

NOV. DEZ. 96 • Bimestral • 2,00,00

46

DIRIGIR

revista para chefias

ARTESANATO
LABIRINTOS
DE UM PERCURSO

SEPARATA

Apoios ao Artesanato



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Ainda se lembra?

No congresso de 1997,
vamos pedalar até
ao outro lado do trabalho.

Percursos

Transição escola/trabalho

Jean Marie Peretti (França)

António Saenz de Miera (Espanha)

Teresa Ambrósio (Portugal)

A família e o trabalho

Ragnhild Sohlberg (Noruega)

Joanna Foster (Reino Unido)

Carreiras na 3^a idade

Barry Curnow (Reino Unido)

Gunther Wachtler (Alemanha)

Ricardo Cabrita (Portugal)



18º Congresso Europeu de Recursos Humanos
Lisboa 24 a 27 Junho 1997

Informações e inscrições na APG

Telef. (351-1) 849 97 66/847 25 10

Fax. (351-1) 840 93 40



Faça-nos perguntas

Linha **RH+**

Ligue (351-1) 849 97 66

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Artesanato: Labirintos de um percurso	3
<i>Mário Neves de Castro</i>	
Pelas terras do nordeste algarvio	9
<i>Manuel Soares</i>	
O homem e a arte num espaço vivo	14
<i>Filipa Vences Martins</i>	
FORMAÇÃO	
A nova fábrica da Volvo em Uddevalla	17
<i>Lúcia Graça</i>	
Tome nota	24



FOTO: JORGE BARROS



HISTÓRIA E CULTURA	
As grandes exposições	26
<i>Albano Pereira</i>	
GESTÃO	
A gestão de recursos humanos nas empresas familiares	32
<i>José Coelho Martins</i>	
Valores em tempo de mudança	39
<i>José Vicente Ferreira</i>	
Design nas estruturas empresariais	41
<i>Paulo Resende da Silva</i>	
Criar uma empresa — A guerra do cash-flow	46
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	

ASPIRINAS DA ALMA	
Entre a carambola e o snooker duas boas maneiras de relaxar	52
<i>Albuquerque Tavares</i>	

EUROFLASH	55
------------------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Participar em feiras	56
<i>Bernardo Ivo Cruz</i>	

BREVES	59
---------------	----

LIVROS A LER	61
---------------------	----

CLASSIFICADOS	62
----------------------	----

ÍNDICE	63
---------------	----



ASPIRINAS DA ALMA

IEFP / IP
MEDIATECA

97.02.04

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LUÍSA FALCÃO. ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: LÍRIA SPENCEH BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELISABETE MIRANDA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUÍSA FALCÃO, MADALINA AVILEZ. COLABORADORES: ALBANO PEREIRA, ALBUQUERQUE TAVARES, BERNARDO IVO CRUZ, FILIPA VENCES MARTINS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOSÉ COELHO MARTINS, JOSÉ VICENTE FERREIRA, LÚCIA GRAÇA, MANUEL SOARES, MARIA TERESA MARQUES, MÁRIO NEVES DE CASTRO, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULO RESENDE DA SILVA. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA, FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHHEIM, SÉRGIO RÉBLO. FOTOGRAFIA: TERESA RIBEIRO. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL. (01) 8062902 - EXT. 2127 E 2378 - APARTADO 8236 - 180 LISBOA CODEX. EDIÇÃO: ASSISSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TRAGEM: 3000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 180 LISBOA CODEX. DEPÓSITO LEGAL N.º 175/047. ISSN 0871-7314. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO CONCORRENDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP E PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DANDO QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

Entendido como uma actividade exercida, individualmente ou em unidades de tipo familiar, por artífices cuja intervenção no fabrico de peças, utilitárias ou decorativas, exige, para além do domínio das diferentes fases da produção, um apurado sentido estético, o artesanato, seja o tradicional ou o moderno, continua a ocupar o seu espaço próprio e a apresentar-se, até em contraponto ao carácter massificante e uniforme da indústria, como um sector pleno de potencialidades que importa explorar.

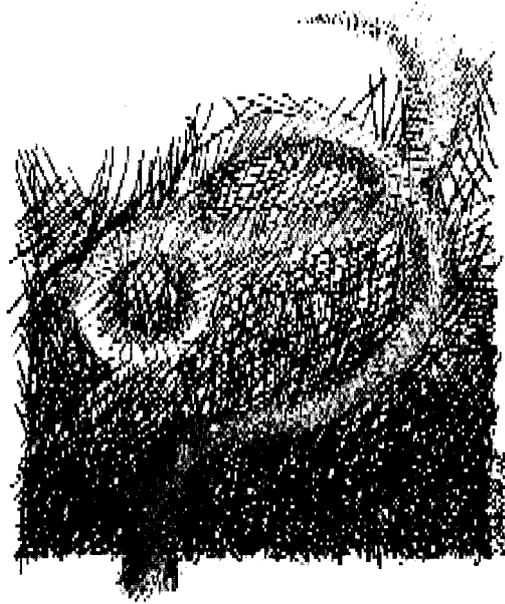
No entanto, o seu futuro só será estavelmente assegurado se for alicerçado num modelo de desenvolvimento que consiga compatibilizar a preservação das suas raízes culturais com o reforço da capacidade gestonária e das condições de trabalho dos artesãos, com o fomento do associativismo e com a melhoria dos sistemas de comercialização dos objectos produzidos.

Porque acreditamos nesse futuro e no papel do artesanato, enquanto factor de desenvolvimento regional, instrumento de divulgação do património cultural e área de potencial complementaridade ao emprego, cada vez mais escasso, proporcionado pelo sector empresarial da economia, decidimos consagrar o destaque deste último número do ano a tão interessante tema.

Este número é também marcado pela despedida da Dr.^a Luísa Falcão como coordenadora da DIRIGIR, por passar a exercer outras funções mais elevadas. O empenho e a competência como trabalhava na preparação de cada um dos números da revista e o entusiasmo contagiante como, no final, vivia a sua saída da tipografia, ficam-nos como recordação e constituem, sem dúvida, um testemunho valioso a que a Dr.^a Lídia Branco, nova coordenadora, vai certamente, com o nosso apoio e estímulo, saber dar continuidade.

Finalmente, aproveitamos esta coluna para desejar que o ano que agora se inicia seja para todos, colaboradores e leitores, aquilo que sonharam ao terminar o anterior.

Adelino Palma



ARTESANATO: LABIRINTOS DE UM PERCURSO



MÁRIO NEVES DE CASTRO
Técnico Superior Consultor do IEFP



Decidiu a DIRIGIR abrir um espaço dedicado ao artesanato, que se saúda pelo reconhecimento que o sector tem para o País e nomeadamente para o IEFP, permitindo a discussão de um tema nas suas diversas vertentes, aguardando-se com expectativa que os contributos reunidos possam esclarecer dúvidas que, porventura, ainda existam sobre a sua validade e oportunidade.

Muito se tem escrito e discutido sobre este assunto, encarado sob as mais diversas e variadas perspectivas, suscitando algumas dessas discussões outras tantas polémicas, sobretudo quando se confrontam vários interesses em jogo, que não deixam de ser positivas quando conduzem a resultados concretos.

Ao longo dos últimos anos eu próprio fui contribuindo com alguns escritos e intervenções e tenho de reconhecer que, com desencantos e alegrias, mantenho na quase totalidade, com pequenos ajustamentos de pormenor, tudo o que escrevi ou disse até hoje.

Continuo a acreditar na potencialidade do artesanato, seja tradicional ou moderno, adaptado às novas realidades e sem perder as suas raízes originais, caldeado por sucessivas gerações de artesãos, homens e mulheres, confirmando com satisfação que os jovens são capazes de responder à chamada e corresponder como fiéis continuadores, se lhes forem proporcionadas as condições necessárias para esse objectivo, isto é, manter a genuinidade, originalidade, qualidade e competitividade em tão aliciante actividade.

Refiro-me aos jovens que desejam iniciar uma profissão e àqueles que em actividades académicas universitárias orientam alguns trabalhos de pesquisa sobre o artesanato, sinais que são de assinalar como reflexo de um futuro quase assegurado, se lhes forem facultados os necessários enquadramentos, e que não devem resumir-se aos simples subsídios.

De entre as alegrias que atrás salientei, a par dos inúmeros contactos que mantive com artesãos de renome e anónimos, com os quais muito aprendi, e que nunca deixaram de exprimir a sua esperança num futuro melhor, sei que não estou sozinho na manutenção dessa mesma esperança e certeza. Tenho defendido que a abordagem do artesanato não pode ser desligada da conjugação das vertentes sociais, culturais e económicas, se o quisermos guindar à posição a que tem

direito, e que o seu passado justifica através dos labirintos do seu percurso ao longo da história, e que são conhecidos. Por esta razão, fui algumas vezes acusado de “fundamentalista” na defesa e valorização do artesanato, epíteto que neste caso registo com satisfação, dado a especificidade da actividade no seu conjunto, que não deve ser descaracterizada no seu todo.

Esta posição, subjectiva, não impede que a modernização do sector seja possível e desejável, adaptado às novas situações que nos cercam, designadamente pela melhoria das condições de trabalho e, sobretudo, quando disso for o caso, através da refuncionalização dos objectos, perdida que foi a sua função ao longo dos tempos, sem que os mesmos deixem de se identificar com as suas origens. Suponho que isto é viável e será uma das vias a percorrer.

ALICERCES PARA O DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE

Se me é permitida a veleidade, ousei tomar a liberdade de usar alguma “habilidade artesanal” e recorri à colagem de alguns textos anteriores, que creio ainda pertinentes, esperando que a mensagem seja entendida e recebida.

Tema este que essencialmente abordará as áreas que nos são próprias — Formação Profissional e Emprego — aliás, os alicerces para o desenvolvimento de qualquer actividade, não desligados de outros vectores como a comercialização e o *marketing*, o associativismo, os estudos de mercado e de divulgação, o selo de qualidade e garantia, entre outros.

O fenómeno da indústria multimédia emergiu recentemente no nosso País na área da cultura, visando não só o seu acesso mais fácil aos cidadãos, mas facultando a ligação entre a tecnologia e a criação artística.

Sendo indiscutível, ou pelo menos sem grandes teorizações, a discussão sobre a dimensão cultural do artesanato, que é inegável (daí o associarmos com o termo de arte popular), é de aguardar a extensão da tecnologia e a criação artística neste sector, mas...



a arte popular de um país traduz a identidade de um povo, reflectindo influências sociais e culturais, transmitidas ao longo de gerações, apresentando formas diversas de integração em cada região, num espaço nacional. Despida de influências alheias, longe de toda e qualquer sugestão de formas e preconceitos, deve impor-se pela sinceridade, embora ingénua tantas vezes, rejeitando-se que possa ser qualificada como arte menor, ainda que em sentido académico.

Na base da produção artesanal existe uma íntima relação entre as suas características e a organização socioeconómica onde se insere, os materiais disponíveis para a sua utilização, de acordo com as técnicas tradicionais dominantes. Ao criar, o artesão transmite a cada objecto um sentimento próprio, resultado da sua imaginação,

da sua vivência comunitária, em suma, do contexto que o envolve e lhe molda a personalidade.

De qualquer modo, à inultrapassável imaginação criadora dos artesãos há que aliar a qualidade e inovação, a fim de justificar preferências em espaços concorrenciais mais vastos, mesmo a nível interno, onde algumas actividades terão de possuir capacidade própria de renovação, não desligada de um sentido pragmático, conscientes de que os problemas do sector não podem ser encarados e resolvidos de forma utópica.

IDENTIDADE E DIFERENÇA: FORTES APOSTAS NO MERCADO

A evolução histórica do artesanato é abalada com o avanço da revolução industrial e consequente massificação da produção, relegando-o para segundo plano, como actividade menor.

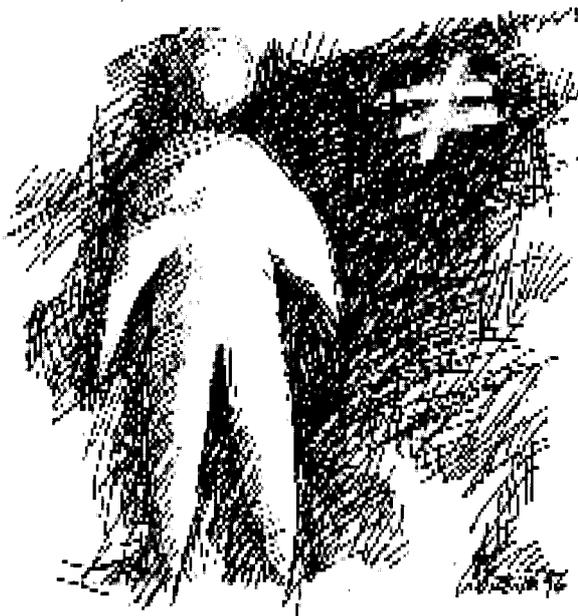
Razões de natureza endógena e exógena à própria actividade contribuíram de alguma maneira para um relativo desgaste da sua imagem, destacando-se entre as primeiras um envelhecimento relativo da população activa no sector, reduzido nível de escolaridade e deficiente qualificação profissional, exiguidade de capitais e dificuldades de comercialização. Entre as segundas, o aparecimento de novos materiais alternativos para satisfazer necessidades de procura ou novos gostos duvidosos, motivados muitas vezes por influências externas. Este conjunto de factores, entre outros, contribuiu para que o exercício da actividade fosse assumido pelo artesão como uma fatalidade, na medida em que o seu estatuto social passou a enfrentar alguma resistência na própria comunidade em que estava inserido, o que terá desmotivado muitos jovens.

Na década de 80 assistiu-se ao ressurgimento da actividade artesanal e à redescoberta do seu valor cultural e económico, em consequência da própria evolução das sociedades, libertando o homem para as actividades culturais e alterando padrões de consumo. Face a uma pro-

dução anónima e uniformizada, o produto artesanal apresenta uma identidade e diferença que constituem fortes apostas no mercado.

Num espaço geográfico a reduzir-se à escala mundial, as populações tomaram consciência dos seus próprios valores e fizeram renascer muitas das actividades que faziam parte integrante do seu património, que lhes fora transmitido por sucessivas gerações (muitas vezes, em resposta à massificação dos produtos industriais), encarado na perspectiva da defesa de uma qualidade de vida diferente.

ARTESANATO: ÁREA POTENCIAL DE EMPREGABILIDADE



Ao mesmo tempo o artesanato passou a ser considerado como uma área potencial de empregabilidade, permitindo a criação de novos postos de trabalho e contribuindo simultaneamente para a recuperação de regiões menos desenvolvidas, inserida numa política de desenvolvimento regional.

Trata-se da afirmação de um novo conceito de artesanato, entendido numa óptica de progresso, em contraposição a visões redutoras que

o identificam com o passado e lhe atribuem um papel marginal, à laia de curiosidade etnográfica, no quadro de sociedades desenvolvidas. Refira-se de passagem que o próprio conceito de desenvolvimento não é inocente ou neutro, perfilando-se a este respeito uma diversidade de posicionamentos que, em última análise, deixam adivinhar distintas formas de olhar o presente e encarar o futuro.

No entanto, na defesa e valorização do artesanato, este não deve ser encarado exclusivamente para resolver problemas sociais, na medida em que por esta via se corre o risco de desvirtuar as suas características peculiares, designadamente o dos objectivos do próprio emprego.

UMA REALIDADE DE GRANDE HETEROGENEIDADE

Contudo, a realidade que envolve o conjunto das actividades artesanais é bastante heterogénea, motivo pelo qual se torna necessária uma abordagem cuidada, designadamente quanto ao conceito de artesão ou de artesanato, dimensionamento da empresa e natureza da actividade, analisada segundo uma perspectiva socio-cultural e económica.

É conhecida a dificuldade que envolve a abordagem destes conceitos, sobretudo o dos tempos actuais, definições estas que não deixam de assumir alguns contornos polémicos.

É assim que o termo de indústrias artesanais colide, em parte, com a definição que se julga mais adequada para os objectivos procurados e mais coincidentes com a defesa e valorização do artesanato no seu todo. Preferimos associar este último termo às actividades independentes, ou microempresas, ou seja, aquelas que completam a actividade industrial, quer na execução de produções especializadas, quer no sistema de trabalho em subcontratação, incluindo também a prestação de serviços de reparação e manutenção.

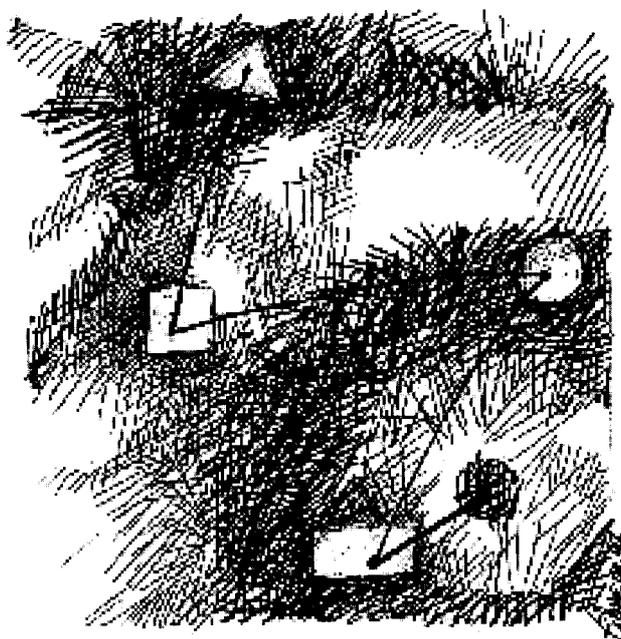
Citando Augusto Santos Silva⁽¹⁾, “a riqueza dos saberes tradicionais, como a riqueza do ofício, é um motivo de reconstrução de identidades sociais que a desqualificação industrial punha e põe em perigo”.

O próprio Tratado da União Política salienta que a Comunidade Europeia, onde não existe a uniformidade de critério quanto à definição de artesanato, contribuirá para o florescimento das culturas dos Estados membros, respeitando a sua diversidade nacional e regional, sublinhando, simultaneamente, a sua herança cultural comum.

A partir destes princípios e antes de tecermos algumas considerações sobre os labirintos em que o artesanato

se envolve, definiremos artesanato como a actividade económica de transformação de matérias-primas em objectos utilitários e/ou decorativos de sentido estético e cultural reconhecido, com intervenção dos artífices em praticamente todas as fases de produção, a partir de técnicas tradicionais ou pela inovação a partir dessas mesmas técnicas na criação de objectos e recriação de outros, imprimindo a cada peça um cunho pessoal, com predomínio do trabalho manual e ausência de produção em série.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL: FACTOR DECISIVO



Neste contexto, as medidas de formação profissional são um factor decisivo para o desenvolvimento do emprego e afirmação da actividade, a qual passa, antes de mais, pela valorização dos próprios artesãos.

A criação de novos empregos no sector não deve, contudo, ser encarada como um fim em si mesmo, mas pelo que gera em termos socioeconómicos. Nesta perspectiva, devem ser maximizados os recursos envolvidos, humanos

e materiais, excluindo-se a ideia de que o artesanato seja utilizado para resolver problemas sociais, como se referiu, aceitando-se no entanto nesta área uma intervenção quando condicionada a objectivos bem definidos.

ULTRAPASSAR DIFICULDADES COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO

Apesar do crescimento que o artesanato alcançou nos últimos anos, para o qual contribuiu alguma responsabilidade do IEFP, temos de reconhecer que subsistem ainda alguns problemas — a vários níveis — que não se podem omitir, sob o risco de se desvirtuar o futu-

ro da actividade. Abordaremos apenas alguns, nas áreas em que nos movemos, características da maior parte das empresas artesanais, onde o modelo dominante é ainda o da propriedade familiar, com grande integração vertical.

Verifica-se um enorme défice de qualificação escolar e profissional, designadamente entre os artesãos adultos, com maior incidência nas mulheres, e um nível insuficiente de condições de trabalho nalgumas actividades, com uma gestão rudimentar e consequências negativas daí resultantes.

Pugnamos por um artesanato de qualidade — económico, cultural e social — seja utilitário ou decorativo e se integre na concepção tradicional ou moderna, em resposta às solicitações do quotidiano.

Partindo das mesmas raízes comuns, o artesanato moderno ou urbano não se opõe ao artesanato tradicional, antes o complementa e ambos acentuam o seu lugar na sociedade actual.

Como se salientou, a par da recuperação de artes em desuso, deixando a liberdade criadora dos artesãos expressar-se em objectos que nos encantam e fazem parte do nosso património, deve promover-se ao mesmo tempo a adequação dos produtos

às tendências dos mercados, adequação essa que não desvirtue as características originais, e alteradas que foram também as funções uso desses mesmos objectos.

A formação profissional deve, neste aspecto, incidir na própria refuncionalização dos objectos, fazendo a transição do artesanato tradicional para o moderno nalgumas actividades.

Formação peculiar como a própria actividade, essencialmente prática, “ver-aprender-fazer”, ainda obtida em muitas áreas no agregado familiar, a formação, sem perder estas características, deverá ser melhorada ao nível da qualificação ou do aperfeiçoamento, mas sempre ligada ao meio em que se insere.

A prática profissional deverá ser completada com os conhecimentos indispensáveis à gestão da actividade, nomeadamente em domínios como a fiscalidade, contabilidade, estratégia de vendas (preço, promoção e publicidade) e comercialização — mercado interno e externo —, condicionada essa formação à escolaridade e idade dos artesãos, dado que não se deseja, nem é possível, formar gestores no sentido exacto do termo. É sabida ainda a dificuldade em conciliar muitas vezes a qualidade de artista com a de um pequeno gestor, bastando apenas alguns conhecimentos mínimos para se melhorar a produtividade do sector e a sua competitividade.

Imperioso e urgente é também melhorar as condições de trabalho, aliviando as tarefas mais árduas e peno-

sas com a introdução de equipamentos acessórios, sinónimo da melhoria do nível e da qualidade do emprego, não descaracterizando o produto, antes o valorizando face à impessoalidade do objecto industrial.

Recusa-se assim um artesanato moribundo, que produz objectos que ninguém compra, não autênticos, ou cópias às vezes perfeitas, às quais nada nos ligam, e assim sem valor social, cultural e económico, devendo evitar-se a manutenção de situações artificiais à

custa de apoios sucessivos que desvirtuem a conjugação daqueles vectores.

Formação profissional adequada e melhoria das condições da produção são vertentes sobre as quais se deve incidir no imediato, tornando-as mais atractivas para os jovens, interessados em exercer muitas destas actividades artesanais.

Num mundo tecnológico em evolução permanente, para o qual são atraídos cada vez mais jovens, poderá parecer despropositado, se não mesmo retrógrado para alguns, salientar a actividade artesanal como uma solução para enfrentar desequilíbrios regionais, na definição de uma estratégia, visando, no seu conjunto, criar novas perspectivas de emprego, não desligadas de um desenvolvi-



possui características e uma identidade bem próprias, de qualidade enraizada na nossa cultura, que tem conquistado a devida e justificada admiração, com potencialidades de desenvolvimento.

É este um desafio que nos é lançado, confiando abertamente nas nossas qualidades e no lugar a definir no futuro, sem quaisquer complexos e excessos de euforia. Para encarar esse futuro há que recordar o passado, não esquecendo nomes como Rosa Ramalho, Ana Baraças, Mistério, José Maria Ribolhos e tantos outros, nas mais diversas áreas, da olaria ao ferro, da pedra à tecelagem, para não citar nomes mais jovens que, com o talento e imaginação, nos deram obras que as suas mãos moldaram e talharam e fazem parte do nosso imaginário.

Mas, para garantir a sua viabilidade há que contar à partida com o contributo e a participação dos artesãos, nomeadamente dos mais idosos, com a experiência acumulada do saber-fazer, de modo a que a dinâmica de desenvolvimento seja o resultado conjugado dos estímulos exteriores com a vontade dos indivíduos inseridos nas suas próprias regiões de participarem nesse processo.

Só uma íntima colaboração e conjugação de esforços entre poderes públicos instituídos e os artesãos (especialmente as suas organizações representativas) pode consolidar a concretização de quaisquer políticas de apoio, aliadas à intervenção de outros agentes e do público consumidor em geral.

Se ao Estado incumbe muito da responsabilidade no empreendimento de acções que visem o desenvolvimento da actividade, e é justo reconhecer que algo tem sido feito, é de esperar e desejar que todos participem neste processo, unindo esforços e vontades.

Para concluir, e em resumo, quaisquer medidas de curto-médio prazo, a par das que se encontram em vigor, devem orientar-se dentro de alguns parâmetros, tendo em consideração a própria especificidade da actividade inserida numa política de desenvolvimento regional:

- apoio a actividades com raízes culturais e sociais capazes de subsistirem sem constantes apoios financeiros, designadamente na recuperação de algumas em vias de extinção ou quase;
- assegurar o emprego existente e o futuro da actividade;
- desenvolver o recrutamento de artesãos, de jovens a iniciarem-se na actividade e regresso de antigos artesãos, através da melhoria das condições de trabalho e da valorização social e profissional via formação.

Estas medidas, que não se esgotam neste breve conjunto de sugestões e apenas devem ser entendidas nesse pressuposto, não devem cingir-se exclusivamente à concessão de apoios financeiros e sua quantificação (visão

economicista), contrariando a ideia generalizada de que todas as políticas só são boas quando existem subsídios e más quando não há dinheiro. Neste caso, onde a especificidade da actividade tem de ser sempre considerada, não basta pedir facilidades. As dificuldades têm de ser ultrapassadas com algum bom senso, mas com muita imaginação.



●
NOTAS

(1) *Tempos Cruzados — Um estudo interpretativo da cultura popular*, Edições Afrontamento, 1994.

O autor coordenou, entre 1986 e 1993, o Programa de Apoio ao Artesanato, da responsabilidade do IEFP.



PELAS TERRAS DO NORDESTE ALGARVIO

○ balanço de uma intervenção

●
MANUEL SOARES

Técnico da Associação IN LOCO

○

Entre Janeiro de 1987 e Dezembro de 1991, no âmbito do programa CPC — Conservação do Património Cultural, promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, a Associação IN LOCO foi responsável pela implementação de sete cursos de formação profissional, em meio rural. Estas iniciativas desenrolaram-se numa das mais carenciadas zonas que fazem parte do território de intervenção da associação: o Nordeste Algarvio.

Trata-se de uma região na qual estão presentes todos os indicadores característicos das zonas rurais deprimidas do Sul da Europa: baixa densidade populacional determinada pelo crescente abandono verificado a partir dos anos 50, inevitável predominância de população envelhecida, baixos níveis de escolarização, relativo atraso técnico e tecnológico, fraca ou nula actividade empresarial, solos difíceis para a agricultura, grande isolamento geográfico e social, em alguns casos, falta (ou deficientes níveis) de infra-estruturas básicas e serviços públicos. Em suma, sinais de um acelerado processo de desertificação humana e ecológica.

Embora nos últimos anos se tenha verificado uma melhoria geral das condições de vida, nomeadamente ao nível das infra-estruturas (criação ou melhoria das vias de comunicação, instalação de redes de abastecimento de água e saneamento básico, electrificação) e implantação de serviços da administração pública (extensão dos serviços do Ministério da Agricultura, alargamento da rede escolar intermédia — criação da Escola Básica Integrada em Alcoutim e da Escola Básica do 1.º, 2.º, e 3.º Ciclo em Salir, por exemplo), continua a verificar-se a tendência para o abandono dos “montes” por parte do sector mais jovem e/ou mais produtivo, seja para estudar ou trabalhar junto ao litoral ou nos meios urbanos.

Neste contexto, e numa perspectiva de desenvolvimento local, será porventura uma redundância, pela evidência, falar em criação de condições para a fixação da população. Mas esta redundância só vem realçar a necessidade do investimento nos recursos locais, quer ao nível da melhoria de qualidade e promoção de produtos, quer do reforço das capacidades humanas existentes, seja através da formação e crescente conscientização, seja em termos de disponibilização de meios técnicos e financeiros, de modo a facilitar a emergência de processos controlados localmente, geradores de actividade económica e dinâmica social.



A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Naturalmente, entendemos que a formação para a criação de emprego e o enquadramento e seguimento das acções são um dos instrumentos a privilegiar no quadro de uma estratégia mobilizadora e potenciadora dos recursos locais. Devo referir, no entanto, que do ponto de vista da Associação IN LOCO a criação de emprego, com a consequente melhoria de rendimentos dos directamente afectados e o inevitável contributo para dar a conhecer a(s) zona(s) no exterior, através dos produtos propostos, não é o único objectivo da formação.

Pretende-se também que os destinatários da formação possam transformar-se em portadores de projectos e dinamizadores de iniciativas comunitárias de base local, ou seja, em actores do desenvolvimento local e animadores da vida comunitária.

Naturalmente, nem sempre este objectivo é plenamente conseguido ou, pelo menos, muito visível: os grupos criados apresentam uma certa tendência para se encerrarem sobre si mesmos, nas suas dificuldades e nos seus sucessos, fechando-se muitas vezes, enquanto colectivos, à realidade local. O processo formativo, ao proporcionar novas competências e o contacto com realidades e referentes por vezes distantes da vida das comunidades onde se inserem, pode gerar também um sentimento de “diferença”, leia-se, de superioridade face ao quotidiano local. O grupo sobressai da comunidade, ganha notoriedade, afirma-se. Na generalidade dos casos de sucesso, o reconhecimento dos produtos vem de um exterior mais longínquo, reforçando

assim esse sentimento de diferença. E se, por um lado, a população local se revê nalgumas propostas das unidades produtivas, perfilando-as sem reservas e sentindo-se orgulhosa por fazer parte de tal ou tal povoação, ajudada a “pôr no mapa” por esses mesmos produtos (as bonecas de Martinlongo, os brinquedos da Torre, a tecelagem de Cachopo...), por outro, nem sempre consegue dissimular um certo sentimento de animosidade (inveja?) em relação aos membros desses mesmos colectivos. Justamente porque estes se diferenciaram, porque, em seu entender, tiveram oportunidades que nem todos tiveram...

No entanto, estas contradições do processo não põem em causa a sua validade nem a necessidade de concentrar esforços na formação. Torna-se necessário, isso sim, reformular modelos e aperfeiçoar metodologias que facilitem a experimentação, a flexibilização e adequação da formação aos diferentes contextos socioeconómicos.

Entretanto, e da nossa experiência de criação de pequenos colectivos de produção em meio rural, é inegável o importante contributo que eles têm dado para a animação das respectivas comunidades e para o enriquecimento do sector produtivo ou da prestação de serviços: são os formadores que regularmente utilizam os pequenos restaurantes locais e casas onde pernoitam, são os visitantes que em número crescente utilizam os mesmos serviços e aproveitam as suas deslocações para conhecer um pouco melhor a zona, animando os diferentes pequenos comércio; é a descoberta de realidades diferentes, motivadoras de novas visitas, é o intercâmbio cultural, é, enfim, o renascer do interesse por zonas há muito votadas ao ostracismo e ao esquecimento. A descoberta de potencialidades ignoradas e a sua correcta divulgação e utilização certamente propiciarão novas oportunidades de animação local.

O PROGRAMA CPC COMO INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE EMPREGO: POTENCIALIDADES E LIMITES

É conhecido o quadro de funcionamento do programa CPC — Conservação do Património Cultural. Passemos-lo em revista sumariamente: as formações que se pretendem implementar deverão estar relacionadas com actividades que, pela sua natureza, remetam para valores enraizados nas tradições e culturas locais. Assim, o IIEFP previu um esquema de formação a tempo inteiro com a duração média de dois anos, sendo o primeiro ano chamado de Qualificação e o segundo de Especialização. Em

casos excepcionais e devidamente justificados, a formação pode estender-se por mais um ano. Foi este o quadro no qual a Associação IN LOCO levou a cabo as formações de que foi responsável. Para a implementação do programa, o IEFP estabelece um acordo com as entidades candidatas à organização e gestão dos cursos, as chamadas Entidades Hospedeiras. Nesta parceria, o que compete a cada membro?

O IEFP define o regulamento, participa na selecção dos formandos, financia a formação (formadores, formandos, visitas de estudo...), participa na formação através de um Módulo de Gestão, atribui a cada formando, concluída a formação e após apresentação por este de um projecto de criação do próprio emprego, um subsídio para instalação e início de actividade (equivalente a 12 meses de salário mínimo) e tem poder para suspender ou prolongar a formação quando tal for entendido.

Por sua vez, à Entidade Hospedeira compete conceber o *curriculum* da formação, contratar os formadores, participar na selecção dos formandos, disponibilizar instalações e equipamentos necessários, fazer o enquadramento pedagógico das acções, assegurar toda a tramitação administrativa e, finalmente, assegurar as condições para a criação efectiva de emprego, no final do processo.

Estão previstos também (ou devem estar) encontros periódicos entre os técnicos dos Centros de Emprego que acompanham as acções, os responsáveis das Entidades Hospedeiras e os grupos em formação, por forma a conseguir-se um enquadramento eficaz das mesmas e dar resposta atempada a eventuais distorções e acidentes de percurso.

São evidentes as potencialidades deste processo, sobretudo pelo tempo que concede para um trabalho de relativa profundidade com os grupos e pelas condições financeiras que disponibiliza. No entanto, há aspectos que importa reter e que são, em meu entender, determinantes para o sucesso ou insucesso das iniciativas. Sem a preocupação de ser exaustivo, cito alguns:

- Selecção dos formandos tão criteriosa quanto possível. Este afigura-se-nos como um dos pontos mais sensíveis, na medida em que o período de formação representa, para uma boa parte dos formandos, não uma possibilidade para construir um projecto de trabalho e de vida, mas sim um emprego em si mesmo (mesmo sabendo que a sua duração é limitada), o que faz com que o seu investimento pessoal seja reduzido e o curso funcione como uma forma de obter uma ocupação temporária remunerada. A motivação

terá que estar um pouco mais para além da “resolução” financeira imediata de uma situação económica difícil. Portanto, deverão ser feitos todos os esforços de detecção das motivações — o que dificilmente acontece no esquema de entrevistas normalmente utilizado.

- O número de formandos não pode ser elevado, não só porque é difícil obter-se uma boa dinâmica de trabalho e coesão em grupos alargados, como é problemático assegurar a criação de emprego para muitas pessoas a exercerem a mesma actividade na mesma área geográfica; propor formações para grupos com 8, 10, 12 ou mais formandos, não se nos afigura aconselhável.
- O tema central da formação a propor — área na qual se espera que os formandos venham a exercer a sua actividade — tem que ser objecto de particular cuidado; embora não sendo apologista do paradigma da “alta rentabilidade com baixos custos”, não são obviamente de negligenciar os factores que contribuem para a viabilidade económica e social das iniciativas (que produtos, para que mercado, o aprovisionamento, a qualidade, a organização da produção? etc.).
- A apetência, sensibilidade para aspectos estratégicos do desenvolvimento local e capacidade técnico-pedagógica das entidades hospedeiras para conceber, implementar, enquadrar e acompanhar processos formativos com vista à criação de emprego são fundamentais para o desenrolar de acções coerentes e para a obtenção de padrões de qualidade, leia-se, para formar cidadãos tecnicamente capazes e civicamente responsáveis.
- Uma vez aprovadas as candidaturas, e supondo-se que existe uma base de confiança e de partilha de um projecto entre o IEFP e entidades hospedeiras, a carga administrativa e trâmites burocráticos devem ser simplificados e resumidos, e proporcionar respostas rápidas.
- O papel a desempenhar pelos coordenadores deve ser revisto de forma a que ele possa dispor de mais tempo, que aliás é exigido por uma coordenação responsável e actuante; não podemos esquecer que ele é, por definição, o *pivot* de toda a acção e não um mero preenchedor de papéis ao fim do mês.
- Finalmente, torna-se necessário pensar em condições mais favoráveis de inserção no mercado de trabalho, nomeadamente no que respeita ao regime contributivo para a Segurança Social e, sobretudo, quando se trata de colectivos. Mesmo quando se inicia uma actividade num ramo com boas perspec-

tivas em termos de viabilidade económica, é preciso não esquecer que os primeiros tempos de actividade produtiva são difíceis e poucas serão as iniciativas que aguentam o impacto provocado pela “fuga” automática de mais de 1/3 dos seus rendimentos; isto tem levado à desmotivação e mesmo ao desmembramento de iniciativas interessantes ou, pelo menos, à criação de situações menos claras, propiciadoras do aparecimento de um espírito de “economia subterrânea”, onde o Estado é o inimigo a abater. Urge, pois, criar mecanismos (esquemas de pagamento progressivo, por exemplo?) que restaurem a confiança entre os cidadãos e a Administração e não penalizem quem realmente luta pela sua inserção no tecido produtivo. Não é razoável nem justo confrontar a fragilidade económica-financeira de uma pequena iniciativa de criação de emprego de base local, logo à partida, com as mesmas obrigações contributivas de uma multinacional ou de um grande clube de futebol.

O PROGRAMA CPC E O CONTRIBUTO PARA O REFORÇO DA DINÂMICA LOCAL

UM CASO:

“A LANÇADEIRA, TÊXTIL MANUAL — CACHOPO”

Cachopo é uma freguesia do interior serrano do conselho de Tavira. As suas características foram já definidas no início deste trabalho.

Em 1986, no âmbito de alguns cursos socioeducativos desenvolvidos em colaboração com os serviços regionais de Educação de Adultos, iniciou-se na freguesia, por sugestão de membros da população local, um pequeno curso de tecelagem. A ideia foi bem acolhida, uma vez que poderia permitir o ressurgimento de uma actividade com tradições na zona e, por outro lado, ser o embrião de um futuro colectivo de produção. A candidatura ao programa CPC surgiu naturalmente, como forma de dar continuidade ao trabalho já iniciado de maneira mais estruturada e com meios de actuação mais adequados.

Assim, a formação arrancou em Janeiro de 1987, prolongando-se por dois anos e contando com sete formandas. Uma destas formandas, já com maior experiência da actividade, assegurou também a função

de monitora local, isto é, o elemento que assegurava a assistência técnica ao grupo durante os períodos em que os formadores externos não se encontravam presentes. Na fase final da formação foi apresentado ao IEFP o respectivo projecto para solicitar o apoio previsto à criação da empresa, que se viria a constituir em finais de 1988.

Após o início da actividade por conta própria, três elementos abandonaram a unidade, dois por doença e um terceiro por ter conseguido empregar-se numa instituição local. As quatro restantes continuaram a laboração, mantendo-se actualmente a trabalhar em pleno.

Os primeiros anos de trabalho deste colectivo foram extremamente duros, marcados pela difícil conquista de um mercado de qualidade ao qual se destinava a produção (sobretudo metragens para decoração e confecção de vestuário). Os rendimentos eram escassos e os problemas agravaram-se com o acumulado de dívidas à Segurança Social. Esta situação acabou por ser ultrapassada após cuidadosa análise e reformulação da dívida, após o que a empresa se dissolveu enquanto tal, continuando os seus elementos a trabalhar juntos, partilhando despesas e receitas, mas sob a forma de empresárias em nome individual.

Será importante mencionar alguns dos aspectos que, a nosso ver, foram determinantes para a iniciativa e que estiveram presentes ao longo de todo o processo:

— A formação para a criação de novos produtos e para novos mercados.

Não nos pareceu particularmente interessante que a produção fosse constituída unicamente pela reprodução dos velhos padrões e artigos que, apesar de terem todo o peso de uma cultura, há muito foram destituídos da sua função utilitária e uso quotidiano (mantas, alforjes...). Por outro lado, sob o aspecto técnico, os teares tradicionais, até então utilizados, têm grandes limitações, impeditivas de propor novos padrões ao nível do *design* e das texturas. Foram, portanto introduzidos teares de concepção mais moderna e com outras possibilidades técnicas, o que obrigou, desde logo, ao estudo aprofundado e à compreensão dos mecanismos da tecelagem; não se tratava já da repetição mecânica e inconsciente de gestos ancestrais através dos quais se obtinha um determinado resultado, mas sim do conhecimento e domínio de um conjunto de técnicas como forma de obter resultados precisos.

Assim, a produção foi sendo orientada para a criação de novos tecidos, que pelo *design* e dimensão se destinavam a outros tipos de utilização (decoração de interiores, vestuário moderno, por exemplo). Naturalmente, o mercado visado ultrapassava as possibilidades de escoamento local o que, tendo posto alguns problemas no início, veio a revelar-se uma escolha acertada.

— **Criação de condições para que o período de formação fosse vivido como realidade de um colectivo de produção.**

Desde o primeiro momento que as formandas foram confrontadas com a necessidade de gerir um património comum: foi criado um fundo (alimentado com as poupanças individuais retiradas da bolsa de formação e com o produto das vendas efectuadas) que permitia a aquisição de matérias-primas e que veio a constituir uma reserva de certa importância quando chegou o momento do arranque da empresa.

Mas, sendo o próprio grupo a parte mais importante desse património comum, era fundamental criar mecanismos internos de controlo do funcionamento. Por isso, foi dada particular atenção a tudo o que respeita a tomadas de decisões, resolução de conflitos, criação de momentos de debate e discussão interna, etc.

— **Construção de uma imagem de qualidade e mercado.**

A experimentação, selecção e introdução de novos padrões significaram um valor acrescido para uma actividade tradicional, nobre sem dúvida, mas muito desvalorizada porque de fraco rendimento económico. Mas a ligação entre tradição e modernidade, utilizando criteriosamente as respectivas potencialidades, é possível e permite obter resultados apreciáveis.

Por outro lado ainda, foram aproveitadas todas as oportunidades para contactos com o exterior: fornecedores, possíveis clientes, participação em feiras e certames, contactos com entidades e instituições, etc.

Actualmente “A Lançadeira” é um grupo respeitado a nível local e os seus produtos de há muito são procurados por mercados mais longínquos. No entanto, um dos aspectos mais interessantes da sua actividade e existência reside no facto de os seus membros, individual e colectivamente, terem conse-

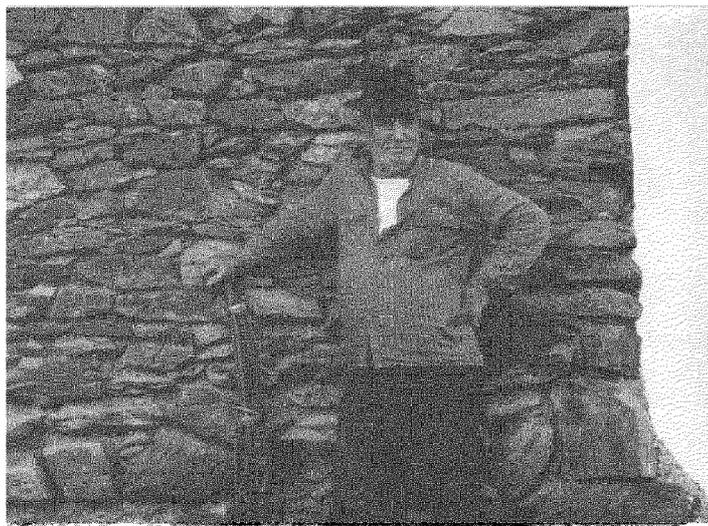
guido vencer as adversidades do percurso e, sobretudo, terem ultrapassado as paredes da sua oficina. O papel que vêm desempenhando na dinamização socio-cultural e económica da sua região é relevante. Cito, a título de exemplo:

- Ajudaram a criar e integram um grupo local de cantares tradicionais que, a par de actuações um pouco por todo o lado, vai procedendo a um importante trabalho de pesquisa e recolha.
- Foram responsáveis pela ideia da criação da Feira de Artesanato e Produtos Locais de Cachopo. Esta iniciativa, levada a cabo pela primeira vez em Maio de 95, com o apoio de entidades locais e de particulares, teve excelente acolhimento, resultando a edição de 96 num acontecimento que ultrapassou largamente o âmbito da freguesia. Com a criação de uma comissão regular para a organização deste evento e a sua integração no plano de actividades da associação local (de que os seus membros fazem parte) foi dado mais um passo para a consolidação e emergência de iniciativas locais coerentes e para a dinamização de um tecido social há alguns tempos atrás descrente das suas potencialidades e capacidades.

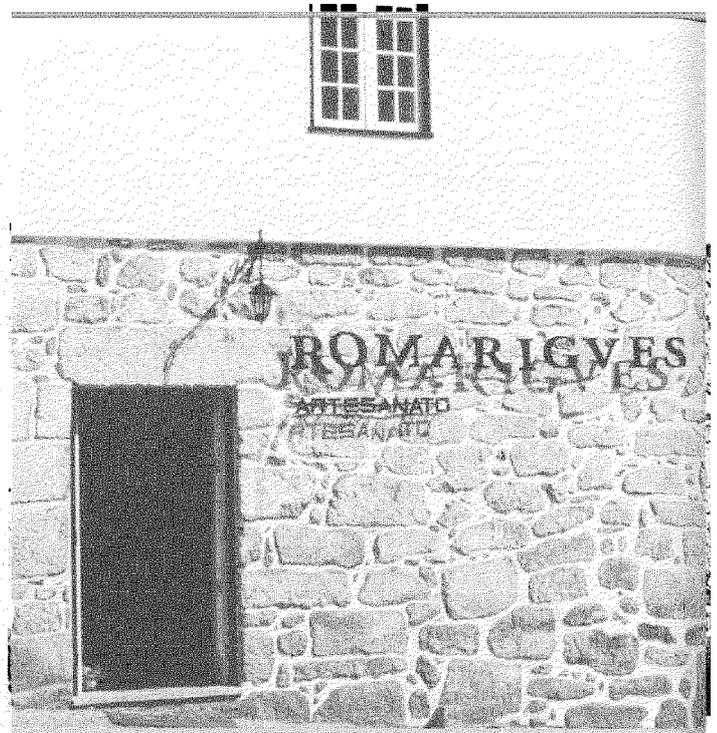
●
NOTA

ASSOCIAÇÃO IN LOCO

Intervenção. Formação. Estudos para o Desenvolvimento Local
Sede: Rua Actor Nascimento Fernandes, 26 — 3.º — 8000 FARO



O HOMEM E A ARTE NUM ESPAÇO VIVO



FILIPA VENCES MARTINS

Licenciada em comunicação empresarial

*Um*s férias em Mondim de Basto, perto de Vila Real, foi quanto bastou, às irmãs Fátima e Esmeralda Martins, para que surgisse a ideia de um projecto inovador.

A par da descoberta de construções castrejas e dolménicas e de outras sepulturas e figurações rupestres, os passeios pela Serra do Alvão inspiraram-nas no sentido do aproveitamento dos materiais que a Natureza oferece, de forma particular a urze, para a manufactura de produtos de índole cultural popular. Este facto, aliado à falta de lojas onde se pudesse vender e adquirir o artesanato típico da zona, ao levantamento das artes tradicionais características da região de Basto e às conversas tidas com diversos artesãos que demonstraram interesse em poder contar com alguém que comercializasse os seus produtos, constituiu o verdadeiro impulso.

ROMARIGUES ARTESANATO — UMA REDE DE ARTESÃOS

Consistiu o projecto essencialmente na criação e na promoção comercial de uma rede multidisciplinar de artesãos. Para tal, foi criada uma empresa de características próprias, a Romarigues Artesanato, que se situa na zona histórica de Mondim de Basto e que tem como principal objectivo a divulgação, a promoção e a comercialização do artesanato característico do distrito de Vila Real, mais especificamente do Parque Natural do Alvão.

Trata-se de um projecto que já se revelou frutífero, pois o número de 25 artesãos, inicialmente representados na Romarigues, já duplicou, havendo agora mais de 50 de diferentes artes. Os produtos que aí se podem encontrar, e que são sempre identificados em etiquetas de papel reciclado com o nome do autor e da localidade, vão do barro negro de Bisalhães, dos linhos bordados, da cestaria e da tamancaria, passando pela tanoaria, arte em couro, louças, pinturas, esculturas e granitos e acabam no mel de urze e nas compotas de Agunchos.

Para além da variada gama de produtos artesanais já existentes, Fátima e Esmeralda Martins criaram o “artesanato ecológico”, que consiste no aproveitamento dos mais diversos materiais da Natureza para a criação de peças decorativas, na transformação de peças antigas em novos objectos de carácter decorativo ou utilitário e na reciclagem de todos aqueles produtos que temos em casa e que pensamos deitar fora.

Visa também proporcionar a grupos de crianças das escolas da zona o chamado “Dia no Campo”, durante o qual, acompanhadas pelos seus professores, têm a oportunidade de participar em actividades de carácter ecológico que compreendem a identificação da flora existente, a limpeza da floresta, a prevenção dos fogos e a recolha de objectos (trancos, folhas, pedras...) que, posteriormente e em local adequado, serão transformados em peças de artesanato ecológico.

UMA REDE QUE SE ALARGA...

A Romarigues não pretende restringir-se a Mondim de Basto porque, por um lado, é nos meses de Verão que se verifica a maior procura dos produtos na loja, o que por si só não será muito rentável e, por outro, quer divulgar o artesanato daquela região pelo maior número de locais possível. Assim, começou a alargar os seus canais de comercialização por

diversas regiões do País — só em Lisboa já dispõe de cinco pontos de venda —, tentando colocar os seus artigos em casas de artesanato, de decoração, feiras e exposições.

A implantação deste tipo de produtos nas lojas da especialidade, ditas de artesanato, não tem sido fácil, já que estas apenas comercializam os artigos regionais mais divulgados junto dos estrangeiros, como o “galo de Barcelos” e a louça das Caldas, não estando ainda muito sensibilizadas para o alargamento do leque dos seus produtos. Daí a preferência que a Romarigues se viu obrigada a dar a lojas de decoração, empresas que até aliam com gosto o útil ao agradável.

Paralelamente, a empresa instalou um *atelier* com o objectivo de despertar, naqueles que estejam interessados, o gosto pelas artes tradicionais, ensinando-os a trabalhar nas diversas áreas, de acordo com as suas aptidões e gostos e, ao mesmo tempo, proporcionar a todos quantos o visitem uma mostra de como é feito o artesanato daquela região. Para o efeito, todos os artesãos representados na loja são convidados a passar uma parte do dia no *atelier* para que transmitam a sua arte a todas as pessoas que o frequentem. O *atelier* está pronto a arrancar, faltando apenas o apoio financeiro que a Romarigues espera lhe seja concedido pelo Programa para Iniciativas de Desenvolvimento Local (PIDL) promovido pela Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional (DGDR), a que concorreu.

Vem a propósito referir que a Romarigues, mercê das dificuldades financeiras dos artesãos para se deslocarem a feiras e pagarem as respectivas taxas, candidatou-se também ao PROBASTO, programa que tem como finalidade conceder aqueles apoios.

Num futuro próximo pretendem criar uma linha de produtos própria, embora garantindo as características do artesanato regional e a especificidade artística própria de cada um dos artesãos. É objectivo destas empresárias transformar a sua empresa numa cooperativa, em que os cooperantes serão os próprios artesãos.



UMA INICIATIVA PREMIADA

O projecto inovador da Romarigues, que sumariamente apresentamos e que contou com o apoio técnico da Associação Empresarial de Vila Real (NERVIR), garantiu às suas mentoras, já no corrente ano, o primeiro prémio do Concurso Nacional de Micro-Empresas de Artesanato,

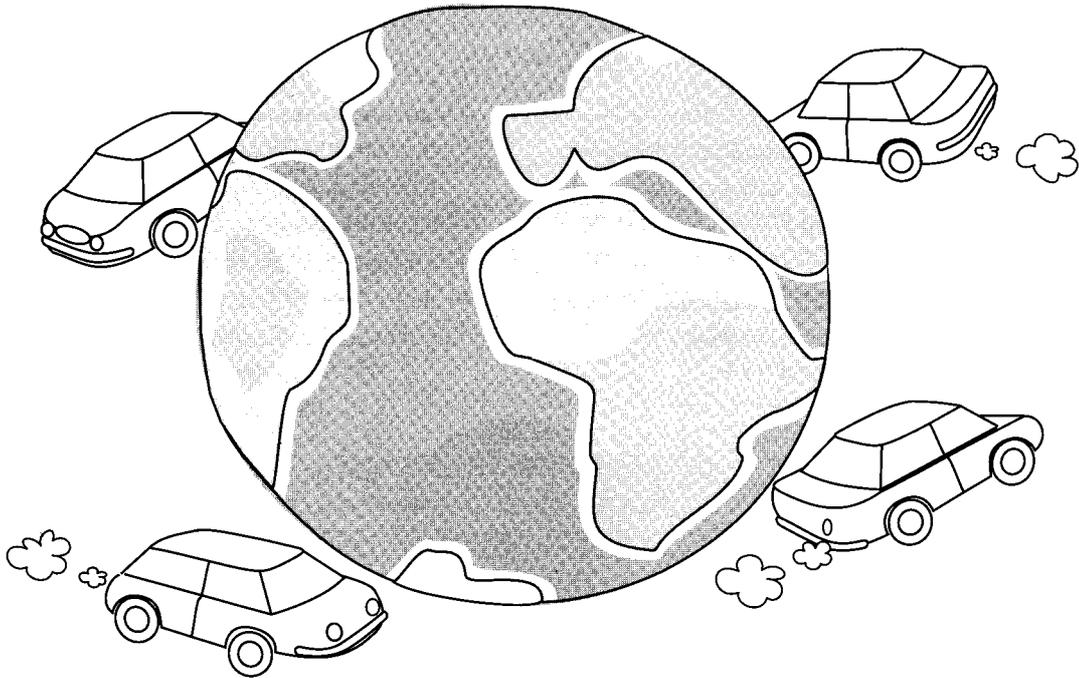
que foi realizado na FIL, inserido no programa "Lisboa, Capital do Artesanato". Lançado em 1995 pela Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS), o concurso contou com o apoio de outras associações empresariais, com o intuito de estimular a organização da produção do artesanato em bases empresariais, por forma a constituírem actividades económicas viáveis e geradoras de emprego duradouro.

ACTIVIDADES E PROFISSÕES CLASSIFICADAS COMO ARTESANAIS

<p>AGRICULTURA</p> <p>Horto-floricultura; Pecuária de leite; Apicultura; Sericicultura; Cultivo de especiarias e ervas aromáticas.</p> <p>ALIMENTAÇÃO</p> <p>Manufatura de: queijo de ovelha e cabra, conservas hortícolas, conservas de carnes tradicionais, doçarias e bebidas espirituais regionais e conservas e concentrados de frutas.</p> <p>ARTES GRÁFICAS</p> <p>Gravadores; Encadernadores; Douradores.</p> <p>CALÇADO, VESTUÁRIO E ARTIGOS TÊXTEIS</p> <p>Manufatura de: calçado regional, modistas, alfaiates, camiseiros, costureiros, peleiros, tapeteiros (Arraiolos e Beiriz), cartonista de tapetes, <i>designer</i> de modas</p>	<p>e tendências, tapeçarias, chapelaria regional e rendas e bordados.</p> <p>CONSTRUÇÃO</p> <p>Estucagem; Decoração; Colagem de papel; Canalizações.</p> <p>COURO E PELE</p> <p>Curtidores; Arreios e selas; Utensílios e adornos.</p> <p>ELECTRICIDADE</p> <p>Electromecânica (Rádio, TV, electrodomésticos)</p> <p>INSTRUMENTOS MÚSICAIS</p> <p>Manufatura de: instrumentos de corda, instrumentos de sopro e instrumentos de percussão.</p> <p>MADEIRA E MÓVEIS</p> <p>Talhas; Douradores; Marcenaria; Cestaria (vrgas e</p>	<p>bambus); Utensílios em madeira; Molduras; Restauros; Estofos.</p> <p>METAIS</p> <p>Fundição; Cinzelagem; Forjador; Moldes; Latoaria; Armaria; Soldadura; Revestimento de metais.</p> <p>OUTRAS ACTIVIDADES</p> <p>Mecânica de máquinas de calcular, de escrever e de aparelhos de precisão; Relojoaria; Lapidação; Manufatura de: brinquedos, filigranas, cortiças decorativas e flores artificiais; Joalharia; Ourivesaria; Gravação; Pintura; Escultura; Restauros; Copista; Cenógrafo.</p> <p>PAPEL</p> <p>Manipulador de pasta de papel e cartão; Ensaizador manual de pastas e tipos novos; Operador manual de máquinas de prensar.</p>	<p>PRODUTOS QUÍMICOS</p> <p>Manufatura de: produtos de cera, perfumes e pirotecnia.</p> <p>PRODUTOS MINERAIS NÃO METÁLICOS</p> <p>Vidraria/cristalaria.</p> <p>SERVIÇOS PESSOAIS</p> <p>Lavandarias; Cabeleiros; Esteticistas; Fotógrafos.</p> <p>TÊXTEIS</p> <p>Tecelagem manual; Fiação e torcedores (seda, linho, lã e outras fibras naturais) não automatizados.</p> <p>TRANSPORTES E RECREIO</p> <p>Carpintaria de barcos; Carroçarias; Manufatura de artigos de recreio.</p>
--	--	--	---

Desafio aos Leitores

A NOVA FÁBRICA DA VOLVO EM UDDEVALLA



●
LUÍS GRAÇA

Sociólogo da Saúde na Universidade Nova de Lisboa,
Escola Nacional de Saúde Pública

○

Até final de Setembro recebemos sete comentários ao caso da fábrica de Uddevalla (publicado no n.º 43 da DIRIGIR). Não os podendo divulgar todos, acabámos por seleccionar quatro (e não três como anunciámos), que reflectem, no todo ou em parte, a possível pluralidade de pontos de vista sobre o caso e as questões que ele suscita. A estes nossos sete leitores dirigimos uma palavra de apreço e de carinho pela atenção muito especial que nos dedicaram. Neles estão incluídos a Maria Dulce Coelho Fernandes (finalista de Gestão de Empresas, Universidade de Évora), a Sandra Isabel França Martins (Sapataria, Sobral de Monte Agraço) e Ana Filipa Silva (aluna do 3.º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, ISLA, Lisboa). De resto, os seus comentários não são menos interessantes do que os que a seguir se publicam.

A PALAVRA É DO LEITOR...

MARGARIDA MARIA VENTURA RODRIGUES

Coimbra

1. Vantagens

Técnico-organizacionais:

Maior co-responsabilização e envolvimento dos trabalhadores, mais qualidade e uma maior preocupação com o “fazer bem” devido ao auto-controlo.

Sociais:

Maior motivação, menos monotonia, mais interesse; o indivíduo vê directamente o seu contributo para o produto final.

Económicas:

Aumento da produtividade a prazo, menor absentismo e menor rotação dos trabalhos.

Desvantagens:

Técnico-organizacionais:

Menor aproveitamento do espaço, maior incerteza quanto às tarefas a desempenhar, não há separação entre quem faz e quem controla e a rapidez de produção é menor.

Económicas:

Menor produtividade a curto prazo.

2. Houve, de facto, uma ruptura com os princípios básicos do taylorismo uma vez que, com o trabalho em equipa, não há uma completa especialização nem individualização das tarefas. Há rotação de tarefas dentro da equipa, cada indivíduo é obrigado a desempenhar várias funções, diminuindo assim o carácter rotineiro do trabalho. No que se refere ao controlo, é a equipa que é responsável pelo resultado do seu trabalho, enquanto que nos sistemas taylorista e fordista quem executa e quem controla são indivíduos que nada têm a ver um com o outro e, em vez de haver a preocupação de fazer bem, há uma atitude de policiamento e mesmo de “perseguição”.
3. Não penso que se possa dizer que as experiências falharam em termos gerais. Quando muito, registou-se um “falhanço” apenas em termos puramente

económicos e no curto prazo, já que os níveis de produtividade não chegaram onde se queria. Contudo, em termos sociais penso até que a experiência teve bastante sucesso. O que me parece que aconteceu foi que houve uma prevalência dos critérios puramente “economicistas” sobre uma visão mais global que envolvesse a preocupação com o bem-estar físico, psicológico e moral dos trabalhadores e, conseqüentemente, da comunidade.

4. Penso que a raridade deste tipo de organização tem a ver com a orientação da maior parte das empresas portuguesas no sentido de competirem pelos custos. Deste modo, tentam obter elevados níveis de produtividade para poderem praticar baixos preços. Contudo, penso que esta é uma luta inglória e um caminho errado para Portugal: como pequena economia que é, nunca vai conseguir ser, de facto, competitivo pelos preços. Se há país que deveria optar por estruturas flexíveis como as de Kalmar e Uddeval-

la, esse país é Portugal porque só assim poderia competir pela qualidade, caminho que me parece ser o único com interesse para a nossa economia.

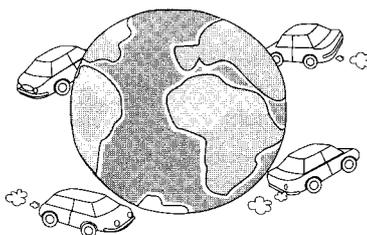
5. Não me parece que o modelo de produção seja indiferente para os trabalhadores que nele estão envolvidos, qualquer que seja o país em questão. Qualquer trabalhador interessa-se pelo que faz. E mais, penso que a grande maioria dos trabalhadores desejaria estar envolvida numa organização do tipo das de Kalmar e Uddevala. Contudo, infelizmente os gestores das organizações, de um modo geral, ainda dão muito pouca importância aos desejos e interesses dos trabalhadores, não se tendo ainda apercebido de que a força de qualquer empresa está nos seus recursos humanos.

6. “Por aqui passou o dinheiro e venceu... Sozinho!... Foi pena!”

MARIA SANTOS SILVA

Vila Nova de Gaia

1. Esta “nova forma de organização do trabalho” pode fazer lembrar as novas sociabilidades: embora cada vez mais necessárias, frequentemente revelam-se difíceis de gerir ao actor social. Enquanto uns esperam demais, os outros entregam-se pouco. A regu-

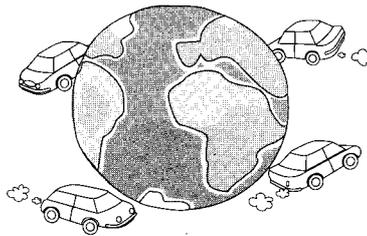


lamentação das normas parece ter-nos dado a apetência pelos sentidos únicos!!!

No que respeita a esta “nova organização”, e não dizendo nada de novo, pode referir-se que, ao nível comportamental, o achatamento da pirâmide e a redução dos níveis hierárquicos de poder tendencialmente reduzem o nível de conflitos e de luta pela ascensão, melhorando as relações interpessoais e criando um melhor e mais “saudável” ambiente de trabalho. Cortam-se os degraus da escadaria do mando e reduzem-se as ordens na quantidade, a democracia parece ser também aqui um sistema mais saudável, quando os actores têm alguma maturidade. Um dos problemas que pode surgir nas equipas semi-autónomas e autónomas é a multiplicação das “informalidades”, pois parece claro que, quando as regras formais não estão devidamente claras e o poder não é claramente visível, as pessoas têm tendência a “inventar” e a obedecer à sua subjectividade. Quando esta multiplicação é elevada, podem surgir disfuncionamentos. A este respeito pode-se ainda associar o complexo problema da liderança, elemento fulcral dos grupos (...).

2. A polivalência e o enriquecimento das tarefas anulará os efeitos da rotinização, da desmotivação e do absentismo. Relativamente à organização, minora as dificuldades de substituição de cada posto de trabalho. Mas exige do trabalhador tempos de readaptação e ajustamento, requerendo necessariamente um maior investimento em formação técnica. A este respeito, enquanto as pessoas retiram mais-valias, a organização pode, em termos quantitativos, sofrer menos-valias. Esta variável não parece ser de todo simplista e é função da cultura de empresa, da hierarquia do poder, do nível educacional dos empregados, das suas aspirações e, sobretudo, da sua auto-estima. O que parece ser cada vez mais evidente é que, quanto mais elevado é o nível cultural e educacional, menor é a apetência pelo trabalho rotineiro.

3. Em termos económicos, e está sugerido no texto, para a organização pode, provavelmente, ser um investimento de médio-longo prazo. O único senão parece ser a inexistência do tempo. A mundialização da economia e o facto da variável lucro ser, actualmente, mais um factor de quantidade de produtos vendidos do



que de qualidade ou de preço, origina a que não haja tempo a perder, já que ele é muito dinheiro.

Em termos sociais, e porque qualquer sistema organizacional interage com a sociedade envolvente, a sua imagem é transmitida ao meio circundante. (É exemplo disso o caso da Ford Electrónica, e a má imagem de daí adveio). Mas também apetece referir que o liberalismo, associado a uma crise económica quase estrutural, transportou demasiada racionalidade. Constituinte o caso em estudo uma acção concertada com o governo sueco (o que já aconteceu no nosso País com outras empresas) e porque o desemprego tem índices elevados, presentemente as pessoas têm tendência a valorizar mais a quantidade de emprego do que a sua qualidade. O facto das empresas transferirem facilmente as unidades produtivas para outros países confere-lhes muito poder, sentindo as pessoas a este respeito uma grande impotência e tendo tendência em adaptar-se à situação possível e visível.

4. A sugestão sobre um eventual paralelismo a existir em Portugal remete para a falta de qualificação dos operários e das chefias. Será um problema cultural ou de saber? Parece ser mais o segundo. De qualquer forma, a indiferença dos modelos pode ser, essencialmente, condicionada pelo tipo de organização, pe-

los diferentes processos produtivos e sobretudo pelo sistema de gestão existente no nosso País.

Embora não conheça empresas de montagem automóvel, ao nível do fabrico de acessórios há, em Portugal, empresas a trabalhar no bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente no estudo ergonómico de cada posto de trabalho. Estas medidas não perspectivam somente níveis de produtividade, mas visam em grande medida a satisfação no trabalho.

Apetece ainda referir que na indústria automóvel, e noutras indústrias, tem-se revelado difícil a substituição das cadeias de montagem. Sendo assim, parece ser mais positivo pensar que as melhorias, de ambas as partes, poderão advir doutros factores, tal como em Uddevalla.

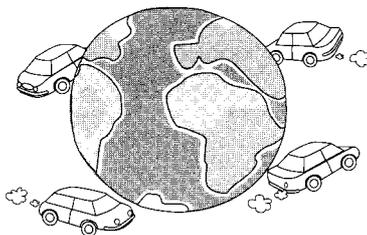
Graffiti possível:

“O Liberalismo é cego, e o Homem é um eterno visionário.”

SÍLVIA ESTEVES

Porto

1. Nestas experiências estão presentes os principais ingredientes para ultrapassar as determinações da OCT (Organização Científica do Trabalho), modelo desmotivante e limitativo das potencialidades que todos podem revelar se as oportunidades surgirem. Neste âmbito, em Kalmar e sobretudo em Uddevalla, foi proporcionado um ambiente de trabalho orientado para o trabalhador, favorável à integração em equipas profissionais cooperantes, numa efectiva autonomização e responsabilização pelas actividades realizadas. Estas experiências, na procura do bem-estar físico e psíquico do indivíduo, possibilitaram, por exemplo: a gestão, pelo trabalhador, não só do resultado do seu trabalho, como dos processos e procedimentos de realização do mesmo; o achatamento dos níveis hierárquicos; a participação em tomadas de decisão referentes à organização e manutenção das equipas de trabalho. Foi promovido um espaço para o desenvolvimento de novas e diversas competências. As consequências não poderiam ter sido outras: maior realização, satisfação e motivação dos indivíduos, qualidade no ambiente de trabalho e aumento da qualidade do produto. Esta adequação do contexto de trabalho às expectativas dos trabalhadores produziu um empenho e envolvimento nas actividades realizadas. Só assim se poderá compreender que, progressivamente, o nível de produtividade das fábricas tenha aumentado. Contudo, tal como na OCT, a preocupação pela elevada produtividade exerceu os seus constrangimentos.
2. Estas experiências permitem um salto qualitativo relativamente à OCT, ao possibilitarem o enriquecimento e diversificação do conteúdo do trabalho, assim como a participação activa em acções e decisões de concepção. Distanciando-se do taylorismo, permitem que o trabalho seja perspectivado de montante a jusante, podendo o indivíduo definir, sem ambiguidade nem angústia, o seu papel e contributo no todo produzido. Em vez de se reduzir o trabalhador à execução de uma única tarefa, num determinado espaço e tempo, exige-se e promove-se a polivalência e flexibilidade, permitindo uma rápida e eficiente gestão da complexidade e das transformações técnicas e organizacionais.



3. Numa perspectiva humanista e humanizante, Uddevalla e Kalmar foram experiências bem sucedidas, assistindo-se à valorização do bem-estar físico, psíquico e social do trabalhador. Contudo, em contextos de grande competitividade, o desenvolvimento de projectos pessoais e profissionais enriquecedores anula-se face à exigência de elevada rentabilidade. Não se pode tolerar a diminuição dos níveis de produtividade, nem da capacidade de resposta a um mercado global impiedoso. Consequentemente, estas experiências apenas poderiam ser fruto da conjugação extraordinária de determinadas condições, sem as quais teria prevalecido a visão economicista. Dificilmente os responsáveis pelas organizações investirão, por iniciativa própria, e sem qualquer tipo de apoio, nomeadamente económico, em projectos inovadores e diferentes, que rompam com o rotineiro, e intelectualmente empobrecedor, esquema de gerar lucro.
4. Assim se entende que, no nosso País, cuja capacidade competitiva não confere qualquer vantagem, não se verifiquem experiências similares às analisadas. Deveremos ainda considerar a reduzida abrangência dos nossos processos de educação/formação, sobretudo a nível da grande massa trabalhadora. A esta limitação acrescem as dificuldades vividas a nível do mercado de emprego, que conduzem à inquestionável aceitação de quaisquer condições de trabalho. Por outro lado, as estruturas organizacionais existentes, fortemente hierarquizadas e burocratizadas, impedem a delegação de poder, a criatividade e a iniciativa. Neste panorama pouco animador evita-se e receia-se a mudança, perpetuando-se o modelo taylorista.
5. A ninguém é indiferente a forma como desempenha o seu trabalho. Todos são capazes de, na sua actividade profissional, ir além da mera execução. Será, para tal, necessário sensibilizar e promover o desenvolvimento de novas e múltiplas competências técnicas e aptidões pessoais/sociais. Caberá à educação/formação uma intervenção decisiva. Contudo, o primeiro passo terá de ser dado pelos responsáveis das organizações.
6. Estas experiências devem constituir exemplos sempre presentes de que as mudanças, e respectivas adaptações, são necessárias e possíveis. **“Tudo se move, tudo flui, nada pára”** (Heráclito).

FILIPE JOSÉ AUSINA MOTA

Santo Aleixo

1. As vantagens da nova forma de organização do trabalho são:

Sociais:

Efeitos mais favoráveis, da organização do trabalho e do sistema de produção, sobre a saúde mental do trabalhador.

Técnico-Organizacionais:

Trabalho menos repetitivo e parcelarizado. Mais autonomia dos trabalhadores. Flexibilidade: lida-se menos com os reajustamentos da produção. Grupos autogeridos, implicando polivalência dos trabalhadores. Produção mais flexível.

Económicas:

Vantagens em termos de custo/benefício. Menores custos de formação e reajustamento técnico. Produtos de alta qualidade.

A **única desvantagem** da nova forma de organização do trabalho é por enquanto a sua baixa produtividade. Como não poderia deixar de ser, infelizmente a desvantagem económica põe quase sempre tudo a perder.

2. Em Uddevalla houve uma alteração total da organização do trabalho em cadeia. Ora vejamos: a especialização dá lugar à flexibilidade e polivalência, da parcelarização passa-se à montagem por inteiro; acaba a individualização do posto de trabalho e formam-se equipas autogeridas; não há imposição de tempo-padrão, há sim um trabalho em equipa, que impõe o seu próprio tempo; esbatem-se as fronteiras que separam rigorosamente as tarefas, pois os próprios membros da equipa executam de forma alternada as diversas tarefas de gestão da qualidade, dos custos, da manutenção, da selecção de pessoal, etc., sendo dispensadas as tradicionais chefias directas.

3. Foi uma experiência positiva para os trabalhadores, que viram melhorias no seu ambiente físico e psicossocial de trabalho, bem como na sua participação na organização do trabalho, mas também para os clientes, que passaram a dispor de produtos da mais alta qualidade. Resultou num fracasso para todos, antes de mais pela falta de visão da empresa e do governo sueco que se

deixaram levar pela expectativa e não acreditaram que o objectivo da produtividade, dando mostras de evolução positiva, poderia ser atingido brevemente. Como tal não foi conseguido no momento esperado e com uma conjuntura nada favorável (concorrência cada vez mais feroz a nível mundial, desregulamentação do mercado, globalização da economia e deslocalização das indústrias), a empresa não foi poderosa o suficiente para aguentar a desvantagem e acabou com um enorme investimento que, para além de prejudicial para a empresa e para o país, o foi também para os trabalhadores. O grande problema da indústria automóvel é sempre o mesmo: a um ambiente de trabalho favorável à saúde dos trabalhadores, opõem-se as exigências de rendibilidade.

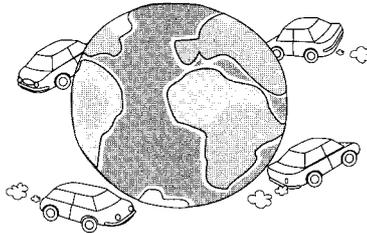
4. Não, porque o tecido empresarial português é composto em 90 por cento por pequenas e médias empresas, o que implica a inexistência de meios monetários para a inovação na organização do trabalho. Por outro lado, não há apoio e incentivo do Estado.

Existem países, bastante mais fortes economicamente, que dominam esta área e perante os quais Portugal não tem quaisquer possibilidades, pelo menos a curto e médio prazo. Assim sendo, resta-nos a importação de grande parte das inovações neste campo.

5. Para os trabalhadores portugueses é lógico que será melhor montar automóveis segundo um modelo de organização do trabalho favorável à sua saúde. Mas o problema de haver ainda trabalhadores a montar automóveis segundo o modelo clássico advém do factor monetário e da situação do emprego. Assim, teremos duas situações possíveis:

- conjuntura de desemprego, em que o trabalhador terá de se sujeitar ao trabalho existente, seja ele de um ou de outro modelo (se for do modelo sueco tanto melhor);
- conjuntura sem desemprego, em que o trabalhador fará opção pelo modelo sueco se, com este modelo, obtiver um rendimento igual ou superior àquele que obteria se trabalhasse segundo outro modelo qualquer.

6. “Quando estamos cegos não existe paciência, sacrifício nem dinheiro que nos recupere a visão.”



UDDEVALLA: O FUTURO TAMBÉM PASSA POR AQUI

COMENTÁRIO FINAL

Afinal, o projecto de Uddevalla não morreu: segundo a informação que me deu o meu amigo António Brandão Moniz (um dos sociólogos que mais sabe destas coisas em Portugal), a fábrica esteve efectivamente parada durante algum tempo. O seu encerramento definitivo fazia parte do acordo de fusão da Volvo com a Renault. Como esse acordo acabou por fracassar, Uddevalla reabriu e continua a ser um **modelo alternativo** quer ao fordismo quer ao toyotismo (a variante japonesa da clássica cadeia de montagem). De qualquer modo, um e outro modelo tem os seus defensores e os seus detractores. Mas o mais curioso é que são os próprios Japoneses a seguir o exemplo sueco e abolir a cadeia de montagem (caso das novas fábricas da Toyota e da Nissan), segundo Enqvist (1993).

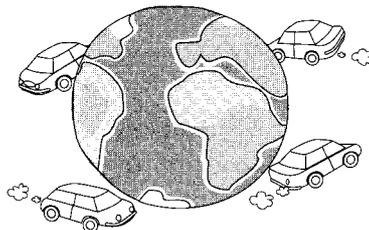
Todavia, o conceito japonês de *lean production* (à letra, produção ligeira, leve ou magra) continua a seduzir os tecnocratas ocidentais, sobretudo pela sua alegada eficiência, duas vezes superior à das fábricas de montagem convencionais na Europa e nos EUA.

Os seus princípios fundamentais são o **just-in-time** (ou seja, fazer exactamente o que o cliente, interno ou externo, quer e entregar o produto na hora exacta) e o **zero-defeitos** (ou seja, garantir a qualidade total do produto através de um estrito controlo do processo de produção).

Rapidez e flexibilidade são, sem dúvida, as duas grandes vantagens da *lean production*. É óbvio que o sistema só funciona com pessoal altamente treinado e motivado, como nas equipas desportivas de alta competição. A identificação com a empresa é incentivada “à boa maneira oriental”: os trabalhadores da *lean production* são vistos como uma espécie de samurais dos tempos modernos, só que mais prosaicamente equipados com o seu **uniforme desportivo**. O trabalho de montagem continua a ser extremamente parcelarizado e os postos de trabalho individualizados. Os ciclos operatórios são muito curtos, o que é visto como

uma vantagem em termos de aprendizagem. A rotação de tarefas é incentivada, sobretudo como forma de suprir eventuais falhas de mão-de-obra. Rotação e flexibilidade não significam, no entanto, enriquecimento de tarefas. O novo samurai é polivalente mas luta sozinho. As regras do jogo não as pode influenciar. Gestão do tempo, nem pensar nisso. O método operatório, bem como o ritmo de trabalho, são-lhe impostos e são uniformes. Equipas, sim, mas só para a gestão e garantia da qualidade. Em suma, a *lean production* é uma versão recauchutada do *taylorismo*, reforçada com a ética do trabalho confuciana. Transplantada para o Ocidente, tem revelado alguns problemas de rejeição imunológica.

O que o modelo japonês não conseguiu entretanto resolver, dentro e fora do Japão, é o *turnover* do pessoal (sobretudo dos mais jovens que, tal como os Suecos, dificilmente se identificam com o trabalho taylorizado), o elevado nível de *stress* no trabalho (em grande parte resultante do ritmo de produção e da sobrecarga mental ligada à monotonia das tarefas), bem como a alta incidência de **outros risos profissionais**, nomeadamente os do foro osteomuscular.



Quais as vantagens para os trabalhadores (e para Volvo) do modelo de Uddevalla?

Vantagens em termos de satisfação profissional, sem dúvida. Mas também em termos de saúde e segurança no trabalho. Igualmente, vantagens técnicas e económicas, suficientemente documentadas em estudos feitos, quer pela própria empresa, quer por universidades suecas (Quadro 1): economias de tempo, redução de número de componentes, redução do número de ferramentas e unidades de equipamento mecanizado, racionalização do espaço de trabalho, etc.

Para os trabalhadores, não é indiferente trabalhar segundo um ou outro modelo. Os partidários suecos da japonização da linha de montagem, como Jan Helling (que escreveu um livro sugestivamente intitulado *Os Campeões Mundiais*), profetizam que **o trabalho em grupo não tem futuro** na produção industrial. É uma espécie de pecado original, já desde os tempos do americano Taylor e do seu antepassado mais longínquo, o inglês Adam Smith. Na *lean production* cada trabalhador deve sentir-se, neste nosso admirável mun-

QUADRO 1

Comparação da eficiência de dois modelos de montagem de automóveis

<i>Factores de eficiência</i>	Linha de montagem convencional	Grupos montando um carro completo
• Tempo para o operador pegar e manusear as ferramentas e materiais mais o tempo necessário para controlar e ajustar o seu trabalho (em % do tempo de montagem p.d.)	135	40
• Espaço em metros quadrados necessários para a montagem de um carro/ano	0,6	0,4
• Idem, para os reajustamentos	0,2	0,1
• Número de máquinas e unidades de equipamento mecanizado por minuto de produção	1,6	0,6
• Número de diferentes componentes existentes na fábrica de montagem	5000	1500
• Limite de aumento percentual da cadência individual (sem provocar engarrafamentos no fluxo de montagem)	15	sem limites

do novo da realidade virtual, como “a superestrela de uma equipa” (cit. por Berlin, 1993, p. 20).

Para Bengt Edgren, responsável da unidade de investigação sobre *stress* do Instituto de Tecnologia de Estocolmo, a realidade é bem outra e muito pouco olímpica: a emulação do trabalhador através do espírito de competição desportiva e a sua identificação com a empresa não resolvem o problema central da produtividade na indústria automóvel. Trata-se de um **problema de organização do trabalho**, ou seja, de aproveitamento das potencialidades das tecnologias e das capacidades humanas. “Nós funcionamos a três níveis. O nível mais baixo é fazer um trabalho manual sem pensar, o nível seguinte é compreender, pensar e memorizar, enquanto no terceiro nível acrescenta-se criatividade. As pessoas querem usar estes três níveis” (cit. por Berlin, 1993, p. 20).

Em suma, **na linha de montagem convencional** (mais pesada ou mais ligeira), o conteúdo do trabalho só pode ser **monótono e empobrecedor**. Thörel Theorell (co-autor, juntamente com o americano Robert Karasek, do livro *Trabalho Saudável*) é outro reputado investigador sueco do *stress*. Para ele, o trabalho repetitivo e monótono, independentemente de ser interpretado de maneira diferente por diferentes indivíduos, acaba por provocar

irritação e agressividade, alterando, por consequência, o equilíbrio bioquímico do corpo (maior quantidade, no sangue, das hormonas do *stress*). Reduzindo a capacidade das células em se renovarem, o *stress* acaba por abrir as portas à doença, física ou mental.

Há já hoje uma vasta literatura científica sobre o tema. Costuma-se dizer que o *stress* é um *killer* ou um assassino silencioso mas muito paciente. O trabalhador sente-se em má forma porque os músculos estão tensos. Aparecem as queixas somáticas, as dores de costas ou de ombros, o que não tem apenas a ver com as posturas rígidas de trabalho mas também com os factores negativos associados ao conteúdo e organização do trabalho. Outros sintomas de *stress* (comportamentais, emocionais, psicológicos, fisiológicos ou psicossomáticos) acabam, depois, por reflectir-se na deterioração das próprias relações familiares e sociais. O risco de enfarte do miocárdio aumenta quando um trabalhador, além de ter um trabalho repetitivo e monótono, está sujeito a uma cadência elevada. Daí a importância do autocontrolo, das pausas no trabalho e do apoio do grupo de trabalho.

Está, pois, longe de ser divertido o trabalho na linha de montagem. Pelo contrário, o trabalho em cadeia tem, a médio e longo prazo, implicações

negativas para a saúde e para a segurança dos trabalhadores.

O nosso País não conheceu, em devido tempo, o movimento de racionalização do trabalho que teve historicamente como referência a santíssima trindade Taylor, Fayol e Ford. Se o leitor tem acompanhado o excelente documentário da BBC sobre *O Século do Povo* (que está a passar numa das nossas estações de televisão privadas) e não perdeu um dos seus primeiros episódios, justamente sobre a linha de montagem, sabe do que é que estamos a falar. Mas não se pense que o *scientific management* faz já hoje parte da arqueologia organizacional. Os seus princípios básicos continuam vivos e são facilmente exportados para as economias industriais periféricas, de mão-de-obra abundante dócil e barata. Se as tecnologias também viajam, com elas também vem o *software* organizacional do taylorismo, mais ou menos requentado ou já adaptado aos tempos pós-modernos. A palavra de ordem “Uma tarefa, um posto de trabalho, um homem!” continua, pois, a ser o ABC da

engenharia de produção, seja na Bélgica, em Portugal ou na Malásia.

A organização do trabalho das nossas empresas foi, durante muito tempo, empírica e pré-tayloriana, o que terá a ver com as características periféricas do nosso capitalismo industrial. Todavia, a sua modernização nos últimos anos tem sido feita à custa da inovação mais tecnológica do que socio-organizacional. De facto, é mais fácil investir nas coisas do que nas pessoas. Por influência dos modelos económicos e culturais dominantes, o casamento entre as tecnologias de produção e a organização do trabalho tende a ser feito segundo uma abordagem mais tecnocêntrica do que antropocêntrica.

Poderá alegar-se que, nos tempos que correm, de globalização da economia e de crescente competitividade entre países, não nos podemos permitir o luxo de construir fábricas-modelo como as de Kalmar ou de Uddevalla; que a empresa não é propriamente um laboratório de experimentação social e que os principais *stakeholders* (desde os accionistas aos trabalhadores, passando

Tome

Escolas –

São estruturas de apoio ao desenvolvimento de acções de formação em ofícios artesanais tradicionais, em novas profissões ligadas ao meio ambiente e em jardinagem.

Este programa procura proporcionar qualificações adequadas ao exercício de uma actividade e promover a criação de novos postos de trabalho.

DESTINATÁRIOS

Entidades

- Entidades públicas ou privadas, individuais ou colectivas.

Formandos

- Jovens desempregados ou à procura do primeiro emprego e os desempregados de longa duração, inscritos nos Centros de Emprego.

APOIOS PARA A FORMAÇÃO

Às Entidades Formadoras

- Pagamento de despesas de formação.
- Pagamento das contribuições da Segurança Social.
- Participação na amortização de equipamentos.
- Co-financiamento de matérias-primas.

do pelos clientes) têm interesses inconciliáveis... É um falso argumento: hoje, e cada vez mais, exige-se aos gestores das empresas que tenham sentido de responsabilidade social e que vejam mais longe do que o presente, o mesmo é dizer que não se limitem ao lucro imediato. Investir no ambiente era dificilmente imaginável antes de Portugal entrar na União Europeia. O mesmo se passava com a segurança e a saúde no trabalho. Hoje já não é bem assim. Temos, apesar de tudo, bons exemplos nestes domínios, mesmo se o seu número ainda é escasso.

EM CONCLUSÃO

Não tenho a certeza de que a fábrica da Volvo em Uddevalla seja a fábrica do futuro (ou até mesmo que a Volvo tenha futuro). Contudo, quero crer, como analista social, de que o futuro também passa por ali, por aqueles homens e mulheres que, em Uddevalla, continuam a apostar nas vantagens do trabalho em equipa. De resto, os exemplos inovadores nunca se

disseminam rapidamente. No seu tempo, a fábrica do Henri Ford era uma das sete maravilhas da segunda revolução industrial. A sua falência técnica e sobretudo social é que faz com que estejamos aqui hoje a falar dos nossos esforços para reinventar o trabalho e o local de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERLIN, E., "Can assembly line work be fun?", *Working Environment in Sweden*, 1993
- ENQVIST, J., "The Uddevalla model going to Japan?", *Working Environment in Sweden*, 1993
- EKELÖF, E., "The stress researcher: Tedious work damages the body", *Working Environment in Sweden*, 1993

Nota

— Oficinas

Aos Formandos

- Bolsa mensal de formação.
- Subsídios (refeições/transportes/outros).
- Pagamento das contribuições para a Segurança Social.

APÓS A FORMAÇÃO

- As entidades formadoras beneficiam de apoio à contratação de recém-formados.
- Os recém-formados beneficiam de subsídio a fundo perdido e de apoio técnico a projectos de criação do próprio emprego.

O Programa Escolas-Oficinas é promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

MQE — Portaria n.º 414/96 de 24 de Agosto

Para mais informações contacte o Centro de Emprego da sua área

AS GRANDES EXPOSIÇÕES



●
ALBANO PEREIRA

Engenheiro

○

“Exposição: motivo de delírio do século XIX.”

Flaubert

No aprazível Hyde Park, na primaveril manhã londrina do já distante dia 1 de Maio de 1851, com a abertura dos portões de ferro do Palácio de Cristal a uma multidão entusiasmada, dava início a era das “Grandes Exposições Internacionais”.

A “Grande Exposição dos Trabalhos da Indústria de Todas as Nações”, assim se designava o evento, entrava para a história como a primeira grande exposição internacional da indústria, expressão e testemunho da sua época.

Henry Cole, seu comissário, entusiasmado com o momento que se vivia, descrevia-a assim: “A história do mundo não regista evento comparável, na promoção da indústria humana (...). Um povo extraordinário convidou todas as nações civilizadas para um festival, para comparar os trabalhos de perícia humana. Foi realizado por organismos privados; foi auto-suficiente e independente de impostos e do emprego de escravos que os grandes empreendimentos dos tempos antigos tinham exigido. Um príncipe de sabedoria proeminente⁽¹⁾, de espírito filósofo-

fico, com sagacidade, com poder de chefia e grande habilidade prática, colocou-se à frente do empreendimento, e conduziu-o a um êxito retumbante.”

Karl Marx, em Londres nessa data, por certo não se encontraria no meio dessa multidão que se espalhava com excitação pelo Palácio de Cristal, e não partilharia os entusiasmos de Henry Cole. Para ele, “a burguesia internacional ergue com esta exposição o seu panteão na Roma moderna, onde exhibe os deuses que criou para si própria com orgulhosa complacência (...). A burguesia celebra a sua maior festa num tempo em que o colapso da sua glória total é iminente”.

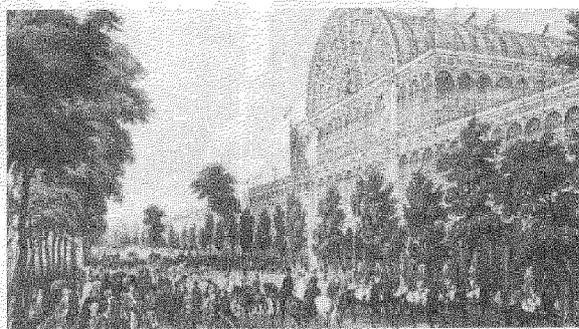
A Exposição de 1851, talvez inspirada nas feiras medievais de Frankfurt, ao que não seria estranha a nacionalidade do seu impulsionador — príncipe Alberto de Saxe, casado com a rainha Vitória — é também influenciada pelas anteriores exposições industriais francesas de âmbito nacional. Com a Grande Exposição, a Grã-Bretanha, para além de apresentar as realizações da Revolução Industrial, procurou afirmar o poder e superioridade do Império Britânico.

Em 1928, em convenção, fixam-se as regras a que deverão obedecer as exposições a partir dessa data.

Em 1931, é criado o Bureau International des Expositions (BIE). Com sede em Paris, é a instituição que regula a organização das grandes exposições, atribuindo as correspondentes categorias: Gerais de 1ª categoria ou universais; Gerais de 2ª categoria; Exposições especializadas, etc.

A 1ª categoria — Universais — exige, entre outras, as seguintes características: alcance planetário do tema e número elevado de participantes, que são obrigados a construir os seus próprios pavilhões.

As últimas exposições desta categoria foram: Bruxelas em 1958, Montreal em 1967, Osaka em 1970 e Sevilha em 1992. A EXPO '98 de Lisboa será uma Exposição Internacional.



A “BELLE ÉPOQUE” UMA TORRE POLÉMICA

Com a grande exposição de Londres em 1851, a moda da realização destes eventos alastrou pela Europa e América, favorecida pelo surto de desenvolvimento industrial e por afirmação de nacionalismos.

Nas exposições da segunda metade do século XIX, a França teve um papel preponderante.

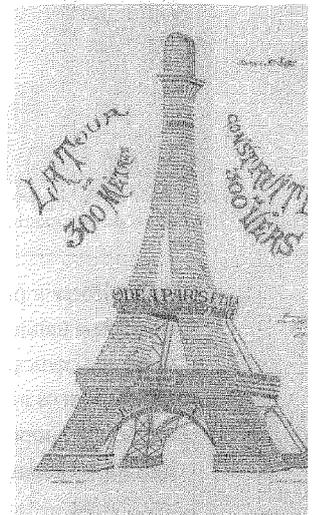
Com as Exposições de Paris em 1855, 1867, 1878, 1889 e 1900, procurou-se afirmar ao mundo uma forte personalidade cultural, política e económica.

Ficou famosa a Exposição de 1889, comemorativa do centenário da Revolução Francesa, pela polémica gerada em volta da construção da Torre Eiffel.

O que é hoje, talvez, o principal símbolo da “cidade-luz” foi objecto de grande contestação por parte da intelectualidade francesa da época.

Um protesto assinado, entre outros, por Maupassant, Duma, C. Garnier e Delaunay fazia constar:

“Nós, escritores, escultores, arquitectos, pintores amadores apaixonados da beleza até aqui intacta de Paris, vimos protestar com todas as nossas forças, com toda a nossa indignação, em nome da arte e da história francesa ameaçadas, contra a construção, em pleno coração da nossa capital, da inútil e monstruosa Torre Eiffel. Vai a cidade de Paris associar-se durante mais tempo às barrocas, às mercantis imaginações de um construtor de máquinas, para perder a honra e desfear-se irreparavelmente? Porque a Torre Eiffel, que nem a comercial América quereria, é, não duvidem, a desonra de Paris. Todos o sentem, todos o dizem, todos se afligem profundamente, e nós somos apenas um fraco eco da opinião universal, tão legitimamente alarmada. Quando os estrangeiros vierem visitar a nossa exposição, gritarão espantados: ‘O quê? É este horror que os Franceses encontraram para nos dar a ideia do gosto de que tanto se arrogam?’ Eles terão razão em nos ridicularizar, porque Paris dos góticos sublimes, Paris de Puget, de Germain Pilon, de Jean Goujon, de Barye, etc., ter-se-á tornado Paris do senhor Eiffel.”



ENTRE DUAS GUERRAS A PREMONIÇÃO DE GUERNICA

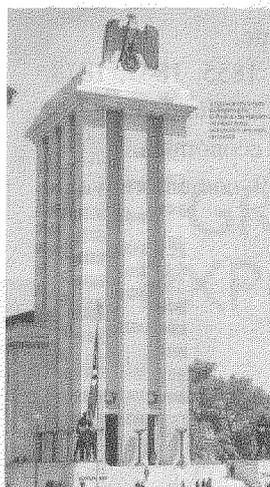
Para muitos autores, o século xx, período de grandes e vertiginosas mutações nos mais variados domínios, começou “de facto” após o fim da primeira Guerra Mundial.

O período que decorre entre os dois conflitos mundiais é rico em mutações na arte e nos comportamentos, no desenvolvimento de novas fontes de energia e na expansão dos meios de comunicação. Politicamente, este período, especialmente a partir do *crash* da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, é de grande instabilidade e fértil em convulsões sociais.

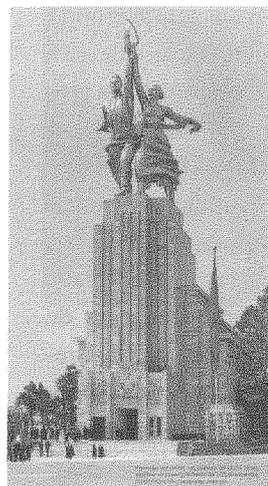
Surgem e desenvolvem-se, um pouco por toda a Europa, perante a incapacidade das socie-

dades liberais para debelarem a crise, regimes autoritários sob a bandeira dos nacionalismos.

O mundo começa uma caminhada para a confrontação total, embora os ideais pacifistas façam parte integrante das temáticas adoptadas pelas exposições realizadas nesse período: Chicago, 1933 — Um Século de Progresso;



Pavilhão da Alemanha



Pavilhão Soviético

Bruxelas, 1935 — Paz Entre as Raças; Nova Iorque, 1939 — O Mundo de Amanhã.

Na Exposição de Paris de 1937, para além dos aspectos festivos habituais destes eventos, era perceptível um ambiente de desconfiança e hostilidade entre algumas representações nacionais. O frente a frente dos imponentes pavilhões alemão e soviético era paradigmático desse estado de espírito.

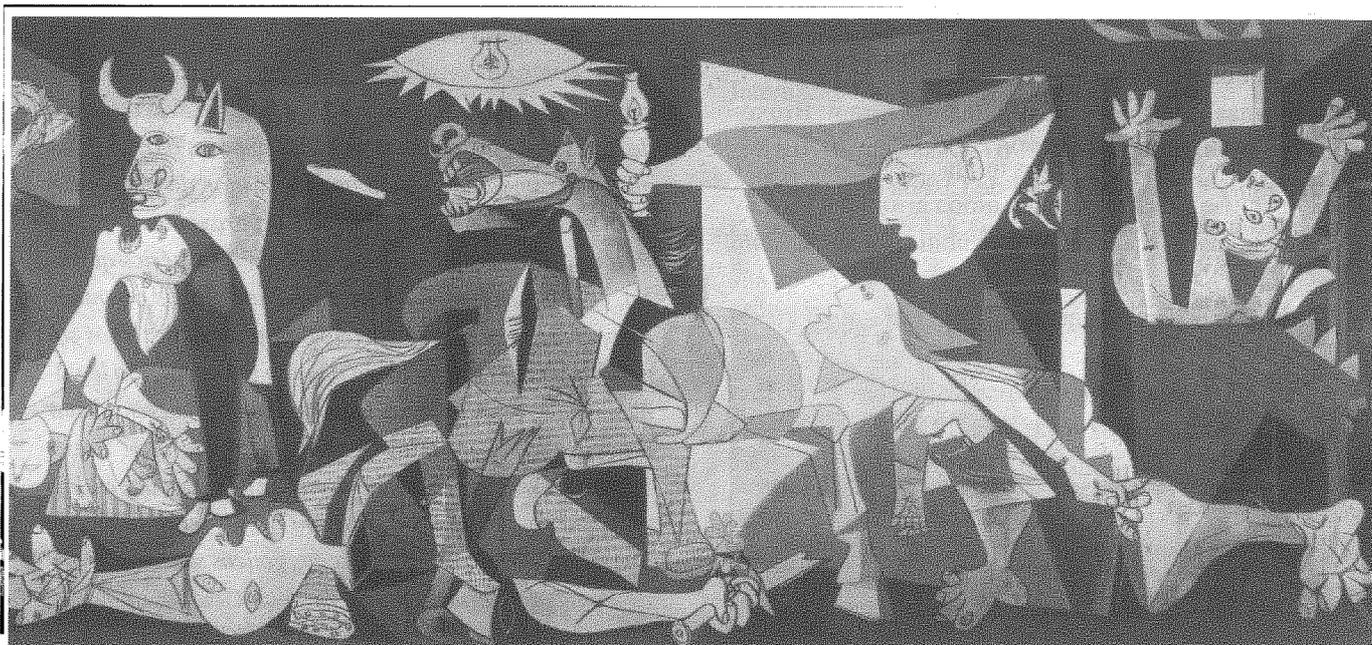
Como testemunho dramático de um povo que sofria uma terrível guerra civil, o pavilhão da República espanhola exibiu, na parede do átrio, a célebre *Guernica* de Picasso, encomendada especialmente para a exposição.

Esta obra, para além da denúncia mundial da tragédia espanhola, era um premonitório aviso sobre as tempestades que se aproximavam.

Talvez que muitos dos milhares de visitantes que a obser-

varam não pensassem ir viver em breve, nas suas terras, tão dramáticas situações.

Quando os clamores da festa de Paris cessaram, as bandeiras eram arreadas e os visitantes regressavam às suas terras e países, já os blindados das divisões “Panzer” começavam a aquecer os motores...





TEMPOS NOVOS UM SUCESSO IBÉRICO

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, verifica-se a deslocação das exposições internacionais para países desenvolvidos da América e Ásia.

A Europa perdia a liderança como reflexo da nova relação de forças a nível mundial. São prova disso as Exposições de Seatle (1962), Nova Iorque (1964), Montreal (1967), Osaka (1970) — que marca a emergência do Japão como grande potência tecnológica —, Tsukuba (1985) e Vancouver (1986).

Na última Exposição Universal do século xx — a Expo 92 de Sevilha — assiste-se a uma grande afirmação da Espanha na cena mundial.

Celebrando a capacidade descobridora do Homem e lançando uma mensagem de paz, convivência e solidariedade entre os povos, a Expo de Sevilha representa uma forte afirmação da capacidade económica e tecnológica dos nossos parceiros ibéricos.

OS AVANÇOS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EM EXPOSIÇÃO

As grandes exposições foram, desde sempre, lugares privilegiados para apresentação ao grande público das últimas descobertas nos domínios técnico e científico:

- Em Londres (1851) apresentaram-se as máquinas, verdadeiros motores da Revolução Industrial.

- Novas matérias-primas como o petróleo e alumínio são referência na Exposição de Paris (1867).
- Em Filadélfia (1876) revelam-se ao grande público, entre outras novidades, o telefone de Bell, o telégrafo de Edison, as máquinas de escrever e de costura.
- Barcelona (1880) resplandece com a nova iluminação eléctrica.
- Em São Francisco (1915) os visitantes admiram os automóveis produzidos em série na Fábrica Ford.
- A televisão em Chicago (1933), o *nylon* e os plásticos em Nova Iorque (1939), são novidades que em breve perderão esse carácter e passarão a um uso universal e generalizado.
- A energia atómica (Bruxelas, 1958), o laser (Montreal, 1967) e rochas lunares (Osaka, 1970) são algumas referências que marcaram os eventos das últimas décadas do século xx.

MONTRAS DA NOVA ARQUITECTURA

As grandes exposições têm sido também oportunidades para a apresentação das inovações, tendências e realizações espectaculares nos domínios da arquitectura e engenharia:

- Desde o Palácio de Cristal de Londres — exemplo máximo da arquitectura do ferro e do cristal — até à Torre Eiffel de Paris — polémico símbolo de uma civilização cosmopolita.
- Do pavilhão alemão do famoso arquitecto Mies Van der Rhoe, em Barcelona (1929) — paradigmático de uma nova arquitectura nascida com a Bauhaus — à vanguardista proposta do pavilhão finlandês da autoria de Avon Alto em Nova Iorque (1939).
- Propostas como o Atomium de Bruxelas, a cúpula geodésica de Buckminster Fuller em Montreal ou o obelisco e a esfera de Nova Iorque (1939), são formas e símbolos que marcaram o imaginário de uma época.



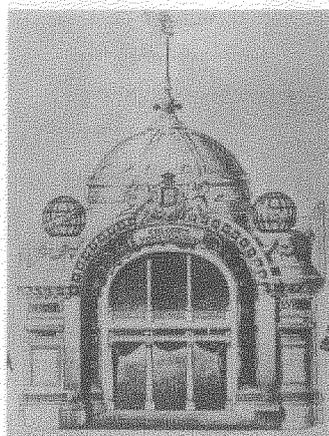
PORTUGAL E AS EXPOSIÇÕES

Quatorze anos após a Grande Exposição de Londres de 1851, abria ao público, no Palácio de Cristal do Porto, a primeira Exposição Internacional organizada em Portugal.

A amizade existente entre D. Pedro V e o príncipe Alberto não será, por certo, alheia à construção do elegante palácio em ferro, vidro e granito, com semelhanças ao de Londres, embora destinado a ser uma estrutura permanente.

A Exposição de 1865, única até hoje em Portugal, sob o tema “Desenvolvimento e Industrialização”, realizou-se num período marcado por crescimento económico, resultante de uma conjuntura internacional propícia e da política designada por Fontismo. A sua localização no Porto teve a ver com a importância das estruturas empresariais vocacionadas para as exportações.

No belo edifício, de elegante traçado — exemplar significativo da arquitectura do ferro — realizaram-se exposições, feiras, salões comerciais, bailes, sendo um dos lugares de culto da sociedade portuense. Foi demolido, por lamentável decisão camarária, em finais de 1951, com o fundamento da construção de um pavilhão para albergar um campeonato do mundo de hóquei em patins. Do belo edifício de outrora resta hoje apenas a toponímia.



Paris 1900 — Arq. Ventura Terra

Nas diversas exposições universais e internacionais, Portugal esteve representado com pavilhões que reflectiam a conjuntura nacional e as correntes estéticas dominantes.

Tomemos como exemplos significativos de três épocas bem diferenciadas os pavilhões das Exposições Universais de Paris 1900,

Paris 1937 e Sevilha 1992.

Na primeira, com um projecto do arquitecto Ventura Terra, era nítida a influência das correntes estéticas dominantes em França. O cosmopolitismo de Ventura Terra foi criticado em Portugal pelos defensores de uma “arquitectura de raiz portuguesa”.

Ao modelo “progressista” contrapunha-se o “modelo conservador”.

Quanto ao conteúdo do pavilhão, verificava-se uma significativa apresentação de obras de pintura e de escultura. No conjunto, a representação portuguesa não obteve, no entanto, qualquer referência especial na imprensa francesa da época.

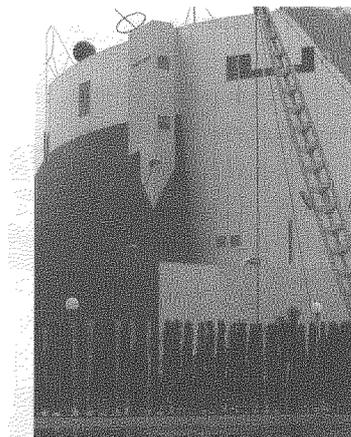
Na Exposição de Paris de 1937, com o Estado Novo na sua fase de afirmação, a organização da participação portuguesa a cargo do Serviço de Propaganda Nacional procurou aproveitar o evento para uma operação de propaganda externa e de promoção do regime.

O pavilhão da autoria do arquitecto Keil de Amaral apresentava, na fachada, esculturas de “descobridores do mundo” e guerreiros. O objectivo era celebrar e mitificar “heróis e feitos épicos”. Valorizavam-se, no interior do pavilhão, o artesanato e as realizações do regime ditatorial.

No entanto, esta operação propagandística teve muito pouco sucesso na imprensa da época.

Em Sevilha, em 1992, Portugal, primeiro país a ser convidado, apresentou-se com o lema “Portugal, uma aventura de séculos para inventar o futuro”.

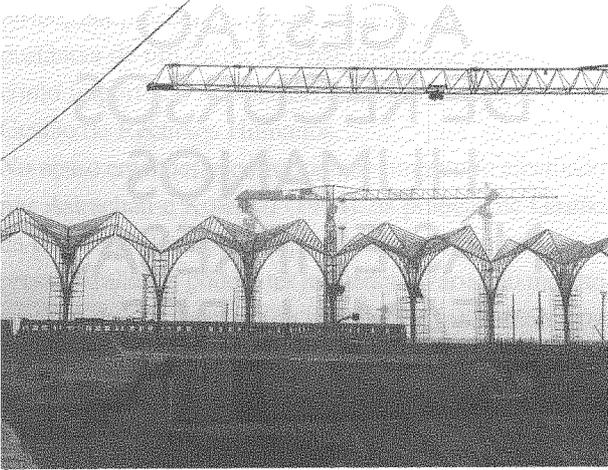
Num pavilhão da autoria do arquitecto Graça Dias, bem aceite pela crítica da especialidade, propunha-se aos visitantes um percurso com a seguinte estrutura temática: identidade e formação nacional, os descobrimentos, a expansão da língua portuguesa no mundo e a situação de Portugal (cultural, económico, político e estratégico) na Europa e no Mundo.



Sevilha 1992 — Arq. Graça Dias



Paris 1937 — Arq. Keil de Amaral



A ÚLTIMA EXPOSIÇÃO DO SÉCULO XX

A partir de Maio de 1998, abrir-se-ão as portas da EXPO '98, verdadeiro fórum mundial de culturas e línguas, que confirmará Lisboa como a capital atlântica e a vocação portuguesa para o diálogo entre os povos. O tema desta exposição, última do século XX, será "Os Oceanos, um Património para o Futuro".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LEITÃO, Nicolau Andersen, *Londres 1851*, Exposições Universais, EXPO '98, Lisboa, Julho de 1994
- Guerreiro, António, *Paris 1900*, Exposições Universais, EXPO '98, Lisboa, Maio de 1995
- FERRARO DE ALMEIDA, Cristina, *Barcelona 1929*, Exposições Universais, EXPO '98, Lisboa, Maio de 1995
- NEVES DE OLIVEIRA, Rosa, *Paris 1937*, Exposições Universais, EXPO '98, Lisboa, Abril de 1996
- EXPO '98 — Comissão da Exposição Mundial de Lisboa

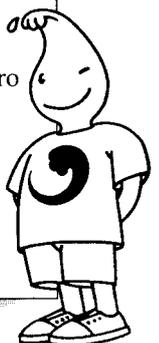
NOTA

(1) Príncipe Alberto de Saxe

A EXPO '98 em Números

Números da Exposição Mundial de Lisboa e do projecto urbano que lhe está associado:

- Zona de Intervenção: 330 hectares
- Frente-Rio: 5 km
- Recinto da exposição: 60 hectares
- Participações oficiais na EXPO '98: 118 (a 7 meses do fecho do prazo)
- População mundial representada: 91%
- Visitantes previstos: 7,5 milhões (parte repete visitas)
- Visitas previstas: 15 milhões
- Valor dos patrocínios acordados: 4 milhões de contos (Julho 96)
- Espaços verdes: 110 hectares
 - árvores: 20 mil
 - arbustos: 70 mil
 - herbáceas: 1,5 milhões de unidades
 - relvados: 38 000 m² (equivalente a 38 campos de futebol)
 - sapal: 14 000 m²
 - prados: 40 000 m²
 - mato rasteiro — 11 000 m²
- Volume de terras movimentado: 1 200 000 m³
- Infra-estruturas (até 98):
 - cabos eléctricos e de telecomunicações: 800 km
 - colectores de esgoto: 76 km
 - tubagens para água de rega: 37 km
 - tubagens para água potável: 30 km
 - tubagens de gás: 26 km
 - arruamentos: 16 km
- Área de construção: 1 858 000 m² (até 2010)
 - habitação: 1 173 000 m²
 - escritórios: 450 000 m²
 - comércio: 153 000 m²
 - outros: 82 000 m²
- Número de fogos: 11 000 (em 2010)
- Número de residentes: 25 000 (em 2010)
- Número de postos de trabalho: 18 000 (em 2010)
- Lugares de estacionamento público: 20 000
- Lugares de estacionamento privado: 40 000
- Área de construção vendida: 640 000 m² (Setembro de 96)
- Valor das vendas de terrenos: 30 milhões de contos (Setembro de 96)
- Número de trabalhadores nas obras da EXPO '98: 4500 (Outubro de 96)



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

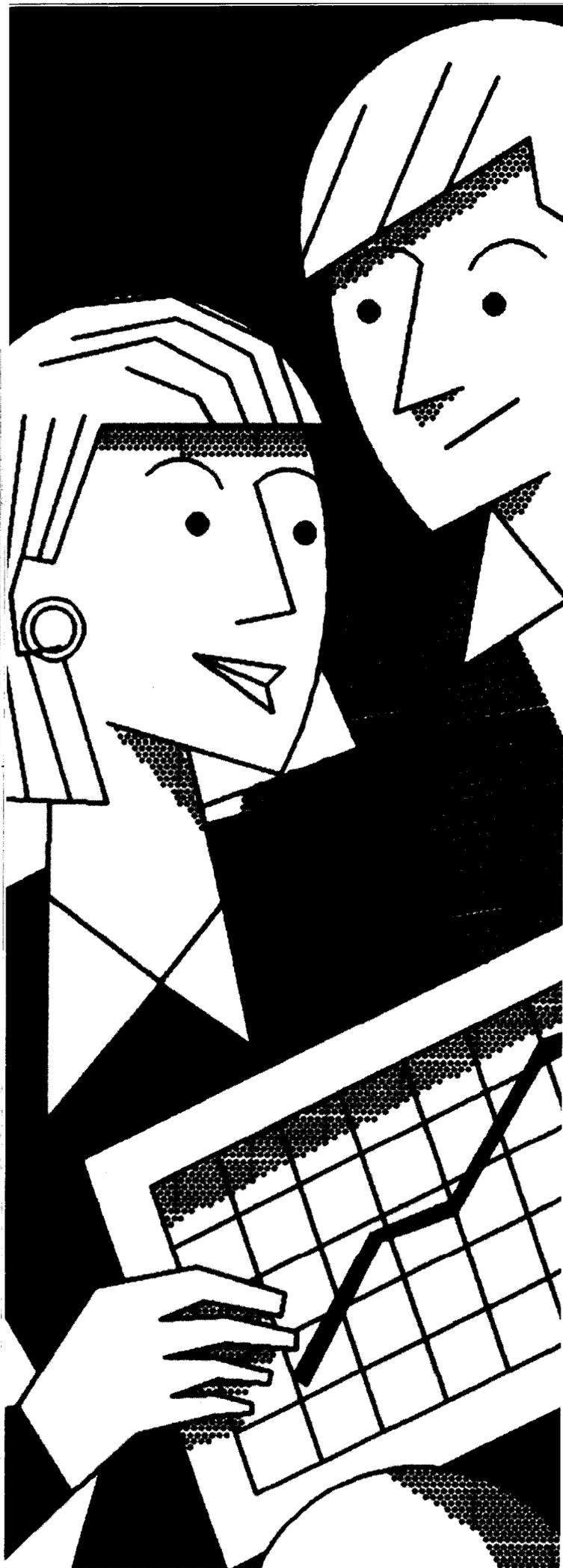
•
JOSÉ COELHO MARTINS

Consultor da I.D.O.

Inovação e Desenvolvimento Organizacional

○

As empresas familiares são a forma predominante de organização na economia moderna, responsáveis por uma fatia substancial do PIB das nações e de um importante volume de emprego. Constituindo-se como uma realidade empresarial distinta de todas as outras organizações, têm características muito próprias e comuns à grande maioria deste tipo de organizações. Problemas vários como a sucessão (ligados ao ciclo de vida da empresa), a relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família, a transição para a gestão não familiar, a retenção de empregados não familiares, são factores que tornam a sobrevivência da empresa familiar periclitante (Martins, 1990). Segundo Beckhard, Davis e Hollander (1986), as empresas familiares têm um tempo médio de vida de cerca de 24 anos. No nosso País, esta realidade organizacional não tem sido, salvo raras excepções, tratada de modo individualizado, surgindo integrada no conceito de PME, ainda que possam existir empresas familiares que não integram estas últimas, dada a sua maior dimensão. Convenhamos, no entanto, que em Portugal serão raras estas situações. Como tal, convenhamos, estamos perante uma problemática empresarial que justifica um investimento específico e adequado, em termos de reflexão e estudo em-



pírico. Na presente reflexão, pretendemos situar a importância de um factor não habitualmente considerado como importante no sucesso destas organizações — a Gestão de Recursos Humanos.

No nosso entender, e corroborando um estudo efectuado por Astrachan e Kolenko (1994), as práticas de Gestão de Recursos Humanos adoptadas e praticadas pelas empresas familiares podem ter influência (variar no mesmo sentido) do seu sucesso (ou sobrevivência) económico.

O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Astrachan e Kolenko (1994), devem considerar-se empresas familiares as que reúnam as seguintes características:

- uma família detém mais de 50 por cento do capital social da empresa;
- mais do que um membro da família trabalha na empresa ou o dono já delegou na 2ª geração a gestão do negócio;
- a empresa tem dez ou mais empregados;
- o volume de vendas anual é superior a dois milhões de dólares;
- a empresa tem, pelo menos, 10 anos de actividade contínua.

De uma forma mais simples e lata, Dyer (1986) define como empresa familiar toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias. Esta definição leva-nos, naturalmente, a considerar um largo espectro de empresas, independentemente da sua dimensão ou estágio do seu ciclo de vida. Lembramos a este propósito que Dyer (1986) estabelece a existência de quatro estádios de vida neste tipo de empresas:

- Criação do Negócio.
- Crescimento e Desenvolvimento.
- Sucessão para a 2ª Geração.
- Posse Pública e Gestão Profissional.

Naturalmente que as características inicialmente sugeridas por Astrachan e Kolenko (1994) terão de ser flexibilizadas, no sentido de as adaptarmos à realidade portu-

guesa. Salienta-se, por exemplo, o volume de facturação que, em números redondos, equivale a 300 000 contos anuais, no mínimo, o que, como sabemos, em Portugal já representa um valor elevado e não muito vulgar. Por exemplo, na revista *EXAME* de Dezembro de 1995 estão incluídas nas 1000 maiores PME 35 empresas com vendas líquidas inferiores ao referido valor.

Finalmente, como já fizemos referência, será de considerar ainda a relevância da utilização da terminologia Empresa Familiar em vez de PME — Pequena ou Média Empresa — mais habitualmente utilizada na Europa, e em particular em Portugal. De facto, nas PME en-

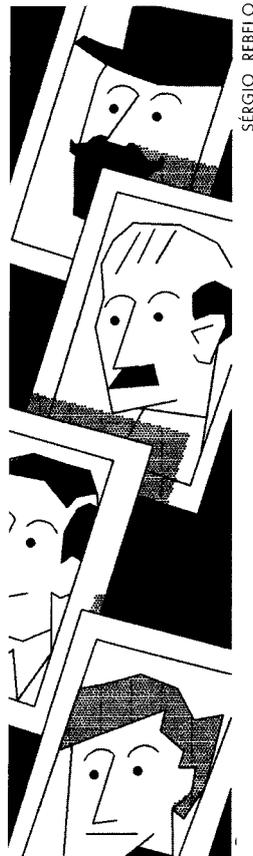
contramos uma grande maioria de empresas familiares cuja realidade de vida e de gestão é bastante diferente de uma outra organização não familiar.

A importância deste tipo de empresas na economia dos países é inquestionável. Segundo Astrachan e Kolenko (1994), nos EUA mais de 90 por cento das organizações empresariais são familiares, sendo responsáveis por cerca de 40 por cento do Produto Interno Bruto.

Stahl, Nyhan e D'Aloja (1993) referem existir 13 milhões de empresas do sector não primário na União Europeia, empregando um total de 91,5 milhões de pessoas. Segundo aqueles autores, a grande maioria daquelas empresas é PME, sendo que as micro-empresas (com menos de 10 empregados) representam 91 por cento do total das empresas e cerca de 27 por cento do volume total do emprego. As PME propriamente ditas (entre 10 e 499 empregados), constituem 8 por cento do total das empresas, sendo responsáveis por mais de 45 por cento do volume total do emprego. Resumindo, 99,9 por cento das empresas na

União Europeia são PME, sendo responsáveis por 71,9 por cento do emprego de toda a mão-de-obra.

Em Portugal não conhecemos estatísticas especificamente relacionadas com esta realidade empresarial, mas acreditamos que a percentagem antes referida não seja muito diferente. Guerreiro (1989) refere que mais de 97 por cento das empresas portuguesas têm menos de 100 trabalhadores e as empresas com menos de 5 trabalhadores representam mais de metade do tecido empresarial nacional. Não cometeremos um erro muito



SÉRGIO REBELO

grande se situarmos a percentagem das empresas familiares em cerca de 93 por cento do total das empresas que actuam em território nacional. Não se pode, pois, desprezar em termos profissionais (gestão e consultoria) e em termos académicos e científicos, estes números impressionantes.

DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É voz corrente falar-se da importância dos recursos humanos e da sua gestão, como uma das variáveis decisivas no sucesso das empresas. A este propósito poderíamos citar muitos autores. Para já focalizemo-nos nos autores que manifestam uma preocupação mais dirigida à nossa problemática (PME/Empresas Familiares), sem esquecer, contudo, a relevância de outras abordagens como as de Peters (1992), Cascio (1992), Porter (1994), Rodrigues (1994), Lopes (1995), Stahl, Nyhan e D'Aloja (1993), Thierry e Sauret (1994) no que se refere à importância dos recursos humanos, de uma gestão correcta dos mesmos e da aquisição de vantagens competitivas através de um correcto aproveitamento desses recursos.

Ulrich and Lake (1990) referem que a forma mais duradoura de estabelecer uma vantagem competitiva é através da aptidão organizacional dos seus membros. A aptidão organizacional surge definida como “a capacidade das empresas de estabelecerem estruturas e processos internos que influenciam os seus membros a criar competências organizacionais e específicas, facilitadoras da adaptação da empresa às mudanças do mercado e às necessidades estratégicas” (p. 40).

Segundo este mesmo autor, a aptidão organizacional deriva de variáveis como a partilha de valores comuns, capacidade de mudança, liderança e práticas de recursos humanos. As práticas de recursos humanos surgem, assim, especificamente relacionadas com o potencial e a capacidade de desempenho geral das empresas.

Gorlin e Schein (1983) levaram a cabo um trabalho de investigação centrado em 52 empresas norte-americanas, na sua grande maioria industriais, e que procurava efectuar um ponto de situação sobre as inovações que as empresas vinham fazendo no domínio da Gestão de Recursos Humanos. O estudo centrava-se nas estratégias necessárias para otimizar a eficácia dos negócios atra-

vés da Gestão de Recursos Humanos. Foram conduzidas 100 entrevistas, entre empresas e sindicatos, tendo sido ouvidos 27 presidentes/vice-presidentes, 57 directores ou gestores de departamento e 16 coordenadores, assessores e especialistas. Do levantamento efectuado, os autores identificaram um leque variado de práticas que dividiram em três grandes áreas:

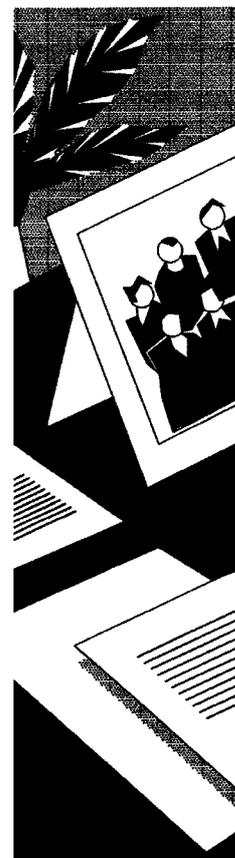
- Técnicas de Mudança.
- Programas de Desenvolvimento de Gestão.
- Práticas de Suporte.

Nas primeiras surgem enquadradas o re-desenho do trabalho, grupos de resolução de problemas, equipas de trabalho autónomas, equipas de negócio, “fábricas campestres”, planos partilhados de produtividade e participação conjunta com os representantes dos trabalhadores.

Na segunda área mencionada temos a implementação de estratégias de mudança formais, o desenvolvimento de capacidades de gestão participativa e a gestão de técnicas de mudança.

Finalmente, na terceira área — Práticas de Suporte — encontramos alternativas relacionadas com a medição da situação, como sejam os inquéritos de opinião aos empregados, avaliação do trabalho e do comportamento profissional, avaliação de desempenho, *assessment*, escalas de participação e diagnóstico organizacional. Neste âmbito, encontramos ainda políticas de pessoal, tais como técnicas de comunicação, práticas de implicação e protecção no trabalho, práticas de equidade e declarações de missão.

Das informações recolhidas, Gorlin e Schein (1983) observam que os entrevistados, na sua grande maioria, partilham a necessidade de aplicação das práticas de recursos humanos mencionadas no sentido de implementar a mudança e apoiar a estratégia empresarial. Também Stahl, Nyhan e D'Aloja (1993) a propósito, especificamente, de PME, referem que muitas das empresas não possuem as necessárias competências em



QUADRO 1

Nível de análise	Tipo de intervenção
Individual	<i>T-Group</i> Reuniões de sensibilização <i>Feedback</i> informativo Desenvolvimento de carreiras Definição de objectivos Formação
Interpessoal	<i>Third-party</i> Negociação de papéis Desenvolvimento de capacidades interpessoais Treino em comunicação
Grupo	<i>Team building</i> Consultoria de processo Reuniões de confrontação Conflito intergruppal
Organizacional	Planeamento de sistemas abertos Mudança estrutural Sistemas de recompensa Mudança estratégica Mudança cultural Organizações <i>self-designing</i> Gestão da qualidade total

adequados de intervenção e mudança nas empresas familiares. Nesse sentido, especifica por cada nível de análise um conjunto de intervenções que podem ser usadas para ajudar os negócios familiares a funcionarem mais eficazmente (Quadro 1).

PRÁTICAS DE GRH/SUCESSO DAS EMPRESAS

No estudo que Astrachan e Kolenko (1994) realizaram e que serve de base à nossa ideia de trabalho, os autores concluem existirem relações (correlações) positivas entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Estes autores procuraram validar, pela primeira vez na história dos trabalhos realizados sobre este tipo de empresas, a contribuição das práticas de Gestão de Recursos Humanos para a eficácia de um largo número de empresas (mais de 600 empresas).

termos da aplicação da tecnologia, da organização do trabalho e, em particular, no desenvolvimento dos recursos humanos. Referem mesmo que as respectivas políticas de planificação e desenvolvimento de pessoal são ténues, não existindo neste tipo de organizações competência empresarial ao nível da formação e do desenvolvimento do pessoal. Enfatizam, ainda, que a falta de pré-requisitos, nos quais se inclui o desenvolvimento dos recursos humanos, para uma eficaz aplicação das novas tecnologias, leva muitas vezes a problemas económicos graves e até à falência.

Em estudos relativamente recentes levados a cabo por Cascio (1991) e Schuster (1985) foram efectuadas relações entre as práticas e sistemas de Gestão de Recursos Humanos e as vantagens competitivas das organizações, nomeadamente em termos de produtividade, qualidade de vida no trabalho e rendibilidade do negócio. Estes estudos não se debruçaram especificamente sobre empresas familiares, o que reforça a importância, segundo Astrachan e Kolenko (1994), de comprovar empiricamente esta realidade ao nível das empresas familiares. Na realidade, a temática dos recursos humanos nas empresas familiares tem sido algo descurada. Numa revisão de literatura efectuada por Desman e Brush (1991), apenas 4,2 por cento das citações analisadas se referiam aos recursos humanos em particular, e apenas à sua educação e formação, liderança e sucessão da posse. Em Portugal, ao que sabemos, não existe nenhum estudo efectuado sobre o assunto em questão.

INTERVENÇÃO E MUDANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES: 4 NÍVEIS DE ANÁLISE

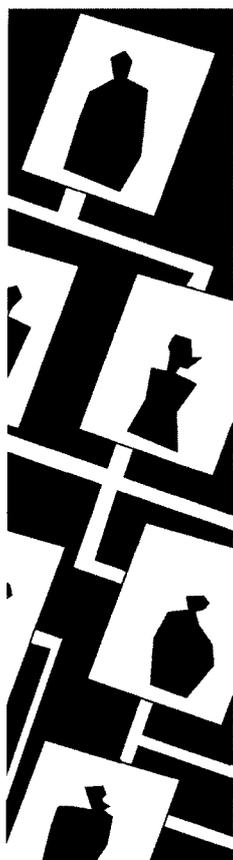
Sobre esta realidade empresarial convém citar a contribuição de Dyer (1994). O autor estabelece quatro níveis de análise no sentido de desenvolver modelos



No trabalho realizado, os autores identificaram e utilizaram as seguintes questões:

1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- Utilização de descrição e análise de funções?
- Existência de planos de compensação anuais?
- Existência de avaliação de desempenho formal?
- Existência de um Manual do Empregado (tipo Manual de Acolhimento)?
- Existência de um plano sucessório formal/escrito?
- Existência de critérios de admissão específicos para familiares?



2. Sucesso e sobrevivência das empresas familiares

- Número de gerações da firma (família)?
- Número de empregados a tempo inteiro?
- Facturação global?
- Disponibilidade de acesso ao capital?
- Proveitos anuais do administrador familiar?

Com base num inquérito telefónico efectuado junto dos administradores das empresas inquiridas, os autores concluíram existirem relações evidentes (correlações significativas) entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos no seu todo (escala sumariada) com o número de empregados a tempo inteiro

($r=.20$, $p<=.01$), facturação global ($r=.16$, $p<=.01$), disponibilidade de acesso ao capital ($r=.14$, $p<=.01$) e proveitos anuais do administrador familiar ($r=.21$, $p<=.01$). No estudo não foram abordadas relações de causalidade, considerando os autores que os resultados obtidos evidenciam a importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos no sucesso e sobrevivência das empresas familiares, ainda que os valores baixos das correlações deixem espaço para a ponderação de outras variáveis influenciadoras.

OS 12 SINAIS DE IDENTIFICAÇÃO — DYER

A propósito do sucesso e da “saúde” das empresas familiares, já Dyer (1986) propunha 12 sinais de identificação que correspondiam à enunciação de doze questões. Se a resposta a alguma daquelas questões fosse negativa, não se poderia considerar que o futuro da empresa estivesse desanuviado, ao passo que se a resposta a todas as questões fosse positiva não haveria motivo para qualquer tipo de preocupação relativamente ao futuro. As questões mencionadas eram as seguintes:

- Existe consciência, por parte da família ou dos líderes da empresa, dos problemas/situações que a empresa atravessa e que enfrentará o futuro?
- Existe um planeamento adequado relativamente às necessidades futuras da família e do negócio?
- Existe um plano de sucessão de gestão bem elaborado, tendo o mesmo sido comunicado às partes relevantes/interessadas?
- A família desenvolveu um plano de sucessão, em termos de posse, que complementa o plano de sucessão de gestão?
- Existe um relacionamento interdependente entre o líder e os sucessores?
- Existe um programa de formação adequado para os futuros líderes do negócio?
- Os membros (trabalhadores) da firma, familiares e não familiares, partilham perspectivas similares, em termos de equidade e competência?
- Os membros da família trabalham em conjunto, de uma forma colaborativa, para resolver os vários problemas?
- A família criou mecanismos eficazes para gerir eventuais conflitos de interesses?
- Existem níveis de confiança elevados entre os membros da família, bem como entre os membros familiares e não familiares?
- Os líderes utilizam mecanismos de *feedback* (membros não familiares no conselho de direcção, assessores/consultores externos, medidas/indicadores de gestão) que lhes apontem os comportamentos e rumos inadequados?
- A família possui uma perspectiva balanceada sobre quando e como conjugar as necessidades da família com as necessidades do negócio?

Da análise destas questões, dirigidas ao potencial sucesso e sobrevivência das empresas familiares, detectamos a realidade estudada por Desman e Brush (1991), ou seja, que as preocupações fundamentais dos estudiosos e investigadores no domínio das empresas familiares não se dirigem, na sua essência e explicitamente, às práticas de Gestão de Recursos Humanos. Mesmo assim, é possível detectar entre as referidas questões algumas que remetem para domínios próximos (ou mesmo coincidentes) com a Gestão de Recursos Humanos e/ou desenvolvimento/comportamento organizacional. É o caso das questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Sobre as práticas de recursos humanos, mais em particular, consideramos ainda conveniente referir Boislandelle (1988).

Segundo este autor, não há dúvida de que os recursos humanos ocupam um lugar de relevo no sistema de gestão de uma empresa. Paradoxalmente, as opiniões e as práticas declaradas atribuem, habitualmente, pouca importância à gestão do pessoal. Segundo o autor, podem-se efectuar dois tipos de considerações:

- A importância da Gestão de Recursos Humanos, estreitamente relacionada com os vários aspectos da gestão, deve ser claramente identificada e sublinhada qualquer que seja a dimensão das empresas.
- A Gestão de Recursos Humanos assume nas PME um carácter particular, na medida em que o dirigente (dono, patrão) assume um papel proeminente na assunção das diferentes responsabilidades e, por outro lado, estas empresas apresentam, normalmente, algumas limitações típicas em termos de meios.

Tendo em conta as considerações anteriores, nomeadamente a última, o autor referido considera fundamental precisar modalidades de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos nas PME bem como definir e propor “ferramentas” específicas.

REGULAÇÃO COERENTE DOS RH

É nesta conformidade que o autor propõe as bases de uma regulação coerente dos recursos humanos, numa primeira fase apoiada no dirigente e numa segunda fase na definição de um *mix* a partir da selecção de eixos políticos e de variáveis de acção.

Os eixos referidos são os seguintes:

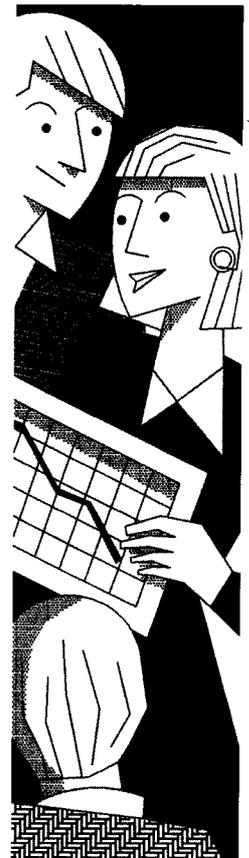
- Política de Emprego.
- Política de Remuneração.
- Política de Valorização.
- Política de Participação.

Ao nível da **Política de Emprego**, o autor considera as seguintes variáveis de acção:

- conhecimento da população empregada (efectivo humano, análise dos efectivos, valorização do emprego, evolução da estrutura e estabilidade do pessoal);
- as necessidades e os recursos em pessoal (gestão previsional de recursos humanos e gestão das qualificações);
- ajustamentos internos e manutenção do emprego (duração do trabalho, modernização do equipamento e reorientação estratégica limitada);
- ajustamentos externos e modificação do emprego (definição e objecto do recrutamento, modalidades de recrutamento, acolhimento e adaptação, custos de admissão, pessoal com estatuto precário, estágios de formação e de inserção de jovens, trabalho temporário, recurso à subcontratação e processos de licenciamento).

No que concerne à **Política de Remuneração**, são previstas as seguintes situações:

- constrangimentos legais da remuneração (determinantes legais da fixação do salário, modo de pagamento do salário, encargos sociais obrigatórios dos salários);
- o sistema de remuneração (objectivação da remuneração pela avaliação dos postos de trabalho e apreciação dos desempenhos, definição de regras de remuneração motivantes e personalizadas, implicação do pessoal pelo desenvolvimento de estímulos materiais);



SÉRGIO REBELO

— custos dos recursos humanos (remunerações e encargos associados, custos de ajustamento do pessoal, custos da gestão de pessoal).

Relativamente à **Política de Valorização**, podem-se destacar as seguintes variáveis:

- a avaliação e a política de promoção (avaliação do pessoal, políticas promocionais e de carreira);
- a formação do pessoal (determinantes regulamentares da formação, a política de formação, a gestão da formação);
- melhoria e optimização das condições de trabalho (gestão do tempo de trabalho, acções sobre as condições físicas e psíquicas do trabalho, políticas de higiene e segurança).

Finalmente, no que respeita à **Política de Participação**, Boislandelle (1988) propõe a seguinte tipologia de variáveis de acção:

- a comunicação como veículo da participação (sistema de informação e sistema de comunicação, novas práticas de comunicação e participação do tipo círculos de qualidade, qualidade total, projecto de empresa, expressão dos assalariados, etc.);
- participação regulamentada e contrapoderes (papel dos representantes do pessoal).

COMENTÁRIO FINAL

Com base na reflexão e recensão teórica efectuadas, parece-nos haver campo para o desenvolvimento de trabalhos de intervenção, quer sejam de natureza científica ou empresarial, que contemplem a importância da variável Gestão de Recursos Humanos na vida das empresas familiares.

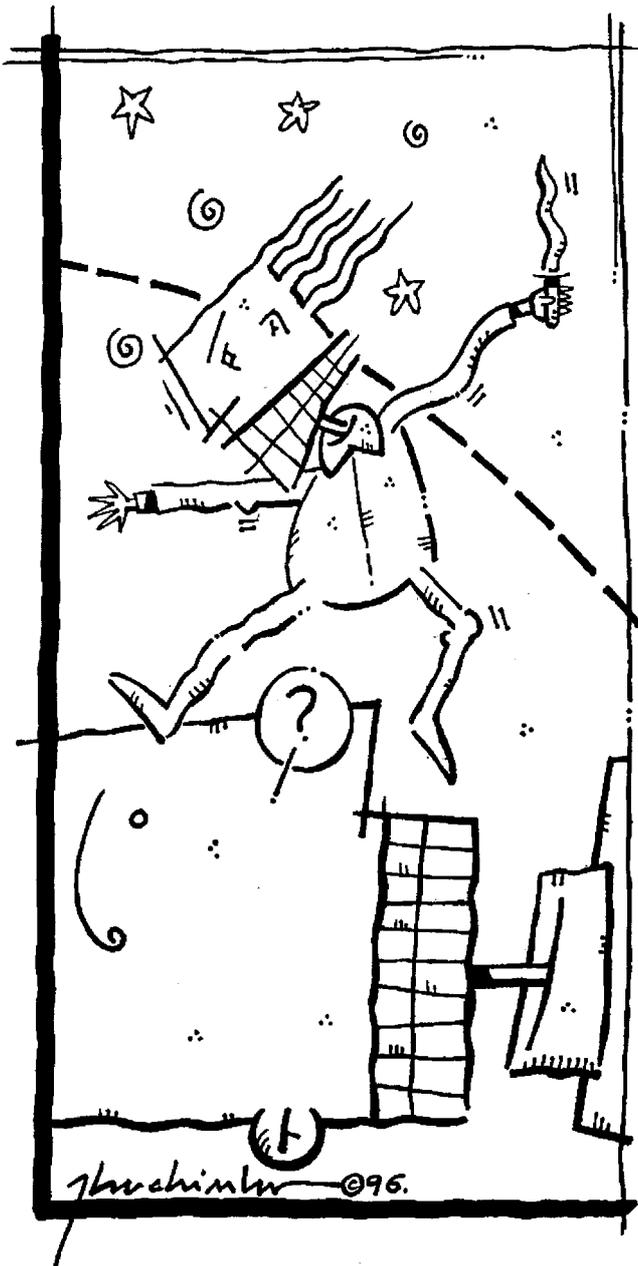
Por outro lado, a presente reflexão possibilita, na nossa opinião, a colocação de hipóteses de trabalho aos próprios empresários familiares no sentido de diagnosticarem, ainda que de uma forma simplista, a sua organização, em função de algumas variáveis apresentadas anteriormente e poderem, os mais esclarecidos e/ou interessados, levar a cabo iniciativas no sentido de aperfeiçoarem a sua *performance* neste domínio específico.

Finalmente, a reflexão preliminar ora efectuada serve como alerta para as entidades que em Portugal in-

tervem ou têm poder de decisão no âmbito das PME/empresas familiares, como sejam o IAPMEI, por exemplo, no sentido de criarem condições de apoio efectivas e desburocratizadas para que os investigadores e/ou consultores (e também as próprias empresas) interessados na temática possam desenvolver um trabalho de suporte e desenvolvimento nestas organizações, um trabalho de intervenção directa, de conhecimento da realidade empresarial concreta e não apenas actividades informativas ou de sensibilização que, habitualmente, não produzem quaisquer frutos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASTRACHAN, J.H. e Kolenko, T. a. (1994) "A Neglected factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices", *Family Business Review*, Nr. 3, pp. 251-262
- BOISLANDELLE, H. M. (1988) "Gestion des Ressources Humaines dans le PME", Ed. Economica, Paris
- DESMAN, R. e Brush, T. (1991) *Family Business: State of the notion*, Paper presented at the annual meeting of the Family Firm Institute, Beaver Creek, CO, in Astrachan, J.H. e Kolenko, T.A. (1994) "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", *Family Business Review*, Nr. 3, pp. 251-262
- DYER, W. G. Jr. (1986) *Cultural Change in Family Firms — Anticipating and Managing Business and Family Transitions* — Jossey-Bass Publishers, S. Francisco.
- GUERREIRO, M.D. (1989) "A família e a empresa — Reflexões preliminares em torno de um projecto de investigação sobre famílias de empresários de PME", *Sociologia*, 6, pp. 23-32.
- LANSBERG, I. (1983) "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 39-46.
- MARTINS, J.A.C. (1990) "O Sistema Cultural e Opções Comportamentais numa Empresa Familiar", IEFP, *Estudos* N.º 7, Lisboa.
- RODRIGUES, M.J. (1994) *Competitividade e Recursos Humanos* Publicações D. Quixote, Lisboa.
- STAHL, T., Nyhan, B. e D'Aloja, P. (1993), *A Organização Qualificante*, Comissão da Comunidade Europeia/Eurotecnet, Bruxelas.
- THIERRY, D. e Sauret, C. (1994), *A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências*, Publicações D. Quixote, Lisboa.



Estórias

VALORES EM TEMPOS DE MUDANÇA

•
JOSÉ VICENTE FERREIRA
Gestor e Docente Universitário

○

Vale a pena recordar...

Conta-nos a História que o filisteu Golias e o israelita David se encontraram um dia para um duelo.

Naquela altura os exércitos tinham procedimentos mais económicos e, em vez de se matarem logo, tentavam resolver a situação com um duelo. Foi assim que Golias, um gigante poderoso da raça dos anaquitas, defrontou David, um jovem pastor israelita.

Ambos ficaram conhecidos. Um morto pelo poder da sua arrogância, o outro pela sua ascensão na carreira, pois foi rei e senhor na história do seu povo.

Mas passemos em análise os acontecimentos então vividos que, curiosamente, assumem, nos dias de hoje, sentido de profecia.

O enorme Golias representa, no actual contexto, a agressividade e a arrogância dos mercados e dos novos senhores que não olham a meios para atingirem os seus fins. Vestindo de acordo com as regras do poder, trazia na cabeça um elmo de bronze, envergava uma couraça escameada — um luxo de bronze que pesava cinco mil ciclos — tinha nas canelas polainas também de bronze e um dardo a condizer, isto é, igualmente em bronze. De facto, os sinais exteriores de poder sempre foram uma tentação. Caracterizando a conjuntura vigente, poderíamos dizer que o Sr. Golias dominava a organização, as estruturas de poder, o pessoal, o mercado e, pelos vistos, a concorrência e os clientes.

É precisamente neste contexto de medo, diariamente reforçado pelo gigante, que pela manhã e pela tarde saía a terreiro a desafiar o inimigo que surge no momento preciso — David.

Já os exércitos se preparavam para a batalha, pois os israelitas não tinham encontrado voluntário para se bater com Golias, quando surge David na frente de batalha e assiste a mais um desafio. David ficou entusiasmado e pensativo. Perante o ar afirmativo de quem mostrava fortes indícios de assumir a contenda, foi logo na ocasião mimado com a velha inveja da burocracia instalada que tremeu perante a iniciativa e a coragem do jovem e mais estragada ficou quando o rei Saúl chamou David e ouviu de viva voz o esperado sim para o combate.

Algo desconfiado, Saúl disse-lhe que Golias era um homem forte e guerreiro desde a juventude, enquanto ele era um jovem rapaz cheio de boas intenções.

David fez valer a sua experiência como analista de conjuntura e de mercado e disse ao rei que estava habituado a vencer as ameaças que as feras faziam ao seu rebanho e que, com sentido de oportunidade e posicionamento estratégico adequado, sempre conseguirá vencer os “concorrentes” que lhe tentaram destruir o negócio. Cheio da fé que orienta os que lutam por ideais e valores e sabem o que querem da vida, David convenceu Saúl e foi para o combate.

Saúl, conservador e sem estratégia, quis responder de igual para igual à concorrência e mandou revestir David com a sua armadura, elmo de bronze e couraça a condizer.

Quando David, equipado e adornado a rigor, pegou na espada, ficou bloqueado pois não estava habituado a tais instrumentos.

Despiu o fardamento, recuperou a sua flexibilidade e polivalência e preparou-se com as armas que sabia manipular com mestria e competência. Pegou no seu cajado e escolheu, na torrente do rio, cinco pedras bem lisas, meteu-as no surrão de pastor que lhe servia de bolsa e, com a funda na mão, avançou para o filisteu.

Quando este viu David, olhou-o com desprezo e amaldiçoou-o, pois sentiu-se gozado com os instrumentos de guerra que ele empunhava.

Mas David, cheio da força da razão, respondeu à razão da força com determinação e calma.

Sem se perturbar, avançou para Golias, meteu a mão no alforge, tirou uma pedra, lançou-a com a funda e atingiu o filisteu na frente, que caiu de bruços no chão.

Ironia do destino ou não, o que é certo é que David abateu Golias com uma funda e uma pedra e matou-o sem ter espada, em pleno “mercado” filisteu.

Mas o pior ainda estava para acontecer pois David, no teatro das operações e como ditavam as regras da época, vai junto de Golias, tira-lhe a respectiva espada e corta-lhe a cabeça, pondo a concorrência filisteia em fuga, derrotada na sua agressividade e na sua ânsia de poder.

DAR UM SENTIDO “DAVÍDICO” AOS DIAS DE HOJE

É a descoberta deste “sentido davídico”, naturalmente adaptado aos dias de hoje, que tem que referenciar o sentido estratégico da gestão, traduzida na capacidade de acreditar que somos capazes de aplicar o nosso saber utilizando os mecanismos e atitudes de gestão com competência, ética e profissionalismo.

Naturalmente que vamos ter que enfrentar poderosos Golias que só poderão ser derrotados com paciência e persistência.

O importante é saber que os Golias podem ser derrotados. E mais importante ainda é perceber que sem Golias não seriam necessários Davids.

Estão contidos nesta história os argumentos de um qualquer “Projecto de Mudança Empresarial” que pretenda ser o ponto de partida para uma outra forma de gestão onde as pessoas e a sua forma de estar na vida sejam o factor mais relevante para o desenvolvimento das organizações.

Vivemos num mercado globalizado e desregulamentado, em que a “espada da mudança” rapidamente desactualiza as “vantagens competitivas”.

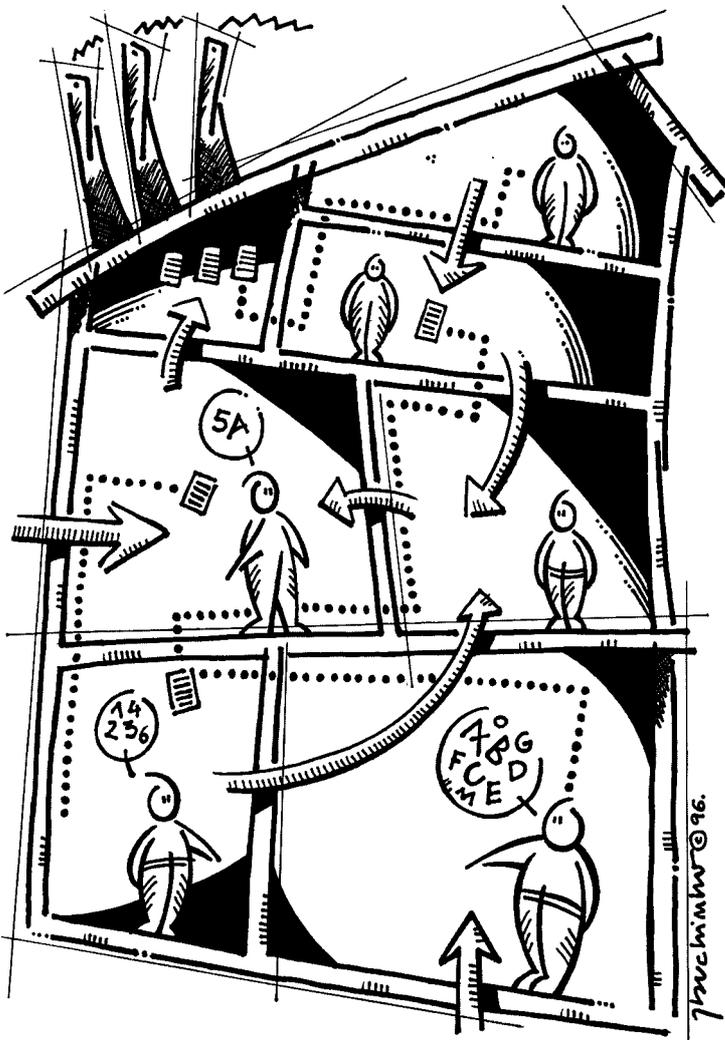
Neste contexto, é necessário aprender, de forma permanente, a gerir a “funda”, o “cajado” e as “pedras”, ou, se se preferir, recriar estratégias, estruturas, processos de trabalho e culturas partilhadas de forma criativa por pessoas, pois são elas que criam e recriam futuros.

É ainda importante sustentar os “Projectos de Mudança” em valores igualmente partilhados, pois são eles que permitem ultrapassar os conflitos, gerar os consensos e criar valor.

Como refere Josiane Attuel no seu livro *L'exigence des valeurs* “...o homem sempre tentou inscrever na história um futuro de felicidade num equilíbrio harmonioso entre o indivíduo e a colectividade”.

Naturalmente que tudo tem a ver com os princípios ou valores que norteiam as nossas decisões. Existem sempre muitas opções e, por isso, a decisão é sempre um risco pessoal que tem que ser assumido.

Foi esta a grande vitória de David!



DESIGN NAS ESTRUTURAS EMPRESARIAIS

PAULO RESENDE DA SILVA

Docente do Departamento de Gestão de Empresas
da Universidade de Évora



A evolução da história da Gestão está profundamente ligada à Revolução Industrial. Com as profundas alterações nos meios de produção e da organização social “nasceram” novos produtos e novos conceitos de produto. Estas alterações são provocadas pelo constante aperfeiçoamento e desenvolvimento dos factores produtivos que permitiram um aumento da capacidade produtiva e, conseqüentemente, uma diminuição dos preços. Este

facto, aliado ao crescimento dos níveis de remuneração e à sua estabilização progressiva, permitiram um aumento do consumo e uma maior satisfação das necessidades dos consumidores.

Como consequência deste desenvolvimento, as estruturas organizacionais evoluíram surgindo novas formas organizativas. Da prática à teorização da administração foi um “pequeno passo”. Assim, Henry Fayol teoriza sobre o conceito empresa e a forma como ela se organiza no seu interior. Ele explicita que a estrutura da empresa é composta por seis funções — técnica, comercial, financeira, segurança, contabilística e administrativa⁽¹⁾ — e cada gestor tem cinco acções básicas a desenvolver — organizar, controlar, coordenar, comandar e prever⁽²⁾ — na sua actividade administrativa.

Nessa época, o objectivo primordial da empresa era produzir o máximo para alimentar o consumo que, no entender de Adam Smith, criava a sua própria procura; por outro lado, o mercado era receptivo a todo o tipo de novos produtos que surgiam e a procura era largamente superior à oferta.

Este facto mantém-se até ao final dos anos 20 do nosso século. Com o *crash de Wall Street* (1929) as organizações alteram a sua visão sobre o mercado dando, desta forma, maior importância às suas forças de venda, ou seja, à vertente comercial (segundo a óptica de Fayol). Com a recuperação económica dos anos 30 e o terminar da II Guerra Mundial, o mundo entra numa nova fase de desenvolvimento de que não é alheio um conjunto de investimentos, públicos e privados, em investigação e desenvolvimento, patrocinados pelas grandes empresas americanas, alemãs, francesas e inglesas numa primeira fase, japonesas e coreanas numa segunda fase. Durante esta fase, a ilusão da inesgotabilidade dos recursos, além da prosperidade induzida pelo plano Marshall, é grande, o que faz aumentar os resultados das organizações fazendo com que o factor capital seja o principal recurso estratégico. A estrutura financeira e os fluxos de tesouraria passam a ter predominância nas organizações.

No início dos anos 70, com o primeiro choque petrolífero e com a Carta de Roma patrocinada pela ONU, o mundo apercebe-se de que os recursos são limitados e de que, a esse ritmo, graves problemas surgirão para o Planeta e para o seu equilíbrio. Entra-se numa nova óptica, a de *marketing*, e o mercado

assume-se como o factor primordial de acção das empresas.

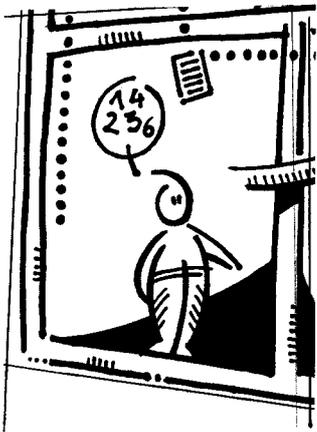
Com esta nova visão, as empresas começam a procurar o que as distingue e a produzir aquilo que fazem melhor. Surge, assim, a problemática mercado/consumidor, o que provocará grandes alterações na forma de pensar e agir das organizações empresariais. Por outro lado, a globalização da produção e dos mercados faz aumentar a competitividade internacional. Isto provoca uma maior observação sobre o consumidor, o cliente, a concorrência e as tendências⁽³⁾ económicas, sociais e históricas.

Este novo “estado da arte” vai permitir que as organizações se abram ao meio onde estão envolvidas e que elas procurem, cada vez mais, integrar no seu meio as necessidades sentidas pelo ambiente que as rodeia, o que im-

plicará a diferenciação.

É neste contexto que surge o *design* no seio da organização⁽⁴⁾.

Neste âmbito, convém analisar como se deve posicionar o *design* nas organizações e qual deve ser a formação complementar dos *designers*. Contudo, antes de avançarmos é conveniente definirmos o que entendemos por *design*.



DESIGN, O QUE É?

O *design* é uma actividade social caracterizada pela significância que dá aos produtos⁽⁵⁾. Dá-lhes valores, virtudes e potencialidades técnicas, funcionais e estéticas que permitem fazer face às necessidades e desejos dos consumidores.

Desta forma, a importância do *design* é cada vez maior no sucesso empresarial, em especial nos mercados com elevados níveis de competitividade. A sua posição no seio das empresas tem evoluído ao longo dos tempos, passando de um prisma eminentemente estético — a aparência visual do produto era o mais importante — para um penta-prisma — os factores críticos de sucesso de um produto nos dias que correm, e que são⁽⁶⁾:

- **a inovação** — o *design* aqui é determinante na consubstanciação das possibilidades oferecidas pelos avanços tecnológicos e na sua ligação aos desejos e necessidades do público consumidor;
- **a funcionalidade** — não basta a um produto ter boa aparência estética, ele deve desempenhar a função a que se destina com competência mecânica e eficácia de meios de utilização;
- **a economia de produção** — a concepção material do produto deverá ter em atenção os processos de fabrico por forma a minimizar os custos de produção;
- **a qualidade** — a qual é mais facilmente atingida quando constitui um objectivo na fase de concepção do produto, em vez de uma característica controlável *a posteriori*;
- **o desenvolvimento de gamas de produto** — frequentemente, o sucesso de um produto passa pela criação de uma gama que possa atingir diferentes segmentos de mercado; ora é através do *design* que se promove a coordenação e simplificação dos produtos da mesma gama, permitindo economias de escala fundamentais a nível da produção.

Em torno destes factores que permitem realçar os aspectos tangíveis (o produto físico) e os aspectos intangíveis (a visão imaterial do produto) circulam as virtudes estéticas, ou seja, as situações agradáveis proporcionadas pela combinação de materiais, texturas e cores; as virtudes funcionais, que permitem realçar a utilidade e a adequação funcional, antropométrica e ergonómica; e as virtudes técnicas, que permitem realçar a qualidade das diversas partes do produto e da forma como o fazem funcionar do ponto de vista mecânico, eléctrico, físico, químico, etc.

Neste contexto, podemos dizer que o *Design Management* é um “conceito que insere o *design*, nas diversas dimensões, na estratégia da empresa; as suas capacidades/potencialidades são úteis para a gestão de uma empresa. O *design* é, num sentido mais amplo, um plano para o artefacto ou um sistema de artefactos, o que implica um compromisso de todas as partes envolvidas na empresa”⁽⁷⁾.

ESTRUTURA

Uma estrutura é “o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada uni-

dade da organização deve executar e os modos de colaboração entre essas unidades”⁽⁸⁾.

Para se poder definir a estrutura temos que definir os seguintes elementos (adaptado de Mintzberg⁽⁹⁾):

- especialização de tarefas;
- formalização de procedimentos (descrição das funções, tarefas, etc.);
- formação e grau de instrução exigidos para a realização das tarefas;
- agrupamento de unidades homogêneas;
- dimensão de cada unidade;
- sistemas de planeamento da actividade e de controlo das realizações;
- dispositivos de ligação entre os grupos;
- delegação de poderes (descentralização vertical).

Com a definição destes elementos podemos elaborar o desenho organizacional tendo sempre presente que muito do que acontece na organização é função das seguintes forças⁽¹⁰⁾:

- direcção;
- eficiência;
- perícia ou capacidade;
- concentração;
- inovação;
- cooperação;
- competição.

Para fazer o desenho da organização temos que seguir as seguintes três condições básicas e necessárias⁽¹¹⁾.

- O conceito relacionado com o requisito em que assenta o padrão hierárquico da organização.
- O conceito relacionado com as relações horizontais dos trabalhadores.
- O conceito relacionado com o nível de capacidade individual e com a maturidade da capacidade humana.

Desta forma, as estruturas das organizações são modelizadas em função da envolvente da organização, transmitindo as relações formais dentro da organização. Este conceito do “*design* organizacional” emerge como o meio de descrever e compreender o conhecimento da organização; ele é prescritivo e compreensivo, tem um duplo foco.

DESIGN E ESTRUTURA

A partir das abordagens dadas ao *design* e à estrutura podemos enquadrar a função *design* na estrutura formal da organização.

Sabendo que o *designer* deve ser aceite como um profissional apto a resolver determinado tipo de problemas — o aspecto físico dos produtos (estéticos)⁽¹²⁾ —, ele terá que ser a figura central no processo que envolve a clarificação e identificação das necessidades e desejos do mercado. O *designer* serve, entre outras coisas, para reduzir o “caos” de produtos e subprodutos de uma empresa.

Para além destes elementos sobre a função, podemos verificar que a posição do *designer* enquadra-se melhor entre a Divisão Comercial e a Divisão Produção da empresa. Assim, devemos colocar esta função como um órgão de *staff* entre estas duas divisões — é um organismo de consultoria interna na empresa.

Esta solução verifica-se pelo facto de o *design* incorporar três grandes categorias de definição⁽¹³⁾:

- como a gestão da função do *design* industrial;
- como a gestão do *design* de produto no que se relaciona ao desenvolvimento e comercialização de novos produtos;
- como a gestão da identidade de empresa (*corporate identity*) — a coordenação total de todos os aspectos visíveis de uma organização.

Assim, a função rege-se por elementos próprios, já que o *designer* é, de uma forma mais ampla, o gestor das novas linhas de produtos, sendo o líder de uma equipa que inclui gestores comerciais e financeiros, técnicos de produção e engenheiros.

DESIGN E ENVOLVENTE

É com base nestas definições que podemos conceber e aceitar a modelização de forças pelas quais se rege



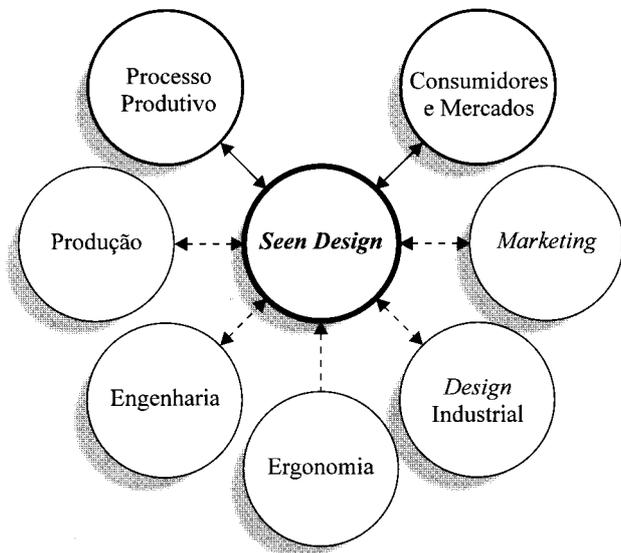
a função e a ligação que tem com as divisões salientadas. Importa, assim, harmonizar estas relações por forma a que a actividade do *design* “exploda na sua máxima virtude”.

A posição do *design* no interior da organização explica-se pela sua função e pelos conhecimentos que o *designer* deve ter para executar as actividades que lhe estão entregues.

O *designer* deve ser alguém que, para além da sua formação em *design*, tenha formação em *marketing*, física dos materiais, tecnologias de produção e comportamento organizacional. Só desta forma poderemos colocá-lo na posição de líder e gestor de novos produtos. Ele deve ter presente que a sua acção balança entre o processo produtivo e o mercado/consumidores, tal como se pode salientar pela Figura 1⁽¹⁴⁾.

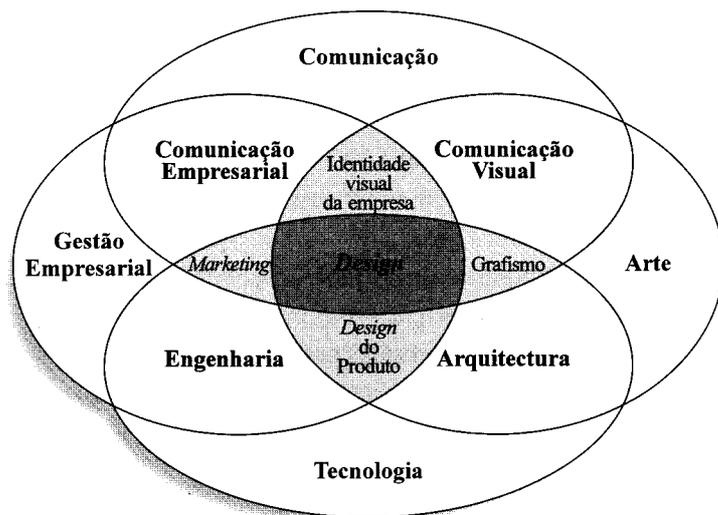
FIGURA 1

Silent Design



Estas relações entre o *design* e a envolvente colocam-no no centro de quatro grandes áreas da actividade humana: a gestão empresarial, a tecnologia, a comunicação e a arte, tal como se pode visualizar na Figura 2⁽¹⁵⁾.

FIGURA 2



NOTAS

- (1) FAYOL, Henry, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris, 1979.
- (2) Ibid.
- (3) CURRITO, Eduardo, “CAD e Design”, palestra realizada no INDEG/ISCTE, Lisboa, 4 de Julho de 1994.
- (4) É óbvio que o *design* existiu sempre, desde que o Homem começou a lascar a pedra que faz *design* do produto.
- (5) SANTOS, José Manuel dos, “Tese para a obtenção do grau de Mestre em Design Industrial”, Londres, p. 4.
- (6) MARQUES, Miguel Athayde, *A introdução do design no mundo empresarial — problemas e vias de solução*, Economia, Volume XIV, Número 2, Maio de 1990.
- (7) Op. Cit., nota 3.
- (8) VÁRIOS, STRATEGOR — *Política Global da Empresa, estratégia, estrutura, decisão e identidade*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, p. 185.
- (9) MINTZBERG, Henry, *La estructuración de las organizaciones — la teoría de la política de gestión*, Editorial Ariel, Barcelona, 1988, p. 97.
- (10) CARVALHO, Maria do Rosário; ROBERTO, José Afonso; SILVA, Paulo Resende da, “Pensamento estratégico”, Faculdade de Gestão, McGill University, Trabalho de avaliação da disciplina de Gestão Estratégica no Mestrado em Ciências Empresariais do INDEG/ISCTE, Outubro de 1993, pp. 15 e 16.
- (11) JACQUES, Elliot, *Requisite Organization. The CEO's guide to creative structure leadership*, Cason Hall and Co., London, p. 9.
- (12) Visão simplista da função real desta actividade no seio das organizações. Contudo, ela serve para enquadrar a actividade com o pensamento generalizado (segundo julga o autor) que o meio empresarial português tem sobre os *designers*.
- (13) Estas definições foram clarificadas pelo Design Management Institute de Boston, pela London Business School e por Peter Gorg, e foram retiradas dos apontamentos fornecidos pelo docente, José Manuel dos Santos, da disciplina de Inovação e Design de Produto do Mestrado já referido pelo autor.
- (14) DUMAS, Angela e MINTZBERG, Henry, “Managing the form, function and fit of design”, *Design Management Journal*, Volume 2, Number 3, Summer 1991, p. 31.
- (15) Segundo PILDITCH, in MARQUES, op.cit., nota 6, p. 335.

DIRIGIR

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

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de
64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas.

Cada um dos seis números anuais é acompanhado de
uma separata temática.

Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo
o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são
quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de
empresas, professores e estudantes de Gestão.

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

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

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

- Promoção de imagem de empresas ou instituições
de utilidade pública, preferencialmente ligadas
à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados
à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer
publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

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

Contracapa 200.000\$00

Verso de capa ou contracapa 170.000\$00

PRETO E BRANCO

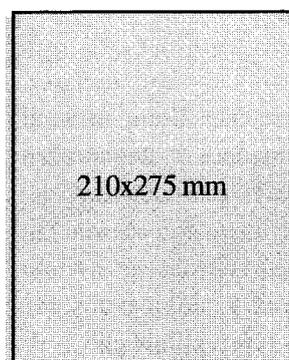
Página (210 x 275 mm) 100.000\$00

1/2 página 50.000\$00

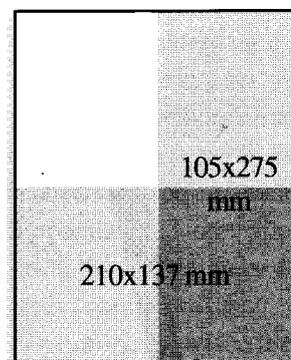
- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de
um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas
quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!

Ficamos à espera que nos contacte.



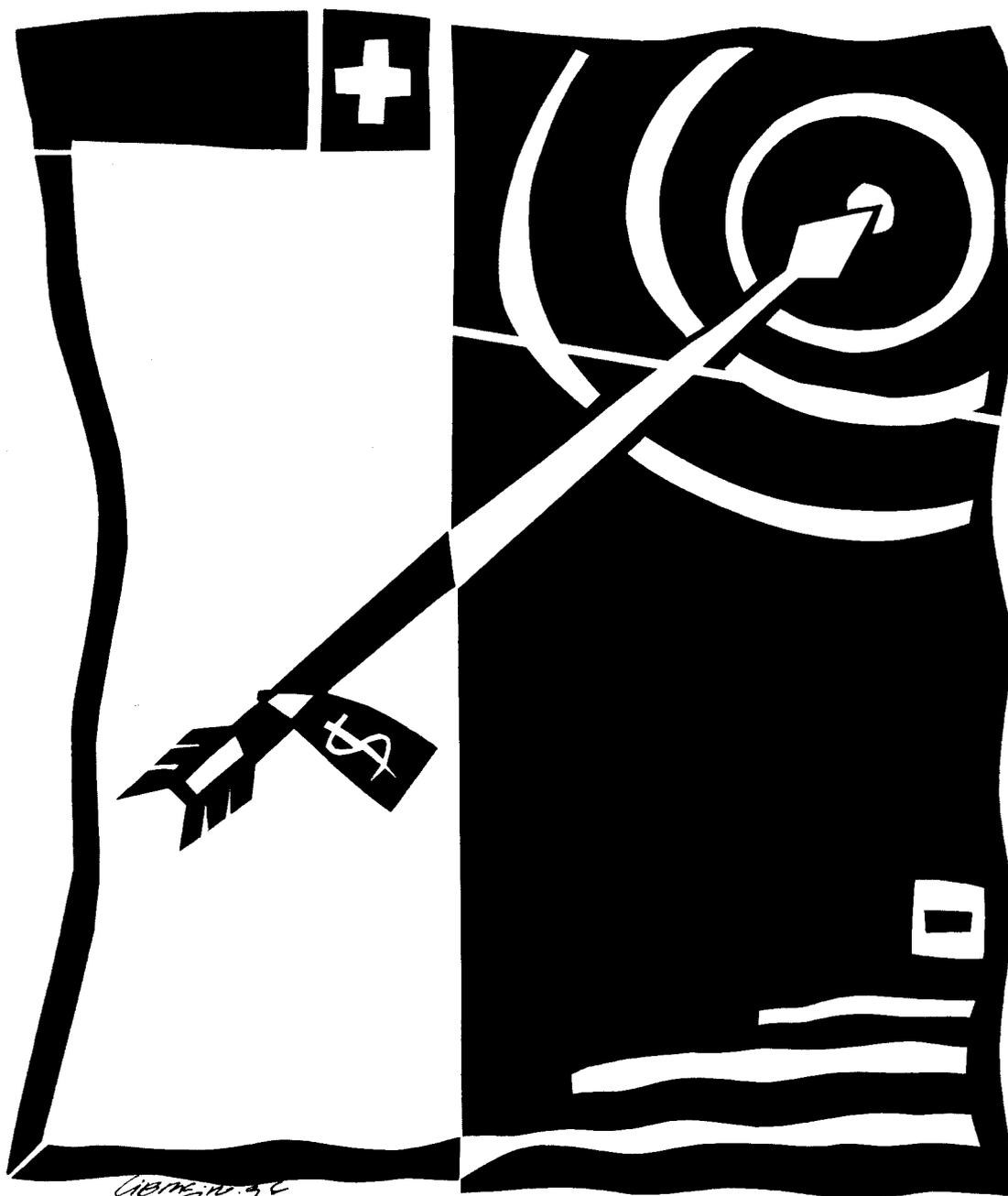
PÁGINA



1/2 PÁGINA

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



A GUERRA DO CASH FLOW

●
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

○

Muitos fundadores de pequenas empresas pensam que os problemas estão ultrapassados quando os clientes começam a afluir e a empresa começa a vender. Infelizmente, eles podem apenas ter começado. Com efeito, para se manter solvável a empresa precisa de realizar um *cash flow* positivo — o dinheiro tem de entrar, pelo menos tão rapidamente quanto sai. Todas as empresas se vêem confrontadas com este desafio, e as de menor dimensão, mesmo os pequenos negócios, não escapam à regra.

Com efeito, toda a empresa, no dia-a-dia da sua actividade, precisa de dispor dos meios que lhe permitam pagar as dívidas à medida que estas se vençam. Se tal não for possível é a sua própria sobrevivência que está em risco. Repare-se que, mais do que a insuficiência de lucros (problemas económicos), é a insuficiência de meios de pagamento (problemas de *cash flow*) que leva as empresas a soçobrem.

Mas se os problemas de *cash flow* não podem ser completamente evitados, podem pelo menos ser previstos, e o seu impacte na sobrevivência e na rentabilidade da empresa ser minimizado. Isto é, o *cash flow* pode e tem de ser gerido.

GERIR O *CASH FLOW*

Não se gere o *cash flow* a olhar para o passado, mas sim projectando para o futuro os fluxos financeiros impostos pela actividade. A forma de o fazer é através do orçamento de tesouraria, quadro constituído pela previsão de recebimentos e de pagamentos para um determinado período, no máximo um ano⁽¹⁾.

Para se poder chegar a um bom orçamento de tesouraria, que, no fundo, corresponde ao conjunto de estimativas de entradas (*inflows*) e saídas (*outflows*) de dinheiro, implicadas pelas operações correntes ou de investimento, a realizar em determinado período, há que conseguir um perfeito encadeamento de orçamentos, através dos quais sejam apontadas as previsões relativas às receitas (produto da venda de bens ou serviços e outras) e às despesas (compras de bens e serviços). Numa empresa a constituir, a previsão terá de iniciar-se pelo projecto do respectivo investimento, pela previsão das despesas preliminares, imobili-

zações e exploração previsional, esta de acordo com as características do mercado.

Não existe um «modelo» padrão de orçamento de tesouraria que possa ser aplicado a todas as empresas. Por isso, as indicações e modelo seguintes pretendem tão simplesmente constituir sugestões, em especial para empresas de pequena dimensão que queiram introduzir a orçamentação da tesouraria, por aproximações sucessivas, como julgamos convir.

UM CASO PRÁTICO: ARMAZÉNS MÉNAGE, LDA

O caso prático que vamos apresentar é o da hipotética empresa “Armazéns Ménage, Lda”, retalhista de artigos domésticos. Tendo completado as previsões de exploração para o próximo exercício, e embora estas apontem para um lucro previsional satisfatório — 3 630 contos⁽²⁾, passa-se agora ao estudo da evolução esperada da tesouraria, de cujo equilíbrio depende a concretização das previsões de exploração estabelecidas para o exercício. Nesse sentido, é **útil considerar as informações seguintes**:

- As vendas a crédito são recebidas no mês seguinte ao da sua realização. O valor dos créditos incobráveis é negligenciável.
- As compras a crédito são pagas a trinta dias.
- Quanto aos custos operacionais, exceptuando os encargos sociais que são pagos no mês seguinte àquele a que se referem, todos os outros são pagos no próprio mês em que ocorrem.
- Pela compra a crédito de uma viatura pesada é devido, todos os meses, o pagamento de uma prestação de 500 contos (1500 contos por trimestre).
- A empresa pretende manter em tesouraria um saldo mínimo de 5000 contos.
- A empresa não deseja contrair mais empréstimos do que o necessário e pretende efectuar o reembolso dos mesmos o mais rapidamente possível. Juntamente com o reembolso dos empréstimos, é devido o pagamento de juros calculados à taxa de 17,6 por cento ao ano.
- Assume-se que os empréstimos se concretizam no início e que os reembolsos se concretizam no fim do período em que têm lugar.

FIGURA 1
Previsão das Vendas e Recebimentos

	Dez.	1. ^o Trimestre	2. ^o Trimestre	3. ^o Trimestre	4. ^o Trimestre	Total Anual
Mapa A						
<i>Previsão das Vendas:</i>						
Vendas a pronto (40%)	4000	20 000	32 000	28 000	16 000	
Vendas a crédito (60%)	6000	30 000	48 000	42 000	24 000	
Total das vendas		50 000	80 000	70 000	40 000	240 000
Mapa B						
<i>Previsão dos Recebimentos:</i>						
Vendas a pronto (40%)		20 000	32 000	28 000	16 000	
Vendas a crédito (60%)		29 000	42 000	44 000	30 000	
Total dos recebimentos		46 000	74 000	72 000	46 000	238 000

PASSO A PASSO: ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE TESOUREARIA

PASSO 1

No caso das vendas a pronto, os recebimentos aparecem no próprio mês em que foram realizadas.

Quanto às vendas a crédito, devem considerar-se em recebimentos as importâncias a cobrar dos clientes, não as das vendas previstas. Assim, no primeiro trimestre recebem-se, em Janeiro, as vendas de Dezembro (6000), em Fevereiro as vendas de Janeiro ($30\ 000/3 = 10\ 000$) e em Março as vendas de Fevereiro (10 000). Portanto, $6000 + 10\ 000 + 10\ 000 = 26\ 000$ (ver Figura 1).

PASSO 2

O pagamento das compras a pronto é apresentado no próprio mês em que as mesmas foram realizadas.

Quanto às compras a crédito, como são pagas a 30 dias, deve considerar-se, como pagamentos do mês, o valor das compras realizadas no mês anterior. As-

sim, no primeiro trimestre deverão pagar-se, em Janeiro, as compras de Dezembro (6000 contos), em Fevereiro as compras de Janeiro ($26\ 250/3 = 8750$ contos), e em Março as compras de Fevereiro (8750 contos). Portanto, $6000 + 8750 + 8750 = 23\ 500$ contos (ver Figura 2).

PASSO 3

Os custos operacionais pagos a pronto devem reflectir-se como pagamentos do próprio período em que ocorrem. A única excepção são os encargos sociais, cujo pagamento se efectua no mês seguinte àquele a que se referem.

Nas previsões de pagamento excluem-se as amortizações uma vez que se trata de um custo em relação ao qual, no momento em que é relevado, não corresponde qualquer saída de caixa. Essa verificou-se quando foram pagos os bens que estão a ser amortizados (ver Figura 2).

PASSO 4

No orçamento de tesouraria reúnem-se os dados sintéticos retirados dos mapas previsionais anteriores e ainda outros elementos não constantes daqueles mas necessári-

FIGURA 2
Previsão das Compras e Pagamentos

	Dez.	1. Trimestre	2. Trimestre	3. Trimestre	4. Trimestre	Total Anual
Mapa C						
<i>Previsão das Compras:</i>						
Compras a pronto (50%)	6000	26 250	25 050	15 750	19 850	
Compras a crédito (50%)	6000	26 250	25 050	15 750	19 850	
Total das compras		52 500	50 100	31 500	39 700	173 800
Mapa D						
<i>Previsão dos Pagamentos:</i>						
Compras a pronto		26 250	25 050	15 750	19 850	
Compras a crédito		23 500	25 450	18 850	18 483	
Total dos pagamentos		49 750	50 500	34 600	38 333	173 183

os para o conhecimento de todo o movimento de tesouraria.

Uma vez completo, este orçamento deverá evidenciar o total dos recebimentos e dos pagamentos previstos, bem como eventuais necessidades de crédito e condições de reembolso no período em questão.

Assim, as previsões de recebimento das vendas são transpostas do mapa B. As previsões de pagamento das compras e dos custos operacionais são transpostas respectivamente dos mapas D e F. Na secção dos pagamentos inclui-se uma linha para indicação separada dos pagamentos referentes à compra de bens de investimento (viatura) por se tratar de operações acíclicas, não integradas nas actividades correntes. O mesmo se deverá fazer, quando necessário, na secção dos recebimentos para os eventuais *inflows* além dos da exploração corrente, como se-

jam, por exemplo, entradas de capital feitas pelos sócios ou vendas de imobilizado (ver Figura 3).

A CONCLUIR...

Nas pequenas empresas tende-se, frequentemente, a gerir a actividade em função do dinheiro em vez de, ao contrário, gerir o dinheiro em função da actividade, como seria desejável. Se há dinheiro no banco presume-se que as coisas vão bem; se não há, é altura de o arranjar ou, então, toca de cortar nos custos. Navega-se à vista e, pior, ignora-se que dinheiro em caixa e resultados são coisas distintas e muitas vezes nem sequer são coincidentes.

Uma maneira clássica dos empresários, em pequenos negócios, se enganarem a si próprios, é usarem o em-

FIGURA 3
Orçamento e Previsão de Pagamento dos Custos Operacionais

	Dez.	1. ^o Trimestre	2. ^o Trimestre	3. ^o Trimestre	4. ^o Trimestre	Total Anual
Mapa E						
<i>Previsão dos Custos Operacionais:</i>						
Ordenados	1000	3000	4000	3000	4000	
Comissões	500	2500	4000	3500	2000	
Encargos sociais	250	750	1000	750	1000	
Custos com pessoal		6250	9000	7250	7000	29 500
Rendas		2100	2100	2100	2100	
Seguros		150	150	150	150	
Amortizações		450	450	450	450	
Outros custos operacionais		5000	8000	7000	4 00	
Subtotal		7700	10 700	9700	6700	34 800
Mapa F						
<i>Previsão de Pagamentos:</i>						
Ordenados e comissões		5500	8000	6500	6000	
Encargos sociais		750	917	833	917	
Restantes		7250	10 250	9250	6250	
Total dos pagamentos ^(a)		13 500	19 167	16 583	13 167	67 417

(a) Excepto amortizações

préstimo deste ano para pagar o empréstimo e os prejuízos do ano anterior. Este endividamento acumulativo é devastador. Gera encargos que tendem a submergir os lucros e obrigam o pequeno empresário a «pedalar» furiosamente sem sair do mesmo sítio. Isto é frustrante, é desanimador e, sobretudo, é desastroso. É para evitar isso que o *cash flow* deve ser gerido. Através de um orçamento de tesouraria bem elaborado pode-se manter o saldo de tesouraria em razoável relação com as necessidades. Assim se evita, por um lado, a manutenção de eventuais excessos de disponibilidades tirando daí o máximo rendimento e, por outro, torna-se possível que angustiantes insuficiências de caixa possam ser prevenidas com suficiente antecedência e resolvidas em condições mais favoráveis do que aquelas a que se teria de lançar mão em situações de emergência.

As previsões de tesouraria ajudá-lo-ão a encontrar respostas claras a questões como:

1. Quais são as minhas necessidades financeiras?
2. Podem essas necessidades ser satisfeitas através das receitas da exploração?
3. De quanto vou precisar? Quando? E em que condições?
4. Poderei recorrer a empréstimos? Ou são precisos mais capitais próprios?
5. Se se concretizar, como poderá o empréstimo de que preciso ser reembolsado?

●
NOTAS

- (1) Para apoio às decisões de médio e longo prazo torna-se necessário, por vezes, estabelecer projecções financeiras a dois ou mais anos, através da elaboração dos chamados orçamentos financeiros ou mapas previsionais de origens e aplicações de fundos.
- (2) Estas previsões encontram-se exemplificadas no caso prático incluído no n.º 45 da DIRIGIR.

Para um novo ano, novos desafios

Novos desafios nos esperam em 97.

A coordenação da DIRIGIR vai mudar, mas a DIRIGIR vai manter-se com o mesmo princípio norteador de qualidade, actualidade e pertinência.

Foi com enorme prazer que coordenámos os seus dezasseis últimos números.

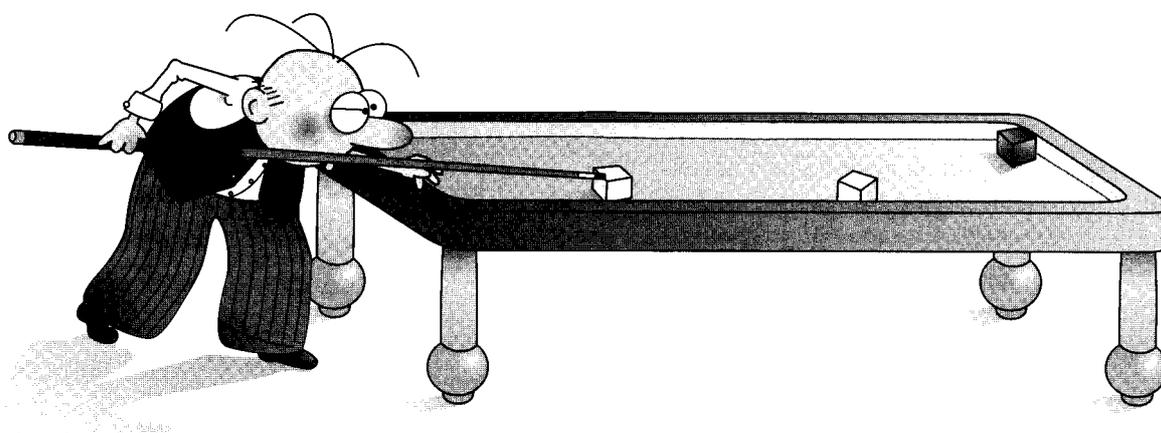
Um prazer partilhado por muitos.

A todos — directores, elementos do conselho editorial, colaboradores — a todos, sem excepção — os nossos leitores — desejamos as maiores felicidades neste novo ano que agora inicia.

Marcamos encontro,
na DIRIGIR.



ENTRE A CARAMBOLA E O SNOOKER DUAS BOAS MANEIRAS DE RELAXAR



NUNO GASPAR

●
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

○

Hoje, como “aspirina para a alma” propomos-lhe o bilhar. O bilhar é uma diversão pegada e, além de tudo, é simples. Um taco, uma certa habilidade, alguma pontaria e pronto, o assunto está resolvido. O problema, dizem alguns, é a conjugação disto tudo.

E tempo para jogar? E espaço?

Oh, meu Deus, mais uma vez essa conversa. Tempo? Ora, deixe lá de ter a mania que é uma pessoa superocupada, julga que a obsessão pelo trabalho resolve alguma coisa do importante da vida?

Olhe, há quem tenha a certeza que não...

É claro, dirá você, que o bilhar ou qualquer outro lazer também não resolvem nada. Sim, tem razão, a plena e completa razão. Mas cuidado que, apesar disso, uma e outra actividade não são bem a mesma coisa. A grande diferença é que o jogo de bilhar, como qualquer outro jogo, sai fora daquele esquema de produtividade em que dia-a-dia mergulhamos. Jogar é regressar momentaneamente àquelas tardes de infância em que se faziam coisas pelo puro prazer de as fazer.

Rentabilidade? Meios adequados aos fins? Aproveitar o tempo?

Não! É disso mesmo que nos queremos afastar. Jogar sem objectivo, sem tempo marcado para terminar (horários? Nem pensar!) enfim, saber perder tempo. Agora que ultrapassámos o seu falso problema de tempo passemos à questão do espaço. Onde jogar bilhar? Onde?

Caro amigo, mais um obstáculo que não existe. Há mesas de bilhar por todo o lado. Nem sequer precisa de ir ao luxo, bem agradável é certo, de ter uma mesa de bilhar na sua sala. Há muitas outras alternativas. Sabe onde costuma tomar tranquilamente o seu cafézinho? É mesmo aí! Vá sempre em frente e ao fundo encontrará uma porta. Entre. Verá várias mesas. Escolha uma.

É evidente que poderá ter o azar de encontrar uma mesa rodeada por um ambiente nada saudável, cheio de fumo. Isso pode acontecer, mas não desanime com tão pouco. Se ambientes menos bons existem, outros há dos quais não apetece sair. Tem é que procurar. Perto de onde vive, e se morar fora de Lisboa, então, ainda é mais comum, haverá concerteza um espaço com bom ambiente onde poderá dar boas tacadas.

A INVASÃO DE NUESTROS HERMANOS

Segundo se julga saber, as primeiras mesas de bilhar terão aparecido em França, por volta de 1470, tendo o “vírus” passado, mais tarde, para Inglaterra e Espanha. Foi a partir da vizinha Espanha que a modalidade se introduziu em Portugal, no que fica para a história como a mais bem sucedida das invasões espanholas ao nosso País. Os Portugueses nunca se renderam tão rápido.

Desde essa data até aos nossos dias, muitos entusiastas da modalidade foram aparecendo. Actualmente, a nível federado, há cerca de 80 clubes filiados em 15 associações, por todo o País, incluindo Açores e Madeira. O futuro da modalidade parece, assim, azul — porque cada vez há mais mesas nos cafés, em salas de convívio, etc., e também porque a cada dia aumenta o número de entusiastas femininas, o que empresta sempre uma outra elegância a qualquer contexto.

Por outro lado, a nível competitivo o nosso País não está nada mal, tendo já conquistado mais de 30 medalhas a nível europeu e mundial. Mas sabemos bem que você não corre para medalhas. Aliás, nós já ficávamos contentes se você simplesmente... corresse.

TER UMA MESA EM CASA... É UMA SOLUÇÃO

Sim, é verdade. Essa é uma boa hipótese. Quanto aos preços?

Bem, vejamos, se quiser comprar lá para casa um jogo destes é certo que terá de desembolsar algum dinheiro. Mas nada por aí além. Para uma mesa, os preços variam entre 200 e os 1200 contos. Os panos andam à volta dos 20 contos. Para as bolas guarde aí uns quinze, vinte contos. Quanto aos tacos, encontra-os a mil escudos. Mas para um jogador da sua qualidade um taco de cinquenta, sessenta contos não será exagero (...). No total, se quiser ser poupadinho, com trezentos e cinquenta contos consegue ter uma mesa especial e o equipamento respectivo na sua sala de jantar. Há mesmo umas mesas que, de um lado, são de bilhar, e do outro lado, virando a tampa, são mesas normais. Uma espécie de dois em um. Comer na mesa em que joga bilhar e jogar na mesa em que come. Que tal? Parece bom. Não tente é fazer as duas coisas ao mesmo tempo, na mesma mesa (atrapalha a refeição, diz quem já experimentou).

SNOOKER OU CARAMBOLA — QUAL A OPÇÃO?

Temos vindo a falar de bilhar, mas ainda não nos explicámos decentemente. É que, quando falamos de bilhar, estamos a ser pouco rigorosos e a meter coisas diferentes no mesmo saco, porque o bilhar abrange três grandes disciplinas: a carambola (ou bilhar francês), o *pool*, e o *snooker*.

Há que referir de imediato que, entre estas duas últimas, existe uma enorme confusão. Isto porque o povo, no nosso País, popularizou (é essa aliás, a sua função) o *pool* como o nome de... *snooker*. O caos está então instalado. Mas nada de preocupante. O verdadeiro *snooker* é o bilhar inglês jogado com quinze bolas vermelhas e seis coloridas. Neste, a mesa utilizada é bastante maior do que aquelas que estamos habituados a ver. Em Portugal esta variante não se pratica.

Por seu lado, o *pool*, a que os Portugueses chamam *snooker* é, de longe, o jogo mais popular no nosso País. Esta variante veio dos Estados Unidos da América,

o que, aliás, não é nada de estranhar (às vezes pergunto-me: como será que os Americanos fazem para conseguir sempre a versão mais popular, quer seja de um filme, de um livro, de um jogo, ou de um mero *hamburger*? É um mistério. Ou talvez não.). Este jogo é, então, o mais fácil de praticar. E esse é sem dúvida o segredo da sua popularidade. O que é simples é popular.

É jogado com 15 bolas numeradas de 1 a 15, sendo sete delas totalmente coloridas e as outras sete (de 9 a 15) com uma lista no centro. A bola oito é a bola preta. Joga-se com uma outra bola — a branca, que deve projectar as bolas para os diferentes buracos da mesa. Depois de um jogador colocar todas as sete bolas da sua série no buraco, ganha ao colocar a bola preta.

Como se vê, estamos perante uma simplicidade total. E uma facilidade de aprendizagem. Se nunca experimentou jogar bilhar comece, claro, por esta variante, nunca pela carambola. É que o bilhar de carambola (o bilhar francês) necessita, como seria de esperar pela sua origem, de uma maior *finesse* por parte do praticante.

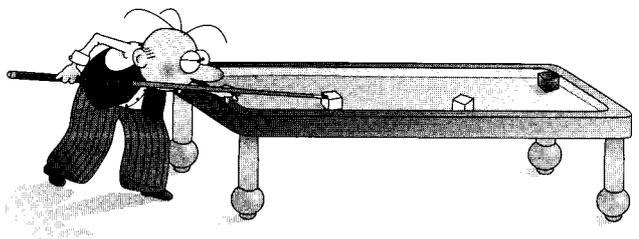
É um jogo para especialistas, quase poderíamos dizer. Joga-se apenas com três bolas — uma bola encarnada, uma amarela e outra branca — e o objectivo é fazer com que, através da mesma tacada, a bola branca toque nas duas outras. Poderá parecer fácil mas não é. Exige efeitos e contra-efeitos e muitos outros diversos jeitos (é para rimar).

Há ainda quem, mais ousado, jogue o bilhar às três tabelas, que consiste em fazer com que a bola branca, antes de bater nas outras duas, faça três tabelas nos limites da mesa. Se a carambola normal é difícil, jogar às três tabelas é tarefa, no mínimo, para malabaristas de circo, disso pode estar seguro. Se duvida posso partilhar consigo a minha experiência nesta variante. Foi traumática. Sim, é verdade, já tentei estas acrobacias. Foi na minha juventude. Na altura, era um sonhador, como todos os jovens. Nunca tinha jogado nenhuma espécie de variante de bilhar. Mas estava convicto das minhas enormes potencialidades. Pensava que poderia ser interessante “essa coisa das três tabelas”. Tinha visto na televisão. Estava confiante. Foi num fim de tarde de Verão. Lá fora, uma brisa ligeira e quente fazia-me sentir bem. É hoje, pensei. Comecei entusiasmado. Uma tacada, mas não deu. Outra. Não. Outra ainda. E depois outra e outra e outra. Nada.

Com as horas, o entusiasmo perdia-se. A tarde passou a noite, isto é, escureceu, e essa noite foi das mais longas da minha vida. Troquei de taco mais de uma dezena de vezes. Troquei de mesa. Troquei as bolas. Concentrei-me. Joguei intuitivamente. Não conseguia. Três tabelas? E depois bater nas outras duas bolas? Como? Será mesmo assim?

À meia-noite reconfirmei as regras. Sim, eram mesmo essas as regras. Com perseverança continuei a tentar. Usei uma técnica inovadora na pega do taco. Usei depois todas as técnicas tradicionais. Usei mesmo os métodos mais espirituais. Meditei profundamente antes de cada tacada. Quase jurei converter-me ao budismo e voltar para os escuteiros. Nada. Nem mesmo assim. Não consegui. Estava quase a decidir desistir do bilhar definitivamente quando alguém, com ar paternal, me falou numa versão mais simples de bilhar. Era a americana. O nosso conhecido *snooker*. Talvez me ajustasse melhor, disseram, piedosamente. Era verdade!

Se alguma moral há a retirar deste episódio é a de que se deve começar sempre pelas coisas mais simples. Se se iniciar na complicada carambola, rapidamente ficará desmotivado. Comece, então, pelo bilhar americano e verá que acaba de descobrir uma maneira fabulosa de relaxar. Quando a sua precisão estiver realmente apurada, atire-se a voos mais altos. Até lá, boa sorte e boas tacadas.



CONTACTO ÚTIL:

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BILHAR
Av. Sidónio Pais, 4 - 6ª Pta. 4 D
Lisboa
Telefone: (01) 356 21 41

CAMPANHA DE APOIO AOS PRODUTOS TRADICIONAIS

A Comissão Europeia, através da Direcção-Geral da Agricultura (DG VI) lançou recentemente uma campanha para valorização e protecção dos produtos agrícolas e agro-alimentares tradicionais dos Quinze, no montante de oito milhões de ecus (cerca de 1,5 milhões de contos).

A campanha, que abrange já 380 produtos, dos quais 61 portugueses, passa pela criação de três sistemas de protecção aos produtos típicos e de confecção artesanal, que se designam por DOP (Denominação de Origem Protegida), IGP (Indicação Geográfica Protegida) e ETG (Especialidade Tradicional de Origem), a qual se traduz pelo certificado de especificidade.

PRÉMIO EUROPEU PROPOE UM NOVO DESAFIO ÀS PME

O European Foundation for Quality Management, com o apoio da Comissão Europeia, iniciou um estudo que tem por base a adaptação de metodologias às PME, com vista a criação de um prémio para as empresas, baseado em critérios simplificados, de fácil aplicação. A iniciativa conta com a participação dos gestores dos prémios de cada um dos países da União Europeia. Em Portugal, o projecto tem o apoio do IAPMEI.

A nível nacional foi criado o Prémio de Excelência — Sistema Português da Qualidade, gerido pelo Instituto Português da Qualidade, que veio contribuir para a utilização de metodologias de auto-avaliação e para a divulgação da gestão pela qualidade total nas PME.

MANUAL COMUNITÁRIO DE ECOGESTÃO

O Manual Comunitário de Ecogestão é um instrumento de apoio à gestão ambiental que procura facilitar às PME industriais europeias o acesso ao

Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria. Para que tal se venha a verificar é requerido às empresas o compromisso de definirem e aplicarem políticas e programas de gestão do ambiente, avaliarem periodicamente os resultados dessas acções e fornecerem informação ao público sobre o comportamento ambiental da empresa.

A versão portuguesa do primeiro Manual Comunitário de Ecogestão está a cargo do Eurogabinete para a Região Centro e fornece argumentos e informações técnicas para aceder ao Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria, permitindo às empresas efectuarem a simulação de uma auditoria ambiental.

CONCENTRAÇÃO SECTORIAL VAI TER NOVOS CRITÉRIOS

Os regulamentos da União Europeia sobre concentração sectorial vão ser alterados a partir de 1 de Janeiro de 1997. A DG IV, direcção que tem a seu cargo as concentrações, viu assim aprovada uma recente proposta de alteração aos critérios actualmente em vigor.

A partir do início do próximo ano passam a ser analisados por Bruxelas todos os projectos de concentração que envolvam uma facturação mundial superior a três mil milhões de ecus, contra os actuais cinco mil milhões. A nível europeu, a União Europeia intervirá sempre que a facturação ultrapasse os cem milhões de ecus, reduzindo assim significativamente o limite dos 250 milhões de ecus actualmente imposto. O aumento do controlo sobre a concentração e o reforço das garantias de concorrência na União Europeia são os principais objectivos destas alterações.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

PARTICIPAR EM FEIRAS

BERNARDO IVO CRUZ

*Coordenador dos Serviços de Apoio à Comissão da AIP
para o Artesanato e Cultura*

○

Participar em feiras, sejam estas de artesanato ou de qualquer outro produto é, antes de mais, uma decisão comercial, motivada pelas mais variadas razões, de entre as quais se salientam os contactos com clientes, a venda directa ou diferida e razões de prestígio.

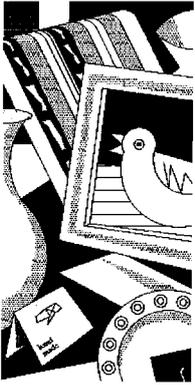
No caso das feiras de artesanato, a razão primeira prende-se com o escoamento das produções artesanais. De facto, não existem em Portugal redes de distribuição das produções artesanais, o que faz das feiras o meio privilegiado de comercialização deste produto económico específico.

Se tomarmos em consideração que existem em Portugal mais de duzentas feiras de artesanato por ano, comparando com Espanha, que conta com cerca de noventa e sete feiras no mesmo período, teremos a noção exacta da importância deste meio de escoamento para a nossa produção artesanal.

Mas participar numa feira requer ponderação e muita organização. Prepare-se, pois.

SÉRGIO REBELO





1. Valerá a pena participar em feiras?

Participar em feiras de artesanato não é uma decisão que deva ser tomada de forma precipitada. Com efeito, e como resultado directo da quantidade de feiras que se realizam no nosso País, o empresário do sector deve, antes de mais, verificar se o produto que

produz e pretende comercializar está adequado ao certame em que irá participar, bem como a capacidade financeira do mercado local.

Para além dos limites óbvios que resultam da sectorização de alguns certames, como, por exemplo, feiras temáticas (linhos e bordados, produtos em madeiras, produtos regionais ou alimentares, etc.), o empresário deve ter em atenção vários factores, alguns intrínsecos e outros extrínsecos à sua produção.

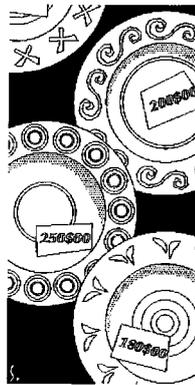
Assim, de entre os primeiros devemos salientar a sua capacidade de produção, a qualidade dos produtos que irá expor, a facilidade de transporte das peças para o local da feira e a sua fragilidade, bem como a distância entre o local da feira e a sua casa — o que implica despesas com alimentação e alojamento.

De entre os factores externos ao próprio empresário, devemos salientar a concorrência dos outros expositores, o perfil dos visitantes e os preços que poderá praticar para que a ida à feira não se transforme num fiasco comercial. De facto, de nada serve ter um produto que preencha as condições necessárias para participar numa feira se, uma vez chegados ao local da sua realização, se verificar que o expositor no *stand* ao lado vende as mesmas peças por metade do preço ou vende peças de mesmo tipo, de qualidade consideravelmente superior, mesmo que a preços, também eles, superiores.

O segundo aspecto que deve ser salientado é o perfil do visitante da feira. Com efeito, o empresário que se decide por participar numa feira transforma-se num comerciante e, como tal, tem o dever de satisfazer o público que o visita. Não tenhamos ilusões: as pessoas que visitam uma feira, mesmo de artesanato, pretendem adquirir o melhor produto ao mais baixo preço e não vão, na sua grande maioria, imbuídos de um espírito de mecenato ou de apoio à cultura tradicional. Assim, o preço e a qualidade dos produtos expostos deve corresponder ao perfil do visitante esperado. É

natural que numa feira cujo visitante tenha uma capacidade económica maior, seja possível vender produções a preços mais elevados do que numa em que a capacidade económica do visitante seja menor. No entanto, é também natural que o visitante disposto a gastar mais dinheiro seja mais exigente no que toca à qualidade e originalidade dos produtos que adquire.

Finalmente, o preço praticado pelo empresário deverá ter em conta os custos de produção das peças, os custos de deslocação e estadia, a margem de comercialização ou lucro e os preços praticados pela concorrência. Muitas vezes acontece que para peças similares, numa mesma feira, se praticam preços muito diferentes. Convém, no entanto, salientar que existe uma ligação íntima entre a qualidade das peças expostas e o preço praticado. É natural que as peças do mesmo tipo mas de maior qualidade sejam vendidas, mesmo que a mais altos preços.

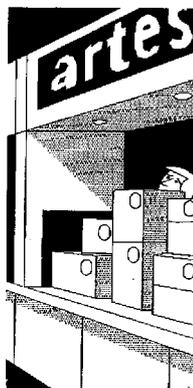


2. Antes da feira

Uma vez ponderadas as vantagens e inconvenientes e decidida a participação numa feira determinada, o empresário deve certificar-se das condições, preços e outros custos associados à ida ao certame. Particularmente, deve saber junto da organização se o preço do espaço inclui já outras despesas como, por exemplo, a

luz e segurança dos *stands*.

No caso específico das feiras de artesanato, o empresário deverá dirigir-se à Delegação do Instituto de Emprego e Formação Profissional da sua área de residência a fim de saber se existe algum apoio específico para a feira escolhida.



3. Na feira

Uma vez no local de realização do certame, é chegada a hora de montar o *stand*. Este deve ter alguma organização. Nada mais desagradável ao visitante do que encontrar um *stand* em que nada parece ter sido arrumado, mas sim lançado para o espaço disponível.

Por outro lado, o empresário deve ter em mente que, uma vez a feira aberta, terá pouco tempo disponível. Assim, deverá indicar de forma visível os preços praticados, arrumar as peças de forma acessível, providenciar meios de acondicionamento das mesmas que não ocupem muito tempo (fazer embrulhos, um a um, durante a feira ocupará tempo que poderia ser utilizado a atender outros clientes) e munir-se de cartões de visita por forma a permitir futuros contactos.

As feiras são, também, o local privilegiado para se ter a noção da concorrência: os preços praticados, os materiais utilizados ou as técnicas incorporadas. Antes do certame abrir ao público, pode aproveitar-se para ver o que se tem feito no segmento de mercado em que o empresário se especializou.

Uma vez a feira aberta ao público, começa o verdadeiro e último objectivo que levou o empresário a participar no certame: vender a sua produção.

A participação nas feiras, nomeadamente nas de artesanato onde, por regra, existe venda directa, comporta dois momentos de venda: a imediata, em que o visitante adquire as peças expostas, e a diferida, em que o empresário estabelece contactos que lhe permitirão efectuar vendas em ocasiões posteriores ao encerramento do certame.

Na venda imediata, o empresário deve procurar, como qualquer comerciante, satisfazer os seus clientes. Para tal deve, além da simpatia e disponibilidade para atender quem o procura, ser eficiente no atendimento, procurar não fazer o cliente perder tempo (pouando, no processo, o seu próprio) e, acima de tudo, o empresário/comerciante não deve, ao tentar vender o seu produto, indispor o cliente. Assim, não deve fazer o produto passar por aquilo que não é, ou tentar convencer o cliente que não quer ser convencido, que o seu produto pode não ser exactamente o que este procura, mas deve comprá-lo à mesma. Mesmo num ambiente de feira, “as más notícias correm depressa”.

As vendas diferidas nascem muitas vezes dos contactos estabelecidos durante o certame. Embora no caso particular do artesanato o principal objectivo do empresário seja a venda imediata, a venda deferida é provavelmente a melhor forma de escoamento das produções, inclusive das produções artesanais.

A venda diferida permite a especialização do empresário que poderá, uma vez assegurada uma carteira de cli-

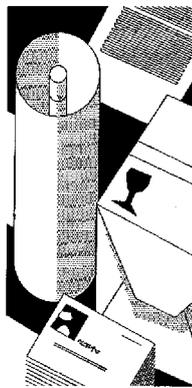
entes, dedicar-se somente à produção e não ter que se dividir em múltiplas actividades.

No entanto, a venda diferida é mais difícil que a venda imediata uma vez que o empresário estará a lidar com outros empresários, nomeadamente com comerciantes que terão exigências maiores e mais difíceis de atender.

O comerciante precisará de produções mais volumosas, de maior qualidade, e exigirá prazos de entrega que terão que ser respeitados. Estas necessidades, que fazem parte do negócio do comerciante, são muitas vezes impossíveis de cumprir para o artesão. Se tal for o caso, ou seja, se as necessidades do comerciante não forem possíveis de atender, será melhor recusar o negócio.

De facto, caso o empresário garanta que tem capacidade para cumprir as exigências deste comprador e depois não o faça, perderá a confiança do mercado, o que, em negócios, é provavelmente o pior que poderá acontecer.

Se, por outro lado, o empresário for capaz de cumprir com o estabelecido, poderá, a médio prazo, conseguir uma apreciável carteira de clientes que lhe permita dedicar-se exclusivamente à produção das suas peças.



4. Conclusão

Participar em feiras de artesanato é uma decisão que deve ser ponderada em todos os seus passos. Infelizmente, no nosso País, dada a quase inexistência de meios de escoamento das produções artesanais, o artesão é obrigado a comparecer em certames sem acautelar os aspectos aqui referi-

dos e outros que não são focados neste texto.

Sem prejuízo, é nossa convicção que, se a participação num certame não for acompanhada de alguns cuidados, o resultado final será o oposto do pretendido.

As considerações sobre participação em feiras tecidas ao longo deste texto destinam-se prioritariamente a feiras de artesanato, uma vez que neste segmento da actividade económica não existe uma clara distinção entre o produtor e o comerciante. No entanto, estas considerações poderão ser utilizadas, com as devidas adaptações, a qualquer feira ou certame.

COMPETÊNCIAS PARA NICHOS

Pare um pouco para pensar. A empresa onde trabalha é líder de mercado? Os seus produtos são claramente melhores que os da concorrência? As suas tecnologias são as mais avançadas do sector? Os seus clientes são os mais fiéis? Se não conseguiu responder afirmativamente a nenhuma destas perguntas, é provável que a estratégia da sua empresa esteja errada.

Em Portugal, gasta-se demasiado tempo e dinheiro à procura de negócios atractivos que proporcionam ganhos de curto prazo.

De facto, as empresas passam a obter maiores receitas mas não melhoram significativamente as posições competitivas em qualquer negócio ou mercado. Por isso, não conseguem ultrapassar os concorrentes especializados que concentram os recursos em áreas de competência específicas.

Imagine um atleta do decatlo, que sabe correr diversas distâncias, saltar em altura e comprimento e arremessar objectos variados. Graças à polivalência, pode ser considerado um desportista completo. Mas nem mesmo o campeão mundial do decatlo supera os melhores corredores, saltadores e lançadores olímpicos, pois estes apostam na especialização.

COMPETIÇÃO EMPRESARIAL

A competição desportiva não é muito diferente da competição empresarial. O tempo e a distância dão lugar aos lucros e às vendas, e o júri é constituído por todos nós, os consumidores. E como somos todos diferentes, preferimos os produtos que melhor satisfazem os nossos interesses distintos. Esta diversidade de preferências está na origem da fragmentação da procura em segmentos de mercado e induz, por parte da oferta, a especialização em nichos específicos. Neste contexto, mais importante do que ganhar dinheiro fácil é garantir que as competências da empresa são adequadas às necessidades de um grupo preciso de clientes. A médio e longo prazo, a fidelidade dos consumidores assegurará o crescimento das vendas e resultados. A especialização em nichos pode assumir várias formas. Por exemplo, com apenas meia dúzia de empregados, o Sr. Ribeiro, um empresário do Porto, decidiu dedicar-se apenas à construção de habitáculos e suportes de

madeira para pombos. Estudou os vários tipos de pombos existentes, percebeu as diferentes necessidades dos seus donos e concebeu uma gama restrita de produtos que melhor as satisfaziam. Apesar de o negócio não parecer à partida muito atractivo, o Sr. Ribeiro conseguiu desenvolver de tal modo as suas competências que alcançou a liderança do sector em Portugal e exporta actualmente para vários mercados externos.

Este enfoque em nichos de produtos é também evidente na empresa de produtos farmacêuticos Hovione, que se especializa no fabrico de certos tipos de esteróides. A sua elevada capacidade tecnológica permitiu-lhe já penetrar nos Estados Unidos da América e no Japão, onde detém posições comerciais de destaque.

Por seu lado, a distribuidora Jerónimo Martins enveredou por uma estratégia de internacionalização pouco habitual no nosso País.

Em detrimento da entrada em vários mercados externos, a empresa optou por concentrar os seus recursos na aquisição de uma grande cadeia de «cash & carry» na Polónia, que está num estágio de desenvolvimento semelhante ao que se verificava em Portugal no início dos anos 70. Desta forma, a Jerónimo Martins passou de imediato a deter a segunda maior posição no mercado grossista local. Através da especialização geográfica, a empresa está, pois, em condições de fortalecer as suas competências na área da gestão internacional e da distribuição, com reflexos futuros nas vendas e lucros globais.

NICHOS DE MERCADO

Portugal é um país pequeno e com recursos limitados. Para muitos, isto representa uma desvantagem comparativa. Para as empresas bem sucedidas, as deficiências nacionais são transformadas em oportunidades a explorar, através da especialização em nichos de mercados, de produtos ou de tecnologias.

Se os segmentos-alvo forem muito bem definidos, é bastante fácil encontrar vias inovadoras para oferecer mais valor aos clientes. Se, pelo contrário, a busca do lucro fácil orientar a actuação da empresa, nunca será possível superiorizar-se à concorrência e conquistar as preferências dos consumidores.

A concentração das atenções em áreas de competência específicas é fundamental para alcançar a liderança comercial, a qualidade mais elevada, o protagonismo

tecnológico e a fidelização dos clientes nacionais e estrangeiros.

Os campeões raramente são polivalentes, especializam-se antes numa actividade onde conseguem superar toda a concorrência.

Por isso, enquanto os restantes competidores se contentam em alcançar bons resultados, os campeões ganham as medalhas de ouro.

Adriano Freire
in *Expresso*

SEMANA ABERTA NOS CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Desde 1993 que os Centros de Formação Profissional do IEFP promovem, anualmente, a “Semana Aberta”.

Pretende-se com esta iniciativa **abrir o Centro de Formação Profissional à comunidade**, numa perspectiva de:

- **Divulgar** a oferta formativa e as actividades dos Centros de Formação Profissional, à população em geral, da respectiva área de influência.
- **Mobilizar** a sociedade para a formação profissional através da consciencialização do papel vital que esta assume na prevenção do desemprego.
- **Diagnosticar e auscultar** a adequação dos cursos e acções de formação profissional oferecidos pelos CFP às necessidades do tecido socioeconómico regional, e avaliar o grau da satisfação das pessoas, tendo em conta as suas motivações e expectativas.
- **Lançar novas propostas de actividades**, decorrentes das necessidades e interesses identificados na face de diagnóstico e auscultação.
- Proporcionar uma **reflexão interna**, alargada a todos os intervenientes na formação profissional.
- **Dinamizar consórcios locais**, entre os centros e outras entidades vocacionadas para a formação, investigação e desenvolvimento, numa óptica de rendibilização dos recursos humanos, físicos e materiais existentes.

Pretende-se igualmente promover um envolvimento e uma **sensibilização alargada** a toda a comunidade, através da

sua mobilização para as actividades desenvolvidas nos CFP, em especial para os seguintes grupos:

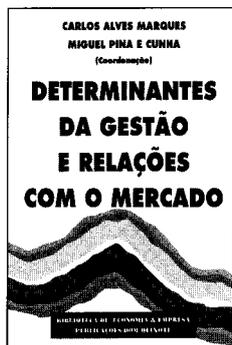
- Jovens — de escolas, centros e pólos de formação profissional.
- Adultos — profissionais no activo e desempregados.
- Formadores e Técnicos de Formação Profissional.
- Quadros Técnicos e Dirigentes que desenvolvam a sua actividade em escolas, centros e outras instituições de formação, quer inseridas no sistema educativo, quer no mercado de emprego.
- Representantes de empresas, Autarquias, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Associações Culturais de Desenvolvimento Local ou afins, Universidades, Institutos Politécnicos, Laboratórios, Centros ou Pólos Tecnológicos, entre outros.
- Representantes de Associações Patronais e Sindicais.
- Representantes de outras entidades públicas e privadas no âmbito da formação profissional.

Cada centro define o programa para a sua “Semana Aberta”, tendo em conta as características dos visitantes, de entre um conjunto alargado de actividades possíveis, como por exemplo:

- Actividades de natureza lúdica ou socio-cultural.
- Visitas guiadas às instalações dos CFP.
- Criação e distribuição de brindes simbólicos.
- Exposição documental e de peças ou objectos relacionados com a formação profissional.
- Mostras ao vivo de situações de formação profissional.
- Concursos de ideias e prémios (recorrendo eventualmente a patrocinadores).
- Abertura de espaços de formação ao visitante que deseja experimentar situações práticas de formação, devidamente acompanhados por um formador.
- Organização de debates que versem problemáticas relacionadas com a formação profissional e emprego, destinados essencialmente a empresários.

No ano de 1996, a generalidade dos centros organizou a sua “Semana Aberta”, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro e desta vez, integradas no Ano Europeu para a Educação e Formação ao Longo da Vida e incluindo, entre outros, os seguintes painéis:

- Formação ao Longo da Vida
- Higiene e Segurança no Trabalho



DETERMINANTES DA GESTÃO E RELAÇÕES COM O MERCADO

As organizações contemporâneas vêm-se confrontando com envolventes cada vez mais competitivas e turbulen-

tas. Num tal cenário, tendem a levar vantagem as empresas que melhor souberem “ler” e “interpretar” o mercado e que sejam capazes de transformar essas leituras em práticas de gestão inovadoras e consistentes com as necessidades do mercado.

Analisando a forma como as organizações são influenciadas e como influenciam o mercado, *Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado* apresenta e discute algumas perspectivas recentes sobre a gestão estratégica, o desenho de estruturas, a implementação de tecnologias de informação e a gestão da inovação. Com um conjunto de contribuições maioritariamente portuguesas, inclui também contributos de proeminentes investigadores estrangeiros, como os Profs. John O’Shaughnessy, Ralph Stacey e Theo Verhallen. Esta obra tem como objectivo apresentar perspectivas recentes sobre a importância da envolvente de negócio para a organização e gestão de empresas. Dada a cada vez maior interdependência entre as organizações e o seu meio envolvente, este é um tema crucial para a compreensão de alguns dos desafios que se colocarão à gestão de empresas do século XXI.

Ficha Técnica

Título: *Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado*

Coordenação: Carlos Alves Marques e Miguel Cunha

Editores: Publicações Dom Quixote, Lda

Colecção: Biblioteca de Economia & Empresa, 46

À venda nas livrarias



COMO VENDER POR TELEFONE

Se procura aumentar as suas vendas através de vendas por telefone, ou se pretende organizar uma secção especializada neste tipo de vendas, este é o livro de que necessita.

Fornecendo conselhos muito

práticos, a autora apresenta-nos uma obra que permite uma aprendizagem rápida sobre as técnicas de como fazer um telefonema de vendas. Nesta obra, o leitor encontrará o meio adequado para se tornar um profissional deste tipo de área comercial.

- Os caminhos a percorrer para obter resultados positivos.
- As técnicas deste género de telefonemas comerciais.
- Como reconhecer, através dos sinais emitidos do outro lado da linha, que está perante um potencial comprador.
- Negociar apesar das objecções do seu interlocutor.
- Como criar uma secção especializada em vendas por telefone.
- Como recrutar o pessoal adequado para este tipo de tarefas.
- Como treinar e motivar essas pessoas.

Ficha Técnica

Título: *Como Vender por Telefone*

Autora: Chris de Winter

Editores: Edições Cetop

Colecção: Vendas & Negócios

À venda nas livrarias

APSIOT VII ENCONTRO NACIONAL

13 E 14 DE FEVEREIRO DE 1997
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN — LISBOA

A Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, APSIOT, vai realizar o seu VII Encontro Nacional subordinado ao tema **Formação, Trabalho e Tecnologia: Para uma Nova Cultura Organizacional**. Trata-se de um importante fórum de reflexão sobre questões pertinentes com que se debatem os profissionais que intervêm na mudança organizacional. Os temas a tratar serão:

“A Globalização: Novos Problemas e Desafios Organizacionais?”

Coordenador: Dr. José Catela Teixeira
Oradores: Prof. Doutor Oriol Homis; Prof.^a Doutora Ilona Kovács; Prof. Doutor João Bilhim; Prof. Doutor João Ferreira de Almeida; Dr. Carlos Zorrinho; Dr. José Magalhães

“Implicações Sociais e Organizacionais das Tecnologias de Informação”

Coordenador: Dr. Noberto Rodrigues

“Aprendizagem ao Longo da Vida: Novas Estratégias de Formação?”

Coordenador: Dr. Rui Moura

“O Trabalho do Passado, Trabalho do Futuro: Para um Balanço dos Anos 90”.

Coordenador: Prof. Doutor João Freire

“Cultura e Mudança Organizacional”

Coordenador: Prof. Doutor Alan Stolleroff

“SIOT: Novos Temas e Opções”

Coordenador: Prof. Doutor António Brandão Moniz
Oradores: Prof.^a Doutora Ana Nunes de Almeida; Prof.^a Doutora Maria Teresa Rosa; Dr.^a Arminda Neves; Dr.^a Maria de Lurdes Rodrigues; Dr. José Pinheiro Neves; Dr. Luís Graça

Para mais informações, contactar:

APSIOT
AV. Guerra Junqueiro, 19 - 5.^o Esq. — 1000 LISBOA
Tel.: (01) 846 40 54 — Fax: (01) 840 96 28

18.º CONGRESSO EUROPEU DE RECURSOS HUMANOS

24-27 DE JUNHO DE 1997 — LISBOA
CENTRO DE CONGRESSOS DA FIL

A APG — Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos vai organizar o 18.º Congresso da EAPM — European Association for Personnel Management.

Ao contrário da linha temática que tem sido seguida nos últimos congressos europeus, este ano a opção foi um programa que permitirá debater e discutir os temas mais actuais, os problemas com que os profissionais de GRH têm de lidar diariamente.

Os convidados não serão pois as “grandes estrelas”, mas antes os gestores, os professores e os profissionais de RH que, com o seu trabalho e o seu exemplo, têm ajudado a mudar o papel e a credibilizar a intervenção da GRH nas empresas.

Este congresso será decerto a mais importante realização na área dos RH a ter lugar em 1997, que permitirá partilhar certezas e dúvidas com centenas de profissionais da Europa, da África e do continente americano.

Para aceder ao programa e a outras informações, contactar:

APG — Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos
Av. do Brasil, 194 - 7.^o Esq. — 1700 LISBOA
Tel.: (01) 849 97 66 / 847 25 10 / 847 57 56
Fax: (01) 840 93 40



ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 41 AO N.º 46

ASPIRINAS DA ALMA

- *Paintball(a)*
— a estratégia dos guerreiros n.º 41, pág. 50
- *Karate Contact* n.º 42, pág. 52
- *Light Exercises* n.º 43, pág. 48
- Às Damas n.º 44, pág. 48
- Consumar a paixão pelos mares...
O mergulho submarino n.º 45, pág. 42
- Entre a carambola e o *snooker* n.º 46, pág. 52

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Resolução de problemas n.º 41, pág. 54
- Ser ou não ser flexível: eis o desafio n.º 43, pág. 55
- Comunicação oculta n.º 44, pág. 56
- Sucesso pessoal n.º 45, pág. 51
- Participar em feiras n.º 46, pág. 56

DESTAQUE

- Competência:
eixo de difusão de um conceito n.º 41, pág. 3
- As novas competências n.º 41, pág. 8
- Aprender ao longo da vida n.º 42, pág. 3

- Os cavaleiros de armadura reluzente n.º 42, pág. 6
- Flexibilização: pessoas,
organizações e concertação social n.º 43, pág. 3
- À procura dos sinais de flexibilidade n.º 43, pág. 10
- Uma visão integrada da comunicação
empresarial n.º 44, pág. 3
- Como se constrói uma imagem n.º 44, pág. 9
- Ética empresarial n.º 45, pág. 3
- Ética e competitividade:
conflito ou harmonia? n.º 45, pág. 8
- Uma oportunidade para aprender n.º 45, pág. 11
- Artesanato: labirintos de um percurso n.º 46, pág. 2
- Pelas terras do nordeste algarvio n.º 46, pág. 9
- O homem e a arte num espaço vivo n.º 46, pág. 14

EMPRESAS

- Polivalência e flexibilidade:
a visão do jurista n.º 43, pág. 52

ESTÓRIAS

- A “Zoocracia” organizacional n.º 41, pág. 43
- Uma estória de rotina n.º 43, pág. 40
- Valores em tempo de mudança n.º 46, pág. 39

FORMAÇÃO

- Um conflito na equipa de saúde n.º 41, pág. 12
- Novos métodos para novas competências n.º 41, pág. 20
- Formar para a indústria n.º 42, pág. 10
- Organizar um centro de recursos n.º 42, pág. 15
- Formar e avaliar: um processo interactivo n.º 43, pág. 14
- A nova fábrica da Volvo em Uddevalla I n.º 43, pág. 19
- Difusão de cursos *on-line* n.º 44, pág. 13
- Princípios estratégicos de centros de formação n.º 45, pág. 14
- A nova fábrica da Volvo em Uddevalla II n.º 46, pág. 17

GESTÃO

- Internet — a rede das redes n.º 41, pág. 30
- Avaliar e seleccionar processos tecnológicos n.º 41, pág. 38
- *Spin-Off* n.º 41, pág. 45
- Gerir o potencial humano da empresa .. n.º 42, pág. 28
- Gestão por objectivos n.º 42, pág. 34
- O consumo de álcool e de drogas ilegais nas empresas n.º 42, pág. 28
- Abordagem integrada da flexibilidade na empresa n.º 43, pág. 28
- Renault TV n.º 44, pág. 22
- Implementar um sistema de informação estratégico nas PME n.º 44, pág. 30
- Viagem através do caos n.º 44, pág. 42
- A Sala dos técnicos n.º 45, pág. 24
- Recrutamento e selecção n.º 45, pág. 28
- A GRH nas empresas familiares n.º 46, pág. 32
- *Design* nas estruturas empresariais n.º 46, pág. 41

HISTÓRIA E CULTURA

- A passagem do Tejo em Lisboa n.º 41, pág. 25
- S. João de Deus Um português de muitos ofícios n.º 42, pág. 22

- A obra de Eiffel n.º 43, pág. 24
- A imprensa empresarial em Portugal ... n.º 44, pág. 18
- A marca das coisas n.º 45, pág. 22
- As grandes exposições n.º 46, pág. 26

OPINIÃO DO LEITOR

- Opinião do Leitor n.º 41, pág. 64
- O que eu quero é que vivam felizes! n.º 42 , pág. 63
- Quebrar barreiras e partilhar um sentimento de solidariedade n.º 43, pág. 64
- Na verdade, o que parece não é n.º 44, pág. 63
- Conhecimento é Poder n.º 45, pág. 63

SOCIEDADE

- Como “ganhar a vida” sem a viver n.º 42, pág. 56
- Os hábitos de leitura dos Portugueses . n.º 44, pág. 51
- Consumo ético n.º 45, pág. 46
- O Direito e a Ética nos negócios n.º 45, pág. 49

SEPARATAS

- O Balanço de Competências n.º 41
- Desenvolvimento Pessoal n.º 42
- Sobre a flexibilidade n.º 43
- Guia do jornal de empresa n.º 44
- Código Ético de Empresa n.º 45
- Apoios ao artesanato n.º 46

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

- Plano de negócios n.º 41, pág. 46
- Criar uma empresa: Qual o capital necessário n.º 42, pág. 47
- Criar uma empresa: O seu projecto é viável n.º 43, pág. 42
- Criar uma empresa: O projecto é pequeno... será equilibrado? n.º 44, pág. 36
- Criar uma empresa: O que é para si um bom lucro? n.º 45, pág. 34
- Criar uma empresa: A guerra do *cash-flow* n.º 46, pág. 46

PARA IRES LONGE NA TUA PROFISSÃO BASTA DARES UM PEQUENO PASSO.



PODEM CANDIDATAR-SE

Jovens de ambos os sexos, nascidos entre 1 de Janeiro de 1975 e 31 de Dezembro de 1980, que possuam uma qualificação, por via da formação ou da experiência, em qualquer domínio profissional.

PROPOSTOS POR

Centros de Formação Profissional, Escolas Secundárias e Profissionais, Empresas ou outras Instituições, ou Candidatura Individual

Os mais **BEM CLASSIFICADOS** nas profissões a seguir indicadas podem ser chamados a representar o país no 34º Concurso Internacional de Formação Profissional que terá lugar na Suíça, em Julho de 1997.

ALVENARIA DE TIJOLO À VISTA - CABELEIREIRO DE SENHORA - CANTARIA - CARPINTARIA DE LIMPOS
COSTURA DE SENHORA - COZINHA - ELECTRICIDADE DE INSTALAÇÕES - ELECTROMECÂNICA INDUSTRIAL
JOALHARIA - LADRILHAGEM - MARCENARIA - MECÂNICA DE FRIO - SERRALHARIA CIVIL
SERRALHARIA MECÂNICA - SERVIÇO DE MESA E BAR
- SOLDADURA - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO



COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu

CONCURSOS REGIONAIS de 20 a 24 de Janeiro de 1997 - CONCURSO NACIONAL de 17 a 21 de Março de 1997

