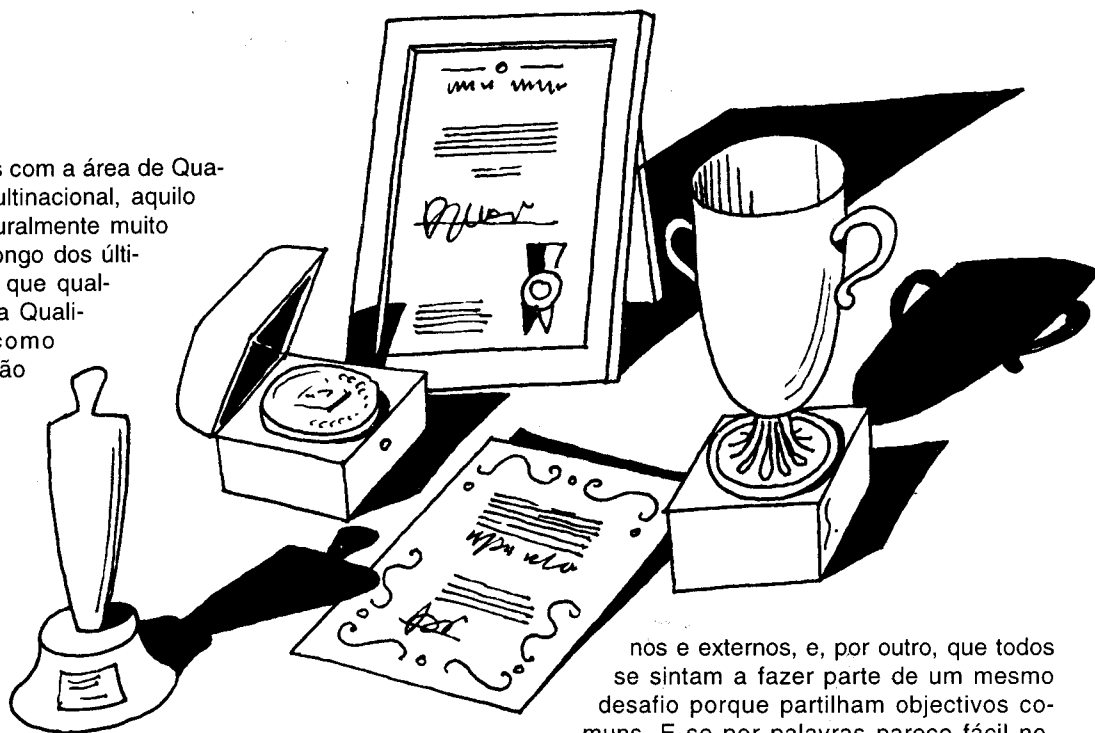
AS QUALIDADES DA QUALIDADE

Escrever ou falar sobre "Qualidade" é, ao mesmo tempo, apaixonante e difícil.

Difícil, porque a própria palavra "Qualidade" é frequentemente utilizada com sentidos bem diversos. Apaixonante, porque se trata de uma palavra que se aplica a tudo, desde a própria vida – a Qualidade da nossa vida – passando pelos produtos e serviços que todos compramos, até à gestão e às próprias empresas em que trabalhamos.

Trabalhando há sete anos com a área de Qualidade de uma empresa multinacional, aquilo que poderei dizer será naturalmente muito mais o reflexo do que ao longo dos últimos anos tenho vivido, do que qualquer outra das vertentes da Qualidade. No entanto, e como organizações e pessoas são indissociáveis, ao falar das primeiras é impossível não abordar o papel preponderante das segundas, quando se fala de Qualidade, a tal ponto de não poucas vezes se referir que não há "Qualidade" sem pessoas de qualidade (e eu acredito de facto que a maioria das pessoas pode ser de qualidade, quando certas no lugar certo, motivadas e envolvidas), sendo essa, na minha opinião, uma das qualidades da "Qualidade". E vejamos porquê.

Qualquer processo de melhoria da Qualidade é, em si mesmo, um processo de mudança cultural que envolve a alteração dos valores tradicionais da empresa e das atitudes básicas de todos quantos nela trabalham, revolucionando, por isso, o modo de ser, estar e de se adaptar de todas as pessoas da organização. A atitude e o espírito de fazer bem, à primeira e em tempo, o que se faz, e a procura de se fazer sempre melhor, são os ingredientes fundamentais para se trabalhar com qualidade. Mas para isso é imprescindível, por um lado, que todos tenham uma noção clara de quem são os seus clientes e fornecedores, inter-



nos e externos, e, por outro, que todos se sintam a fazer parte de um mesmo desafio porque partilham objectivos comuns. E se por palavras parece fácil no-

ções como as que atrás referi serem disseminadas e integradas pelas várias pessoas da organização, a verdade é que o caminho para lá chegar é longo e pleno das vicissitudes naturais de qualquer processo de mudança.

Mas não será também esse o grande desafio? Ou seja, não será essa também uma das qualidades da "Qualidade"?

Percorrer um caminho difícil significa, quer em termos organizacionais quer em termos pessoais, que há uma meta, que há um objectivo que se quer atingir. E esse será talvez um dos aspectos mais importantes para conseguir percorrer o caminho sem desistir. Quando se pensa deste modo, a Qualidade deixa de ser vista na organização como um fim em si mesmo, para passar a ser encarada, funda-



têm um grande impacto no negócio, ou seja, nos produtos e serviços fornecidos.

- Reduzir os custos e o tempo de resposta das várias actividades desenvolvidas, nomeadamente garantindo que tudo o que é feito garante valor acrescentado, isto é, contribui, directa ou indirectamente, para os resultados que se pretendem atingir.

Mobilização do conjunto dos intervenientes, expressa na capacidade da organização para:

- Definir e divulgar um conjunto de objectivos estratégicos e de padrões de comportamento que sirvam de referência à actuação de todos os que participam na vida da empresa.
- Garantir um comportamento e actuação eficazes por parte dos seus líderes, isto é, consistente com os valores partilhados, a atitude de melhoria contínua e os resultados que se pretendem atingir.
- Incentivar a participação de todos os colaboradores na discussão, análise e sugestão de propostas, que visem a melhoria da Qualidade e a concretização dos objectivos acordados.

Transformar a empresa em organismo vivo, que facilmente se adapte às exigências dos clientes e ao contexto em que está inserido, só se torna possível se no seu seio existir uma atitude permanente de melhoria e a capacidade de mobilização do conjunto dos intervenientes.

Quando uma empresa assim actua, penso que há todas as razões para que as pessoas que nela trabalham se sintam bem com ela e consigo mesmas, porque são ouvidas, porque participam, porque há alegria e a vontade para dizer o que pensam, porque, no fundo, se sentem vivas a partilhar os resultados que ajudam a atingir – e essa é talvez, para mim, a principal qualidade da "Qualidade".

Não há Qualidade sem pessoas de qualidade. A grande maioria das pessoas pode ser de qualidade quando certas no lugar certo, motivadas e envolvidas.

Atitude permanente de melhoria, concretizada na preocupação constante de:

- Ouvir e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, de modo a poder satisfazê-las.
- Melhorar os processos de trabalho, principalmente os que, atravessando horizontalmente toda a organização,

* Directora de Comunicação e Organização da ICL Portugal.

IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE QUALIDADE

COMO FAZER?

A Qualidade tem vindo a ser considerada como um factor determinante e irreversível da competitividade. Muitas empresas decidem-se pelo desenvolvimento de um processo generalizado de melhoria, isto é, decidem **implementar um Sistema de Qualidade**.

Em última análise pretendem, assim, manter ou aumentar a competitividade da empresa, pelo que importa:

- assegurar a satisfação dos clientes
- conseguir reduzir custos
- melhorar os produtos ou serviços
- aumentar a eficiência da estrutura

Mas, na realidade, como é que estas intenções se põem em prática, **como se conseguem atingir tais objectivos?**

O repto foi lançado.

Duas empresas e um centro de formação profissional disponibilizaram-se ao debate, correspondendo às questões que a Dirigir lhes colocou:

- Como se desenvolveu o processo de implementação de um Sistema de Qualidade e que metodologias foram adoptadas?
- Que acções concretas foram desencadeadas?
- Quais as estratégias utilizadas para garantir a mudança de atitude das pessoas?
- Foram atingidos os objectivos previamente definidos?
- E agora, que sinais visíveis da Qualidade?

OTIS

OTIS ELEVADORES, SA

Empresa especializada em transporte vertical, a sua acção desenvolve-se no fabrico e serviço a clientes dos elevadores, escadas e tapetes rolantes que comercializa.

Com sede em Mem Martins, Sintra, está presente em todo o País a partir das suas direcções regionais.

PMQ... O caminho... a jornada... a renovação do

Quem acredita no velho ditado popular "Burro velho não aprende línguas" vive ainda num estado de inocência, estando portanto a quilómetros de distância de poder embarcar na viagem de mudança, de realização e de sucesso – a viagem da melhoria da Qualidade.

A OTIS Elevadores não poderá ser acusada de viver ainda no estado de inocência. O facto de fazer parte de uma grande organização de nível mundial, a United Technologies Corporation (UTC), é garantia de pertencer ao pelotão dos da vanguarda, o qual normalmente lidera mudanças atempadas e necessárias.

O **Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ)**, que há uns anos a esta parte a OTIS definiu como meio de gerir a Qualidade (que, desde o fornecedor ao cliente, a todos interessa), é periodicamente revisto e actualizado, tendo em vista o seu produto, a alta *performance* dos seus recursos humanos e o que para si de mais sagrado há – a satisfação total dos seus clientes.

Sistema de Educação para a Qualidade

Uma das várias etapas do PMQ incide na **formação** de todos os empregados, desde a cúpula até à base. De que outro modo se obteria a compreensão e uso de uma linguagem comum, tão indispensável à criação de uma **cultura** condizente com o PMQ?

Foi assim que, inicialmente, se levaram a cabo acções de formação baseadas na **metodologia de P. Crosby** que envolveram todos os quadros, chefias intermédias e técnicos especializados. Chamou-se-lhe Sistema de Educação para a Qualidade e compunha-se de 10 módulos que tratavam da Gestão da Qualidade, da Identificação dos Requisitos, da Prevenção, de Zero Defeitos, do Cálculo do Preço do Não Cumprimento dos Requisitos, do Desenvolvimento de Trabalho em Equipa, de Medir para Melhorar, da Análise de Problemas, da Eliminação das Causas de Problemas e da Melhoria do Relacionamento Fornecedor/Cliente.

Posteriormente, realizaram-se acções que envolveram todos os restantes trabalhadores da companhia.

Desenvolveram-se também programas para acções específicas, como por exemplo: Aplicação do Sistema de Remoção de Obstáculos à Qualidade (ROQ) e Técnicas de Resolução de Problemas.

E as tão conhecidas ferramentas da Qualidade?

Claro, fazem igualmente parte de uma das referidas etapas. É sabido que, sem ferramentas adequadas, dificilmente se concretizam tarefas. A introdução de novas ferramentas, na altura devida, é uma consequência da revisão do PMQ referida.

Das ferramentas normalmente utilizadas destacamos, a título de exemplo:

• Auditoria Interna à Qualidade do Serviço a Clientes

Criado de acordo com os parâmetros definidos pelo OFAG (Otis Field Audit Group), sediado em Farmington (EUA) e directamente dependente do vice-presidente mundial para a Qualidade, este grupo audita, de uma forma regular e numa base de amostragem, unidades em serviço e recém-concluídas de montagem.

Em cada auditoria a uma unidade, o auditor contempla e pontua diversos aspectos, como a qualidade do desempenho do elevador, o seu conforto de viagem, o funcionamento e ajuste dos diversos componentes que o constituem e a apresentação e limpeza de todo o equipamento.

No final de cada acção de auditoria o auditor faz, no seu re-

latório, recomendações de melhoria para os aspectos que lhe mereceram nota menos positiva.

Ao sector auditado cabe proceder a um plano de acções correctivas, que permitam eliminar esses aspectos referidos pelo auditor.

• ROQ – Remoção de Obstáculos à Qualidade

O ROQ é um processo que identifica problemas de qualidade e rapidamente os traz à atenção de quem possui a responsabilidade e competência para os resolver e assegurar que não se repitam. Este processo depende, por isso, de uma comunicação eficaz e do envolvimento de todos.

Para isso, o processo inclui, entre outros, os seguintes elementos:

- Documentos apropriados
- Percursos desses documentos claramente definidos
- Acesso a equipas de especialistas
- Envolvimento de todos os empregados com apoio total da Direcção-Geral e da Direcção da Qualidade, responsável pela dinamização do processo

• Medição de Quatro Quadrantes

É um documento constituído por uma única folha em que se quantificam as anomalias (1º quadrante), se analisam as suas causas (2º quadrante), se apresenta um plano de acções correctivas (3º quadrante) e se anotam as acções já realizadas (4º quadrante).

Esta ferramenta, de fácil utilização, é usada no seguimento de acções de melhoria, e tanto pode ser usada em situações profissionais (análise de avarias, tratamento de reclamações, análise de unidades-problema, etc.), como em situações de desenvolvimento pessoal (controlo de objectivos, "eliminação" de falhas simples, como, por exemplo, erros de ortografia, pontualidade, etc.)

No conjunto das etapas do PMQ incluem-se assuntos tais como: medição e cálculo do custo da Qualidade, programas de remoção de obstáculos à Qualidade, implementação e funcionamento de estruturas que prevêm o envolvimento no PMQ de todos os empregados,

definição de metas individuais e específicas, etc.

Quando é que a OTIS terá o seu PMQ totalmente desenvolvido?

Nunca, claro, porque há e haverá uma contínua renovação.

O PMQ reduz a dimensão da fatia do custo da não Qualidade

Ao longo dos anos, a OTIS tem vindo a monitorar o seu custo da não Qualidade que, percentualmente, tem decrescido numa proporção inversa ao crescimento da sua actividade e do seu negócio.

Tal deve-se, sobretudo, ao reconheci-

mento que alguns fizeram das "qualidades da Qualidade" e à consequente aplicação das ferramentas da Qualidade.

Minimizar as dificuldades e ganhar a batalha...

No entanto, uma das etapas do PMQ mais difícil de vencer é obter o empenhamento da totalidade dos trabalhadores.

Foram já dados passos significativos, como a criação de uma Estrutura da Qualidade, envolvendo diversas Equipas de Melhoria da Qualidade (EMQ), contemplando todos os níveis hierárquicos da companhia, mas ainda há muito por fazer...

Quer isto dizer que a batalha está a ser ganha, mas a guerra está ainda muito longe de atingir o seu *terminus*. Os empregados da OTIS têm consciência dos grandes desafios que têm pela frente. Contudo, as ocasiões fazem os heróis; eles têm-no sido e continuarão certamente a sê-lo.

DEBATE debate DEBATE debate DEBATE



CINCLUS

CINCLUS – PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJECTOS, SA

A CINCLUS é uma empresa do Grupo SONAE, integrada na sub-holding PARGESTE, tendo iniciado a sua actividade em 1984, a propósito da construção do Hotel Sheraton no Porto.

O negócio **CINCLUS** é a gestão de empreendimentos na construção, que consiste, para os menos familiarizados com o termo, na gestão da adequada concretização da construção, nas vertentes pré-estabelecidas pelo cliente e em factores como um determinado custo para a construção, a execução em determinado prazo e obedecendo a um conjunto de especificações na qualidade da construção do empreendimento.

Às características desta trilogia **Custo – Prazo – Qualidade** expressas pelo mercado em geral e os seus clientes em particular, a CINCLUS responde com a apresentação de um conjunto de serviços, que são constituídos pelas seguintes actividades:

- Estimativa Orçamental e Controlo de Custos
- Planeamento de Empreendimentos
- Aprovisionamento de Projectos e Empreitadas

- Coordenação de Projectos
- Licenciamentos de Empreendimentos
- Coordenação e Fiscalização de Empreitadas

Estas actividades articulam-se por um sistema informático especialmente desenvolvido para a empresa, denominado "GIC, 95" – Gestão Integrada CINCLUS, e por um corpo técnico de 146 pessoas em que 47 por cento são licenciados em diversas áreas de Engenharia e com larga experiência no sector da construção.

O processo da Qualidade

Decorrente da sua visão estratégica, a CINCLUS considerou a Qualidade como um dos factores prioritários e equacionou-o de uma forma global e abrangente a todos os elementos da organização.

As questões-base eram as seguintes:

O que significa Qualidade para a CINCLUS e quais os nossos objectivos?

Qual a metodologia a adoptar para montar o processo da Qualidade?

Qualidade, além do comumente estabelecido, significa para a CINCLUS a capacidade efectiva de produzir resultados através de uma forma empresarial eficiente, eficaz, conceptual e realisticamente evoluída, para responder às necessidades, preferências e exigências dos seus clientes e do mercado em geral. Nesse sentido, pretende-se **articular produtividade com rentabilidade, no caminho da Excelência, pela Qualidade Total.**

Cinco parâmetros fundamentais de desenvolvimento

Para o desenvolvimento da Qualidade, a CINCLUS considerou cinco parâmetros fundamentais de desenvolvimento, a saber:

- Adequação do conjunto de serviços aos segmentos do mercado-alvo.
- Adequação das capacidades das equipas e dos indivíduos às necessidades dos clientes e fornecedores.
- Cooperação empresarial com clientes e fornecedores.
- Adequação da infra-estrutura técnica e organizativa à evolução do mercado.
- Optimização da organização interna em todos os seus elementos: pessoas, suportes físicos, processos e sistemas.

Previamente, estabeleceu-se como uma das metas a certificação na norma nacional, europeia e internacional NP EN ISO 9001.

Como é do conhecimento geral, esta norma é a mais exigente da família da série das normas NP EN ISO 9000, constituindo um permanente desafio, pois a CINCLUS seria a primeira empresa nacional a certificar-se por esta norma, neste sector de actividade.

Desenvolvimento do processo e as metodologias adoptadas

O processo da Qualidade iniciou-se em Dezembro de 1994 e, logo à partida, recorreu-se aos serviços de *experts* da Consultadoria na Qualidade, que permitisse a orientação e enquadramento nos pré-requisitos da Qualidade e das funções da norma NP EN ISO 9001. A metodologia e acções foram as seguintes:

- **Enquadramento de todos os elementos da organização.**
Em Fevereiro de 1995, a direcção apresentou os grandes objectivos do processo da Qualidade em sessão, levada a cabo com todos os colaboradores. Sensibilizaram-se os colaboradores para a Qualidade, definiu-se a metodologia do processo de certificação pela norma NP EN ISO 9001.
- **Criação de um núcleo responsável** pela dinamização e implementação do sistema e a contratação de um especialista na Qualidade, nomeadamente na Auditoria da Qualidade.
- **Criação e organização de diversos grupos**, nas diferentes áreas funcionais da CINCLUS, no sentido de elaborarem os Procedimentos de Garantia da Qualidade, para o qual foram envolvidas cerca de 40 pessoas.
- **Avaliação e pré-validação de procedimentos**, através de discussão alargada, com representantes de cada um dos grupos formados e a compilação da versão do texto discutido para o Procedimento de Garantia da Qualidade respectivo.
- **Integração** destes procedimentos numa estrutura lógica e racional, que traduzisse a realidade da empresa, fosse factor de sistematização e alinhamento dos processos, das pessoas e dos sistemas na organização. Esta integração deu origem ao *Manual da Qualidade*.

Acções concretas desenvolvidas

A Qualidade não é uma viagem que termina quando se chega a um dado destino.

A Qualidade é um processo dinâmico, continuado, que exige uma atitude crítica, profissional e construtiva de todos os elementos da organização, para responder e criar capacidade de adaptação às mudanças contínuas que ocorrem no mundo de hoje.

Os aspectos conceptuais e processuais do *Manual da Qualidade*, a organização e metodologias internas adoptadas às soluções propostas neste documento, só teria sentido pela adequada compreensão, interiorização e aplicação livremente aceite, e se constituísse elemento valorizativo nas vertentes humanas e profissionais.

Nesse sentido, promoveu-se a sensibilização, com discussão, dos procedimentos decorrentes do Sistema de Garantia da Qualidade a implementar.

Adicionalmente, foram contratadas diversas sessões de formação a entidades nacionais e estrangeiras, nomeadamente nas áreas de:

- Gestão Integrada de Projectos
- Qualidade nas Empresas de Serviços
- Auditorias de Qualidade
- Gestão da Qualidade

Estas foram extensíveis a todos os elementos da organização.

Paralelamente, estabeleceu-se no plano de formação um conjunto de acções, de que salientamos o "Desenvolvimento de Equipas".

Visando a mudança de atitude das pessoas...

Decorrente do exposto, a estratégia a seguir é, em primeira instância, na capacidade de alinhamento, da percepção de que os guardiões da Qualidade somos todos nós. A Qualidade é um processo em movimento e todos na organização devem participar com o perigo inerente de não ficarem inseridos no grupo de referência e, posteriormente, no sistema.

Em segunda instância, pela capacidade continuada de introduzir factores de melhoria, utilizando técnicas específicas do *benchmarking* que venham a ser motor enriquecedor da organização em geral, e de cada um dos colaboradores em particular.

Em terceira instância, a capacidade de "alimentar a fogueira" com as adequadas acções onde estarão inseridas acções de formação, auditorias da Qualidade internas para a adequada prossecução das expectativas dos diversos intervenientes na organização.

A metodologia adoptada na concepção das equipas de auditoria permite o envolvimento de todos os elementos da organização, sendo constituídas por equipas sempre diferentes, basicamente integrando um auditor coordenador e elementos da organização independentes das funções a auditar. Pretende-se com esta iniciativa que todos os elementos da organização venham a ser auditores e reconhecer a importância e o comprometimento nas acções correctivas a implementar.

E agora, que sinais visíveis da Qualidade?

Gostaríamos de salientar que a celeridade e adequabilidade destes processos não seria possível se a administração e a direcção não estivessem plenamente envolvidas e efectivamente comprometidas na implementação e manutenção da política da Qualidade.

É interessante recordar a atitude das pessoas perante o processo.

De início, a maioria das pessoas viam com apreensão a mudança anunciada, com comentários tipo:

"E agora, o que é que a Qualidade nos vai exigir?"

"Que valorização obtemos deste processo?"

"Mais coisas para fazer e maior burocracia!"

Actualmente, a postura é diferente. A Qualidade não mudou apenas a organização.

Tornou clara a responsabilidade, autoridade e relações mútuas entre os colaboradores e os diversos intervenientes na Gestão de Empreendimentos; tornou claros os processos a adoptar e os sistemas que melhor se adequam às necessidades, preferências e exigências dos nossos clientes e conduziu à postura de que, sem clientes satisfeitos, será impossível a sobrevivência da empresa.

Atingiu-se aquilo a que se chama uma postura de "dentro para fora" e "nivelada por cima", no sentido de atingir os requisitos do Sistema de Garantia da Qualidade proposto.

No entanto, registaram-se **alguns factos críticos**:

- maior número de requisitos,
- níveis ainda não adequados de experiência no Sistema de Garantia da Qualidade.

Estas questões obrigaram, em simultâneo, ao redimensionamento do sistema de informação interno, de modo a obter níveis de eficácia superior no fluxo de informação e, paralelamente, criar condições de celeridade de implementação nos factores de melhoria derivados da Qualidade.

Para terminar, compete-nos referir uma verdade aceite e do conhecimento público, mas que não é demais ter sempre presente:

"As empresas só existem se houver clientes."

A CINCLUS diz também que **"só existiremos se conseguirmos satisfazer as expectativas dos nossos clientes"** e, nesse sentido, adopta procedimentos para avaliar os níveis de satisfação dos seus clientes e recorre a entidades externas para a adequada avaliação desses níveis.

Estamos convencidos de que são os "pequenos nada's" que, actualmente, fazem as "grandes diferenças nas empresas". A Qualidade obriga-nos a ir à procura desses "pequenos nada's".

DEBATE debate DEBATE debate DEBATE



CEQUAL – CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA A QUALIDADE

O Cequal, resultou de um protocolo celebrado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação Portuguesa para a Qualidade

(APQ), e foi constituído em 6 de Julho de 1989, ao abrigo do disposto no artigo 10º, nº 2 do Decreto-Lei nº 165/85, publicado na I Série do *Diário da República* nº 153/89.

É um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio, com sede em Lisboa e uma delegação no Porto.

O Cequal foi credenciado pelo Ministério da Indústria e Energia, como Centro de Competência, no âmbito do Programa RETEX.

É seu objectivo a formação no domínio da Qualidade, elemento fundamental à criação de uma mentalidade aberta para a função Qualidade, permitindo o aumento da eficácia organizacional, resultado da melhoria da competência dos profissionais.

DEBATE debate DEBATE debate DEBATE

A actividade do Cequal centra-se nas seguintes actuações:

- Formação profissional, com acções dirigidas a gestores e empresários, quadros e chefias intermédias, e a jovens candidatos a profissionais na área da Qualidade.
- Prestação de serviços a empresas e instituições, nomeadamente:
 - Realização de diagnósticos de auditorias
 - Implementação de sistemas da Qualidade
 - Apoio na resolução de problemas pontuais
 - Formação intra-empresa, cursos preparados especificamente de acordo com a realidade concreta do cliente
 - Apoio técnico

Implementar um Sistema de Garantia da Qualidade no CEQUAL

O Sistema da Qualidade do Cequal está ainda em fase de definição e implementação, pelo que não poderemos ainda dizer que conseguimos atingir os objectivos que nos propusemos alcançar. No entanto, estando a iniciar uma caminhada, podemos já dizer que vemos resultados ao longo do caminho, pois um processo de melhoria contínua, como o próprio nome indica, não tem fim.

Deve enrolar-se sobre si próprio, sendo cada novo dia mais um início para melhorar o que no anterior não correu tão bem.

O projecto de implementação de um Sistema da Qualidade surgiu, por um lado, da necessidade sentida de repensar os processos e melhorar os procedimentos, para melhor chegar ao cliente e, por outro lado, da consciencialização da importância do reconhecimento externo, na imagem do centro.

Assim, foi decidido optar por um Sistema da Qualidade que respondesse à necessidade de melhorar continuamente, e que, simultaneamente, estivesse de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001, referência escolhida para certificação do centro, pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade.

Mas a norma referida foi pensada e desenvolvida tendo em vista, essencialmente, empresas industriais, pelo que o primeiro passo a ter em conta foi fazer um grande esforço de imaginação para adaptar os requisitos da norma referida a um centro de formação que tem como "produto" um serviço intangível e quase "puro".

Acções desenvolvidas e metodologias adoptadas

O conselho de administração, desde a primeira hora sensibilizado e comprometido com a Qualidade, delegou as responsabilidades relativas à Qualidade numa coordenadora da Qualidade, que depende directamente do director. Foi definida uma política da Qualidade e estabelecidos os objectivos dela decorrentes. Foi também criada uma Comissão para a Qualidade que dá parecer sobre assuntos relevantes para a Qualidade.

A formação e sensibilização dos colaboradores, elemento fundamental de valorização das pessoas, tem sido sempre também um factor fundamental para garantir a mudança de atitudes; a formalização do sistema, através da elaboração de procedimentos escritos, tem sido, por outro lado, um factor de

envolvimento, uma vez que os procedimentos são elaborados com a colaboração e anuência das pessoas directamente ligadas aos processos em causas.

Para poder medir o aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores, são feitos inquéritos anuais, externa e internamente, que nos dão também a indicação de possíveis acções de melhoria.

O tratamento sistemático das não conformidades e implementação das respectivas acções correctivas são elementos fundamentais de um Sistema da Qualidade e obrigam-nos também a repensar a nossa forma de actuar para assim poder prevenir a futura ocorrência de erros e desvios aos objectivos de qualidade traçados.

Que sinais visíveis da Qualidade?

Quando os processos e serviços são objecto de reflexão conjunta para tentar melhorar a Qualidade, obtêm-se dois tipos de resultados:

- por um lado, uma melhoria efectiva dos serviços e uma racionalização dos processos;
- por outro lado, uma melhoria da comunicação interna e da capacidade de trabalhar em equipa, que vai sem dúvida contribuir, por sua vez, para a melhoria acima referida.

Para além da maior proximidade entre os colaboradores, sentimos também que os nossos clientes nos sentem mais perto. É bom sinal...

A Dirigir agradece a colaboração do Eng^o. José Ribeiro (OTIS), do Eng^o. Manuel Nascimento (CINCLUS), da Dr^a. Maria José Keating (CEQUAL) e das suas respectivas equipas.

Natal Chique

Percorro o dia, que esmorece
Nas ruas cheias de rumor;
Minha alma vã desaparece
Na muita pressa e pouco amor

Hoje é natal. Comprei um anjo.
Dos que anunciam no jornal;
Mas houve um etéreo desarranjo
E o efeito em casa saiu mal

Valeu-me um príncipe esfarrapado
A quem dão coroas no meio disto,
Um moço doente, desanimado...
Só esse pobre me pareceu Cristo

Vitorino Nemésio
in "Boletim Cultural" nº 7
Fundação Calouste Gulbenkian,
7ª Série, Dez. 1992

**A Dirigir deseja Boas Festas
e um Ano de 96
verdadeiramente
de Qualidade!**



A QUALIDADE EM DIÁLOGO

A Dirigir lançou o desafio: através do concurso A QUALIDADE EM DIÁLOGO (nº 34, 35 e 36) apelámos à participação dos nossos leitores.

E ela aconteceu!

FAÇAMOS AGORA O BALANÇO

Através do concurso A QUALIDADE EM DIÁLOGO pretendemos estreitar a comunicação mais directa com os leitores e, também, possibilitar a revelação de trabalhos e experiências que pudessem ser partilhadas por outros.

Pelo número e qualidade das respostas recebidas, não só consideramos ter alcançado aquele objectivo, como as mesmas revelaram um nível de conhecimentos apreciável, em alguns casos até bastante bons, tendo sido, inclusivamente, relatadas experiências concretas, o que é animador.

Por isso, estamos convictos de que valeu a pena o lançamento deste concurso.

No tema Qualidade, como em qualquer outro, os conhecimentos teóricos são importantíssimos, mas a experiência prática ajuda a consolidá-los. Cada um dá-lhes um cunho muito pessoal, acabando por interiorizar a forma como passa a encarar o tema e como o poderá desenvolver.

Isso ficou naturalmente espelhado nas respostas recebidas.

Não foi fácil seleccionar o vencedor.

Os trabalhos manifestavam, na generalidade:

- bons conhecimentos teóricos,
- interiorização do assunto, com exposição personalizada,
- boa apresentação,
- relatos de experiências vividas.

Reconhecemos que nem todos os que gostam do tema Qualidade e que, de algum modo, o aprofundam têm possibilidade de desenvolver acções sobre ele.

Mas considerando ser fundamental que as pessoas entendam, gostem e desenvolvam o tema nas empresas onde estão inseridas, é necessário que adaptem a metodologia às suas convicções e às necessidades da empresa, desde que sejam bem sucedidas.

Como simples elementos de uma estrutura ou como responsáveis pelo desenvolvimento de um Processo de Melhoria, são os que corajosamente enfrentam, na prática, a proposta e desenvolvimento de uma simples mudança de rotina ou de uma re-

organização de processos de funcionamento numa empresa, os que consideramos terem um valor acrescentado na matéria. Conseguirem que uma estrutura humana neles acredite, para um tema normalmente novo e que, de início, pelo menos, lhe trará mais trabalho, é a parte mais difícil.

Quantos projectos de melhoria, com a melhor metodologia, planificação e os consultores tecnicamente mais aptos falham, pela falta de adesão das pessoas da empresa?

Não fazemos distinção entre empresários e outro qualquer elemento da estrutura, na atribuição do mérito pelos bons resultados da implementação de um Processo de Melhoria, embora, para estes, a situação seja normalmente mais difícil.

CONCURSO DIRIGIR: OS TRABALHOS DESTACADOS

Já mencionámos que o nível médio de qualidade das respostas foi bom, umas com abordagem mais teórica que outras e tendo ou não um cunho pessoal.

Na impossibilidade de publicação de todos os artigos, seleccionámos alguns excertos de trabalhos enviados que exprimem uma opinião ou conhecimentos que consideramos dignos de realce. E damos a palavra ao leitor...

Queremos felicitar todos os participantes pelos trabalhos enviados e agradecer a sua participação.

Gostariamos de felicitar especialmente **os três leitores cujos trabalhos se destacaram.**

São eles:

- **Carla Sousa**, gestora de Recursos Humanos da empresa Fernando Simão, Lda., do Porto.

"Qualidade na Empresa Fernando Simão, Lda."

- **Gonçalo Monteiro**, responsável pela Engenharia da Qualidade na empresa Companhia Industrial de Cordoarias Têxteis e Metálicas Quintas & Quintas, SA, do Porto.

"Quantificação dos Custos da Qualidade – da decisão aos benefícios. Que fazer?"

- **Gilberto Santos**, do Centro de Engenharia Mecânica, da Universidade do Minho, Guimarães.

"Certificação: um passo em frente na competitividade da empresa"

A cada um destes leitores será atribuído um prémio que consiste num conjunto de livros de Gestão, da Editora Monitor – Edições para Profissionais, que muito gentilmente aceitou colaborar.

E, de entre estes, o melhor trabalho, da autoria de Carla Sousa, integra o leque de artigos deste número da *Dirigir*, que muito oportunamente é consagrado ao tema "As Qualidades da Qualidade".

Neste seu trabalho, Carla Sousa não só nos relata resumidamente a experiência vivida na empresa, como desenvolve o tema pedido. Fazemos votos para que o processo encetado não encontre dificuldades inultrapassáveis e que continue a evoluir favoravelmente com o apoio da gerência, a qual também felicitamos.

Considerando-se um artigo, em termos gerais, tecnicamente correcto na parte respeitante ao tema na altura sugerido*, acrescenta uma experiência concreta, com resultados positivos, em que é demonstrada uma grande preocupação no envolvimento global da estrutura humana da empresa no Processo de Melhoria.

Afirma também a preocupação na existência de convicção e valores, factores importantíssimos para servirem de elemento aglutinador da estrutura humana. Eles podem levar as pessoas a uma melhor compreensão dos objectivos da empresa e do esforço comum (organizado) que é necessário desenvolver para que se fomente uma orientação constante para o cliente e se atinjam os objectivos da empresa.

E PARA CONCLUIR...

Desejamos que todos os que acreditam nas vantagens da aplicação e desenvolvimento de um Processo de Melhoria numa empresa, qualquer que venha a ser a metodologia aplicada, continuem a divulgar e a desenvolver os princípios norteadores da Qualidade, aprofundando conhecimentos e, preferencialmente, conquistando adeptos, não hesitando em desenvolver e adaptar procedimentos que pragmaticamente dêem bons resultados, sem receios de "Velhos do Restelo", pois é normal encontrarem uma reacção à mudança. A insistência e a convicção são fundamentais e os conhecimentos consolidados são indispensáveis.

* Tema 2 – Concorde com a implementação de um Sistema Global de Qualidade numa empresa? Porquê (refira os aspectos que considera mais importantes).

Colaboração do Eng.º Rui Dias dos Santos, formador e consultor em Qualidade.

A *Dirigir* agradece todo o seu empenhamento na concretização do concurso e do ciclo de artigos sobre o tema Qualidade, que incluímos nos números 34 "Melhoria da Qualidade, Missão Impossível?"; 35 "Os Custos da Qualidade"; 36 "Qualidade Global" e 37 "A Certificação das Empresas".

TEM A PALAVRA O LEITOR...

"Os factos sugerem que as empresas que querem prosperar não têm outra alternativa que não seja considerarem a Qualidade como factor vital." – **M.ª. do Céu Rangel**

"A característica mais importante da organização já não é a sua estrutura organizacional, mas a sua cultura. De facto, a estrutura faz parte do mito da máquina empresarial, com as suas tarefas fragmentadas e repetitivas, os seus mecanismos de comando e de controlo. Num mundo instável, porque orientado para o cliente, as empresas precisam de uma cultura que valorize o esforço contínuo, a imaginação e o espírito de equipa." – **José Verdasca dos Santos**

"O envolvimento total é uma condição para a Qualidade. Ela não é apenas responsabilidade dos sectores técnicos ou de produção, mas de todos e de cada um na organização, com particular responsabilidade para os seus dirigentes e ainda mais para o seu dirigente máximo, o líder, que é o depositário dos valores da organização." – **Vitor Guerra**

"As pessoas são a maior riqueza da empresa e, nesse sentido, a sua formação e motivação são imprescindíveis para que a empresa atinja os seus objectivos." – **Carla Alves da Conceição**

"Deve-se ter sempre em conta que, partindo do pressuposto lógico de que quem trabalha na empresa dá o seu melhor, os resultados obtidos nunca deverão ser utilizados para pôr em causa pessoas, mas sim formas ou processos de trabalho." – **Gonçalo Monteiro**

"Quando a concorrência começa a apresentar (através do respectivo *marketing*) sistemas de Qualidade certificados, as empresas normalmente consideram tal facto como uma ameaça importante, já que existe o receio de que o mercado passe a privilegiar os produtos dessas empresas." – **António Reforço**

"A Certificação, segundo as normas ISO 9000, deve ser encarada como o primeiro passo no processo para a Qualidade Total. Não basta cumprir os requisitos da ISO 9000. É necessário implementar ciclos integrados e sistemáticos de revisão e melhoria, que conduzam à satisfação do cliente e a uma maior competitividade. Há que alterar os comportamentos e adoptar a nova filosofia de gestão." – **Gilberto Santos**

ORGANIZAÇÕES QUALIFICANTES

No contexto do novo paradigma técnico-económico, as modificações da organização do trabalho e da produção, e as novas formas de gestão dos recursos humanos, concorrem para a criação de importantes desafios no campo da formação de adultos. Assistimos hoje à valorização da formação através da experiência, intrinsecamente articulada com o potencial formativo das situações de trabalho.



Actualmente verifica-se que os novos modelos de organização do trabalho propiciam novas formas de aprendizagem em situações de actividade profissional, conduzindo ao reconhecimento e valorização de outros processos de formação, não institucionalizados.

A empresa, através das potencialidades formativas que oferece, desenvolve as aprendizagens individuais e colectivas daqueles que nela intervêm, favorecendo o seu próprio desenvolvimento e evolução.

Algumas empresas, estruturadas em modelos específicos de organização, com características particulares, constituem-se como verdadeiros contextos de aprendizagem.



Denominadas **Organizações Qualificantes**, têm vindo a ser objecto de estudo e reflexão. É nesse sentido que apresentamos algumas das mais recentes contribuições.

A ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE

Podemos considerar uma Organização Qualificante quando obedece a determinados princípios de base ⁽¹⁾:

- Uma organização onde se abordam os acontecimentos de trabalho numa perspectiva de **resolução de problemas**, ou seja, quando os indivíduos se confrontam, na sua acti-

vidade, com acontecimentos susceptíveis de serem resolvidos por estratégias de análise e compreensão, de generalização e de comunicação – atribuindo um papel mais activo ao indivíduo.

- A actividade industrial pressupõe a existência de um suporte comunicacional, acentuando a **comunicação pluri-profissional**, com um alargamento dos quadros de referência e a existência de objectivos e linguagens comuns que reforcem o processo de comunicação – substituindo uma organização assente em funções especializadas.
- Permite um trabalho de reelaboração de objectivos, por parte dos indivíduos directamente implicados, dando-lhes maior **iniciativa e responsabilidade** – modificando o tradicional papel da hierarquia.
- Permite ao indivíduo projectar-se no futuro, na medida em que reconhece os seus **projectos pessoais e profissionais** e lhe oferece a possibilidade de os conciliar com o projecto da organização, integrando-os como uma potencialidade – integrando as suas competências, motivações e aspirações.

Este tipo de organização faz apelo a determinadas **competências profissionais**, mobilizando aspectos afectivos e cognitivos dos indivíduos. Este tipo de competências pode ser denominado por competências "transversais", "genéricas", "soft skills" ou de "terceira dimensão" ⁽²⁾ e está na base da polivalência e da flexibilidade, favorecendo a inovação e a mudança.

Esta forma de organização é mais rica em conteúdos de actividade, torna-se mais competitiva e assume-se como uma **organização educativa**, na medida em que **potencia as aprendizagens de uma forma permanente** ⁽³⁾.

As Organizações Qualificantes conseguem obter uma maior eficácia económica

"Para a maior parte das empresas, a pressão do mercado e da concorrência impõe, graças às possibilidades tecnológicas, a produção de bens e de serviços cada vez mais diversificados, específicos, de alta qualidade, que exigem um aparelho de produção onde a **flexibilidade** pode assegurar uma vantagem concorrencial" e facilitar a aquisição de competências dos seus efectivos. "**As situações de trabalho funcionam como locais de aprendizagem e de desenvolvimento profissional**(...) na medida em que as ocasiões de aquisição dos novos saberes-fazer são favorecidas pela flexibilidade da organização interna." ⁽³⁾

Um dos aspectos que caracteriza estas organizações é o **estabelecimento de uma nova relação com as competências dos indivíduos**: a empresa propicia condições para a utilização eficaz das competências, facilitando simultaneamente o seu desenvolvimento e criando uma nova dinâmica de implicação dos actores envolvidos.

A aprendizagem, no contexto de uma organização, pode ter diferentes naturezas ⁽⁴⁾, tendo em conta o seu carácter formal ou informal.

Na vertente das **aprendizagens formalizadas** encontramos as acções de formação, os estágios organizados e outras situações afins. Na vertente das **aprendizagens informais** estão todas as situações cuja finalidade não concorre explicitamente para a formação dos indivíduos mas que têm um carácter formativo implícito.

Uma Organização Qualificante é aquela que engloba as diferentes vertentes da formação

Considerando que "o ponto fulcral não é a aprendizagem individual mas a aprendizagem da organização como um todo, o processo da aprendizagem é permanente, não intermitente, é globalizante, não segmentado, é central ao problema e relacionado com o contexto e inclui todos os elementos da empresa." ⁽⁴⁾

A Organização Qualificante assenta em diferentes modalidades de organização do trabalho, permitindo ao indivíduo um maior controlo no desempenho das suas funções. Com esta perspectiva, rompe-se definitivamente com a visão tradicional da necessidade de adaptação unilateral do homem ao seu posto de trabalho e implementa-se uma postura mais integradora, **valorizando a pessoa e as suas potencialidades**.

Neste contexto, é a partir da mobilização das competências dos indivíduos que a organização evolui, contribuindo estes para a inovação de métodos e estratégias de trabalho, alterando e influenciando as formas tradicionais de desempenho e desenvolvendo, ao mesmo tempo, as suas próprias competências – a influência é recíproca e propicia o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

Como referimos, é no contexto das Organizações Qualificantes que se assiste à **valorização das aprendizagens em situações de trabalho**, que fazem apelo a novos modelos de formação – nomeadamente, aos processos da formação experiencial, o que implica uma redefinição do papel tradicional dos actores da formação.

A formação experiencial nas empresas

Ao referirmos a importância da formação experiencial nas empresas é necessário fazer a sua distinção com outros conceitos de formação, nomeadamente a formação prática e a formação sobre a tarefa.

Consideramos que a dimensão formadora da experiência depende, em grande parte, dos recursos culturais que per-

mitem a atribuição de um sentido, em que a experiência não é uma arte bruta, e que para ser formadora tem que ser construída e reflectida, pensada ou simbolizada, e que deve produzir um eco ulterior⁽⁵⁾.

Defendemos que a experiência é o que se constitui, com o tempo, de uma forma individual e colectiva, na confrontação quotidiana com o real e a necessidade de resolver os problemas de toda a natureza. É um conhecimento que se pode transformar num saber, a partir do momento em que é formalizado e partilhado⁽⁶⁾.

"A situação de trabalho, pela sua complexidade, pela mobilização de competências múltiplas que requer, comporta um potencial formativo mais ou menos importante. Mas, sobretudo, a aprendizagem realizada na situação de trabalho supõe interacção de uma pessoa ou de um colectivo com estas situações. Esta interacção denomina-se experiência."⁽⁷⁾

Mas não é suficiente que as situações possuam um potencial formativo, na medida em que nem todas as experiências resultam em aprendizagens – daqui decorre a ne-



cessidade de valorizar a intencionalidade e o sentido dos actores implicados no processo.

O facto de as empresas se servirem da formação em situação de trabalho para a construção das competências, em função das mudanças desejadas e numa lógica ade- quacionista, é um risco a evitar, na medida em que se negligencia o papel da construção de sentido e intencionali- dade dos actores neste processo⁽⁷⁾.

Ao valorizar estes processos de formação ressaltamos a importância do estabelecimento de um **"parceria efetiva"**, que deve ser acompanhado de uma mediação mais social do que pedagógica.

Considerando que nem tudo se aprende pela formação instituída, é fundamental fazer investimentos em espaços e tempos que não são reconhecidos institucionalmente como formativos.

Nesta perspectiva, articular e fazer coexistir educação formal e educação informal é um dos desafios mais significativos para aqueles que procuram dar respostas às novas questões da formação.

A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: UM NOVO PARADIGMA

O reconhecimento da aprendizagem experiencial em situações de trabalho faz parte, para alguns autores ⁽⁷⁾, de um novo paradigma que se pode caracterizar da seguinte forma:

- a aprendizagem não pode ter apenas uma finalidade instrumental, pois corre o risco de se tornar facilmente prescritiva;
- o modelo organizacional funciona como um modelo de aprendizagem, através de factores como a flexibilidade da sua estrutura e da margem de autonomia do indivíduo;
- o desenvolvimento pessoal e profissional processa-se de uma forma globalizante e integrada – relacionando-se com aspectos tais como a atribuição de sentido e a intencionalidade dos actores;
- a aprendizagem é um processo que se constrói, em interacção ou individualmente;
- valoriza-se o papel da reflexão crítica do indivíduo, na medida em que se considera que este não se modifica pela acção determinista dos factores organizacionais.

PARA CONCLUIR...

Verificamos que, actualmente, coexistem em contextos organizacionais, apesar de terem pesos diferentes, dois tipos distintos de formação de adultos: a formação instituída e a formação experiencial.

Ao assistirmos, no actual contexto, à valorização desta última, e ao reconhecermos a sua importância em diferentes dimensões – individual e social – estamos conscientes que é através de uma maior interligação entre ambas que se irão delinear as práticas de formação do futuro próximo.

"Numa época onde a formação contínua adquiriu a amplitude actual, é preciso que a formação instituída procure articular-se com a formação experiencial. Isto implica, em particular, que o lugar da experiência do adulto na sua formação seja reconhecido. Com efeito, todo o adulto confronta o sa-

ber constituído que lhe é transmitido com o que ele viveu ou vive. Esta coerência pode exigir uma reestruturação das suas experiências passadas. Ele não pode fazê-lo em abstracção. **Pode concluir-se que a eficácia da formação instituída depende, em grande parte, da sua atitude em ajudar o adulto a construir a sua própria experiência. O que pressupõe que ela seja reconhecida.**" ⁽⁸⁾

NOTAS:

⁽¹⁾ – ZARIFIAN, Philippe (1992) – "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante", in *Education Permanente*, nº 112.

⁽²⁾ – PIRES, Ana (1994) – "As novas competências profissionais", in *Revista Formar*, nº 10, IEFP.

⁽³⁾ – MADELIN, Philippe e Thierry, Dominique (1992) – "Organisations qualifiantes: quelle définition et quelles méthodes d'évaluation?", in *Education Permanente*, nº 112.

⁽⁴⁾ – STAHL, Nyhan e D' Aloja (1993) – "A organização qualificante: uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos", EUROTECNET, Comissão da Comunidade Europeia.

⁽⁵⁾ – DOMINICÉ, Pierre (1991) – "La formation expérientielle: un concept importé pour penser la formation", in *La Formation expérientielle des adultes*, La Documentation Française.

⁽⁶⁾ – JOBERT, Guy (1991) – "La Place de l' expérience dans l' entreprise", in *La Formation expérientielle des adultes*, La Documentation Française.

⁽⁷⁾ – COURTOIS, Bernadette (1992) – "La Formation en situation de travail: une formation expérientielle ambiguë", in *Education Permanente*, nº 112.

⁽⁸⁾ – BONVALOT, Guy (1991) – "Éléments d'une définition de la formation expérientielle", in *La Formation expérientielle des adultes*, La Documentation Française.

* Formadora; Mestre em Ciências da Educação.

SANTO ANTÓNIO: O MÍSTICO E O ECONOMISTA

O CONTEXTO

Nesta época (século XII-XIII), Portugal, por intermédio das organizações monásticas, com particular evidência para os conventos de São Vicente de Fora, Santa Cruz de Coimbra, Alcobaça, etc., não se representava a si mesmo como um território periférico sob o ponto de vista cultural.

Na realidade, o Convento de Santa Cruz de Coimbra e o de São Vicente de Fora inseriam-se numa espécie de *Internet* medieval, que tinha como pontos fulcrais a Abadia de São Vitor, em Paris, a Abadia de São Rufo, em Avignon, a Escola de Abelardo, entre outros.

Convém recordar as importantes relações que, desde sempre, aproximaram Portugal de França e, naturalmente, da Universidade de Paris. Para se ter uma ideia, através do estudo de inventários, sabe-se que, por esta época, havia em São Vicente um enorme interesse não apenas pela teologia, pela patrística e pela espiritualidade monástica, pelos escritos morais e litúrgicos, mas, igualmente, curiosidade por obras ditas científicas, nomeadamente as de Medicina. A Universidade de Paris era um dos centros culturais mais importantes da Europa, existindo um intercâmbio intenso de alunos e mestres entre São Vicente e Paris.

Pessoalmente, Santo António adquiriu uma arquitectura intelectual que vem na linha de São Bernardo e Santo Agostinho, mas que, ao contrário deste último, não rejeita novos processos racionais que, na sua época, já se começavam a delinear e que se revelam na adopção prudente, mas segura, do método dialéctico e escolástico.

Santo António, com efeito, não é um discípulo que automaticamente repete os seus mestres. A sua imaginação e sabedoria permitem a superação genial dos sábios que o influenciavam e que a obra sermoneira reflecte.

Embora facilmente se vislumbre a influência de São Francisco de Assis em Santo António, a verdade é que, reciprocamente, o taumaturgo português contribuiu para uma

Infelizmente, são muitos entre nós os que do taumaturgo português conhecem apenas algum dado biográfico, resultante da actividade de pregador ou, porventura, ligado a aspectos brejeiros integrantes de uma tradição popular que, ao longo dos tempos, se constituiu.

Apesar do orgulho que todos os Portugueses sentem por este seu compatriota, raros são os que conhecem com alguma profundidade a sua obra de místico e filósofo, que o coloca a par das figuras mais eminentes da Europa Medieval. Não será por acaso que, menos de um ano após a sua morte, Santo António era elevado à categoria de Santo, Doutor da Igreja.

maior intelectualização da doutrina franciscana.

De um modo geral, conhece-se um dos aspectos principais propostos por São Francisco e que enforma a sua regra: o amor ao próximo, a dádiva da esmola, a caridade com os outros, o despojamento dos bens materiais supérfluos, a humildade e o voto de pobreza parecem ser, sem dúvida, os aspectos mais evidentes do franciscanismo.

Santo António, embora influenciado pela regra franciscana, intelectualiza-a, configurando aquilo que poderíamos designar por uma "teoria do amor".

Pela sua dimensão e dificuldade, e por cair fora do âmbito directo desta Revista, apenas dela daremos algumas indicações, nomeadamente as que poderão sugerir a emergência de um pensamento económico em Santo António.

Todavia, talvez seja metodologicamente mais correcto tentarmos algum enquadramento sobre o conceito de Economia na época em que Santo António viveu.

A MORAL E A ECONOMIA MEDIEVAL

Provavelmente, desde remotas eras, o problema da produção e o problema das trocas constituíam preocupações relevantes para os agentes económicos. Porém, a Economia Política como disciplina científica é de criação recente. Até ao século XVI, o pensamento económico quase se limita ao problema dos preços e ao da substância monetária. Isto remete para a questão de encarecimento dos produtos e para a natureza do "estalo", da relação de preço entre os diferentes metais utilizados, da distorção entre o preço das moedas e o seu valor nominal.

Certamente que alguns ou todos estes problemas já existiam na Idade Média, mas importa aqui frisar o envolvimento das normas morais, religiosas e simbólicas que im-

bricavam muitos actos da produção, circulação e consumo de bens. Na época de Santo António, a Igreja tinha, nitidamente, alguma interferência nestes fenómenos. Bastaria pensar na série de prescrições, proibições e normas morais que a Igreja produziu, tentando limitar os excessos.

A ideia de honra, explicitamente presente no respeito dos compromissos contratuais, as limitações religiosas e morais que emergiam, por exemplo, na contenção da usura e do juro exacerbado, o preceito canónico dos mandamentos divinos, nomeadamente o que ordena dar aos pobres e consumir com contenção e, em suma, todo o papel da Igreja, por vezes contraditório, na gestão da dicotomia riqueza/pobreza, são exemplos da invasão da esfera do sagrado sobre comportamentos económicos que alguns pensariam exclusivamente do domínio do profano.

Ainda hoje, quer a Sociologia quer a Antropologia, assinalam a presença do sagrado em certos fenómenos de troca e reciprocidade em algumas sociedades tradicionais. A troca de bens, a troca de presentes, a troca de hospitalidade, a troca de bens simbólicos com a entidade divina, através dos rituais religiosos (o "sacrifício", que nas sociedades ocidentais alude ao sacrifício da missa), não se reduzem aos aspectos economicamente significativos. Representam muito mais. No presente de casamento, na dádiva ao pobre, na hospitalidade concedida, no regalo de aniversário, no "porto de honra" ou ingestão de refeição colectiva na celebração de contratos. Tudo isso significa muito mais que o comportamento economicamente visível, observável e mensurável.

As ciências sociais não se cansaram nunca de assinalar a natureza sagrada e divina das coisas trocadas. Marcel Mauss⁽¹⁾ observa, um pouco por todo o lado, o conceito de *mana* (substância sagrada) sobre as pessoas e sobre as coisas trocadas.

Este autor assinala uma relação entre troca e reciprocidade. Considerar-se-ia reciprocidade uma prestação que se traduz na obrigação de devolver aquilo que foi entregue. Assim, se se recebe alguma coisa de Deus, então alguma coisa tem que ser devolvida. Há que sacrificar algo como contraprestação (dádiva, esmola, sacrifício, etc.). Na mesma ordem de ideias, existe, então, uma obrigação de dar, receber e retribuir, o que, aliás, para Marcel Mauss substanciava a essência da Econo-

mia. Quer nas sociedades tradicionais, quer no tempo de Santo António, dar significa o despojamento de algo que se possui e cuja falta não é decisiva.

Mas Santo António envolve este tipo de situações na esfera da afectividade, no amor pelo próximo.

A TEORIA DO AMOR

Em Santo António, a questão do amor e da caridade é uma questão complexa, configurando uma verdadeira teoria filosófica.

Não há dúvida que, para muitos antonianos actuais, tal teoria não só pode articular-se com alguns conceitos da moderna teoria económica, como em si mesma propõe princípios de uma verdadeira economia social.

O nosso místico e filósofo distingue três espécies de amor: o amor de Deus, o amor ao próximo e o amor de si mesmo, sobrevalorizando, naturalmente, o amor de Deus e o amor ao próximo. Desvaloriza o amor de si próprio e, portanto, alude ao necessário sentido de despojamento, de desvalorização de qualquer sentimento egoísta, acrescentando a necessidade de partilhar com o "outro". Isto, certamente, foi muito importante num tempo em que alguns fenómenos de comportamento desviante dos preceitos cristãos na sociedade e, eventualmente, no seio da Igreja, já se assinalavam.

Santo António articulou o conceito triplice de amor com a sua concepção de vida activa e contemplativa. A vida contemplativa ligada ao amor a Deus, a vida activa relacionada com o amor ao próximo, consagrado ao suprimento das suas necessidades.

O amor ao próximo, por outro lado, que criou o Homem (objecto do segundo amor) e todas as coisas. A este respeito, Santo António lembrava uma metáfora atribuída a Santo Isidoro de Sevilha. Segundo este, a águia põe três ovos, mas deita o terceiro fora do ninho para evitar sobrecarregar-se e debilitar as duas crias restantes com carência alimentar.

Ora, justamente na teoria do amor em Santo António, afirma-se que se deve deitar fora o amor a si mesmo para evitar debilitar o amor a Deus e o amor ao próximo. Em síntese, podemos dizer que o amor ao próximo referencia a acção; o amor a Deus referencia a



contemplação, numa circularidade na qual o espírito, ou seja, a alma, não se detém numa e noutra.

Ainda hoje, essa circularidade da vida contemplativa e da vida activa é uma doutrina tipicamente franciscana.

O amor ao próximo, na parte material, traduzia-se no concreto, na concessão de esmola, e há, de facto, uma doutrina de esmola em Santo António, consagrando a obrigação de dar aos pobres o que sobrasse da alimentação e do vestuário. Quem possuísse bens, depois de retirada a parte necessária à alimentação e vestuário, deveria dar ao pobre, metaforicamente considerado irmão de Cristo, pelo qual este morreu.

Mas não se pense que esta ideia de esmola se reduzia tão simplesmente à dádiva (aos pobres) daquilo que restasse da mesa ou dos restos da cozinha. Nada disso. Nesse aspecto, Santo António considerava que isso seria defraudar os pobres, equivalente ao furto de coisa alheia ou retenção de coisas que, em última análise, não pertencem aos homens.

Implicitamente, o Santo combate o vício da avareza. Naturalmente que esta ideia da avareza não se pode nem deve traduzir-se como alguma condenação de Santo António à posse de bens materiais, mas sim, e tão-somente, ao uso condenável que deles se possa fazer. Não considerou, evidentemente, pecado ter bens, mas apenas não dar aos pobres o que os possuidores de bens tivessem de sobra.

A propriedade para ele não era um roubo, mas seria talvez um roubo aquilo que por avareza se tira ao próximo, e por caridade se deve atribuir. Portanto, estamos perante uma doutrina antoniana sobre a caridade que tem fortes fundamentos económicos ou que tem grandes alusões, no mínimo, à Economia. Esta temática revela uma afinidade grande entre São Francisco de Assis e Santo António. De facto, o princípio franciscano da renúncia (renúncia das coisas, que é o primeiro grau da pobreza franciscana; renúncia de si mesmo) sugere o ideal de Santo António, muito embora não sejam, obviamente, idênticos em toda a sua linha. Há grandes divergências.

Para São Francisco, a obsessão pela pobreza ressalta num sentimento de quase violência, ao passo que para Santo António a pobreza encerrava uma virtude ensinada por Cristo mas, de modo nenhum, impeditiva da posse dos meios necessários não só à conservação da vida humana, mas também os destinados à ilustração, ao desenvolvimento e preparação do espírito.

Dê resto, para Santo António era digno de louvor utilizar-se a riqueza para, com espírito empreendedor, se criarem excedentes para distribuição pelos mais pobres e necessitados. Sendo louvável a pobreza evangélica voluntária é igualmente louvável resistir à pobreza imposta e aviltante. Isto torna Santo António um pensador social, filósofo e economista, não só de ontem mas de hoje, pregoeiro de uma economia da solidariedade.

Não tendo, portanto, a mesma amplitude violenta, quase sobre-humana, que se verifica em São Francisco de Assis,

a pobreza em Santo António envolve uma ecologia do consumo e uma pedagogia do consumidor.

CONCLUSÃO

Santo António de ontem e de hoje negará sempre a coisificação do Homem em prol de um humanismo, que a usura, a avareza e o consumismo sempre porá em causa.

Neste aspecto, se Santo António fosse vivo verberaria (como, efectivamente, verberou nos seus sermões, à moda do século XIII) o consumismo que só o é na aparência, dado que pouco efectivamente se consome, comparado com o que se desperdiça. Com efeito, as ideias, as modas, os objectos, as teorias, as técnicas, etc., apenas são levemente tocadas pelo consumo, ou, na melhor das hipóteses, semi-consumidas, porque, na sua rápida sucessividade, depressa caem em obsolescência. Tal circularidade, que caracteriza, por exemplo, o fenómeno da moda, pretendendo ser a emergência do novo e da mudança, não passa, afinal, de um rotineiro e cansativo processo em que a rotina é a própria mudança.

Neste contexto, Santo António seria proponente de uma nova ordem de consumo ou um economista pós-moderno *avant la lettre*.

Santo António não foi um mero economista. A sua cintilante e fascinante figura na história da cultura europeia revela-se nas suas mais diversas dimensões – pedagógica, filosófica, doutrinal, mística, e mesmo no âmbito das ciências ditas profanas.

Assim sendo, dificilmente se poderia entender Santo António proponente de uma qualquer teoria estritamente económica, dado que sempre se reflectiria o homem universal, doutor de uma igreja que se representa de uma dimensão ecuménica.

Em suma, não será de estranhar, portanto, que considerações teóricas de interesse económico sejam sempre possíveis de estabelecer na sua extensa obra, nomeadamente as temáticas da usura, da esmola, da frugalidade, da riqueza, da solidariedade e, fundamentalmente, de **uma economia virada para a erradicação da pobreza** ou, se quisermos, de **uma economia social centrada na distribuição de bens**, em suma, centrada na dádiva e na reciprocidade.

(1) Antropólogo que, numa obra famosa intitulada, *Essai sur le don* (Ensaio sobre a dádiva), oferece um vasto conjunto de exemplos sobre o que temos vindo a referir.

NOTA:

Este artigo foi inspirado na intervenção do Padre Vitor Melícias, no Congresso Internacional Comemorativo do 8º centenário do nascimento de Santo António de Lisboa, que teve lugar em Lisboa, a 30 de Setembro de 95.

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

**Antropólogo; Docente Universitário.

É CASO PARA DIZER...

... QUALIDADE A QUANTO OBRIGAS!

Há poucos anos cheguei aos Transportes Luís Simões para a função de motorista, da qual me orgulho de ser um dos duzentos e tal que existem na empresa.

Muito se tem falado nos últimos meses em Qualidade; eu próprio chego a pensar para que é preciso ter Qualidade se ela já existe.

Pois bem, para ostentarmos esse símbolo é necessária muita paixão, muito amor, muita harmonia, uma entrega total por parte de todos, ou seja, um esforço total.

Esta Qualidade já vem sendo implantada há alguns anos e tem havido um grande esforço da administração dos TLS para que venhamos a ser certificados como uma empresa de qualidade.

Mas deixo aqui um alerta para todos nós: com a certificação a responsabilidade será ainda maior, não devemos ficar vaidosos ou indiferentes como se tivéssemos ganho uma batalha, temos que ser humildes.

No dia a dia do meu trabalho de motorista apercebo-me que estamos muito adiantados em relação à qualidade de serviço de outras transportadoras. Em breve, elas irão abrir os olhos e procurar essa tal Qualidade.

Por isso, caros colegas, para atingirmos os cinco zeros olímpicos que o Eng. Gama divulga temos que ser fortes, coerentes e tolerantes para com os clientes.

A Qualidade é realmente um tema complexo, do qual nunca é demais falar. Ela esteve bem patente na empresa na última década, é uma palavra que não devemos desprezar e terá de estar vinculada ao nosso dia a dia para que possamos estar bem connosco e com a empresa.

Temos como exemplo o *Notícias LS*. A qualidade com que está a ser publicado, os temas diversos, as informações, os poemas, as cartas e as entrevistas, são o retrato da cada vez maior participação dos colaboradores; isto é sinónimo de que estamos a tentar melhorar a qualidade deste jornal.

Ao escrever sobre este tema quis alertar e relembrar que a Qualidade nesta empresa passa por todos nós fazermos cada vez melhor, e que só com esta equipa vitoriosa conseguiremos alcançar os objectivos que são de todos.

Emanuel Carvalho
TLS – Int. Lx

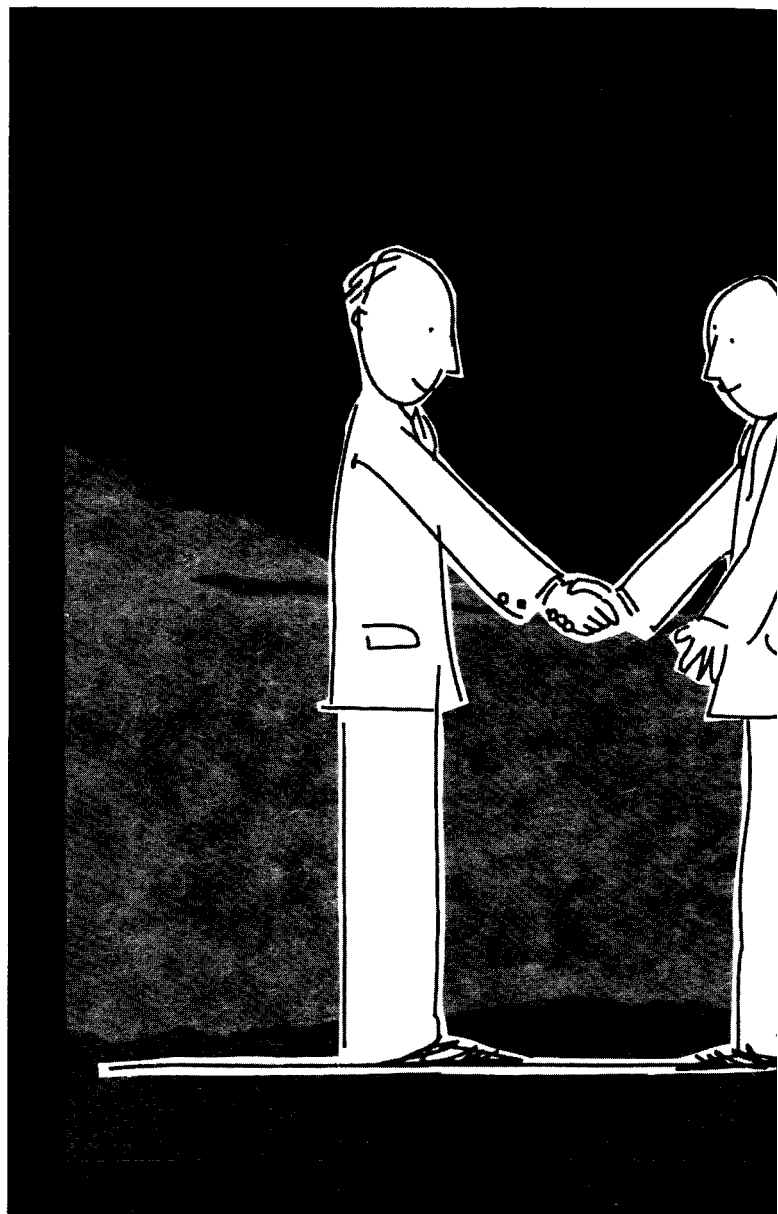
EXTRAÍDO DO *NOTÍCIAS LS*
O JORNAL DA EMPRESA TRANSPORTES LUÍS SIMÕES
Nº 9, AGOSTO DE 95

A empresa Transportes Luís Simões foi a primeira empresa de transportes distinguida, recentemente, com o Certificado de Garantia da Qualidade, pelo IPQ, segundo a norma ISO 9002.

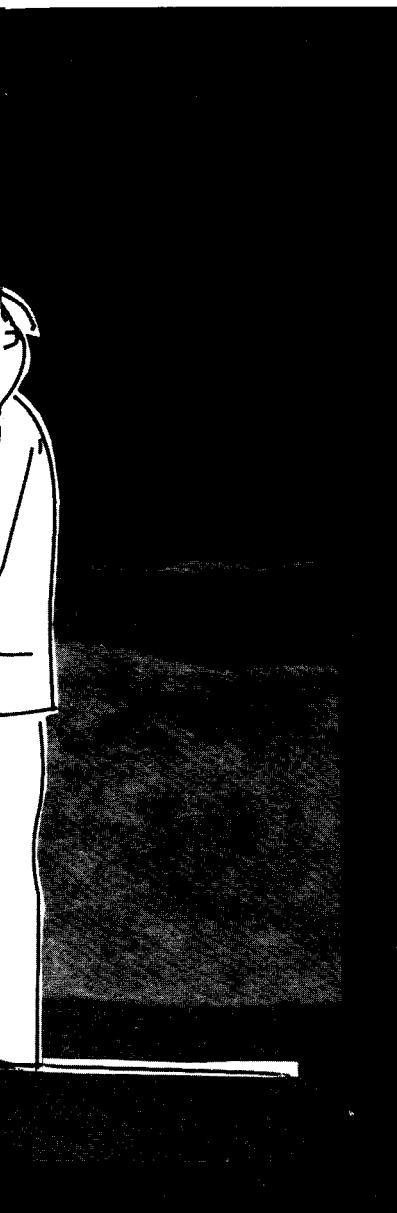
GARANTIA DA QUALIDADE NAS COMPRAS

FACTOR DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Na envolvente competitiva em que a maioria das empresas vive, os fornecedores têm de ser criteriosamente escolhidos, pela sua capacidade técnica e de gestão de recursos, de modo a garantir uma resposta rápida e adequada. Uma actividade de compras menos controlada pode originar custos de não qualidade, de todo indesejáveis.



O ambiente competitivo em que a maioria das empresas é obrigada a viver caracteriza-se por uma tendência para encurtar os ciclos de desenvolvimento dos produtos e serviços e também os próprios ciclos de vida. Esta tendência é imposta, quer pela concorrência cada vez maior, quer pela inovação tecnológica.



Nesta envolvente, as relações com os fornecedores tem de assegurar que estes respondem cada vez mais depressa e adequadamente às solicitações frequentes de alterações nos produtos, nos serviços e nos prazos de entrega.

As relações com os fornecedores têm de ser vistas mais como de cooperação do que meramente contratuais e já não como de disputa permanente. Em alguns casos, as próprias potencialidades de concepção dos fornecedores podem, com sucesso, ser incorporadas no próprio esforço de projecto do cliente. (Ex.: caderno de encargos funcionais).

Neste sentido, uma empresa deve procurar estabelecer com os seus fornecedores verdadeiras relações de parceria, significando isto que não só os pontos de vista e os interesses de uma das partes são considerados, mas sim os de ambas. Em alguns casos, os próprios sistemas de informação podem ser ligados, de modo a acelerar a capacidade de resposta.

GARANTIA DA QUALIDADE: O APROVISIONAMENTO CONTROLADO

Um Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade é um conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que a qualidade desejada está a ser alcançada, ao mínimo custo.

A norma NP EN ISO 9001 estabelece:

20 Requisitos de Garantia da Qualidade

- Responsabilidade da direcção
- Sistema da Qualidade
- Análise do contrato
- Controlo da concepção
- Controlo dos documentos e dos dados
- Aprovisionamento
- Artigos entregues pelo cliente
- Identificação e rastreabilidade
- Controlo dos processos
- Inspeção e ensaio
- Controlo do equipamento de inspecção, medição e ensaio
- Estado de inspecção e ensaio
- Controlo do produto não conforme
- Acções correctivas e preventivas
- Manuseamento, armazenagem, embalagem, preservação e expedição
- Controlo dos registos da Qualidade
- Auditorias internas da Qualidade
- Formação
- Assistência após venda
- Técnicas estatísticas

Em grande parte das empresas, os materiais e serviços comprados podem atingir grandezas de 60 por cento ou mais do valor das vendas. Este simples facto parece ser suficiente para chamar a atenção para a necessidade de a actividade de aprovisionamento decorrer de forma controlada; os preços finais dos produtos e os prazos de entrega estão estreitamente ligados à eficácia como aquela actividade é desenvolvida e à qualidade dos fornecedores.

O objectivo dos requisitos de garantia da Qualidade no que diz respeito às compras é o de assegurar, tanto quanto possível, que os fornecedores entregam a qualidade dos produtos e dos serviços desejados, nos prazos e nas condições que o cliente precisa para satisfazer as suas necessidades.

O requisito **aprovisionamento** pode ser dividido nos seguintes aspectos:

- Documentos de compra
- Avaliação e selecção de fornecedores
- Avaliação dos fornecimentos
- Acções correctivas

DOCUMENTOS DE COMPRA

Os documentos de compra são os meios através dos quais transmitimos formalmente ao fornecedor aquilo que

queremos comprar. Para isso, eles devem ser claros, completos e isentos de qualquer ambiguidade. Podem ser divididos em duas partes:

1. As condições comerciais: preço, entrega, forma de pagamento, condições de cancelamento, consulta, etc.
2. Descrição clara do *item* ou serviço a ser fornecido, normalmente através de uma especificação técnica.

Se o primeiro ponto se encontra coberto pelos documentos usuais, já o segundo é muitas vezes substituído por apenas uma designação do *item*.

Do ponto de vista da garantia da Qualidade **uma especificação técnica inclui:**

- Requisitos técnicos (Ex.: tipo de aço, dimensão, acabamento de superfície...).
- Qualidade do *item* (percentagem de defeituosos, tolerâncias...).
- Garantia da Qualidade (requisitos do sistema, planos da qualidade...).

Requisitos técnicos

Os requisitos técnicos são normalmente expressos através de um documento que contém duas partes.

1. Folha de dados (lista de atributos físicos)

- Tipo
- Tamanho
- Requisitos operacionais
- Normas aplicáveis

2. Requisitos em áreas específicas

- Requisitos de operação
- Requisitos de manutenção
- Requisitos eléctricos
- Requisitos de fabrico
- Resistência ao fogo
- Etc.

Qualidade do *item*

As características da qualidade devem ser definidas tão precisamente quanto possível, de modo a evitar mal-entendidos. Por exemplo, não devem ser utilizadas frases do tipo "deve ter um bom acabamento", mas sim "deve ter um acabamento de superfície antes da pintura de 2ª classe", ou então "de acordo com a norma BS4232".

Este aspecto é normalmente incluído nas especificações técnicas.

Garantia da Qualidade

Os *itens* ou serviços devem ser encomendados apenas aos fornecedores que evidenciam capacidade de gerir os seus recursos de uma maneira efectiva, de modo a obter o objectivo pretendido (qualidade); ou, dito de outra forma, os

fornecedores devem evidenciar que possuem não só meios técnicos, mas também um conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança ao cliente de que a qualidade desejada será alcançada consistentemente. Para o verificar, deverão ser avaliados dois aspectos complementares: por um lado, o próprio Sistema de Gestão da Qualidade e sua adequabilidade ao *item* em causa, e, por outro lado, o plano da qualidade a aplicar ao *item* que deve transmitir confiança de que a qualidade será alcançada.

De salientar que os requisitos de garantia da Qualidade fazem parte da especificação do *item*, ao mesmo nível que as especificações técnicas.

Revisão das Ordens de Compra

Uma vez elaboradas as ordens de compra, estas devem ser revistas de modo a assegurar que estão completas e são consistentes. Esta operação é tão mais importante quanto maior for a complexidade do *item*. Ela pode ser feita de diversas maneiras, sendo natural que o Departamento de Qualidade tenha aí um papel relevante.

A revisão deve começar por verificar o conteúdo, no sentido de determinar se todos os pormenores técnicos relevantes estão incluídos; em seguida, verificar se as responsabilidades contratuais estão adequadamente estabelecidas e os requisitos de garantia da Qualidade adequadamente especificados. Por último, convém verificar: o próprio formato, que deve ser fácil de entender; a existência de um índice se a ordem de compra é complexa e a consistência, isto é, se não existem referências contraditórias com normas e especificações.

AValiação E SELEcção DE FORNECEDORES

O fornecimento não pode ser só decidido em termos comerciais (preço e prazo de entrega), mas deve ter em conta igualmente a garantia, em particular para *itens* complexos, críticos ou de grande valor.

Do ponto de vista da garantia da Qualidade, o que se exige é que alguma avaliação seja feita ao fornecedor, na base da qual será seleccionado. A selecção a efectuar é influenciada por quatro factores:

1. Tipo de compra – estamos a comprar produtos únicos, críticos e complexos ou, pelo contrário, estamos a comprar *itens* comuns.
2. Constrangimentos comerciais – somos uma pequena empresa que pretende adquirir um produto estabelecido de uma grande multinacional, ou somos uma grande empresa a adquirir componentes de uma pequena-média unidade.
3. Disponibilidade de fornecedores – existem apenas alguns fornecedores em todo o mundo ou, pelo contrário, dispomos de diversas alternativas.
4. Novidade do *item* - estamos a comprar produtos estabelecidos ou, pelo contrário, são produtos totalmente novos e mesmo não familiares.

Em complemento da análise dos quatro factores anteriores, uma outra deve ser feita ao tipo de fornecedor de que podemos dispor:

- Fabricante
- Agente ou montador de grande componentes
- Armazenista

Se, em relação ao fabricante, estamos nas melhores condições para avaliar o seu Sistema da Qualidade e, eventualmente, impor os nossos requisitos de garantia da Qualidade, já em relação a um armazenista isso é normalmente mais difícil. Neste caso, teremos de nos contentar em definir e controlar muito bem os requisitos de identificação e rastreabilidade, e exigir certificados que atestem a qualidade do produto comprado.

Em relação a agentes ou montadores de grandes equipamentos, embora eles sejam os primeiros contratados, normalmente teremos de verificar o controlo que eles próprios efectuam sobre os seus fornecedores.

Embora sem carácter absoluto, pode ser definida uma matriz de avaliação de fornecedores.

• Quantidades aceites/rejeitadas	• Número de lotes aceites/rejeitados
• Quantidades recebidas	• Número de lotes recebidos
• Número de reclamações	• Número de pedidos e acções correctivas em curso
• Número de entregas	
• Número de lotes fora de prazo	• Índices de capacidade do processo (CP e CP _k) calculados a partir de amostras dos lotes
• Número de lotes entregues	

Fig. 1 – Matriz de Avaliação de Fornecedores

A ideia a reter é a de que alguma avaliação deve ser realizada, na base da qual a selecção será feita. Esta não deve levar em linha de conta apenas os termos comerciais.

Vejamos um exemplo de esquema de avaliação e selecção de um fornecedor:

Caso 1:

Fornecedores Actuais

1. Avaliar os fornecimentos.
2. De acordo com a criticalidade do *item* e o tipo de fornecedor, decidir pelo tipo de avaliação mais adequada.
3. Estabelecer os requisitos de garantia da Qualidade.
4. Desencadear pedidos de acção correctivas.
5. Decidir a selecção, com base nos elementos anteriores.

Caso 2:

Fornecedores Potenciais

1. De acordo com a criticalidade do *item* e o tipo de fornecedor, decidir pelo tipo de avaliação mais adequada.
2. Estabelecer os requisitos de garantia da Qualidade.
3. Efectuar a avaliação definida.
4. Desencadear acções correctivas ao sistema.

5. Ensaiai as primeiras amostras ou realizar um ensaio industrial.

6. Decidir a selecção, com base nos elementos anteriores.

AValiação dos Fornecimentos

Uma vez escolhido um fornecedor e iniciados os fornecimentos, algumas medidas de controlo devem ser estabelecidas para verificar se a Qualidade é mantida e melhorada.

Esta avaliação deve incluir, não só a qualidade do produto, mas também a qualidade do serviço. Alguns índices mais comuns são:

Tipo de Fornecedor	Tipo de Avaliação		
	Auditoria	Questionário	Sist. de certific.
Armazenista		X	X
Itens de concepção própria			X
Itens complexos	X		

Fig. 2 – Índices de Avaliação dos Fornecimentos

Esta avaliação, além de permitir desencadear acções correctivas logo que algum problema surja, ou a Qualidade piore, permitirá ainda uma posição negociável mais adequada à qualidade do fornecedor.

A experiência acumulada na implementação e avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade aconselha a que não se usem formas complicadas de quantificar esta avaliação nem se procure um índice global. É preferível analisar vários índices e concluir por uma classificação qualitativa.

ACÇÕES CORRECTIVAS

Decorrente da avaliação do Sistema da Qualidade ou dos fornecimentos, deverão ser pedidas formalmente acções correctivas aos fornecedores que falharam na satisfação dos requisitos impostos, ou na satisfação das necessidades do cliente. Um esquema de procedimento de acções correctivas a fornecedores pode ser o seguinte:

Casos pontuais

- Envio de um boletim de reclamação (via fax), que inclua:
 - problema detectado
 - consequência para a empresa
 - pedido de resposta em tempo determinado

Casos de falhas repetitivas

- Envio do pedido de acção correctiva, referindo:
 - problema detectado
 - consequência para a empresa
 - prazo de resposta

- o fornecedor deve indicar:
 - causas do problema
 - medidas tomadas
 - planos de implementação
- Se a resposta não for recebida no prazo, envio de uma segunda via.
- Se, mesmo assim, não houver resposta, envio de uma carta ao director-geral da empresa, indicando novo prazo e, eventualmente, medidas punitivas.
- Se não houver resposta satisfatória, eliminar o fornecedor.

CONCLUSÕES

Na envolvente competitiva em que a maioria das empresas é obrigada a viver, os fornecedores têm de ser escolhidos pela sua capacidade técnica e de gestão de recursos, de modo a garantir uma resposta rápida e adequada às solicitações frequentes de alterações nos produtos, nos serviços e nos prazos de entrega. Esta tendência reforçar-se-á à medida que a concorrência aumentar.

Os fornecedores têm de ser incluídos no próprio esforço de projecto – eles têm muitas vezes a sua própria percepção das necessidades dos clientes.

Principalmente nas empresas em que grande parte do valor final é constituído por *itens* ou materiais comprados, a eficácia da actividade de aprovisionamento é importante para o custo do produto.

As actividades de avaliação e selecção dos fornecedores são medidas preventivas importantes para evitar a ocorrência de falhas. Esta actividade deve ser reforçada com a avaliação dos fornecimentos e pedidos de acções correctivas, no sentido de garantir uma melhoria contínua na qualidade dos fornecimentos.

A disciplina requerida pelas normas de garantia da Qualidade no preenchimento e controlo dos documentos de compra, embora absolutamente relevante quando se trata de *itens* complexos, não deixa de ser aplicável na aquisição repetida de componentes, em indústria de produção em série.

O facto de a actividade de compra decorrer de forma menos controlada pode dar origem a custos de não qualidade, muitas vezes desconhecidos, que importa minimizar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ROGERSON, J. H., *Quality Assurance in Process Plant Manufacture*, Elsevier Applied Science Publishers, London, 1986.
- School of Industrial Science, Quality Assurance Training Services, *Procurement, Inspection and Manufacturing Control*; CTT, 1987.
- ROONEY, E. M., ROGERSON, J. H., *Simpliquality*, The Chartered Institute of Management Accountants, 1987.
- PIRES, A. M. R., *Quality Assurance in the Industry of the Peninsula of Setúbal*, MSC Thesis, CTT, 1989.
- NORMAS PORTUGUESAS: NP4239

*Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal; Sócio da Copina.

DISSE SOBRE GESTÃO

"A empresa produz o homem que produz a empresa."

EDGAR MORIN

"A empresa inteligente é também uma empresa onde se pode sonhar, rir, empenhar-se, militar, exprimir, apaixonar-se e às vezes festejar."

HUBERT LANDIER

IN *PARA UMA EMPRESA INTELIGENTE*
LISBOA, INSTITUTO PIAGET, 1994

"Para mim, o modelo do futuro é a empresa familiar... Trata-se de uma nova espécie de empresa familiar, uma família formada pelos empregados mais qualificados e com ampla visão das coisas."

CHARLES HANDY

IN *DIÁRIO DE NOTÍCIAS*



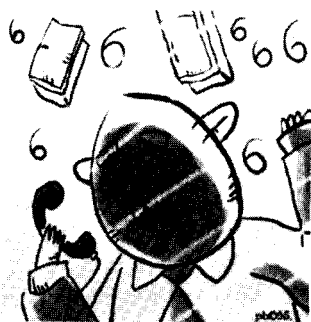
O CASO DA DESARTICULAÇÃO

Trata-se da conhecida firma familiar Olegário. O caso e a empresa são, naturalmente, fictícios; qualquer semelhança com casos que conheça, ou tenha ouvido relatar, é pura ficção.

"Ouçamos", então, este diálogo telefónico.

A moral da história tem a ver com o conceito de Qualidade, que aqui deixamos como mensagem.

CENA I



Finalmente, ao fim do oitavo toque do telefone, o cliente ouve uma voz: «... Olha, espera aí um bocadinho que eu tenho aqui mais um telefonema.» «Tá lá? Olegário! Deseja alguma coisa?»

«Ó minha senhora, é da Sociedade de Electrodomésticos Olegário e Irmãos, Lda.»

«Deseja alguma coisa?»

«Há cerca de seis semanas fiz uma encomenda de um frigorífico à vossa empresa e, como ainda não o entregaram, gostaria de ter alguma informação.»

«Há quanto tempo?»

«Seis semanas!»

«E o frigorífico é para ser entregue aonde?»

«Em casa!»

«Mas onde é a sua casa? Acha que eu, assim, posso resolver alguma coisa?»

Neste momento, o cliente sente que está perante um problema. No entanto, mantendo a postura, responde: «É em Benfca, aqui em Lisboa...»

«Então já deve ter sido entregue.»

«Ora, minha senhora, se já tivesse sido entregue eu não estava a telefonar.»

«Se o senhor tem a certeza de que ainda não foi entregue... De qualquer das maneiras, não se preocupe, deve estar a chegar.»

«Mas, por favor, não será possível informarem-me quando é que vai chegar? Pode acontecer não estar ninguém em casa...»

«Ah, está a ver, se calhar foi isso!»

«Foi isso, o quê?»

«Foram entregar o frigorífico e não estava ninguém. E depois nós é que pagamos. Temos de lá ir uma, duas, três vezes e os senhores não ligam nenhuma.»

«Desculpe, mas não foi nada disso. Esteve sempre gente em casa. Além disso, os senhores deviam telefonar, pelo menos antes de fazerem a entrega.»

«Olha, essa é que era bonita. Um dinheirão de telefonemas e, se calhar, ainda era eu que os tinha de fazer. Já não basta o trabalho que uma telefonista tem, não acha?»

«Mas a senhora é telefonista?»

«Claro. O que é que queria que eu fosse? O director-geral?»

O cliente, neste ponto, acha mesmo que era precisamente isso que ele gostaria que a senhora fosse, porque seria a oportunidade de lhe poder dizer algumas verdades. Mas, apesar de tudo, continua: «Ora diga-me: não há uma secção ou um responsável que me possa dar uma informação sobre a minha encomenda?»

«Haver, há. Mas agora, seis semanas depois, eles já não sabem nada disso.»

«Como assim? Que departamento é esse?»

«É o DEPAC, o Departamento de Apoio a Clientes, que costuma tratar dessas coisas. Mas é logo no princípio. Agora, já não vale a pena.»

«Importa-se de me passar a esse departamento?»

«Claro, não estou cá para outra coisa. Mas vai ver que não serve de nada... Um momento.»

CENA II

Do DEPAC responde uma voz masculina: «Muito bom dia. Sei que tivemos o privilégio de ser contemplados com a sua escolha e gostaria de ajudá-lo a que tudo corresse bem.»

«Ah, até que enfim que há alguém na Olegário disposto a compreender o meu problema. A vossa telefonista é incrível, hem?»

«É muito boa rapariga, muito delicada e atenciosa.»

Aqui, o cliente pensou: «Será que me passaram a outra empresa?», mas vai adiante.

«O meu problema é que vos encomendei um frigorífico há seis semanas e ainda não mo entregaram.»

«Ainda não? É estranho, já devia ter sido entregue.»

«Pois devia. Mas não foi.»

«E qual é o número da nota de encomenda?»

«Nota de encomenda?!»

«Quando nos encomendou o frigorífico não lhe entregaram uma nota com o registo da compra?»

«Não... não, eu encomendei o frigorífico por carta em resposta ao vosso anúncio na imprensa, que me garantia 15 por cento de desconto se encomendasse directamente, pois era quanto vocês poupavam com custos administrativos e comissões das encomendas normais — pelo menos, era o que lá dizia.»



«Ah, a célebre campanha de *marketing*! Tá bem, tá bem. Bom, lamento, mas sem o número de nota de encomenda eu não lhe posso fazer nada. Mas deixe cá ver. Essa encomenda foi com certeza entregue a um vendedor, que a terá normalizado, e só ele pode vir a decifrar onde é que o seu frigorífico anda. Talvez seja melhor passá-lo às Vendas.»

«Se me fizesse esse favor...»

«Olhe, desculpe, mas já agora gostaria de lhe pedir uma informação para um inquérito que nos obrigam, agora, a fazer.»

«Se não for muito demorado.»

«É a primeira vez que adquire os nossos produtos?»

«É, sim.»

«Então, a 2ª..., a 3ª..., bom, até à 7ª pergunta não é para si. Fica só a última. Porque é que escolheu o nosso produto?»

«Olhe, porque li na imprensa que tinham sido galardoados com o 1º Prémio Internacional da Qualidade de Produto e eu sou um apologista da Qualidade. Costumo até dizer: quem compra caro chora uma vez, quem compra barato corre o risco de chorar muitas vezes. Para mim, a Qualidade é o critério principal. Dentro de preços razoáveis, está claro. Mas olhe, se o vosso produto tiver a qualidade da vossa política de entregas e de atendimento, devolvo-o logo! Pode pôr aí.»

«Ah, não. Isto não costuma ser assim. O seu caso é muito especial. Em tantos clientes, algum acaba por ter azar, compreende?»

«Pode-me passar às Vendas?»

CENA III



O DEV (Departamento de Vendas) demorou algum tempo a responder. Finalmente: «Bom dia, faz favor!»

«Ligaram-me ao vosso departamento porque eu encomendei pelo correio um frigorífico há seis semanas e ainda não o recebi. Disse-ram-me que, como não

tenho número de encomenda, só os senhores é que poderiam dar-me alguma informação.»

«Ah, já sei; é a tal campanha de *marketing*! Provavelmente ainda está em lista de espera.»

«Ah, sim. Mas disseram-me que eu devia ser uma excepção. Que as vossas entregas eram rápidas.»

«Pois eram. Mas para as encomendas normais. Depois dessa trapalhada do *marketing* tem sido um caos no DEV, sabe? E, olhe, acaba por ser bem feito que isto aconteça!»

«Mas bem feito porquê?»

«Então, está a ver. Isso foi uma maneira de deixarem de nos pagar comissões para as darem aos clientes. Fazem isso tudo nas nossas costas.»

«Certo. Mas que culpa tenho eu disso?! Sou um simples cliente, isso é um problema vosso.»

«Pois é. Vou ver o que lhe posso fazer e depois telefonamos-lhe. Importa-se de me dar o seu número de telefone?»

CENA IV

Da parte da tarde tocou o telefone no gabinete do cliente.

«Fala da Olegário e Irmãos, Lda., da Expedição, para lhe dizer que, por sorte, conseguimos apanhar a sua nota de expedição. O seu frigorífico vai amanhã. A propósito, você conseguiu criar um burburinho aqui dentro que não lhe digo nada!»

«Eu?! Mas eu só quis que me informassem!»

«Pois é, mas o problema é que falou com toda a gente e eles comem-se uns aos outros! O nosso director de *marketing* e o director-geral já souberam da bronca e desataram a responsabilizar toda a malta.»

«Mas este é o primeiro caso?»

«Isso é que era bom! Isto é todos os dias esta embrulhada! Só que, até agora, a gente tem abafado a coisa. Hoje reben-tou a bomba!»

«Olhe, desculpe. Então o meu frigorífico chega mesmo amanhã?»

«Afirmativo. Às quatro!»

O cliente achou que, afinal, tinha valido a pena.



CENA V

O frigorífico acabara de chegar. O cliente regressa a casa mais cedo para acompanhar toda a acção e saciar esse seu hábito de "inspeccionar" ao milímetro – «uma deformação profissional que, às vezes, o torna um maçador», costuma comentar a esposa.

«Sem dúvida, é um excelente produto!», observa o cliente quando, subitamente, é interrompido pelo telefone.

«Estamos a falar da Olegário e Irmãos, Lda., do Departamento de Cobranças. O senhor tem aqui uma factura que devia ter pago ao fim de oito dias, sabia? Já lá vai mês e meio e ainda não obtivemos pagamento. O nosso director financeiro vai mandar isto para o Contencioso.»

«O quê?! Mas eu recebi o frigorífico agora mesmo.»

«Se o senhor recebeu o produto só agora, isso não é conosco. Nós só estamos a telefonar para saber se tenciona pagar a factura ou não... é para o avisar!»

O cliente reflecte e responde: «Um momento. Vou ligar aos Serviços de Tesouraria!»



Desligou o telefone e pensou: «É uma pena. Com um produto tão bom...»

A FIDELIDADE COMO FACTOR VIP

Ter só um bom produto não chega para se ser melhor do que os concorrentes.

A Olegário e Irmãos é o caso de uma empresa que enfrenta o mercado com um produto de qualidade, mas perde na competição. E nem se pode afirmar que lhe tenha faltado *marketing*, pois do diálogo entre cliente e empregados da empresa ressalta que a campanha na imprensa resultou e bem – o cliente "provavelmente ainda está em linha de espera".

Faltou-lhe, isso sim, algo muito importante: a compreensão do que é competitividade. À gestão da Olegário e Irmãos escapou a percepção de que competir envolve, além de um bom produto e do *marketing*, criar toda uma infra-estrutura que vai do apoio directo à campanha até à comunicação interfuncional nas actividades da empresa. Esta, obviamente, não existia e o atendimento ao público era simplesmente deplorável.

Os erros evidenciados não podem ser combatidos um a um, nem pessoa a pessoa, com a distribuição de um pequeno manual de boas maneiras. A questão é bem mais profunda; está relacionada com a filosofia e com a cultura da empresa, em especial com a sua visão de como ser competitiva.

Competitivo significa "melhor do que os concorrentes". E aqui reside um dos problemas da Olegário. Nisto os gestores desta firma revelam-se iguais a muitos outros gestores, que não compreendem que a competitividade se define em torno de um ponto crítico: "em quê" ser melhor.

Na óptica da gestão tradicionalista esse "quê" centra-se no produto que se fabrica ou se vende. O axioma é simples: «O nosso produto é bom, a empresa tem um Q grande de Qualidade, honramo-nos com uns quantos galardões, temos a clientela no papo.» Esta a "cultura de produto" que predomina na Olegário, da telefonista aos dois departamentos visitados.

Alguém pensou, a dada altura, em abanar o sistema na Olegário; os homens do *marketing*, provavelmente com o apoio de algum *top* mais atrevido. Mas a mensagem não invadiu o colectivo, não passou de uma iniciativa marginal, apesar de toda a gente decerto ter ouvido falar nela. A peça ficaria por aqui, com a perda de um cliente-qualidade, não fosse o que se seguiu ao cair do pano.

O rebuliço levou a gestão a assumir a competitividade no campo do serviço. Mas apesar de a nova palavra de ordem ter envolvido toda a empresa, cedo se verificou que a soma "qualidade do produto + fazer o melhor pelo cliente" não chegava.

Alguém disse aos homens da primeira linha que nem sempre o conceito de "melhor" que a empresa formula coincide com o que o mercado considera como "o melhor serviço".

As empresas, naturalmente, encontram sempre um expediente de sobrevivência face a uma tão dura lei de ferro; têm

um modo prático de corrigir os desvios através da sacrossanta "prova de mercado". No entanto, trata-se de uma forma extremamente onerosa de aprender e de corrigir, como, aliás, os gestores da Olegário logo verificaram ao fim de seis meses de campanha.

No ambiente de turbulência dos nossos dias, os mercados não têm paciência para esperar. A transformação necessária no caso da Olegário consiste na passagem da tradicional actuação centrada na transacção – que acha, logicamente, que uma série de transacções bem sucedidas fideliza o cliente – para uma outra em que o cliente é encarado como um associado. É, em suma, na gíria da literatura de *management*, a passagem, no colectivo da empresa, de uma posição reactiva para uma pró-activa.

Assume-se um novo tipo de relação com o cliente, em que o contrato explícito no preço de compra passa a assumir um lugar menor, enquanto outros factores não explícitos ganham a competitividade sustentada da firma. Formam uma **trilogia** bem conhecida das empresas de vanguarda: **feed-back constante e contínuo; marketing dos produtos e da empresa pelo próprio cliente; promoção de uma fidelidade de participação.**

A trilogia é óbvia, mas convém não esquecer que ninguém tem por obrigação dar *feed-back*, promover a empresa e, muito menos, jurar fidelidade. Mais: os clientes só farão essas vontades se forem motivados para tal.

O *management* recorre, então, a alguns conceitos para a motivação do cliente. Um deles é o da "geração de valor", de algo que seja apercebido pelo cliente; o que significa que a empresa necessita de se pôr em tensão, de utilizar todos os seus recursos e energias na criação de *outputs*, tangíveis e intangíveis, que o cliente considere de facto benéficos para si. Depois do serviço, o "valor" ou o "valor acrescentado" são palavras de ordem que entraram na conversa do dia a dia do gestor, e que o consumidor interiorizou como guia para as opções de compra.

Finalmente, para a empresa virada 100 por cento para o cliente a regra de ouro é esta: o consumidor precisa de sentir, na comunicação externa e interna de quem vende, que a relação de fidelidade o prestigia e que até é um factor VIP.

O cliente é a arma mais decisiva da competitividade da empresa. É a sua fonte mais secreta.

A Olegário e Irmãos falhou a maioria dos requisitos expostos. Precisa de reformular os seus processos e de promover a actualização e *upgrading* dos seus colaboradores.

in Quarta Vaga,
Francisco Lopes dos Santos e Jorge Nascimento Rodrigues
Ed. Quarta Vaga, 1993.

VENCEDORA DO CONCURSO DIRIGIR A QUALIDADE EM DIÁLOGO



QUALIDADE NA EMPRESA FERNANDO SIMÃO, LDA.

A actual preocupação com a qualidade dos serviços e dos produtos fornecidos por uma organização tem levado os responsáveis a estudar e a aplicar técnicas de melhoria da Qualidade. Este movimento requer o envolvimento de todos os colaboradores, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou departamento. E é nesse sentido que se tem vindo, desde há três anos, a implementar a Qualidade na empresa Fernando Simão, Lda., e que se prende essencialmente com a informação e formação de todo o pessoal, através de seminários de "REDE DE QUALIDADE" e do "PROGRAMA DE MELHORIAS CONTÍNUAS".

QUALIDADE – O QUE É?

Nunca a palavra "Qualidade" foi tão usada e abusada como nos últimos anos.

Hoje em dia não passa, a maior parte das vezes, de um "chavão" usado sem discernimento e muitas vezes de uma visão restrita do vendedor.

Quase toda a gente tem uma opinião própria sobre o que é Qualidade. É normal confundi-la com "caro", "excelente", "prestígio", ou simplesmente "bom".

Contudo, frequentemente estes vectores não se enquadram nas necessidades de cada consumidor e pecam também por serem altamente subjectivos quando transmitidos aos clientes ou fornecedores.

Definir a Qualidade como "a satisfação dos requisitos do cliente" torna-a num elemento muito específico, podendo ser aplicada a qualquer função, uma vez que todas as funções giram em torno de requisitos. Aliás, a definição de Qualidade de Philip Crosby é: "conformidade com os requisitos" que ele depois expande para "satisfação dos requisitos do cliente".

Por outro lado, dentro de uma fábrica, seja de que natureza for, também existem serviços, normalmente ignorados pela administração, por mais dinheiro que gastem com o controlo de qualidade. Abastecimento, armazéns e controlo de stocks, pesquisa e desenvolvimento, vendas e *marketing*, etc., incluindo o laboratório de controlo de qualidade, não são mais que serviços independentes da produção e como tal devem ser tratados. Infelizmente, muito poucas empresas se preocupam com estas funções, apesar dos custos e da perda de prestígio que os erros cometidos nestas áreas possam causar.

A Qualidade é tão importante nestas áreas como nas linhas de produção mas, de uma maneira geral, todos os esforços são orientados para o produto e pouco se preocupam com o custo das encomendas erradas, guias de remessa duplicadas, repetição de mapas estatísticos ou contabilísticos e tantos outros erros que todos os dias acontecem na melhor das organizações. A explicação é simples: estes prejuízos não são contabilizados e passam totalmente despercebidos, podendo, no entanto, atingir proporções verdadeiramente alarmantes.

Estou a usar a palavra "Qualidade" no conceito de "Qualidade Total". Este conceito é de origem americana mas desenvolvido e utilizado na prática, em primeiro lugar, pelos Japoneses.

Pretende, através de uma mudança de cultura e de "atitude" das pessoas, desenraizar e eliminar conceitos pré-estabelecidos tais como: "errar é humano"; "serve, ninguém vai notar a diferença"; "já é melhor que o dos outros".

Esta atitude de complacência para com o "erro", além de muitas outras consequências, ajuda a que, de facto, ele aconteça.

É bom que fique claro que a Qualidade não é uma panaceia para todos os males.

No fundo, trata-se de entrar numa caminhada em que evitar o erro é essencial, em que identificar os erros e eliminar permanentemente as suas causas deve ser interiorizado de uma forma espontânea.

É esta a razão por que **a caminhada para a Qualidade Total "é um processo e não um programa"**. Este tem princípio, meio e fim, enquanto num processo há um princípio mas não um fim...

IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE QUALIDADE

Rede de Qualidade

As acções "REDE DE QUALIDADE" surgiram na sequência da importância dada pelo GRUPO FERNANDO SIMÃO à relação Qualidade/cliente interno e externo.

Alguns dos temas abordados foram: empresa orientada para o cliente, bom ambiente organizacional, convicções e valores, inovação e melhorias contínuas, estratégias de acção, etc.

Em todo o Processo de Melhoria da Qualidade pretendeu-se recolher e analisar problemas, bem como adoptar técnicas de resolução dos mesmos.

Um dos problemas levantados e analisados na nossa

empresa foi o atendimento na recepção. Depois de algumas reclamações verificou-se que os nossos conselheiros de serviço (receptionistas) não estavam a prestar um serviço de qualidade, nem tão-pouco partilhavam de um espírito de grupo. Assim, procedeu-se a um levantamento das necessidades: Seriam as pessoas as mais adequadas à função? Estariam desmotivadas? Estariam sob *stress*?...

Chegou-se à conclusão de que era necessário rejuvenescer a equipa, bem como sensibilizá-la através de acções de formação que tratassem essencialmente de técnicas de atendimento. Então, aos colaboradores existentes, junta-



A QUALIDADE EM DIÁLOGO

ram-se dois colegas internos que manifestaram interesse em exercer tal função.

De seguida, procedeu-se à formação teórica, com o devido acompanhamento no posto de trabalho.

Passado algum tempo, enviaram-se inquéritos aos clientes, em que um dos pontos mencionado era a "qualidade da recepção". As respostas foram francamente animadoras, mas nem por isso os recepcionistas deixaram de ser acompanhados, até porque há sempre alguma lacuna para colmatar. É por esse motivo que os inquéritos são enviados aos clientes periodicamente.

envolvendo-os em inúmeras acções de formação, em programas de qualidade, de produtividade, em processos de avanço, de sugestões, etc.

Assim, e porque acreditamos nas pessoas, decidimos partilhar com elas um **programa de melhorias contínuas, que consiste no seguinte:**

- inquérito a todos os colaboradores, onde podem manifestar a sua realização e/ou motivação na função que exercem;
- propor a todos os colaboradores que lancem sugestões à empresa, sugestões essas que são premiadas se vierem a ser postas em prática.

Os resultados foram surpreendentes e os objectivos foram atingidos:

- a empresa sabe quais são as necessidades dos seus colaboradores;
- a empresa pode, com a colaboração de todos, inovar e compensar possíveis falhas;
- os colaboradores sabem que não são apenas elementos que cumprem as suas tarefas, mas que podem comunicar e inovar, contribuindo, assim, para um bom funcionamento da organização.

CONCLUSÃO

Para concluir, pode dizer-se que a Qualidade é mais do que "uma moda", é uma questão de sobrevivência empresarial. Trata-se de uma transformação cul-

tural que só acontece num sistema em que a prevenção seja o método básico de trabalho.

Para tal, a Qualidade não pode ser imposta, é necessária uma acção persuasiva constante em que o primordial é a influência e não o poder hierárquico.

Assim, a responsabilidade pela Qualidade cabe a todos os funcionários da empresa.

Todos os funcionários "trabalham" na Qualidade e para a Qualidade.

*Gestora de Recursos Humanos.



De qualquer forma, o objectivo principal foi alcançado: sensibilizar os recepcionistas para o seu contributo na satisfação total do cliente e na imagem da empresa.

Programa de Melhorias Contínuas: acções e resultados

Hoje, para sobreviver, uma empresa tem de estar em permanente mudança, fazendo face aos desafios constantes, apostando na inteligência de todos os colaboradores e

UM NOVO PRÉMIO DE EXCELÊNCIA, DIRIGIDO A PME, VAI SER LANÇADO EM 96

A European Foundation for Quality Management (EFQM), consciente das dificuldades de utilização, pelas PME, das metodologias do Prémio Europeu para a Qualidade – EQA (European Quality Award) no qual se baseou o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX – SPQ), criou um grupo de trabalho para estudar a sua adaptação a pequenas e médias empresas. Este grupo elaborou um documento-base, posto agora à discussão nos países europeus, nas suas diversas vertentes.

Em reunião recentemente realizada, foram discutidos os pontos em que existe acordo, aqueles onde se observa desacordo quanto às acções a desenvolver, quer no âmbito europeu, quer a nível nacional, e ainda o respectivo *timing*.

O documento aponta o número de 250 pessoas como limite para se considerar uma empresa como PME e poder concorrer ao prémio. Este número é elevado nuns casos e baixo noutros, dado que as realidades nacionais são diferentes. Considera-se, a nível europeu, ser aceitável, podendo as maiores empresas concorrer ao EQA.

A iniciativa será apoiada pela União Europeia.

Considerou-se que:

- o prémio dirigido às PME deve ter o mesmo nível de prestígio que o prémio europeu (EQA) actualmente existente;
- não deverão considerar-se como PME partes de grandes empresas multinacionais instaladas nos diferentes países – estas poderão concorrer directamente ao EQA;
- ao novo prémio europeu as empresas só poderão candidatar-se após concorrerem aos prémios nacionais ou regionais, quando existam;
- deverão manter-se os 9 critérios do prémio europeu, descrevendo, porém, de forma simples e de acessível compreensão, os conteúdos de cada um;
- deverá ser feita uma clara ligação com as normas da série ISO 9000 e a garantia da Qualidade (não se refere à certificação);
- a iniciativa deverá dar ênfase à auto-avaliação;
- considera-se que, ao nível nacional, os prémios deste tipo a ser adoptados devem introduzir as suas especificidades, de acordo com as respectivas realidades;

- pretende-se envolver as PME e suas organizações, de forma a que a iniciativa venha a contribuir para a efectiva melhoria da qualidade das empresas a nível global;
- dada a necessidade de testar os critérios e eventuais dificuldades, o prémio europeu só será lançado em 1996, mantendo-se o período de aproximadamente um ano para o testar em experiências-piloto e para ouvir as PME e suas organizações a nível nacional, coligindo os resultados e lançando a iniciativa que recolhe já consenso;
- considera-se importante o envolvimento das PME, suas associações e organizações relacionadas com as entidades que gerem os prémios nacionais e as associações de qualidade filiadas na EOQ, bem como a participação de pessoas com experiência na gestão de PME, nomeadamente como assessores.

A nível nacional esta iniciativa vem dar resposta a necessidades que se têm vindo a fazer sentir.

Vamos passar a dispor de metodologias que se pretende sejam aplicáveis e aplicadas pelas PME. Que contribuam para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços que fornecem e para a sua competitividade num espaço alargado.

Fica o desafio às PME portuguesas para que adiram às iniciativas que certamente muito em breve serão lançadas.

Iniciativas que só terão êxito com a adesão, experiência e espírito crítico das nossas pequenas e médias empresas.

Para mais informações, contactar:

**Instituto Português da Qualidade
Serviço de pergunta-resposta
Tel.: (01)294 81 02**

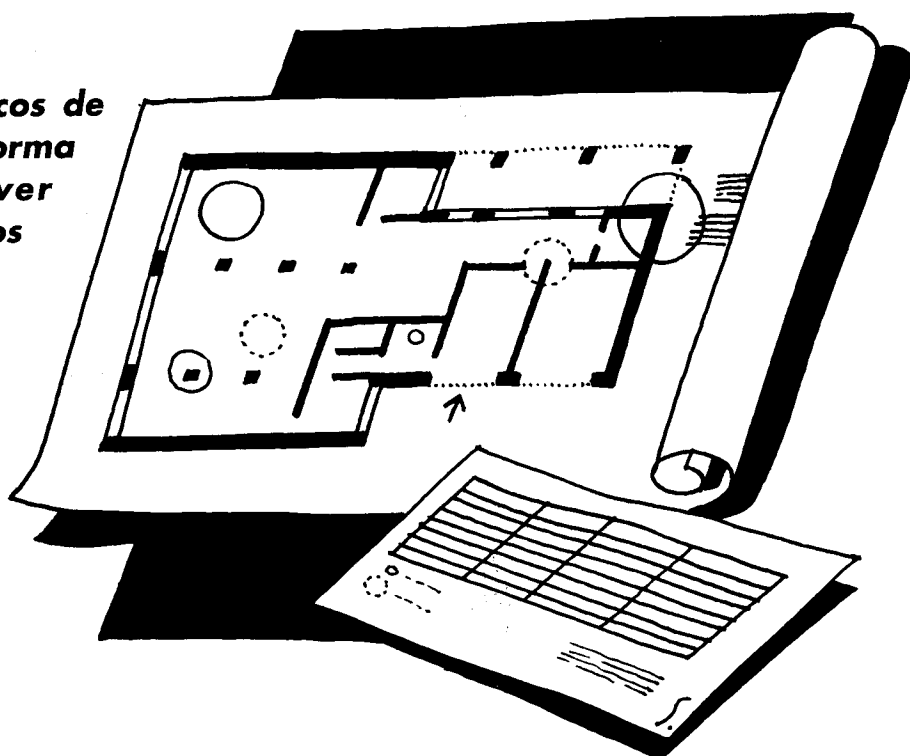
O Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) foi instituído pelo Ministério da Indústria e Energia através do Instituto Português da Qualidade.

É uma distinção anual que pretende promover o reconhecimento público das organizações instaladas no território nacional que se destaquem pelos resultados obtidos através da aplicação de métodos de Gestão pela Qualidade Total.

A SEGURANÇA EM PROL DA QUALIDADE

MAPA DE RISCOS DE ACIDENTES DE TRABALHO

A adoção do mapa de riscos de acidentes representa uma forma de comprometer e envolver colaboradores e empresários na resolução de um problema que interessa a todos ultrapassar, isto é, evitar ou diminuir a ocorrência de acidentes de trabalho.



O mapa de riscos de acidentes de trabalho é um modelo participativo que beneficia empresários e colaboradores, pois permite encontrar soluções práticas na eliminação ou controlo dos riscos de acidentes, além de melhorar o ambiente, as condições de trabalho e a produtividade.

É um processo onde todos ganham – empresários, empregados e até mesmo o País – e deve ser feito anualmente por uma comissão interna de prevenção de acidentes onde participam, conjuntamente, representantes dos empregados e dos empregadores.

Constitui-se na representação gráfica do reconhecimento dos riscos existentes nos locais de trabalho, por meio de círculos de diferentes tamanhos e cores, consoante o grau de risco percebido.

De entre os objectivos deste procedimento, destacam-se como os mais importantes: a **criação de uma atitude** mais cuidadosa por parte dos colaboradores face aos perigos identificados e demarcados e a promoção do **aumento da produtividade e competitividade**, tantas vezes prejudicada pela ocorrência de acidentes.

RISCOS AMBIENTAIS

Para se elaborar o mapa de riscos devem ser considerados os **riscos ambientais**, provenientes de:

- agentes químicos, físicos, biológicos, ergonómicos e agentes de acidente, conforme Quadro I.

RISCOS AMBIENTAIS				
<i>GRUPO I</i>	<i>GRUPO II</i>	<i>GRUPO III</i>	<i>GRUPO IV</i>	<i>GRUPO V</i>
Agentes químicos	Agentes físicos	Agentes biológicos	Agentes ergonômicos	Agentes de acidente
Poeiras	Ruídos	Vírus	Trabalho físico pesado	Arranjo físico deficiente
Fumos metálicos	Vibrações	Bactérias	Posturas incorrectas	Máquinas sem protecção
Névoas	Radiação ionizante e não ionizante	Protozoários	Formação inadequada ou inexistente	Matéria-prima sem especificação
Vapores	Pressões anormais	Fungos	Jornadas prolongadas de trabalho	Equipamentos inadequados/ defeituosos ou inexistentes
Gases	Temperaturas extremas	Bacilos	Trabalho noturno	Ferramentas defeituosas/ inadequadas ou inexistentes
Produtos químicos em geral	Iluminação deficiente	Parasitas	Responsabilidade, conflito, tensões emocionais	Electricidade (instalações inadequadas)
	Humidade	Insectos, cobras, etc.	Desconforto, monotonia	Incêndio, edificações, armazenamento
Outros	Outros	Outros	Outros	Outros
Vermelho	Verde	Castanho	Amarelo	Azul

Quadro I – Riscos ambientais, modelo adaptado do *Guia prático – Mapa de Riscos de Acidentes de Trabalho*, FIESP/CIESP/SESI/SENAI/IRS, São Paulo, 1994

COMO CONSTRUIR UM MAPA DE RISCOS

1

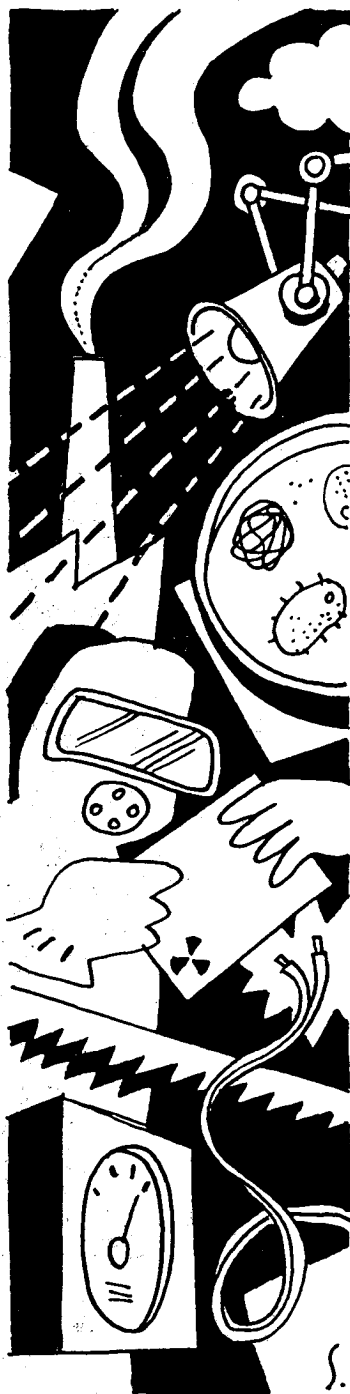
TENHA UMA PLANTA DO LOCAL DE TRABALHO

Inicie o processo providenciando uma planta do local a ser mapeado, ou faça um desenho simplificado, um esquema ou *croquis* do mesmo.

2

ESTUDE OS TIPOS DE RISCOS

Familiarize-se com os diferentes tipos de riscos existentes no local de trabalho, que corresponderão a cinco cores diferentes no mapa (conforme Quadro I).



3

IDENTIFIQUE OS RISCOS DO LOCAL DE TRABALHO

Após a análise dos tipos de risco, deve-se dividir a fábrica em áreas consoante as fases da produção e o resto da empresa nas diferentes secções.

De seguida, uma comissão interna de segurança deve percorrer as áreas a serem registadas no mapa de riscos de acidentes.

É importante perguntar aos demais colaboradores o que os está a incomodar e quanto incomoda. É necessário também marcar os locais dos riscos identificados em cada área, e anotá-los correctamente e com exactidão.

A identificação do grau e do tipo de risco virá depois.

4

AVALIE OS RISCOS

Agora é o momento de se realizar uma reunião para examinar cada risco identificado na visita à empresa. Há que classificar os perigos existentes, conforme o tipo de agente, e determinar o grau de risco: pequeno, médio ou grande.

5

MARQUE OS CÍRCULOS NA PLANTA

Assim, o tamanho do círculo corresponde ao grau do risco: o risco pequeno é representado por um círculo de 2,5

centímetros, o médio por um círculo de 5 centímetros e o grande por um círculo de 10 centímetros.

A cor do círculo representa o tipo de risco (conforme Quadro I):

- VERMELHO: Agentes químicos – grupo I
- VERDE: Agentes físicos – grupo II
- CASTANHO: Agentes biológicos – grupo III
- AMARELO: Agentes ergonómicos – grupo IV
- AZUL: Agentes de acidente – grupo V

Cada círculo deve ser desenhado ou colado exactamente no ponto do mapa correspondente ao local onde há o problema.

Se, entretanto, num mesmo local de uma secção houver diversos riscos de um só tipo, por exemplo, riscos químicos (poeiras, vapores, gases), não é preciso desenharmos um círculo para cada um desses agentes.

É suficiente um círculo apenas – no exemplo acima, com a cor vermelha dos riscos químicos.

Também poderá acontecer a existência de riscos de tipos diferentes num mesmo local. Neste caso, deve-se dividir o círculo conforme a quantidade de riscos – em 2, 3, 4, e até 5 partes iguais, cada qual com a sua respectiva cor.

Exemplo:

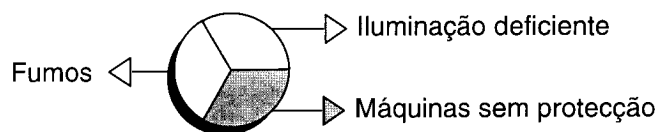


Fig. 1

Pode acontecer um risco afectar a secção por completo. Neste caso, uma forma de representar no mapa é colocar no meio da secção e acrescentar setas indicativas, de modo a indicar que o problema se está a espalhar por toda a área.

Exemplo:

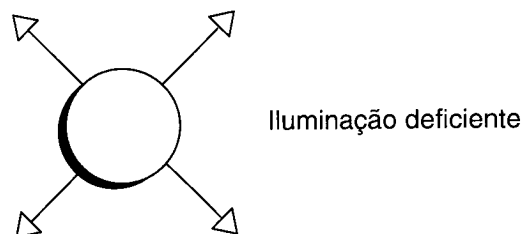


Fig. 2

6

ELABORE UM RELATÓRIO PARA A EMPRESA

Após a conclusão do mapa, é necessário preencher um quadro com os riscos encontrados e enviá-lo à direcção da empresa, que deverá manifestar-se a respeito das medidas nele sugeridas.

MODELO DE RELATÓRIO
LOCAL DE TRABALHO: _____

Grupo I - Riscos Químicos				
Riscos	Fonte Geradora	Nº no Mapa	Protecção Individual/Colectiva	Recomendações
Gases e Vapores				
Fumos				
Poeiras				
Neblinas				
Névoas				
Outros				

Quadro II – Modelo de relatório, extraído do *Guia Prático – Mapa de Riscos de Acidentes do Trabalho*, FIESP/CIESP/SESI/SENAI/IRS, S. Paulo, 1994

Na coluna "**Fonte Geradora**" deve registar-se o que está a causar o problema.

É preciso numerar diferentemente cada círculo do mapa de riscos. Na hipótese do círculo apresentar mais de uma cor, põe-se um número em cada uma delas. De seguida, marca-se na coluna "**Nº no Mapa**" os números correspondentes aos círculos do mapa.

Na coluna "**Protecção Individual/Colectiva**" anota-se os equipamentos disponíveis na secção e o seu respectivo uso.

No local destinado às "**Recomendações**" é necessário descrever as medidas sugeridas para se eliminar ou controlar as situações de risco de acidentes.

7

FIXE O MAPA DE RISCOS EM LOCAL VISÍVEL

É importante fixar o mapa de riscos de acidentes em local visível, a fim de alertar todos os colaboradores sobre os riscos existentes em cada ponto marcado com os círculos.

OBJECTIVO FINAL DO MAPA DE RISCOS

O objectivo final do mapa de riscos é o de consciencializar todos os colaboradores sobre os riscos de acidentes, para que possam contribuir para a sua eliminação, redução ou controlo.

Quando ocorrerem mudanças nas condições de segurança da secção, isto é, diminuição ou eliminação dos riscos apontados no mapa, deve-se efectuar modificações no tamanho/quantidade dos círculos representados graficamente e que correspondam aos perigos antes percebidos.

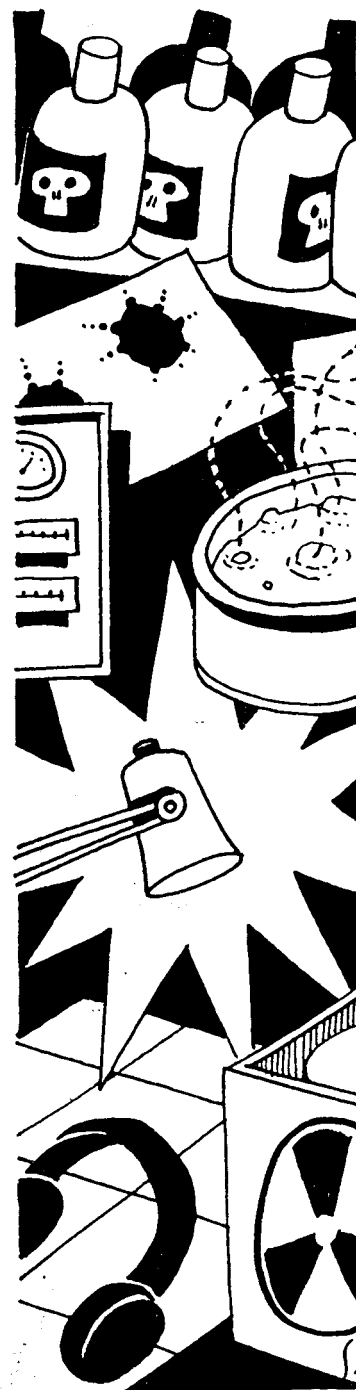
Pode-se também acrescentar novos círculos quando, por exemplo, se inicia um novo processo, uma nova secção na empresa ou surjam novos perigos que não foram identificados por ocasião da elaboração do primeiro mapa.

O mapa de riscos é dinâmico e deve ser revisito sempre que necessário, ou pelo menos de ano a ano.

Bibliografia Consultada:

- *Mapa de Riscos de Acidentes de Trabalho – Guia Prático*, FIESP/CIESP/SESI/SENAI/IRS, São Paulo, 1994.
- *CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes*, Colecção SESI, 26ª Edição, São Paulo.

* Master em Tecnologia da Educação pela Universidade de Salamanca.



DIRIGIR

TOME NOTA:

APOIOS À QUALIDADE – PEDIP II

SISTEMAS DE INCENTIVOS

1. SINDEPEDIP

D.N. 545/94, de 29-7

1.1 Regime de Apoio à Avaliação Empresarial

Organismo Gestor: IAPMEI • **Despacho Normativo:** 546/94, de 29-7

Projecto: Realização de Diagnósticos.

1.2 Regime de Apoio à Realização de Estratégias Empresariais Integradas

Organismo Gestor: IAPMEI • **Despacho Normativo:** 548/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Projecto: Construção ou adaptação de instalações laboratoriais; Aquisição de equipamento não produtivo de controlo da qualidade e laboratorial.

1.3 Regime de Apoio a PME de menor Dimensão

Organismo Gestor: IAPMEI • **Despacho Normativo:** 549/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Projecto: Construção ou adaptação de instalações laboratoriais; Aquisição de equipamento não produtivo de controlo da qualidade e laboratorial.

1.4 Regime de Apoio à Produtividade e à Demonstração Industrial

Organismo Gestor: DGI • **Despacho Normativo:** 553/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Projecto: Construção ou adaptação de instalações laboratoriais; Aquisição de equipamento não produtivo de controlo da qualidade e laboratorial.

1.5 Regime de Apoio à Cooperação Interempresas

Organismo Gestor: IAPMEI • **Despacho Normativo:** 554/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Ação B

Projecto: Construção ou adaptação de instalações laboratoriais; Aquisição de equipamento não produtivo de controlo da qualidade e laboratorial.

1.6 Regime de Apoio à Promoção da Qualidade Industrial

Organismo Gestor: IPQ • **Despacho Normativo:** 550/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Ação A

Projecto: Certificação de produtos; Implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade; Calibração de instrumentos.

• **Despacho Normativo:** 550/94, de 29-7 ⁽¹⁾

Ação B

Projecto: Realização de diagnósticos; Implementação de sistemas de gestão pela qualidade total; Calibração de instrumentos.

2. SINAIPEDIP

D.N. 558/94, de 29-7

Regime de Apoio a Entidades de Assistência Técnica

Organismo Gestor: DGI • **Despacho Normativo:** 60/94, de 29-7

Projecto: Implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade.

⁽¹⁾ Existem também apoios à formação profissional, regulamentados pelo Desp. Conj. dos MIE e MESS, ISS 29-7-94

A Acção B do Regime de Apoio à Qualidade Industrial é generalizada através da realização de concursos com duas fases de candidatura, a primeira para a realização do diagnóstico e a segunda na sequência deste, para o desenvolvimento da gestão pela qualidade total.

O processo obedece à estrutura definida para o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ). (Sobre esta estrutura consulte-se a Separata da DIRIGIR nº 38, Jul./Ago. 95).

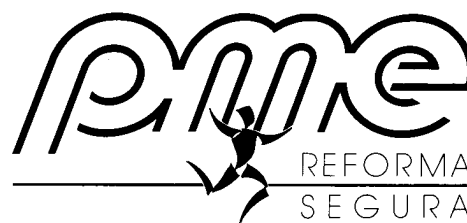
Contactos:

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
Rua Rodrigo da Fonseca, 73 – 1297 LISBOA CODEX • Telef.: (01)386 43 93

DGI – Direcção-Geral da Indústria
Av. Cons. Fernando de Sousa, 11 – 1092 LISBOA CODEX • Telef.: (01) 385 91 61

IPQ – Instituto Português da Qualidade
Rua C à Av. dos Três Vales – 2825 MONTE DA CAPARICA • Telef.: (01) 294 81 03

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



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

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

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



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



por falar em...

QUALIDADES DA MODERNIZAÇÃO

... O lugar onde foi Tróia



Quando se ouve falar em modernização, em melhorar a qualidade e a competitividade das empresas, a primeira ideia que em geral vem associada é a da compra de equipamentos mais modernos para substituir os existentes. Obviamente que é desejável que as empresas invistam em novos equipamentos, se dotem de novas máquinas, de melhores ferramentas e de instalações mais funcionais. Porém, é bom ter presente que o desafio da modernização não se joga apenas ao nível do investimento, muito menos ao nível do investimento em máquinas, quaisquer que elas sejam...



Em Portugal, nos últimos anos, têm-se registado taxas de investimento relativamente elevadas quando comparadas com as dos restantes países da UE. Porém, isso não obsta a que, apesar de alguns progressos, a estrutura produtiva no nosso País, de um modo geral, continue a apresentar níveis de competitividade e eficácia considerados insuficientes. Em vista deste facto, uma questão se levanta: serão os investimentos realizados, qualitativamente, os mais adequados às necessidades de modernização da nossa economia? Estamos em crer que, na ideia de muita gente, a resposta será no mínimo reticente.

A modernização não se pode reduzir à realização de investimentos de substituição

Com efeito, é sabido que a economia mundial entrou, desde há alguns anos, num profundo processo de mutação tecnológica. As novas tecnologias – tecnologias de informação, biotecnologias, novos materiais, e outras – estão a levar a uma profunda alteração as economias dos países mais avançados, com forte impacto em muitos sectores de actividade, incluindo os sectores mais tradicionais que constituem a base da nossa indústria.

Portanto, é preciso tirar partido dessa "revolução tecnológica" e explorar as possibilidades abertas por essas novas tecnologias e não repetir aquilo que os países mais avançados fizeram há vinte ou trinta anos.

Falar em novas tecnologias não significa necessariamente correr a adquirir a última moda de equipamentos

Na verdade, uma das manifestações de provincianismo e de subdesenvolvimento cultural de que facilmente nos



apercebemos é a que se traduz naquilo que poderíamos chamar "efeito de imitação" ou, como alguns vimos referido, "a vertigem da actualização". Trata-se de uma espécie de "deslumbramento" perante a última novidade que vem do estrangeiro, particularmente nas suas versões mais espectaculares.

Flagrante manifestação dessa "febre da moda" é o que se passa, por exemplo, presentemente, com a onda de actualizações de *software* suscitada pelo recente e espectacular lançamento no mercado do *Windows 95*. Apesar das múltiplas vantagens que este programa oferece, muitos utilizadores – seja em casa, nas escolas ou nas empresas – sentem-se quase que obrigados a uma nova ronda de aquisições de *hardware* e de *software* só porque alguém os convenceu, graças a uma espantosa campanha de *marketing*, de que amanhã estarão na "pré-história da arte" se continuarem a trabalhar com os computadores e as aplicações que têm utilizado produtivamente até agora.

Efeito de imitação, este culto da novidade nas empresas é, também por vezes, a tradução da sua insegurança para avaliar com critérios próprios as vantagens e desvantagens das alternativas existentes. Optam pelo mais moderno, como forma mais "segura" e mais "vistosa" de actuação.

Esta atitude é particularmente grave quando se recorre a "dinheiro fácil". Aliás, acresce que os sistemas de incentivos, eles próprios, geralmente privilegiam o investimento em equipamentos, em detrimento do investimento "imaterial" – mais difícil de controlar – podendo, por aí, involuntariamente, estar a facilitar-se este tipo de atitudes.

"Ter" e "saber" não são a mesma coisa, nem uma implica a outra

Referimos a necessidade de apostar forte nas novas tecnologias. Verificámos a importância de aprofundar o estudo



das opções de investimento com base em critérios próprios de avaliação económica. Porém, importa sublinhar outro aspecto: é o que se prende com *know how*, com o "saber fazer".

Na verdade, se é certo que o desenvolvimento industrial exige adequados (e por vezes maciços) investimentos em máquinas e infra-estruturas, certo é que nada se faz sem uma efectiva assimilação das tecnologias que esses mesmos investimentos consubstanciam. Entre ter um moderno avião supersónico, ler o melhor dos manuais de pilotagem (supondo que o leitor tem todos os conhecimentos necessários para o compreender) e pilotar esse mesmo avião, vai, obviamente, uma grande distância. Ora, é precisamente neste ponto que radica o nó górdio do desenvolvimento: "ter" e "saber" não são a mesma coisa, nem uma implica a outra. E sobretudo, cada vez mais, são os mecanismos do "saber" os mais determinantes no comando do progresso.

As máquinas podem ser compradas. Os elementos descritivos de uma dada tecnologia também são materialmente transferíveis. Todavia, a assimilação efectiva dessas tecnologias, isto é, o ser capaz de fazer algo de inovador, requer um processo (por vezes longo) de aprendizagem e de valorização humana em todos os níveis da empresa que, efectivamente, como se compreende, transcende em muito o "simples" acto de investir.

O que diferencia as empresas são as formas de organização e de gestão por elas adoptadas

Naturalmente que "saber fazer" significa o domínio das técnicas modernas de execução, a "aptidão técnica" do pessoal operativo, chamemos-lhe assim. Todavia, é sabido que, em muitos casos, a maior competitividade das empresas de países mais desenvolvidos não se deve, necessariamente, à disponibilidade de parques de máquinas mais modernos do que os das nossas empresas, nem tão-pouco ao especial grau de qualificação do seu pessoal operativo. No contexto organizacional desses países, os Portugueses são tão bons ou melhores do que os que lá estão – esta observação é já um lugar-comum.

Portanto, mais do que a obsolescência das máquinas e a qualificação do pessoal operativo (ou talvez para além delas), o que diferencia essas empresas estrangeiras face às nossas, consideradas na sua generalidade, serão as formas de organização e de gestão por elas adoptadas.

Nada há de mais prejudicial em termos de organização industrial do que a combinação de tecnologias modernas com antigos modos de gestão

Nas nossas fábricas existe, frequentemente, uma "reserva oculta" de competitividade, cuja exploração não passa obrigatoriamente pela substituição de equipamentos mas

por outras acções, especialmente nos domínios da organização e da gestão, certamente menos dispendiosas e por isso mais rentáveis.

O investimento neste tipo de acções, talvez pelo facto de ser um investimento "imaterial", é frequentemente negligenciado mas pode, em muitos casos, evitar investimentos e custos futuros de valor bastante superior.

De resto, é hoje plenamente conhecido que nada há de mais prejudicial em termos de organização industrial do que a combinação de tecnologias modernas com antigos modos de gestão. Por isso, **cada vez mais, é indispensável, antes das máquinas, repensar estratégias, reequacionar as formas de organização e sobre tudo isso contemplar formas de gestão motivadoras da participação do pessoal, na melhoria dos processos de fabrico e dos próprios sistemas de gestão** (de *stocks*, de qualidade, de organização da produção, etc.).

Caso contrário, ...

Caso contrário, só restará esperar que não se cumpram as palavras proféticas de um dos nossos mais notáveis pensadores, que já há cem anos avisava assim:

"... e se a princípio o funcionar desordenado da máquina apresenta resultados deslumbrantes, conquistas singulares, opulências maravilhosas, pouco a pouco, roída, gasta a alavanca-homem, de catástrofes em catástrofes, de fracturas em fracturas, a máquina afrouxa, o movimento decai, pára... ainda gira, lentamente, com esforço; ainda respira, a espaços, com intervalos... a menos, a menos, até acabar como um ser agonizante.

Depois, fica um chão alastrado de ruínas – o lugar onde foi Tróia."⁽¹⁾

⁽¹⁾ Oliveira Martins, *O Regime das Riquezas*, Guimarães Editores, 5ª edição, p. 189.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- *As PME e o Desafio da Modernização*, edição do IAPMEI, 1987.
- BIZEC, René-François, *As Transferências de Tecnologias*, Publicações Europa-América.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista.



DIRIGIR



aspirinas da alma

A QUALIDADE NO LAZER

Qualidade é qualidade, não é verdade? Pois sim. Então, diga lá, quando dela se fala, em termos desportivos, a que actividade associa?

Ao Golfe, pois claro.

O Golfe sempre esteve associado a um elevado padrão de vida – só as classes elevadas o jogavam e diz-se mesmo que era, em tempos idos, juntamente com a caça, uma das actividades favoritas de alguns reis.

Do que não há dúvidas é que é um lazer muito relaxante. Para quem sofre de stress em abundância, tem algum dinheiro e tempo disponível para partidas que podem demorar eternidades, nada melhor se pode aconselhar.

Pois é, mas o Golfe não é para todos. É só para alguns. A ver-



dade é que, tendo em conta o tema desta revista, considerámos que, nesta altura, também poderia ser para si. Por isso lhe deixamos um roteiro de alguns dos principais campos de Golfe do País, com a sua localização, as suas principais características e a forma de contacto. Do norte ao sul, passando pela Madeira e pelos

Açores, você tem muita margem de escolha.

Ah, é verdade, quase me esquecia: os preços variam entre os 100 e os 200 contos de quota anual e as jóias de sócio ultrapassam, em alguns casos, os 600 contos, mas o que é isso para quem, como nós, apenas se importa com a Qualidade?...

DO NORTE ÀS ILHAS, EM BUSCA DA TACADA PERDIDA

PORTO

Estela

Localização:

a 10 quilómetros a norte da Póvoa de Varzim, junto ao hotel Contriz.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6017 m

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, praia privada e loja de golfe.

Contacto – tel.: (052) 61 24 00

Oporto Golf Clube

Localização:

a sul de Espinho, a poente da linha férrea Porto-Lisboa.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 5668 m

par – 71

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar e loja de golfe.

Contacto – tel.: (02) 72 20 08

Miramar

Localização:

sigla pela Estrada Nacional 109, até Miramar.

Características:

número de buracos – 9

comprimento – 2573 m

par – 34

Outros atractivos:

restaurante, bar, piscina e loja de golfe.

Contacto – tel.: (02) 76 20 67

Vidago

Localização:

a 15 quilómetros de Chaves, na direcção do Parque de Vidago.

Características:

número de buracos – 9

comprimento – 2370 m

par – 33

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, mini-golfe e ténis.

Contacto – tel.: (076) 973 56

LISBOA

Vimeiro

Localização:

a 70 quilómetros de Lisboa. De Torres Vedras siga em direcção ao Vimeiro, até à praia do Porto Novo.

Características:

número de buracos – 9

comprimento – 2350 m

par – 37

Outros atractivos:

hotel, restaurantes, bares e piscinas.

Contacto – tel.: (061) 98 41 57

Lisbon Sports Club

Localização:

Estrada Nacional 117, depois de Belas.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 5278 m

par – 69

Outros atractivos:

restaurante, bar, ténis, piscina e loja de golfe

Contacto – tel.: (01) 432 14 74

Estoril

Localização:

na Estrada Nacional 9, em direcção a Sintra.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 5238 m

par – 69

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, piscina, *putting-greens* e loja de golfe.

Contacto – tel.: (01) 468 01 76

Penha Longa

Localização:

na estrada Estoril-Sintra, na direcção da Lagoa Azul.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 5492 m

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, esplanada, *putting-greens*, sauna, *jacuzzi* e loja de golfe.

Contacto – tel.: (01) 924 00 14

Quinta da Marinha

Localização:

de Cascais seguir na direcção do Guincho.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6100 m

par – 71

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, ténis, piscinas e loja de golfe.

Contacto – tel.: (01) 486 98 81

Tróia

Localização:

em Tróia.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6337 m

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, ténis, *putting-greens* e loja de golfe.

Contacto – tel.: (065) 441 12

ALGARVE

Penina

Localização:

na Estrada Nacional 125, 4 quilómetros depois de Portimão.

Características:

número de buracos – 18

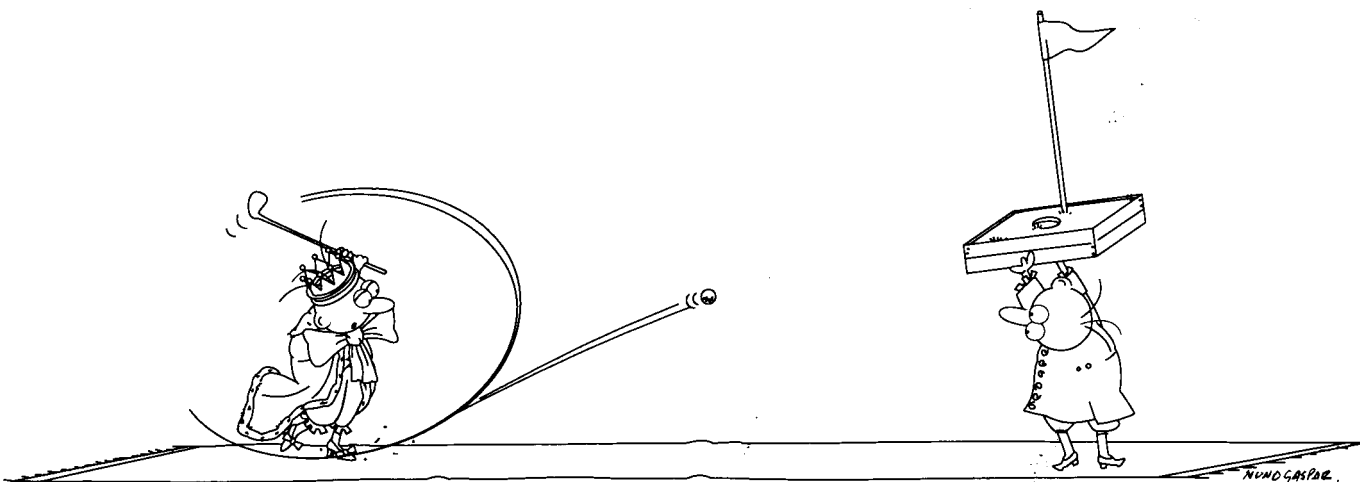
comprimento – 6439 m

par – 73

Driving-range e outros atractivos:

hotel, restaurantes, bares, *putting-greens*, praia privada e piscina, solários, *snooker*, sauna, massagens, ténis, *windsurf*, cavalos e loja de golfe.

Contacto – tel.: (082) 41 54 15



Vilamoura

Localização:

entrada norte de Vilamoura.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6331 m

par – 73

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, putting-greens e loja de golfe.

Contacto – tel.: (089) 32 16 52

Quinta do Lago

Localização:

na Estrada Nacional 125 virar para Almansil.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6205 m, 6488 m, 6293 m

e 6400 m, conforme o percurso

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar, ténis, piscina, putting-greens e loja de golfe.

Contacto – tel.: (089) 39 45 29

MADEIRA

C. G. da Madeira

Localização:

Estrada Funchal – Machico, na direcção de Stº da Serra.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6080 m

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

bar, putting-greens e loja de golfe.

Contacto – tel.: (091) 55 23 56

AÇORES

Furnas

Localização:

de Ponta Delgada, segue-se para Furnas, passando Pedras do Galego.

Características:

número de buracos – 18

comprimento – 6200 m

par – 72

Driving-range e outros atractivos:

restaurante, bar e ténis.

Contacto – tel.: (096) 319 25

ALBUQUERQUE TAVARES

Licenciado em Educação Física.

GOLFE, UMA AUTÊNTICA VÁLVULA DE ESCAPE

O engenheiro Mário Secca, vice-presidente da AIP, é praticante de Golfe há longos anos. Elege-o como o seu desporto de fim-de-semana, conjugando repouso espiritual e um suave exercício físico, em contacto com a Natureza.

Jogar Golfe é praticar um desporto extremamente saudável. Além de representar andar cerca de sete quilómetros para jogar os dezoito buracos que compõem o percurso do campo, fazêmo-lo num ambiente despoluído, em contacto com a Natureza, normalmente no meio de agradáveis arvoredos que delimitam os percursos de cada buraco. Por outro lado, as jogadas representam um exercício físico não violento, mas que põe em acção grande parte dos músculos do corpo.

O único inconveniente do Golfe é que, para jogar os dezoito buracos, ou seja, realizar a partida completa, e se jogarmos um conjunto de quatro jogadores, precisamos de cerca de quatro horas ou mesmo mais...

Por isso é que só me é possível jogar aos sábados e domingos. E por vezes, quando tenho que preparar alguns documentos importantes, só jogo num desses dias.

O ideal é a família jogar também, que é o que acontece no meu caso, em que a minha mulher joga normalmente comigo.

OS CUSTOS DO GOLFE... E AS COMPENSAÇÕES

O Golfe, não sendo um desporto barato, não se pode dizer que seja dos mais caros. Penso que a Caça, a Vela, e outros saem bastante mais caros. Há, claro, o investimento ini-

cial, na compra dos tacos de golfe, do carrinho para os transportar e na inscrição como sócio de um dos já imensos clubes existentes em Portugal.

Depois, sendo sócio do clube, para jogar não se paga nada.

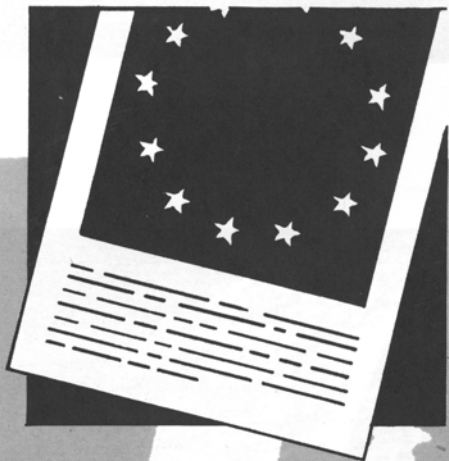
As compensações são enormes, em termos de repouso espiritual e de um suave exercício físico, pois o Golfe é uma autêntica válvula de escape para os problemas profissionais que ocorrem durante a semana.



SUGESTÕES PARA QUEM SE VAI INICIAR

Eu jogo Golfe há cerca de 36 anos. Penso que para qualquer pessoa se iniciar neste desporto deve começar por comprar um saco de golfe com os respectivos tacos, mas em 2ª mão e com o conselho de um dos profissionais dos clubes. Deve ter também, no mínimo, uma dúzia de lições com um desses profissionais, para aprender os movimentos correctos. Depois, ter persistência e, durante alguns dias (fins-de-semana) ir bater bolas para os driving-range. Parecendo que não, o Golfe é um dos desportos mais difíceis de jogar mas, precisamente por isso, é aliciante. Exige concentração e, ao mesmo tempo, descontração.

DIRIGIR



REAJUSTAMENTOS NO ORÇAMENTO PARA 1996

Os ministros europeus encarregados de elaborar o orçamento da União Europeia para 1996 aprovaram um aumento de 20 milhões de ecus (cerca de 4 milhões de contos) nas verbas consagradas ao financiamento das grandes redes transeuropeias de transportes.

A distribuição de receitas no orçamento de 1996 prevê 79 milhões de contos para a agricultura, 50 milhões para acções estruturais, 9,3 milhões para políticas internas (nas quais se integram as referidas redes transeuropeias de transportes), 7,7 milhões para acções exteriores, nomeadamente em favor dos países da Europa de Leste e, por último, outros 7,7 milhões de contos para as despesas administrativas das várias instituições. Paralelamente, uma reserva de 2,1 milhões de contos está contemplada para financiar despesas imprevistas, como as ajudas de urgência e os reembolsos ou garantias.

LISBOA E PORTO RECEBEM NOVOS APOIOS COMUNITÁRIOS

Através da iniciativa comunitária **Urban**, especialmente dirigida à revitalização e requalificação de algumas zonas

das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, vão ser disponibilizados para Portugal cerca de 8,6 milhões de contos pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e pelo Fundo Social Europeu (FSE). Este montante será destinado ao desenvolvimento de programas de reabilitação em bairros degradados de cidades em que se verifiquem fenómenos acentuados de exclusão social.

INTERREG II FINANCIA REGIÕES TRANSFRONTEIRIÇAS IBÉRICAS

O programa Comunitário **Interreg II** (apoiado pelo FEDER e pelo FSE) para Portugal e Espanha, destina-se a financiar projectos relacionados com o desenvolvimento socioeconómico e cultural da região transfronteiriça de ambos os países até um investimento global máximo de um milhão de contos.

A Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica será a entidade responsável pela avaliação científica e técnica das candidaturas e pelo seu ajustamento com a iniciativa complementar do lado espanhol, suportando 15 por cento das despesas elegíveis de cada projecto aprovado pela Unidade de Gestão do Programa, enquanto as entidades proponentes dos projectos asseguram 10 por cento das mesmas.

PRODUÇÃO MULTIMÉDIA TEM NOVO PROGRAMA COMUNITÁRIO

Destinado a estimular a indústria europeia de produtos multimédia, o programa **Info2000** dispõe de um orçamento de quase 20 milhões de contos e terá a duração de quatro anos (1996-1999).

O **Info2000** pretende que os cidadãos europeus tirem mais partido da informação proveniente do sector público, procu-

rando, ainda, estimular a produção europeia multimédia de alta qualidade em três áreas estratégicas: a herança cultural europeia, serviços comerciais para as PME e informação geográfica. Com este programa a Comissão Europeia pretende, não só contribuir para a resolução do problema do desemprego, como também atenuar o fosso existente entre a crescente oferta multimédia proveniente de países terceiros, nomeadamente dos Estados Unidos, e a débil indústria europeia do sector.

CONFERÊNCIA INTERGOVERNAMENTAL DE 1996 EM DEBATE NAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS

Os gabinetes do Parlamento Europeu e da Comissão Europeia em Portugal, juntamente com o grupo interuniversitário de reflexão, têm vindo a promover um ciclo de seminários sobre a **Conferência Intergovernamental de 1996**, que decorrerá em diversas cidades do País.

Depois dos colóquios nas Universidades de Coimbra, Évora e Lisboa, é agora a vez de Braga acolher nos dias 12 e 13 de Janeiro esta iniciativa, que conta com um leque alargado de participantes, como sejam João Mota de Campos, Francisco Lucas Pires, José Luís Vilaça, Jorge Miranda, Paulo Pitta e Cunha, Jorge Braga de Macedo, entre outros. Em debate estarão alguns dos temas mais importantes que serão discutidos na próxima Conferência Intergovernamental, que terá lugar em 1996.

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



PRODUTO INTERNO BRUTO: ACENTUADAS DESIGUALDADES

O PIB por habitante é um dos indicadores que permite medir o nível de vida de um país. Para comparações entre países, ele exprime-se frequentemente em "standards de poder de compra", calculados a partir de taxas de conversão que permitem a eliminação das diferenças de níveis de preços de país para país. Na verdade, a aplicação de taxas de câmbio para converter o PIB de um dado país em ecus ou em dólares, não reflecte necessariamente o poder de compra real de uma moeda num território nacional, já que tal depende do nível geral de preços vigente nesse país. Isto é: ter mil dólares para gastar na Grécia obviamente não é a mesma coisa que ter mil dólares para gastar na Alemanha, porquanto os níveis de preços vigentes nos dois países são diferenciados.

Assim, por exemplo, se convertermos directamente em ecus o PIB por habitante da Dinamarca, esse país classifica-se à frente dos Doze Estados membros. Em compensação, se o PIB dinamarquês for expresso em "standards de poder de compra", a Dinamarca encontra-se relegada à quarta posição, em razão do seu nível de preços elevado. O primeiro lugar, nesse caso, é ocupado pelo Luxemburgo.

MÉDIA EUROPEIA: EVOLUÇÃO CRESCENTE...

A comparação, a preços constantes, do PIB por habitante para o período de 1970-1989 revela um crescimento de 53 por cento do PIB médio da CEE. Mais do que nos Estados Unidos, onde o ganho foi de 43 por cento, e bastante menos do que no Japão onde foi de 91 por cento (ou seja, aqui o PIB quase que duplicou em vinte anos).



No entanto, o PIB nos Estados Unidos permanece superior ao do Luxemburgo em 11 por cento. Quanto ao PIB por habitante, no Japão ele é 10 por cento inferior ao do Luxemburgo, situando-se ao nível do da França, que ocupava, em 1990, o terceiro lugar entre os "Doze", logo após a Alemanha.

Nos diferentes países da Comunidade, entre 1970 e 1989, as evoluções foram bastante díspares. Em Portugal e na Irlanda, que partiam de um nível relativamente baixo, o crescimento foi de 72 por cento. Inversamente, a Dinamarca e os Países Baixos, que figuravam à frente da classificação no início dos anos 70, conheceram crescimentos mais lentos: respectivamente 42 por cento e 35 por cento.

... MAS SUBSISTEM ENORMES DISPARIDADES

No interior da Comunidade Europeia, o PIB por habitante do Luxemburgo era, em 1990, 2,6 vezes mais elevado do que o da Grécia, e 2,3 vezes mais elevado do que o de Portugal.

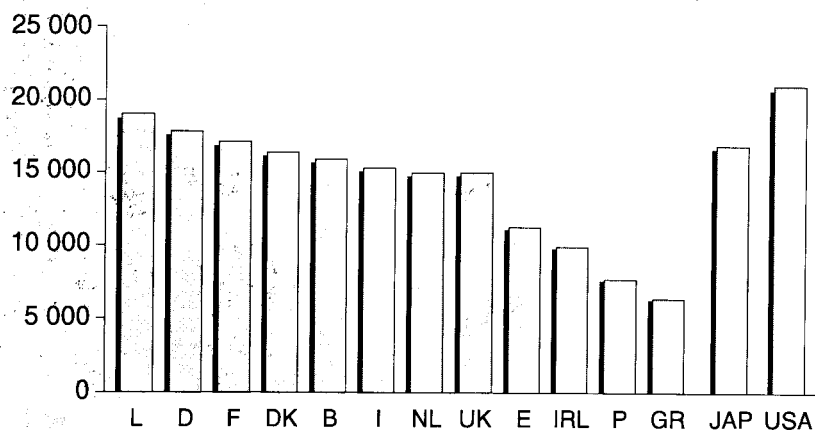
Todos os países, excepto a Grécia, apresentam um PIB por habitante superior ao de Portugal. E em quatro deles, ou seja, além do Luxemburgo, também a Alemanha, a França e a Dinamarca, o valor do PIB é mais do dobro do que o do nosso País.

Em Espanha, o PIB por habitante situa-se 40 por cento acima do nosso.

Enfim, recordando o que foi dito no início, que o PIB por habitante avalia o nível de vida de um país, talvez seja interessante notar que, em média, um luxemburguês só por si tem tanto poder de compra como um português e um irlandês juntos, ou como um espanhol e um grego também juntos. Seja um belga, um italiano, um holandês ou mesmo um inglês, qualquer deles, de *per si*, dispõe de um poder de compra que quase equivale ao de dois portugueses.

Ciclónicos trabalhos, esses, os de nos aproximarmos do "pelotão da frente" ... Não haja dúvida!

PIB por habitante, em *standards* de poder de compra, 1990



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

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

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

J. M. MARQUES APOLINÁRIO,
Economista.

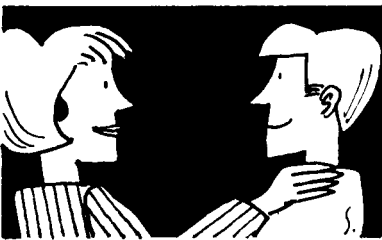
SABER GUARDAR DISTÂNCIAS

Como o animal ou qualquer outro ser vivo, o Homem tem um sentido biológico e anímico do "seu" território. Quer esteja numa fila para aguardar atendimento, no escritório ou na praia, ou simplesmente face a alguém, há uma distância instintiva para cada um se sentir em segurança.

Muitos diplomatas, homens de negócios e dirigentes participam em cursos onde aprendem a diagnosticar distância, a fim de conscientemente respeitarem os espaços pessoais dos seus interlocutores. Este saber respeitar os territórios pessoais é uma arte... reveladora do nosso íntimo comportamento humano.

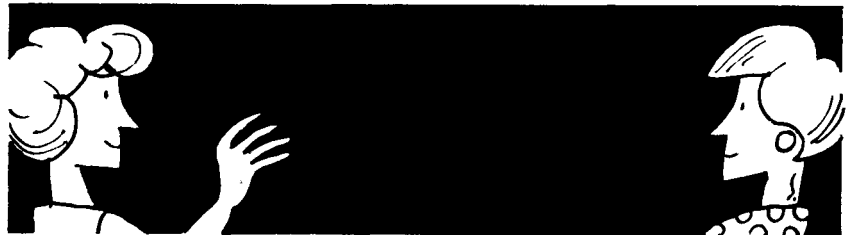
Existem **quatro tipos de distâncias** a conhecer e respeitar:

- a distância íntima
- a distância pessoal
- a distância social
- a distância pública



A **distância íntima** estende-se cerca de 50 centímetros para lá do corpo físico e é uma verdadeira zona interdita, onde o nosso odor e a nossa temperatura estabelecem

os limites: nessa zona "perigosa" deixamos entrar os seres dos nossos afectos e defendemo-nos das ofensivas por uma rigidez muscular e um olhar vago e longínquo que "supõe" (pensamos ingenuamente) ignorar os que se aproximam demasiado. Mas, como é sabido, o ritmo cardíaco aumenta e a taxa de adrenalina também.



Somos literalmente ameaçados na nossa mais profunda necessidade territorial numa carruagem de metro em hora de ponta!

A **distância pessoal** varia até aos 150 centímetros e é comparável à que os outros animais guardam entre si. É uma distância não esférica, que exige maior comprimento para a frente do que para os lados ou para trás. Talvez porque, inconscientemente, a distância "cara a cara" seja mais inibidora e potencialmente perigosa que a "lado a lado"...



A forma como as pessoas se repartem num ascensor ou numa sala vazia contém uma ordem implícita e revela a existência do se chama a escolha dos "lugares de poder": algo como o "ninho" onde nos sentimos mais protegidos e de onde melhor nos expressamos. Temos, da mesma forma, os nossos lugares de poder nas nossas casas, quando mantemos o sofá especial, o lugar à mesa, o cantinho para ver televisão ou para descansar.

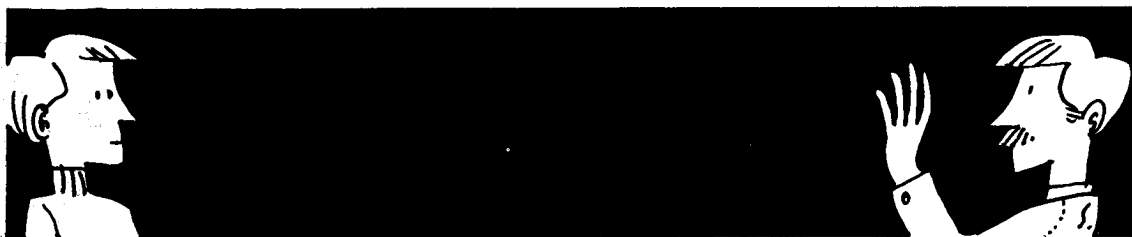
A **distância social** rege sobretudo o nosso comportamento profissional e varia entre os 120 e os 360 centímetros (razão que determina, por exemplo, que uma recepcionista deve encontrar-se a mais de 2 metros da sala de atendimento...) para que não se sinta invadida pelos visitantes).

Inconscientemente, gerimos esta distância segundo a cultura do local de trabalho, segundo o estatuto social dos interlocutores, e não se pense que este assunto é de

menor importância. Grandes decisões políticas esperam às vezes por um consenso acerca do tamanho e da forma das mesas onde decorrerão as conversações.

Segundo a idade e o sexo, também estas distâncias variam, e ainda pelo carácter introvertido ou extrovertido de cada um. Todos somos sociais, mas não com as mesmas distâncias.

A noção de distância, inexistente no bebé, vai-se construindo à medida que emerge o eu e a linguagem e é mais tarde defendida até à violência, ou inconscientemente por gestos "educados" de colocar ao nosso lado um livro, um casaco ou um jornal; é a necessidade territorial que condiciona a distância diferente a que nos colocamos face a alguém que está de pé ou sentado, que nos olha directamente ou parece dormir...



Se a distância íntima condiciona o contacto físico, a distância pessoal reflecte a nossa atitude face aos outros, a distância social traduz o nosso respeito pela autoridade e a **distância pública** revela o nosso medo das multidões.

DISTÂNCIA PESSOAL E AMBIENTE DE TRABALHO

No mundo do trabalho, a distância pessoal varia entre a relação amigável, a relação de cooperação e a de competição pessoal.



Conversa "face a face"



Cooperação "lado a lado"

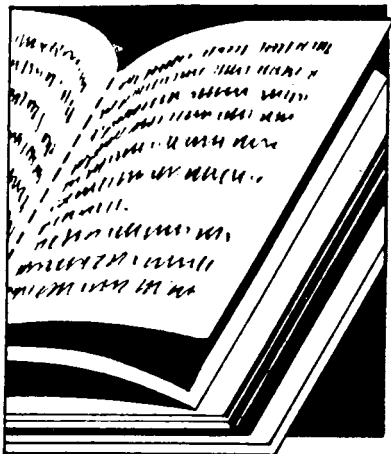


Competição "em diagonal"

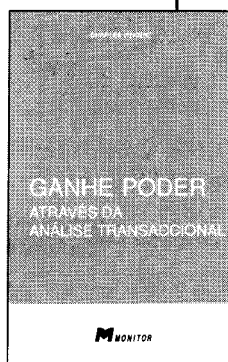
Também neste domínio se vai tornando familiar o conhecimento e o respeito pelas leis naturais que regem o comportamento para que o mundo laboral deixe de ser um mundo de luta e sobrevivência, para passar a poder ser um mundo de convivência segura, cooperante e responsável.

NOTA: Para saber mais, leia *La Dimension Cachée* e *La Langage Silencieux*, Edward Hall, Edições Seuil.

*Psicóloga; Formadora.



livros a ler



FICHA TÉCNICA:

Título: *Ganhe Poder através da Análise Transaccional*

Autor: Charles Vincent

Tradutor: Lemos de Azevedo

Editora: Monitor – Projectos e Edições, Lda

Colecção: Investimentos e Organização

À VENDA NAS LIVRARIAS

O PODER DE MOTIVAR

Nas organizações tem vindo a crescer a necessidade de dispor, não apenas de recursos humanos qualificados, mas também de recursos humanos motivados. De entre as diversas teorias e modelos acerca da **motivação**, o modelo que C. Vicent propõe apresenta um cariz prático, útil e actual. Vejamos o que ele defende.

A motivação é um conceito difícil de delimitar e é muitas vezes confundido com outros aspectos. Por exemplo:

- muitos chefes acreditam na existência de leis gerais acerca da motivação e para eles todos os empregados têm os mesmos interesses, iguais qualidades e iguais defeitos;
- outros confundem motivação com "estado de espírito" e, por isso, ou se está motivado ou não (mas espera-se que o empregado se mostre sempre motivado);
- alguns chefes tentam aplicar "receitas" aos seus colaboradores mas, em termos práticos, obtêm poucos resultados;
- outros, ainda, confundem motivação com remuneração e consideram que a falta de meios económicos dificulta ou impede a motivação do colaborador;
- e há chefes que consideram que a motivação não é uma questão que lhes pertença, mas sim à empresa ou ao Departamento de Recursos Humanos.

A **motivação** é definida por Vicent como "... um processo dinâmico que se constrói numa teia de relações" e está ligada a três aspectos:

- ao indivíduo (e seu sistema de valores);
- às tarefas/objectivos (mais ou menos interessantes para o indivíduo);



- à situação (isto é, à relação que se estabelece entre indivíduo e as tarefas).

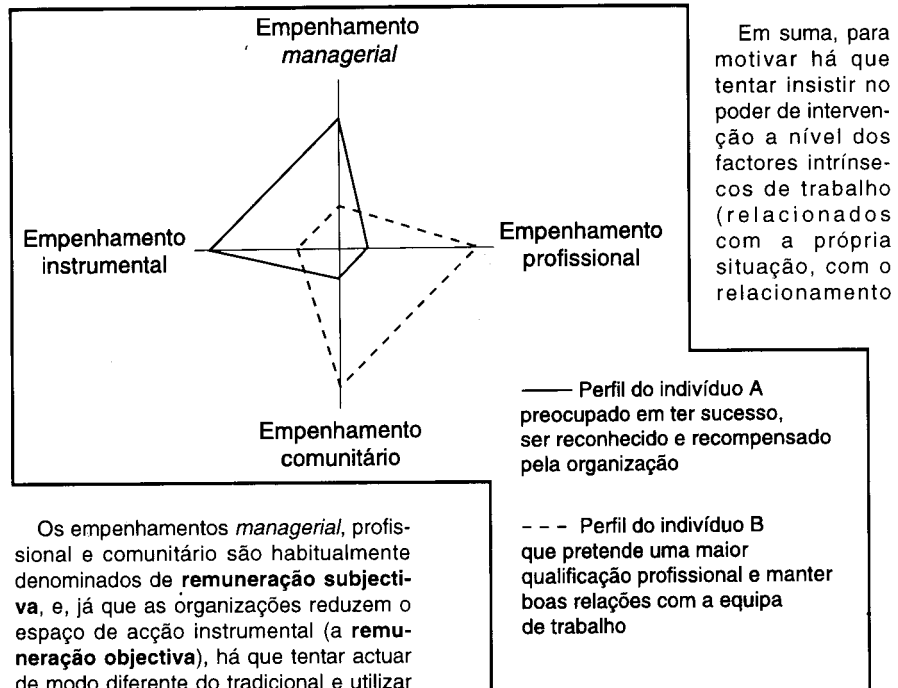
Vincent enfatiza que as diversas formas de **empenhamento** (termo que utiliza em vez de necessidade, pois apela para modelos de tipo hierárquico) se podem manifestar ao mesmo tempo e define-o como "... a quantidade de energia positiva que um indivíduo aceita investir e que o leva a actuar". Sugere-nos quatro formas de empenhamento:

- **Instrumental**, que é o tipo de motivação a que os chefes habitualmente se reportam quando falam dos colaboradores e que envolve vários aspectos: os que contribuem para a satisfação material (salário, prémios, segurança no emprego); os que envolvem estatuto (qualificação profissional, sinais de reconhecimento social); e relevância reconhecida pela hierarquia (em interdependência dos anteriores). O ponto-chave deste empenhamento parece consistir em ganhar dinheiro e ser socialmente reconhecido.
- **Managerial**, que diz respeito à sua afirmação como "... chefe de equipa e dos assuntos da sua responsabilidade". As preocupações centram-se no atingir dos objectivos, na gestão dos recursos humanos e a autonomia é um valor essencial para estes indivíduos. Os aspectos-chave deste empenhamento são: "... ser patrão...; animar e dirigir a equipa; conseguir aumentos de produtividade; melhorar a segurança; ... reduzir custos; fixar objectivos; lançar-se em desafios".
- **Profissional**, o que envolve aspectos ligados à formação profissional. Estes indivíduos pretendem, acima de tudo, aumentar a sua competência. Os aspectos-chave são: "... realizar experiências novas; procurar trocas de pontos de vista com colegas; melhorar a competência através de formação; pôr-se em causa".
- **Comunitário**, que envolve aspectos ligados ao trabalhar em equipa e conciliar trabalho e prazer. Para estes indivíduos, a qualidade dos relacionamentos interpessoais e os aspectos ligados ao relacionamento no trabalho assumem uma importância extraordinária. Como aspectos-chave deste empenhamento temos: "... trabalhar em grupo; ser escutado e considerado; ter sentimento de pertença ao grupo; dar importância

às reuniões; saber introduzir o humor, o prazer e o jogo no trabalho".

Através destes quatro tipos de empenhamento podemos estabelecer perfis de motivação para diferentes indivíduos. Assim, por exemplo:

Fig. 1



Os empenhamentos *managerial*, profissional e comunitário são habitualmente denominados de **remuneração subjectiva**, e, já que as organizações reduzem o espaço de acção instrumental (a **remuneração objectiva**), há que tentar actuar de modo diferente do tradicional e utilizar *n* possibilidades para motivar os trabalhadores. Vejamos algumas destas alternativas:

Para desenvolver o **empenhamento managerial**, o chefe poderá, em relação a cada colaborador:

- delegar parte dos seus poderes;
- pedir-lhe conselhos;
- torná-lo o seu substituto aquando das suas férias;
- associá-lo às decisões sobre a gestão dos recursos humanos;
- confiar-lhe tarefas que o valorizem;
- evitar um controlo apertado;
- ...

Com o objectivo de aumentar o **empenhamento profissional**, o chefe poderá, com cada colaborador:

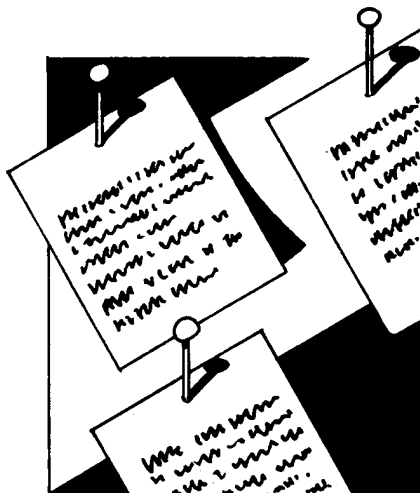
- alargar/enriquecer o trabalho;
- fixar objectivos ambiciosos;
- estudar as necessidades de formação;
- avaliar o seu progresso profissional;
- associá-lo a mudanças no serviço;
- ...

Com o intuito de desenvolver o **empenhamento comunitário**, o chefe poderá, em relação a cada colaborador:

- felicitá-lo pelo seu sucesso;
- confiar-lhe a preparação de reuniões;
- convidá-lo para a formação de novos recursos humanos;
- fazer com que acompanhe visitas;
- tratar de assuntos não profissionais;
- ...

entre colaboradores e entre estes e as chefias), mais do que a nível dos factores extrínsecos (que têm a ver com a política geral da organização, com as normas na área dos recursos humanos) e sobre os quais os chefes têm reduzido poder ou um poder partilhado com a direcção da organização.

ISABEL MARIA DA CRUZ FERREIRA
Docente de Psicologia na Escola Superior de Tecnologia de Tomar.



breves



MESTRADO EM GESTÃO DA QUALIDADE

A Universidade Aberta, em colaboração com o Conselho Coordenador do Ensino Superior Politécnico, representado pelo Instituto Politécnico de Setúbal, irá dar início, no dia 5 de Fevereiro de 1996 ao primeiro Curso de Mestrado em Gestão da Qualidade.

O mestrado decorrerá em Lisboa, naquele estabelecimento de ensino público, e terá por objectivos essenciais:

- o desenvolvimento profissional e científico nos domínios da Gestão da Qualidade;
- a formação de quadros médios e superiores;
- a formação de pessoal docente para o ensino superior;
- o desenvolvimento das capacidades de Gestão de Liderança em Projectos da Qualidade, com vista ao aumento da competitividade das empresas, fidelização da sua base de clientes, formação contínua dos clientes internos e lançamento das acções correctivas julgadas necessárias;
- o aperfeiçoamento das Técnicas e dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Todos sabemos que as empresas carecem de quadros com formação objectiva e de qualidade, para assumir funções específicas que a competitividade internacional impõe. Logo, importa formar, naquelas áreas, pessoal docente para o ensino superior, e, atentos à importância crescente dos fenómenos da Qualidade, dedicar especial atenção à formação de especialistas de nível supe-

rior, capazes de dar resposta ao mundo de problemas que as empresas, públicas e privadas, enfrentam para a sua inovação e modernização, concebendo programas de acção e implementando-os dentro das empresas, com o apoio técnico e metodológico necessário.

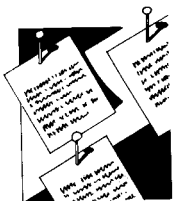
Com a realização deste mestrado pretende-se alcançar a formação objectiva, de modo a que seja possível fazer o levantamento e simulação nas empresas dos autênticos problemas no âmbito da gestão e da concretização da Qualidade Total. Nesta linha estão, também, várias universidades europeias, manifestando a Universidade Aberta um profundo empenhamento em seguir as suas experiências, encurtando a curva de aprendizagem, partilhando resultados e beneficiando do intercâmbio científico e técnico proporcionado, com objectivos de Excelência.

A qualificação de base exigida para acesso ao curso de mestrado é o grau de licenciatura ou equivalente, sendo desejável que os candidatos possuam formação de base, nomeadamente em áreas disciplinares da Engenharia, da Economia e da Gestão, ou outras áreas com interesse profissional na Gestão da Qualidade. O curso, que contará com a colaboração de docentes de universidades estrangeiras, com as quais estão firmados acordos, será leccionado em regime presencial, pós-laboral, nas instalações da Universidade Aberta em Lisboa, na Rua da Escola Politécnica, 147.

O prazo para apresentação de candidaturas a este curso terminou a 15 de Dezembro. Mas não desanime! Outras oportunidades ocorrerão por certo...

N.O.P.

DIRIGIR



COM A AGESFAL NAS ASAS DE ÍCARO

O projecto ÍCARO reúne oito organizações europeias reconhecidas pela sua actividade de pesquisa e inovação permanente, com o fim de executar uma experiência protótipo de apoio telemático multimédia, à distância, no âmbito da **Consultoria e da Formação em Qualidade**.

O vector tecnológico é o factor mais visível deste projecto. Utilizando a RDIS como meio de transmissão, será posto a funcionar o conjunto *hardware/software* da TELES, que permite o visionamento de imagem bidireccional instantânea, comunicação constante de som, utilização simultânea do mesmo ficheiro por dois operadores localizados a qualquer distância geográfica e transferência de ficheiros a alta velocidade (num último teste foram recebidas, no Estoril, 17 páginas A4 escritas em *WORD*, com formatação completa, em apenas 52 segundos).

Não menos importante é o vector de desenvolvimento de conteúdos pedagógicos e de instrumentos de apoio à formação à distância, no domínio da Qualidade; que será liderado pela AGESFAL, no âmbito do consórcio. Este pacote visa substituir, na medida do aceitável, a necessidade de deslocação física de formadores e consultores, por comunicação telemática multimédia e, simultaneamente, criar por essa via um serviço de apoio permanente aos projectos de qualidade das empresas industriais que serão objecto do projecto.

Em cada um dos seis países (Alemanha, França, Holanda, Irlanda, Itália e Portugal) foram seleccionadas empresas industriais que pretendem certificar-se na ISO 9000 e que receberão o apoio das organizações de consultoria e formação que se constituíram em parceiros no ÍCARO.

Nestas empresas será instalado o suporte tecnológico telemático da TELES e com elas elaborar-se-á um plano adequado para o processo de certificação, o qual contará com o apoio presencial e à distância, com base no pacote a desenvolver sob a liderança da AGESFAL. Estima-se que, com base neste processo, se consiga reduzir a necessidade de deslocações em, pelo menos, metade das habituais e aumentar o número de contactos três a quatro vezes, através da comunicação à distância.

Trata-se, portanto, de um bom exemplo de *reengineering* em que se conseguirá, e citando Hammer "fazer mais, com menos".

A AGESFAL voa nas asas de ÍCARO, mas não pensa aproximar-se perigosamente do Sol. Em vez disso, pensa tornar rapidamente o ÍCARO em VIRIATO e desmultiplicar esta solução em vários projectos de âmbito nacional.

Para já fica o convite a todos os interessados para assistir a uma demonstração, nas instalações da AGESFAL, no Monte Estoril.

Contacto: tel.: (01) 467 44 71



APQ E QUALIDADE EM MOVIMENTO

Durante a semana que decorreu entre 4 a 11 de Novembro, à semelhança de outros países europeus, a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) promoveu e organizou a «Qualidade em Movimento».

Por a Qualidade ter um significado demasiado abrangente, o seu sentido mais profundo só poderá ser apreendido ao longo do tempo e através de iniciativas como esta. Ou seja, Qualidade diz respeito a tudo e a todos. Se considerarmos o ponto de vista económico ou empresarial do termo, podemos identificá-lo com uma nova forma de estar na empresa, que afecta obrigatoriamente todos os colaboradores, desde os níveis hierárquicos superiores aos inferiores, tendo como objectivo final obter melhores resultados.

Por outro lado, para que essa nova forma de estar e de gerir as organizações possa ser implementada, é necessário, desde já, sensibilizar as crianças para que fazer bem à primeira é uma vantagem essencial nos tempos que correm, num contexto em que a concorrência é cada vez maior, os consumidores são cada vez mais exigentes e a tecnologia avança a uma velocidade alucinante, poupando, assim, recursos às empresas que, futuramente, já não terão de os dispendir em formação orientada para a Qualidade para preencher as lacunas do ensino.

Daí que, nesta semana, as crianças tenham tido algum protagonismo.

Tendo, portanto, como objectivo **sensibilizar toda a sociedade para esta problemática**, a APQ promoveu esta sema-

na da «Qualidade em Movimento», cujo momento mais alto terá sido o colóquio «Liderar pela Qualidade», nos dias 8 e 9 de Novembro na FIL, que contou com cerca de 350 participantes.

Infelizmente, fazendo um balanço global deste colóquio, verificou-se que **os executivos portugueses estão mais virados para preocupações com a certificação, uma espécie de «diploma» que lhes poderá trazer vantagens competitivas, do que propriamente para uma nova forma de orientar o negócio que implique mudanças estruturais e profundas a nível da organização**. Por outras palavras, a Gestão pela Qualidade Total.

Questões como a liderança e a Qualidade Total ainda não são, apesar dos esforços que a APQ tem feito nesse sentido, considerados factores primordiais de sucesso, embora a sessão plenária «Liderança: Uma Evolução Pessoal» tenha suscitado intervenções e reflexões interessantes. A frase «Não há maus empregados, o que há é maus chefes», talvez possa traduzir o espírito da sessão.

Na sessão «Qualidade em Serviços» destacou-se a intervenção de Barry Wragg, um inspector da polícia inglês, de South Yorkshire, cuja filosofia de trabalho se pode resumir ao desafio que lançou: «Como é que podemos resolver casos de polícia sem o auxílio do público?»

Também nesta sessão os funcionários do Centro de Saúde da Amora efectuaram uma representação teatral do *Auto da Barca da Amora* que, no fundo, é a farsa de Gil Vicente «virada» para a Qualidade.

Talvez a sua mensagem possa servir de exemplo a todos os Portugueses que persistem em ignorar que Portugal pertence à Europa: **«Mudar a mentalidade, da obrigação ao prazer, da prisão à liberdade, é o que vamos fazer!»**

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade.

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO Nº 34 AO Nº 40

ASPIRINAS DA ALMA

• Desporto é saúde! Alguém duvida?	nº 34	pág. 52
• Bridge: Um jogo inteligente	nº 35	pág. 50
• Aeromodelismo:		
Para quem em pequeno sonhava com aviões	nº 36	pág. 52
• Para almas desorientadas...a orientação	nº 37	pág. 46
• Eu, filatelista, me confesso...	nº 38	pág. 44
• As cinco provas dos nossos gestores: O pentatlo	nº 39	pág. 44
• A qualidade no lazer	nº 40	pág. 42

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

• Preparar relatórios	nº 34	pág. 55
• Melhorar os processos de trabalho	nº 36	pág. 60
• Desenvolver uma atitude criativa	nº 37	pág. 56
• Os seis chapéus do raciocínio de Edward de Bono	nº 37	pág. 58
• Como lidar com os Media	nº 38	pág. 50
• Cuide de si e colabore com o ambiente	nº 39	pág. 56
• Seja um consumidor com preocupações ecológicas	nº 39	pág. 58
• Saber guardar distâncias	nº 40	pág. 49

DESTAQUE

• Mudança e atitudes empresariais	nº 34	pág. 3
• Era uma vez...dez engenheiros do ambiente	nº 34	pág. 7
• Cooperação empresarial: Uma gestão criativa	nº 35	pág. 3
• Formas de cooperação empresarial	nº 35	pág. 7
• Legrand: Uma cultura empresarial aberta à cooperação	nº 35	pág. 12
• As atitudes dos portugueses face ao trabalho	nº 36	pág. 3
• Trabalho e emprego em Portugal: Para onde vão?	nº 36	pág. 9
• Revolução permanente:		
Criatividade e inovação nas organizações	nº 37	pág. 3
• Inovação industrial e PME	nº 37	pág. 8
• Profissão: Criativo	nº 37	pág. 12
• A riqueza das organizações	nº 38	pág. 3
• Qual é e em que reside a riqueza da sua organização?	nº 38	pág. 7
• Consumo e ambiente	nº 39	pág. 3
• Crise do ambiente: Um desafio ético	nº 39	pág. 7
• Eco-empresa Portuguesa: A Hovione	nº 39	pág. 11
• As qualidades da qualidade	nº 40	pág. 3
• Implementar um sistema de qualidade	nº 40	pág. 5
• Concurso Dirigir: A qualidade em Diálogo	nº 40	pág. 13

ESTÓRIAS

• Saber decidir, ser capaz de arriscar	nº 34	pág. 37
• O velho, o rapaz e... o resto	nº 36	pág. 34
• Os tempos do nosso tempo	nº 37	pág. 44
• Quando os conflitos de consumo acontecem	nº 39	pág. 42
• O caso da desarticulação	nº 40	pág. 27

EUROPA EM NÚMEROS

• A população europeia	nº 35	pág. 52
• A educação na Europa	nº 36	pág. 56
• A força de trabalho na Europa dos doze	nº 37	pág. 52
• Mulheres, uma força no trabalho	nº 38	pág. 40
• Repartição do emprego por sectores de actividade	nº 39	pág. 48
• Produto Interno Bruto: Acentuadas desigualdades	nº 40	pág. 47

FORMAÇÃO

• Formação e novas competências:		
Núcleo estratégico na empresa do séc. xxi	nº 34	pág. 14
• CENFIM: Dez anos a formar e a inovar	nº 34	pág. 21
• Competências estratégicas para a mudança	nº 35	pág. 15
• Operacionalizar a formação a distância	nº 36	pág. 16
• Formar para a criatividade	nº 37	pág. 16
• Gestores do futuro: Que formação lhes dá a Universidade	nº 37	pág. 20
• AESE: Para uma formação contínua dos gestores de topo	nº 38	pág. 12
• Um conflito na equipa de saúde	nº 38	pág. 16
• Os profissionais verdes	nº 39	pág. 15
• Organizações qualificantes	nº 40	pág. 14

GESTÃO

• Melhoria da qualidade, missão impossível?	nº 34	pág. 30
• Concurso Dirigir: A qualidade em diálogo	nº 34	pág. 35
• Gestão de bases de dados access	nº 34	pág. 38
• A satisfação do cliente	nº 34	pág. 42
• Envolver os trabalhadores	nº 34	pág. 48

ÍNDICE

POR FALAR EM...

• Os custos da qualidade	nº 35	pág. 25
• Concurso Dirigir: A qualidade em diálogo	nº 35	pág. 30
• Criar e modificar formulários em bases de dados	nº 35	pág. 31
• O alcoolismo na empresa: A conspiração do silêncio	nº 35	pág. 36
• O paradoxo da gestão de recursos humanos	nº 35	pág. 42
• Plano oficial de contabilidade	nº 35	pág. 45
• A Injunção	nº 35	pág. 48
• O Teletrabalho	nº 36	pág. 27
• Concurso Dirigir: A qualidade em diálogo	nº 36	pág. 33
• A segmentação do mercado	nº 36	pág. 38
• Qualidade global	nº 36	pág. 44
• Novos homens novas tecnologias	nº 36	pág. 50
• A comunicação global	nº 37	pág. 29
• A certificação das empresas	nº 37	pág. 32
• A gestão do tempo por computador	nº 37	pág. 40
• Reengenharia uma outra visão	nº 38	pág. 23
• Para a rentabilização do trabalho de grupo: A afectividade	nº 38	pág. 28
• Quando o problema é: A capacidade de produção	nº 38	pág. 34
• Ecomarketing:		
Uma nova buzzword no dicionário de marketing	nº 39	pág. 21
• Poupar energia com sistemas de cogeração	nº 39	pág. 33
• Auditoria ambiental	nº 39	pág. 38
• Garantia da qualidade nas compras	nº 40	pág. 22
• Qualidade na empresa Fernando Simão, Lda.	nº 40	pág. 30
• A segurança em prol da qualidade:		
Mapa de riscos de acidentes de trabalho	nº 40	pág. 34

• ...Assédio sexual no local de trabalho	nº 35	pág. 56
• ...Inventores portugueses	nº 37	pág. 49
• ...Consultores seniores	nº 38	pág. 48
• ...Qualidades da modernização	nº 40	pág. 39

SABIA QUE...

• ...Ainda existe um país de Alquimistas	nº 34	pág. 57
• ...O código de barras é um aliado do consumidor	nº 35	pág. 60
• ...O trabalho em equipa está aí	nº 36	pág. 36
• ...Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento	nº 37	pág. 15
• ...A função e o papel da chefia directa na indústria tem vindo a evoluir de forma muito lenta	nº 37	pág. 38
• ...Um novo prémio de Excelência dirigido a PME, vai ser lançado em 96	nº 40	pág. 33

SOCIEDADE

• Os índices de preços no consumidor	nº 39	pág. 50
--------------------------------------	-------	---------

HISTÓRIA E CULTURA

• A missionação e o espírito de empresa dos portugueses	nº 34	pág. 26
• Etimologia das palavras de gestão	nº 35	pág. 21
• Os trabalhadores silenciosos	nº 36	pág. 24
• Inovadores, inventores e imitadores	nº 37	pág. 25
• Da riqueza das nações	nº 38	pág. 20
• O abastecimento de água a Lisboa:		
A obra das Águas Livres	nº 39	pág. 18
• Santo António: O místico e o economista	nº 40	pág. 18

SEPARATAS

• As vias da mudança	nº 34
• O sector PME em Portugal	nº 35
• Convenções internacionais de trabalho	nº 36
• O gestor da quarta vaga	nº 37
• A auto-avaliação de empresas	nº 38
• Ambiente e consumo de A a Z	nº 39
• Qualidade de vida no trabalho	nº 40

ERRATA

Relativamente à Dirigir nº 39, duas correcções há a fazer:

- No artigo "Consumo e Ambiente" (pág. 5), onde se lê: "Vários estudos já alertaram para o facto de os países da OCDE terem que reduzir a intensidade da utilização de recursos e a poluição per capita num décimo ou mais, nos próximos 50 anos...", deverá ler-se "... 10 vezes mais..."
- No artigo, "Os índices de preços no consumidor" (pág. 53), a fórmula de Laspeyres apresentada inclui um erro. A fórmula correcta será:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^n P_{i1} Q_{i0}}{\sum_{i=1}^n P_{i0} Q_{i0}}$$

Aos respectivos autores, Dr.ª Ana Cabral e Dr. Nuno Luís Madureira, apresentamos as nossas desculpas.