

REVISTA PARA CHEFIAS

# DIRIGIR

Numero 5

UM GESTOR DO «FUTURO»  
DO MARKETING INTEGRADO AO MARKETING INTERNO  
AS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMÉRCIO

JANEIRO / FEVEREIRO 1989 . PREÇO 200\$00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

S.C. ALBERTO

# REVISTA DE ESPECIALISTAS PARA ESPECIALISTAS

INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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

emprego  
e formação

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



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

**FICHA TÉCNICA:**

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Director: José Casqueiro Cardim

Coordenador: Luís Filipe Cardim

Conselho Editorial: Adelino Palma, António Carlos S. Fonseca, Carlos Alberto B. Sousa, Fernando Melo, João Carlos Albernez, José Casqueiro Cardim, Luís Filipe Cardim, Marques Apolinário, Paulo Cunha

Colaboradores: David G. Costa, Elisabete Teófilo, Fernando Dacosta, Fernando Melo, Heromina C. Correia, Isabel Figueiredo, José B. Costa, José Cardim, José Garrido, José L. Conde da Luz, Luís Crispim, Luís Graça, Luís Pessoa, M. Pereira, Nelson Trindade, Paula Silveira, Pedro Marques, Pires Alves, Reia Santos

Plano Gráfico e Capa: João Carlos Albernez

Apoio Gráfico: Maria de Lurdes Guedes

Cartoon: Paulo Buchinho

Ilustração: Eduardo Jorge, Henrique Alves, Paulo Buchinho, Sérgio Rebelo

Fotografia: Luís Filipe Cardim

Apoio Administrativo: Isabel Domingues

Redacção e Assinaturas: Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros — Telefone: 38 47 01. Ext. 378. Apartado 8236, 1803 LISBOA CODEX

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

Composição, Montagem e Impressão: ELO

Periodicidade: 5 números/ano

Tiragem: 25 000

Depósito Legal n.º 17519/87

Os autores dos artigos assinados são responsáveis pelas opiniões expressas, não coincidindo necessariamente com as da Comissão Executiva do IEPF. É permitida, em Portugal, a reprodução dos trabalhos publicados, desde que citada a fonte e informada a revista.

\*Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

REVISTA PARA CHEFIAS — DIRIGIR — Apartado 8236 — 1803 LISBOA CODEX — Telefone: 38 47 01/2/3 — Ext. 378.

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b> MAIS ORGANIZAÇÃO PARA UMA VIDA MELHOR...	2
<b>PROBLEMAS E DECISÕES</b> O REITOR DO MEU LICEU. Adaptação de Luís Cardim	3
<b>VOZES E OPINIÕES</b> UM GESTOR DE «FUTURO». José Duque	
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b> AS INDÚSTRIAS LOCAIS E TRADIÇÃOAIS. Teófilo Brage	12
<b>HUMOR NO TRABALHO</b> CARTA DE EÇA DE QUEIROZ	16
<b>TESTE</b>	
DA AGRICULTURA À INDÚSTRIA. Elizabeth Teixeira	20
A EQUIPA VENCEDORA (III PARTE). Paula Silveira	24
O QUE FAZ CORRER O CHEFE? Luís Graça	28
UM CHÁ E MEIA TORRADA. Fernando Dacosta	31
DO MARKETING INTEGRADO AO MARKETING INTERNO. L. Pessoa	33
CONSULTÓRIO DE GESTÃO	36
CORREIO DOS LEITORES	37
A PRODUTIVIDADE. Paulo Buchinho e José Borges Costa	39
A IMPLANTAÇÃO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO. A. Pires Alves	42
SABE O QUE É UM CÍRCULO DE QUALIDADE? David de Costa	46
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - CESAI. Paulo Marques	50
CONHECE «O GIRASSOL» EM ABRANTES? Isabel Figueiredo	52
O CICLO DA UTILIZAÇÃO DE ENERGIA. João Conde da Luz	54
PREVENÇÃO DE ACIDENTES. Leopoldina Crispim	57
AS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMÉRCIO. H. Cresto Correia	61
GESTÃO PREVISIONAL: CONCEITO À LA PALISSEI N. Trindade	65
LEASING... José Garrido	68
<b>LIVROS A LER</b>	72
<b>BREVES</b>	73
PONTUALIDADE SIM, MAS... Fernando Melo	75
UMA EMPRESA — UMA HISTÓRIA	
VISTA ALEGRE: UMA EMPRESA COM ÊXITO. M. Pereira	78

---

---

# MAIS ORGANIZAÇÃO PARA UMA VIDA MELHOR...

Há um ditado que diz que a «água que gastamos em nossa casa não nasce nas torneiras». Dizemos isto quando queremos acentuar o trabalho que dá fornecer um produto ou prestar um serviço por mais simples e corrente que pareça. O fornecimento de água exige hoje uma gama de meios enorme — dinheiro, equipamento, conhecimento técnico especializado, capacidade de direcção e trabalho, muito trabalho...

Se compararmos o que se passava com o abastecimento de água em Lisboa há um século atrás e nos nossos dias constatamos que naquela época tomar um banho era um luxo a que só muito poucas pessoas se podiam dar... e nem todos os dias!... Curiosamente os salários do pessoal que trabalhava no sistema de abastecimento de água eram proporcionalmente muito mais baixos que hoje. Só que se gastavam relativamente muito mais «meios» para fornecer a mesma quantidade de água. Suponha o trabalho que dava encher uma banheira a cântaros transportados às costas dos aguadeiros...

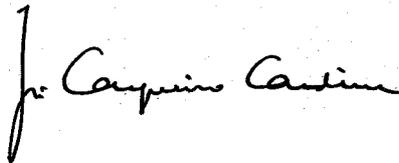
De uma maneira geral quanto menores são o esforço e a energia gastos mais baratos e acessíveis poderão ser os produtos e serviços, sejam eles quais forem. E é deste maior acesso a um cada vez mais alargado número de benefícios que resulta o nosso maior bem-estar e também o progresso das sociedades.

Obter um melhor rendimento do trabalho é assim uma questão fundamental, quer para a melhor situação de cada um de nós, quer da própria sociedade em que vivemos.

Poder-se-á dizer que este crescimento se deve normalmente e em grande parte ao melhor equipamento, à melhor técnica. Mas há uma componente muito importante de organização e capacidade de direcção que, se não for preocupação de todos nós, nos fará, mesmo com igualdade de meios — as mesmas máquinas a mesma técnica — perder rendimento de trabalho.

Este esforço de organização deve descer a um nível de pormenor, de análise e racionalização dos fluxos de trabalho, dos seus métodos, até à própria disposição do equipamento. Poderemos dizer que este estudo é excessivamente sofisticado ou inacessível para a maioria de nós mas, provavelmente, do que se trata é de vencer hábitos e costumes de pouca «arrumação», enfim, de pouca organização que vemos um pouco por toda a parte e que partem um pouco de cada um de nós...

Ora sem dúvida que, quer o estudo mais rigoroso da organização em que se trabalha, quer a simples consciência de que este é um problema que mais tarde ou mais cedo devemos enfrentar, são assuntos da responsabilidade das chefias e quadros técnicos. É por isso que nesta revista abrimos sobre este assunto algumas pistas de reflexão!



# O REITOR DO MEU LICEU

ADAPTAÇÃO DE LUIS CARDIM\*



Lembro-me que o liceu onde leccionei teve como Reitor durante vários anos o Sr. Dr. Castanheira. Era um homem que tinha as qualidades pessoais necessárias para infundir respeito, obediência e lealdade. Criou e impôs normas e regulamentos até ao mínimo detalhe. Assumiu sempre completa responsabilidade, não apenas pelos seus actos, mas pelos de todos os professores, enquanto se mantivessem dentro dos limites de actuação por ele traçados. Como resultado desta atitude o corpo docente do liceu aderiu inteiramente aos padrões por ele definidos.

Os métodos do Dr. Castanheira deixavam pouca margem para a especulação e experimentação dos professores, liberdade de ensino e visitas de estudo. Porém, proporcionava um ambiente no qual professores e alunos sabiam exactamente o que se esperava deles.

O ambiente no estabelecimento de ensino era agradável e o absentismo de professores e alunos era baixo. Os resultados escolares eram um pouco superiores aos de outros estabelecimentos de ensino de municípios semelhantes, no que respeita à média de notas e percentagem de alunos que ingressavam, posteriormente, no ensino superior.

As nossas atitudes podiam ser, em geral, chamadas de passivas e dependentes. Perguntei a vários colegas se pensavam que a actuação do Reitor prejudicava a sua actividade e a qualidade do ensino e apenas dois me responderam que acreditavam que a qualidade do seu trabalho poderia ser melhor num ambiente menos limitador.

Praticamente todos os contactos profissionais entre o Reitor e o Ministério (ou os seus representantes) se davam ao nível do topo da hierarquia. Os professores raramente comunicavam com o Reitor — excepto quando surgia algum problema especial que exigia o seu auxílio. O Dr. Castanheira era uma pessoa distante, sempre preocupada com a administração do liceu.

## A GESTÃO PARTICIPADA

O Dr. Castanheira morreu subitamente no final da Primavera. Foi substituído em Outubro pelo Dr. Castro que tinha vários anos de prática como Vice-Reitor de um liceu em Lisboa. Vi-o pela primeira vez na primeira reunião geral do corpo docente, poucos dias depois de ter tomado posse.

tos do orçamento, planeamento e outros, anteriormente resolvidos pelo Dr. Castanheira, para cuja decisão contava com a colaboração do corpo docente. Em especial, mostrou que os professores, devido ao seu conhecimento directo das necessidades das classes, estavam em melhor posição para apontar a forma mais indicada de aplicar verbas para livros e equipamentos de apoio, pelo que devia haver colaboração com a Reitoria no sentido de serem definidas, em conjunto, necessidades e prioridades. Sugeriu que o corpo docente poderia também querer exercer actividades educativas inovadoras, tais como visitas de estudo, ou organização de grupos de estudo especiais com alunos de interesses afins. Concluiu, pedindo ao corpo docente para reflectir sobre todos esses assuntos antes da próxima reunião, na qual poderiam ser debatidos.

A reunião seguinte teve lugar semanas depois. O Dr. Castro solicitou o debate dos temas propostos na reunião anterior, mas ninguém interveio. Tentou provocar o debate mencionado várias alternativas mas não obteve resposta. Em seguida, pôs à votação cada uma das propostas que foram rejeitadas quase por unanimidade. Vários professores exprimiram a opinião de que «o Dr. Castro deverá tratar pessoalmente desses problemas, tal como fazia o Dr. Castanheira». O Dr. Castro propôs-se, então, encontrar uma solução para todas as questões, o que foi aceite pelo corpo docente.

Imediatamente após a reunião, uma parte dos professores tornou a reunir-se, informalmente, na sala de professores. Foram feitos vários comentários, mas o sentido dominante das conversas foi o de que os assuntos para os quais o Dr. Castro desejava cola-



Nessa reunião, o Dr. Castro expressou claramente uma forte crença nos princípios da gestão participada. Afirmou que os objectivos da educação moderna podiam ser mais facilmente atingidos por meio de um esforço cooperativo entre o reitor e o corpo docente. Em seguida, chamou a atenção para vários aspectos

da sua exclusiva competência, tal como tinha acontecido no tempo dos anteriores Reitores.

A partir daí, o ambiente entre os professores era carregado e a maior parte começou a faltar às reuniões, as quais só se realizavam quando havia o número mínimo de presença necessário.



### A MUDANÇA

No ano seguinte — 1974 — o governo foi deposto e o regime caiu. Alterou-se profundamente a vida social e política do país, incluindo a política de educação.

O Liceu mudou de nome, por indicação do Ministério da Educação, e passou a chamar-se Escola Secundária. Foi eleito um Conselho Directivo e o Dr. Castro ficou como seu presidente. Os professores começaram a fazer inovações no que respeita aos métodos pedagógicos utilizados. Em breve, professores e alunos faziam visitas de estudo e os trabalhos de grupo tornaram-se correntes.

Os professores rapidamente tomaram consciência de que não podiam levar por diante certas actividades, que implicavam gastos, se não estivessem orçamentadas. Desta forma, passaram a planear a sua actividade, a integrá-la no planeamento geral, e a participar na discussão do orçamento da escola.

O Dr. Castro apoiou as iniciativas e a vontade de participação dos professores e o planeamento das actividades e orçamento passaram a ser discutidos em conjunto, mesmo pelos professores que não faziam parte do Conselho Directivo.

O ambiente de trabalho modificou-se. Os alunos de educação visual, sob a orientação dos professores, pintaram as paredes da escola com motivos alusivos às suas actividades.

Dois anos depois da tomada da posse do Dr. Castro, a situação na escola era a seguinte:

- A TAXA DE ATRASOS ERA MAIS ELE-VADA
- A TAXA DE ABSENTISMO DE PROFESSO-RES E ALUNOS TINHA BAIXADO

- A MÉDIA DE NOTAS ATRIBUÍDAS TINHA SUBIDO LIGEIRAMENTE
- A PERCENTAGEM DE ALUNOS QUE INGRESSAVA NO ENSINO SUPERIOR TI-NHA-SE MANTIDO.

#### COMENTÁRIO AO CASO «O REITOR DO MEU LICEU»

O Dr. Castanheira criou regulamentos e políticas que impôs, não estimulando qualquer tipo de experimentação ou de actividades circum-escolares. É uma pessoa distante, preocupada com a administração do Liceu, que parece poder enquadrar-se num estilo de liderança centrado essencialmente na execução das tarefas.

Podemos afirmar, pelo que está expresso no texto, que o corpo docente, em geral, se sentia satisfeito com a liderança do Dr. Castanheira, que proporcionava um ambiente muito organizado no qual «todos sabiam o que se esperava». Apenas dois professores acreditavam que «a qualidade do ensino poderia ter sido melhor num ambiente menos limitador».

Os resultados escolares do Liceu eram «um pouco superiores aos dos outros estabelecimentos de ensino de municípios semelhantes» sendo dados como indicadores a média de notas atribuídas e a percentagem de alunos que ingressava no ensino superior. O absentismo de professores e alunos era baixo, consequência frequente do estilo de liderança do Dr. Castanheira.

A liderança do Dr. Castro parece-nos ter pretendido ser participativa, no sentido de proporcionar aos professores intervenção no que respeita à elaboração do planeamento e definição de necessidades e prioridades. A questão essencial parece ser a mudança do estilo de liderança, mais do que uma mudança de Reitor. Como em qualquer mudança brusca, que interfira ao nível de comportamentos enraizados, irá provocar, certamente, algumas «resistências». Os hábitos de trabalho de uma situação muito orientada em que o líder centraliza e toma as decisões, não se modificam facilmente. O Dr. Castro começou por apelar insistentemente à participação, mesmo antes de conhecer o Liceu, o que teve como consequência a «fuga» sistemática dos professores às reuniões e ao diálogo. Não há fórmulas mágicas para situações como esta. No entanto, é frequente dizer-se que as mudanças subtis são as mais profundas. Isto poderia aconselhar a não alterar bruscamente o ambiente de trabalho do liceu. O Dr. Castro teria alguns adeptos entre os professores que já anteriormente tinham desejado maior participação na gestão da escola, o que ele, com o tempo, poderia descobrir e, por aí, aos poucos, introduzir modificações nas relações existentes.

O que se passou no Liceu a partir de 74 foi intimamente influenciado pelo ambiente envolvente. Mudanças profundas e repentinas suscitaram nos professores intenções generalizadas de participação, em sentido amplo. Isto é, foi o contexto em que a liderança se exercia que sofreu uma alteração profunda.

O Dr. Castro manteve o mesmo tipo de liderança, apelando à participação. No entanto, a participação dos professores e alunos não foi conseguida por ele próprio mas foi a alteração do contexto que a fez evoluir nesse sentido. Diríamos que no início da sua situação de Reitor lhe faltou flexibilidade, ou mesmo a versatilidade do líder participativo.

Os dados são notoriamente insuficientes para caracterizar a situação, tanto mais que cada um de nós tem tendência para a interpretação em função da nossa própria experiência, o que favorece a subjectividade.

Mas vejamos os quatro aspectos distintos que nos permitirão caracterizar a situação pós-74:

- a) a taxa de atrasos aumentou: é uma situação característica da liderança que coloca a tónica na relação com as pessoas e os seus sentimentos.

- b) a taxa de absentismo de professores e alunos baixou: acontece quando há participação e o local de trabalho é um local agradável onde as pessoas se realizam ou, pelo menos, se sentem bem.
- c) a média de notas subiu ligeiramente: as pessoas sentem-se melhor e conseguem melhores resultados, ou os professores são mais «paternalistas» relativamente aos resultados, ou ambas as coisas?
- d) a percentagem de alunos que ingressou posteriormente no ensino superior manteve-se: talvez este seja, dos quatro, o indicador mais importante, porque aponta resultados. Supondo que as dificuldades de acesso ao ensino superior se mantêm, podemos afirmar que, a este nível, o estilo de liderança do Dr. Castro foi tão eficaz como o estilo de liderança do Dr. Castanheira. Naturalmente que não poderemos ter em conta conteúdos pedagógicos, curriculares e aspectos como a satisfação das pessoas.

Diz-se hoje que não há um estilo de gestão eficaz. Há, isso sim, estilos de gestão mais ou menos eficazes em determinados momentos; dependendo da situação ser favorável a uma ou outra atitude do líder; dependendo do tipo de tarefa a executar; dependendo do grupo a ser liderado.

Os indicadores apontados, entre outros, permitem caracterizar a eficácia de uma escola. Neste sentido, uma escola não se distingue de qualquer outra organização, todas têm um resultado final a atingir: alunos convenientemente preparados para a vida, no caso da escola; produtos acabados adequados às necessidades dos clientes, no caso de uma fábrica. Ambas têm instalações diversas, um corpo de funcionários a ser gerido, uma cultura e finalidade próprias de que é necessário retirar o máximo proveito. É difícil a comparação de resultados entre organizações de tipo diferente, mas dentro da mesma organização é sempre possível e desejável comparar os resultados obtidos em diferentes momentos. ■

\* Gestor de Recursos Humanos  
Téc.º Superior do I.E.F.P.  
Coordenador da «DIRIGIR»

# UM GESTOR DO «FUTURO»

«E foi assim que um médico fez carreira na Gestão...»

ENTREVISTA POR FERNANDO MELRO \*

LUIS CARDIM \*



Chama-se Carlos Von Bonhorst. Apesar do nome alemão, é português e lisboeta. Estudou no Liceu Pedro Nunes e licenciou-se depois em medicina, ao mesmo tempo que trabalhava na indústria farmacêutica. Começou com 18 anos na BIOFARMA

Ainda procurou conciliar durante três anos o seu trabalho naquela empresa com o exercício da medicina no Hospital de Santa Maria. Depois decidiu optar definitivamente pela indústria farmacêutica.

Com 31 anos, casado, pai de três filhos, é hoje director do CORPORATE DEVELOPMENT da HELSIN grupo empresarial suíço com implantação sobretudo na indústria químico-farmacêutica.

Vive perto de Lugano, cidade do Ticino, único cantão suíço de língua italiana e sede da HELSINN.

---

**Dirigir — Conte-nos um pouco da história da sua carreira.**

**C.B.** — Entrei para a BIOFARMA em Outubro de 75 para fazer um ficheiro bibliográfico, mas continuando a estudar. Quase um ano depois, casei-me e fomos morar em Benfica. Nessa altura não tinha carro e era o sócio mais novo da BIOFARMA, também a morar em Benfica, que me dava boleia. Para evitar o trânsito fazíamos uma volta gigantesca. Ainda hoje recordamos esses trajectos, não só em termos de amizade pessoal mas também pelos resultados para a empresa na altura. Ele era um rapaz cheio de ideias e eu também. Discutíamos imensas coisas que nada tinham a ver com a criação do ficheiro bibliográfico. Os dois costumamos dizer que a BIOFARMA deve muito a essas conversas.

Na BIOFARMA fiz de tudo: organizei o ficheiro médico, durante seis meses fui delegado de propaganda médica, coisa que detestava mas que me permitiu ter bastante tempo para estudar. Comecei depois a ser coordenador científico da empresa e ia fazendo algumas coisas de marketing. De assessor passei a director de marketing. Eu era muito novo na altura, mas tinha uma enorme responsabilidade. Dependia de mim gente muito mais velha. Foi um desafio que até hoje não sei como consegui vencer.

O bom senso é importantíssimo nestas circunstâncias. Sempre achei que o mais importante é as pessoas conseguirem afastar-se dos problemas e pensar. Não só quando estão envolvidos argumentos técnicos, mas também em termos de crescimento pessoal. Cresci muito depressa, até na vida familiar. Aos 25 anos já tínhamos três filhos. A minha mulher já se formara. É engenheira. O que para muitos é uma longa viagem foi para nós um curto passeio.

**Dirigir — Tinha acabado o seu curso de medicina quando?**

**C.B.** — Comecei em 1976 e acabei seis anos depois, em 1982.

**Dirigir — Bom... voltemos à sua carreira!**

**C.B.** — Em 1983 uma empresa suíça, a HELSINN, tinha comprado parte da BIOFARMA. Em 1984, o administrador-delegado dessa empresa Suíça, já me tinha convidado a ir lá, para uma subsidiária que fazia «licensing». Eu na altura não podia. Os três filhos, a minha mulher a acabar o curso, o meu problema de tropa ainda por resolver... era impossível!

Em 1985, o mesmo administrador voltou a convidar-me, dessa vez com uma proposta muito mais aliciante de ir trabalhar para lá em **business development**.

**Dirigir — O que é exactamente o business development?**

**C.B.** — No fundo, uma actividade que eu já estava a fazer na BIOFARMA a partir da altura em que a empresa foi comprada pela HELSINN. Assim saí de Director de marketing e, como **business development\*\*** é uma coisa que não deve estar envolvida na confusão da gestão do dia-a-dia, arranjámos um outro escritório onde uma pequena equipa de seis ou sete pessoas se lançou numa actividade frenética a estudar o mercado, os produtos... Aliás a indústria farmacêutica vive dos produtos. A BIOFARMA estava à procura de produtos modernos, ao mesmo tempo que organizava o departamento de marketing e se reorganizava no campo da produção. O importante era dar-lhe uma estrutura futura. A empresa teve a coragem de apostar num grupo de pessoas para definir objectivos estratégicos que se alcançaram três anos depois.

Tivemos sucesso nalgumas coisas, não porque fôssemos excepcionais, mas porque em Portugal não se pensava daquela maneira. E porque sendo um País pequeno para onde as pessoas não costumam olhar, passava então despercebido. Conheciam apenas o Eusébio, a Amália, Lisboa, que tinha havido uma revolução e pouco mais... Não há produtos farmacêuticos inovadores que sejam portugueses e por isso tivemos que nos voltar para o exterior.

**Dirigir — Foi assim que os suíços o descobriram a si?**

**C.B.** — Em 1985, a HELSINN convidou-me a ir fazer o mesmo e mais algumas coisas na Suíça com um grupo de pequenas empresas. Ao fim e ao cabo, ir pensar num pequeno grupo de gestão dos objectivos estratégicos... O primeiro ano foi tremendo. A família tinha ficado em Lisboa, pois não tínhamos a certeza se valia a pena a mudança. Depois as coisas definiram-se e decidimos transferir-nos para lá.

**Dirigir — Hoje qual é exactamente a sua posição na HELSINN?**

**C.B.** — Sou director do **Corporate Development (o Business Development do grupo)**. É um grupo ainda pequeno que movimenta este ano uns 30 milhões de francos suíços. Mas tem resultados económicos espectaculares.

Sou também o secretário (na acepção inglesa do termo) do comité estratégico do grupo que inclui os **gestores de topo** das subsidiárias e o

---

\*\* Literalmente o Business Development é desenvolver os negócios. Começamos por analisar onde estávamos, definir para onde queríamos ir e escolher os meios para lá chegar.

presidente da companhia. Este comité é responsável pela definição dos objectivos a médio e longo prazo.

Dentro da companhia há duas grandes áreas: uma é o presente, são as operações; outra é o futuro, do futuro ocupo-me eu, do presente ocupam-se outras pessoas.

**Dirigir — Mais concretamente em que consiste essa sua intervenção no futuro?**

**C.B.** — Neste momento ocupo-me a fazer aquisições de novas empresas, visto que uma das políticas que temos é que o grupo deve crescer sobretudo através de aquisições maioritárias e não apenas pelo crescimento interno.



Não só aquisições maioritárias mas também investimentos de tipo estratégico (investir em participações estratégicas de 3 ou 5 por cento em empresas que operam em sectores de ponta). Assim também terei de pertencer aos conselhos de administração dessas empresas de forma a poder recolher novas ideias, novas direcções.

Finalmente, compete-me ainda acompanhar as empresas recém-adquiridas durante um período inicial, procurando dar-lhes o impulso certo, de forma a melhorar a performance.

**Dirigir — Que pensa sobre a legislação do trabalho em Portugal e na Suíça?**

**C.B.** — Em Portugal, a maior parte das empresas privadas recorre aos contratos a prazo para, como dizem os italianos, «esconderem-se atrás

de um dedo». Na Suíça a situação é completamente diferente. A relação laboral pode ser cessada a qualquer momento, sem necessidade de tribunais. Quando são contratadas, as pessoas assinam um contrato de trabalho com uma série de obrigações. A relação de trabalho pode ser dissolvida durante o primeiro ano com pré-aviso de um mês e, a a partir do primeiro ano com pré-aviso de dois meses, penso que a partir de 10 anos o prazo é de três meses. Tecnicamente pode-se despedir qualquer pessoa em qualquer altura. Na Suíça não há garantias adquiridas que não possam ser dissolvidas em qualquer momento.

**Dirigir — Na Suíça há, portanto, essa possibilidade de despedimento. É coisa muito frequente?**

**C.B.** — Sim, muito.

**Dirigir — Porquê?**

**C.B.** — Porque na Suíça a oferta de trabalho é importante. A Suíça é um país de secretárias e peritos contabilísticos. Nesses sectores há uma rotatividade de pessoas impressionante.

**Dirigir — E que se passa com o desemprego?**

**C.B.** — Na Suíça não há desemprego. Mas é aqui que também os Suíços se «escondem atrás do dedo». Não há desemprego porque existe uma grande população trabalhadora imigrante que em grande parte trabalha em regime sazonal.

**Dirigir — Falando de suíços; como caracteriza o cidadão médio e o trabalhador suíço?**

**C.B.** — O cidadão médio suíço é uma espécie de camponês evoluído (uma pessoa agarrada à terra e a certo tipo de conceitos) talvez porque habituado a uma qualidade de vida muito superior à do português. É em geral um povo conservador.

**Dirigir — Como se traduz isso a nível das empresas industriais?**

**C.B.** — Olhe, por exemplo, nos enormes problemas que a Suíça tem sentido nas indústrias de ponta — Porque é que a Suíça tem enormes problemas com a informática e com muitos outros sectores? É difícil encontrar técnicos fora das indústrias tradicionais — a química, a indústria relojoeira e a metalomecânica de precisão —, sobretudo fora dos serviços. A Suíça é uma sociedade de serviços e uma sociedade estável, o cidadão médio suíço está de acordo com aquilo que a Suíça é: bancos e companhias de seguros onde o que se encontra são funcionários.

**Dirigir — E em termos de trabalho, como caracteriza os aspectos positivos e negativos do trabalhador suíço?**

**C.B.** — No trabalho do dia-a-dia uma pessoa que tenha directivas faz as coisas exactamente como se diz para fazer.

**Dirigir** — **E o trabalhador português, como o caracteriza?**

**C.B.** — Eu diria que a imagem que a Suíça tem é esta: o português é uma pessoa que gosta de levantar dúvidas. Mandam-lhe fazer uma coisa e logo começa a pôr em dúvida se há-de fazer como lhe disseram ou se é melhor fazer de outra maneira. Depois faz de outra maneira, umas vezes certo, outras errado.

**Dirigir** — **O português gosta do risco?**

**C.B.** — Não sei. Tenho a impressão que o português não gosta de arriscar. É típico do português emigrante, vai para ganhar um pouco mais. Na Suíça, a maior parte trabalha ou como empregados de mesa ou na construção civil. Trabalham não sei quantas horas, sem horários de trabalho. Mas, no fundo, não arriscam nada porque querem é voltar para cá e fazer a casinha... Estão a arriscar, de facto, a sua vida pessoal, a sua estabilidade emocional, mas não estão a arriscar nada em termos profissionais, não estão a atirar-se para a frente.

**Dirigir** — **Os portugueses são disciplinados?**

**C.B.** — Lá são muito disciplinados.

**Dirigir** — **Acha que os portugueses são desorganizados?**

**C.B.** — Acho. Eu de vez em quando preciso de um bocado mais de organização, ainda que a minha profissão seja deitar cá para fora ideias e depois ver as que valem ou não a pena. De maneira que não posso ser muito organizado. As grandes ideias não vêm da organização.

**Dirigir** — **É uma questão de criatividade?**

**C.B.** — Sim. Estou de acordo com a teoria do «lateral thinking» (pensamento lateral) do prof. Edward De Bono. As grandes ideias não vêm do raciocínio lógico, mas de coisas completamente ilógicas. O pensamento lógico é fundamental para melhorar as ideias que já temos. E a organização um instrumento eficaz para atingir um objectivo.

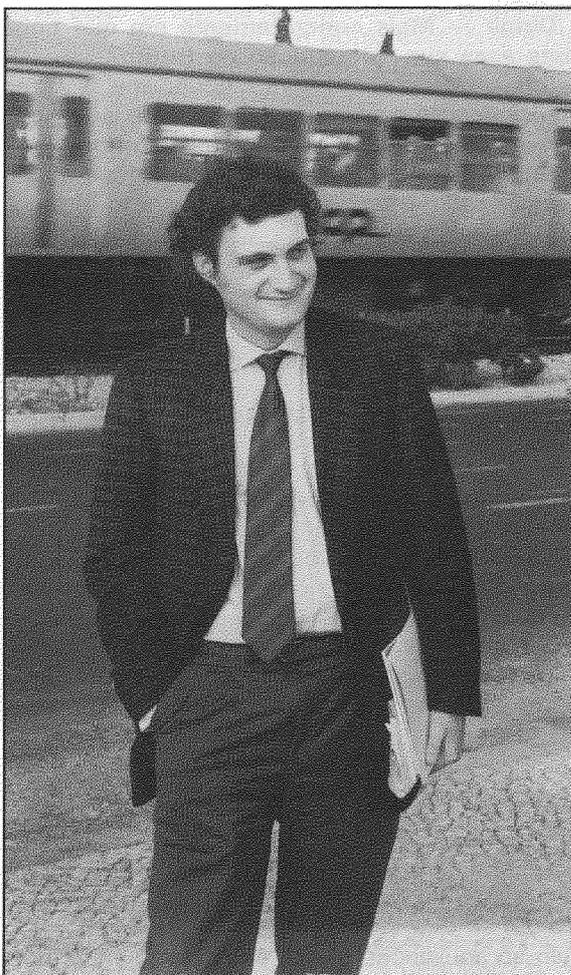
**Dirigir** — **O que não encontra facilmente em Portugal...**

**C.B.** — O que leva os portugueses a serem desorganizados é o Portugal onde eles vivem. São muito mais o fruto de um meio. É o ambiente que condiciona a desorganização. Os portugueses não são geneticamente desorganizados. Portugal é que ainda não encontrou um rumo, uma direcção — como a que tinha quando os Jerónimos foram construídos. Penso

que a definição de um objectivo e a necessidade de o realizar condiciona uma certa forma de organização.

**Dirigir** — **E a organização nas empresas?**

**C.B.** — Vivem basicamente do dia-a-dia. São poucas as empresas em Portugal que pensam



no futuro. A tendência é pensarem naquilo que está a correr hoje, nas dificuldades de hoje, no produto de hoje. Não pensam no produto que podem ter amanhã ou em preparar o mercado para coisas novas que possam surgir.

**Dirigir** — **O bom acolhimento dado aos estrangeiros não será um traço característico do português?**

**C.B.** — Não sei se é acolhimento ou retraimento. Talvez um pouco das duas coisas. Dizem alguns estrangeiros que Portugal devia aprender com a Rosa Mota: é com esforço e com calma que se conseguem resultados, neste caso, objectivos. Que objectivos para Portugal no ano 2000?

**Dirigir — Mas não se está ainda à espera do que irá acontecer em 1992?**

**C.B.** — Não podemos esperar, é preciso definir objectivos para lá chegar. Há já muita gente que se questiona e isso é positivo. Mas ainda não há respostas, não há metas.

**Dirigir — Na sua opinião, o que é desejável que aconteça?**

**C.B.** — Que Portugal tenha um papel minimamente importante ainda que modesto. Sobre tudo que mantenha a sua identidade em termos culturais. Mais tarde ou mais cedo Portugal vai ter o mesmo nível de vida que os outros países europeus. Mas deveríamos planear para que tal acontecesse o mais depressa possível. Eu tenho a impressão que o mais perigoso nesta altura é o isolacionismo, queremos ficar de fora. Pelo contrário, devemos meter-nos dentro, com a consciência daquilo que somos.

**Dirigir — Como melhorar a capacidade de gestão em Portugal? No concreto, que podem fazer as chefias directas e os quadros intermédios para melhorar essa capacidade?**

**C.B.** — Aprender com os outros o que eles já fizeram. Só temos a ganhar com as experiências dos outros. É preciso investir em formação profissional. A empresa onde trabalho na Suíça investe muitíssimo em formação. Em Portugal as pessoas concentram-se demasiado no que é a realidade portuguesa, quando precisamos de pensar no mesmo comprimento de onda dos outros, mas com os nossos «inputs», os nossos contributos mais imaginativos ou mais desorganizados...

**Dirigir — Sendo a sua formação académica a medicina, considera-se um auto-didacta ou um «self-made-man» da gestão...?**

**C.B.** — Bem... a empresa também apostou em mim e tenho feito muitos cursos de formação profissional, sobretudo nas áreas de finanças e administração, pois é aí que tenho muitas responsabilidades. Quando, por exemplo, se decide comprar uma empresa, não é só importante a sua análise em termos de produto e de estrutura, mas também o conhecimento e análise dos parâmetros financeiros e económicos.

Eu penso que estes cursos servem fundamentalmente para organizar e consolidar o que na prática já conseguimos perceber. E depois há o aprender com outras pessoas, conhecer experiências. Gosto imenso de falar com outra gente, saber, conhecer, integrar o que chega de outros lados, mesmo fora da indústria farmacêutica.

**Dirigir — Quer dar-nos alguma sugestão sobre novas formas de trabalho que se adaptem ao nosso país?**

**C.B.** — Uma coisa muito simples. Em geral quando queremos tratar de um assunto, fazemos um contacto, suponhamos que por ofício. O ofício segue e pensamos que tudo está tratado. Nada de mais errado. As coisas estão apenas começadas e podem morrer no momento seguinte. Se não acompanharmos os acontecimentos provavelmente fica tudo como estava. E é por esta razão que a maior parte dos projectos falha.

Como é que nós ultrapassamos esta situação?

O que nós fazemos ao enviar um ofício é arquivar uma cópia de cor diferente num ficheiro especial com todos os dias do ano. Arquivamos a cópia uns tantos dias ou semanas para lá da data do envio, o tempo que presumimos provável para a chegada da resposta. Nesse dia vamos controlar a situação. Se o ofício foi respondido atingimos o nosso objectivo. Caso contrário, recomeçamos o projecto desde o início, e investimos com todos os meios até chegar uma resposta.

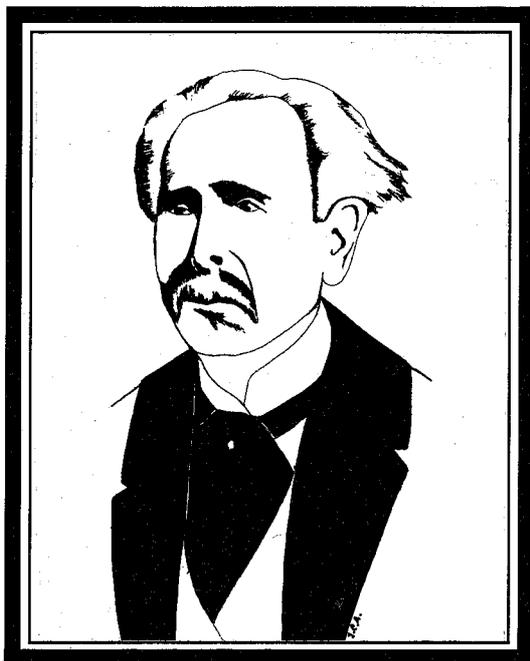
**Dirigir — Que pensa da formação dos Quadros em Portugal?**

**C. B.** — Julgo que as Universidades continuam «desligadas» da vida. Não fazem ideia do que é o mundo do trabalho. Caiu-se num ensino tecnicista. Por outro lado, apenas se formam quadros de topo. Não há quadros médios, o que é desastroso, pois o seu papel nas empresas é imprescindível. O país não pode viver sem eles. Na Suíça, dá-se um grande apoio à formação dos quadros médios. Esse é um dos segredos do êxito. Em Portugal é importante que também se invista na formação de quadros médios.

Concluimos a entrevista com o Dr. Von Bonhorst quase sem nos apercebermos do nosso trabalho de entrevistar. Foi sobretudo uma ocasião de apreciar a sua arte de saber conversar, decerto uma das chaves do seu êxito. «E foi assim — como ele próprio disse — que um médico fez carreira na Gestão».

# AS INDÚSTRIAS LOCAIS E TRADICIONAIS

texto de TEÓFILO BRAGA



**TEÓFILO BRAGA (1843-1924)** integra a conhecida Geração de 70, da qual fazem parte, entre outros, Antero de Quental, Eça de Queirós, Ramalho Ortigão, Oliveira Martins e Guerra Junqueiro.

Durante mais de quarenta anos, distingue-se na divulgação do ideal republicano. Implantada a República, preside ao Governo Provisório. Em 1915, após a demissão de Arriaga, é eleito Presidente da República.

Foi um dos pioneiros das ciências humanas em Portugal.

De uma das suas obras mais importantes no campo da etnografia, «O Povo Português nos seus Costumes, Crenças e Tradições» (1885) (1) transcrevemos alguns textos sobre as actividades económicas em Portugal.

Retrato de uma época, à distância de cem anos, não deixa de ser curioso, agora que a economia mundial começa a fechar o ciclo da era industrial, comparar o quadro apresentado por Teófilo Braga. Que alterações se verificaram? Que traços permanecem na estrutura das empresas e no contexto social? Haverá razão no que diz Teófilo Braga de «sermos um povo rico de habilidade, mas pobre de originalidade»?

F.M.

(1) Reeditado em 1985 pelas Publicações Dom Quixote.

Ao descrever a situação das pequenas indústrias na região do norte de Portugal, a Comissão do inquérito de 1881 apresentou o facto da regressão dos operários fabris para o trabalho dos campos, ou muitas vezes a alternância do trabalho da lavoura com qualquer ofício: «todos os operários das indústrias locais rurais alternam o exercício da profissão com o trabalho agrícola conforme as construções são mais ou menos abundantes, e tanto mais quanto menor é a sua aptidão profissional». «Em grande parte os operários são também lavradores, pequenos proprietários, e as economias do salário consolidam-se na terra.» (...).

Na decadência lamentável das pequenas indústrias, os operários que não emigram pedem ao trabalho agrícola recursos imediatos da subsistência:

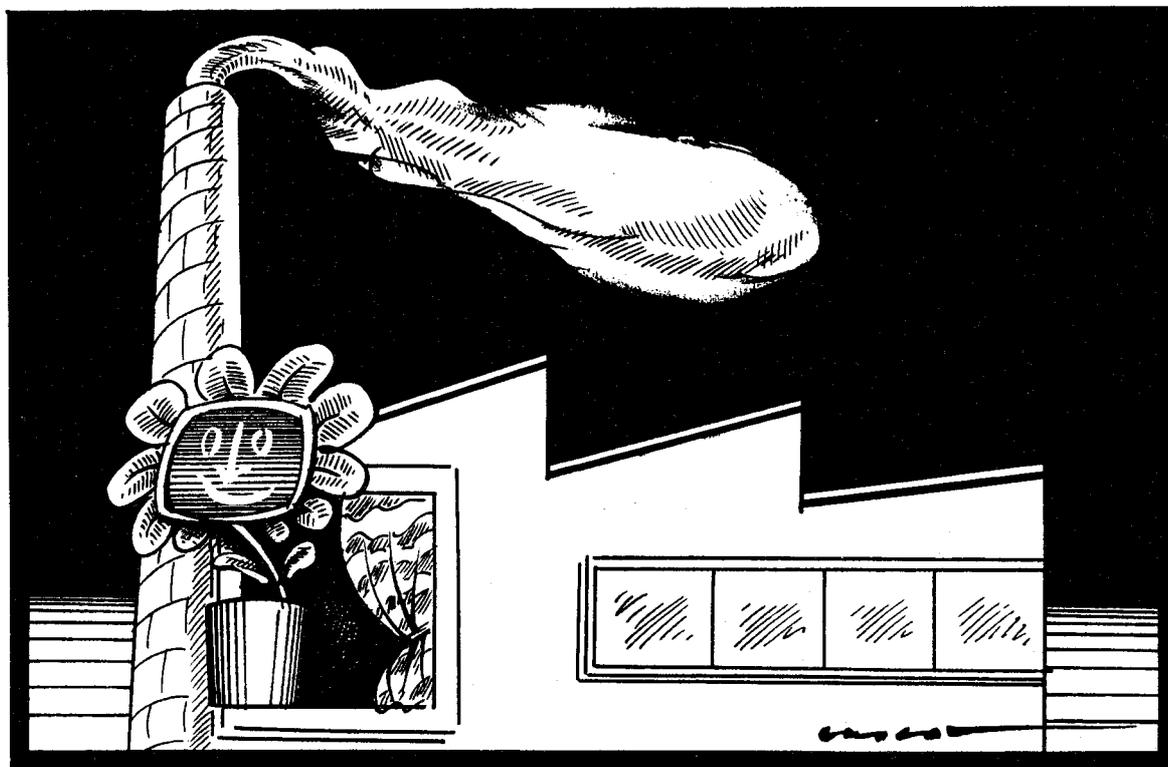
**As indústrias locais e domésticas** — É este um dos quadros mais pitorescos da nossa vida nacional; em Portugal a pequena indústria apresenta o carácter singular de ser mais activa e fecunda do que a grande indústria. (...) Lê-se no *Relatório* da Subcomissão do Inquérito Industrial de 1881: «Ainda hoje porém no distrito do Porto e em todos os do reino a chamada pequena

**indústria é numérica e economicamente muitas vezes maior do que a grande.»**

O trabalho dos metais, especialmente o do ouro e do aço, tornou-se um característico do génio português, e apesar de todas as vicissitudes por que tem passado a nossa nacionalidade, a **ourivesaria** e a **serralharia** conservam a sua tenacidade local e tradicional. É certo que nos falta a originalidade, mas isso resulta do próprio carácter da estabilidade da tradição, que a tem mantido a despeito de todas as causas que lhe atacam a existência.

De todas as formas da Arte portuguesa é a **Ourivesaria** a que tem uma evolução completa, podendo pelas suas relações com a Arquitectura e com a Escultura, com a opulência cultural e com a sumptuária civil, e mesmo ainda com os ornatos populares, formar-se por ela a síntese do génio artístico português.(...)

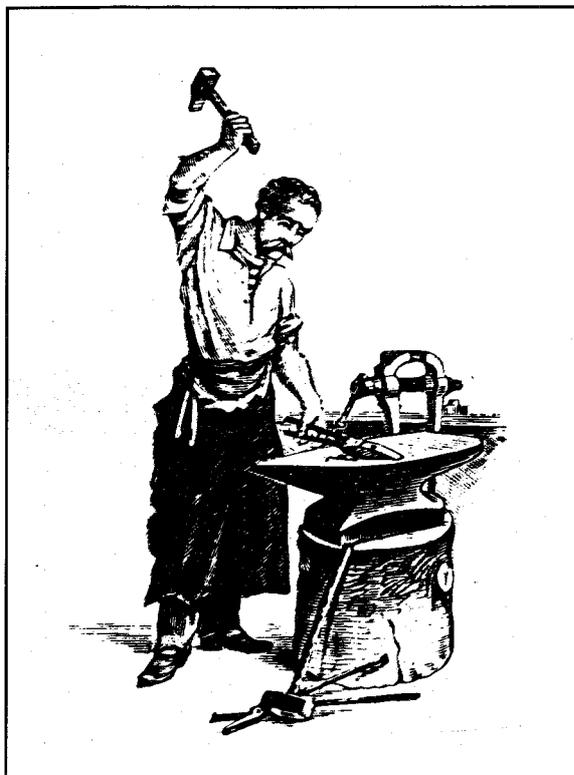
A **serralharia** teve o seu esplendor no século XVI, como se infere deste quadro traçado por Frutuoso: «A Justiça e o Capitão (da ilha da Madeira) lhe encarregaram (a Gaspar Borges) a arcabuzaria, e ensinou certos serralheiros do Funchal a consertá-la. Ensinou a todos os serralheiros da cidade de Ponta Delgada o concerto



e feito da arcabuzaria e armas, tanto que o que dele não aprendeu não as sabe bem fazer, como é notório. Fez as balanças da alfândega desta ilha e da Terceira, que são peças reais e de grande desengano... Fez o relógio da cidade e de Vila Franca, e renovou o da Ribeira Grande, tudo em baixos preços a respeito da delicada obra que fez... Fez alguns ferros de hósticas... o que cumpre de armas, espingardas novas, assim de pederneira como de fogo; grades para a alfândega e para a capela do Santo Sacramento da vila da Ribeira Grande, que não acabou e outras obras... e contudo vive pobre, tendo tão rico engenho.» No Relatório do Inquérito Industrial de 1881 lê-se também: «Em torno do Porto, nos concelhos de Bouças e de Gaia, vê-se ainda o resto das antigas *Ferrarias*, já de todo extintas no da Maia»; «na Póvoa repara as ferragens dos barcos, em toda a parte as alfaias agrícolas e os acessórios da construção de casas. Em Penafiel o carácter da ferraria é também este, mas já foi outro. Ainda resta uma velha oficina, onde trabalham dois homens no fabrico de *candeias de ferro* estanhadas, de que outrora se fazia uma exportação importante para o Brasil. — Porque morreu esta pequena indústria? Porque essas antigas candeias passaram de moda, especialmente depois da introdução do petróleo. — A causa do atrofimento da antiga indústria do *prego* do concelho da Maia é outra. Vêem-se ainda hoje ao longo da estrada de Braga, fechadas, arruinando-se, as numerosas casinhas dos antigos ferreiros condenados pela concorrência do prego de arame fabricado mecanicamente em Lisboa e no Porto, etc.» (...).

Um dos caracteres do povo português é a habilidade com que trabalha a **pedra**; escreve Hautford: «Merece especial menção a maneira como em Portugal *trabalham a pedra* produzida neste país. Nenhum outro possui melhores materiais para as construções. Esta pedra é calcária, é o mármore nobre de Linneo. A perícia dos habitantes para lavrarem é pouco vulgar, e as obras que saem das suas mãos são de uma perfeição admirável.» (...).

Os portugueses que regressam do Brasil com os seus capitais têm modificado também as formas da construção, como se reconhece no Relatório do Inquérito industrial de 1881: «O concelho de Felgueiras, por exemplo, onde a abundância de capitais dos repatriados é tanta... aparece mosqueado de verdadeiros palácios bordando as estradas.» Os costumes e forma do trabalho são primitivos: «O operário dos arra-



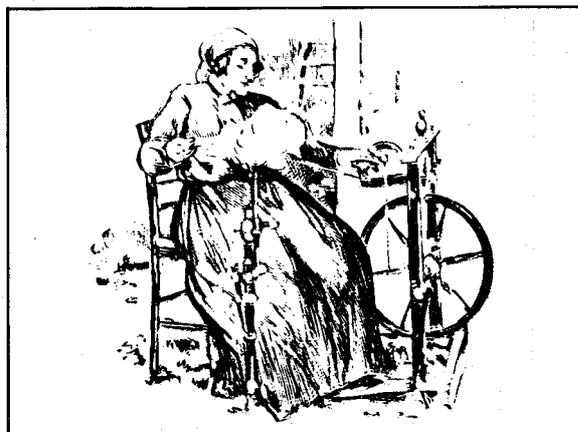
baldes (do Porto) vem aos bandos à segunda-feira de madrugada, carregado com a saca onde traz a *broa* para toda a semana; vive durante ela arranchando pelas obras ao *caldo*; e ao sábado regressa a passar o domingo em casa com a família, que entretanto cuida da lavoura e da engorda dos bois. Em parte os operários são também lavradores, pequenos proprietários, e as economias do salário consolidam-se na terra. Ler não sabem, em geral, nem têm rudimentos sequer das artes do desenho: copiam com certa habilidade os modelos tradicionais, e trabalham sob o comando dos mestres-de-obras que ou dirigem as construções por conta de seus donos ou as tomam de empreitada. O mestre, formada a sua turma de carpinteiros ou pedreiros, procura o trabalho para conservar esses que são e ficam como seus clientes, e do salário de cada um cobra 40 réis, além do que mete em conta ao proprietário como jornal dos aprendizes, a quem nada paga. É um regime de trabalho primitivo, em que o operário paga um prêmio excessivo a quem lhe angaria trabalho, e no qual a aprendizagem é brutal, impedindo as crianças de aprenderem as primeiras letras.» (...)

Os trabalhos da **carpintaria** levam-nos a falar da indústria da *louça de pau*, da qual já no século XVI escrevia Frutuoso, referindo-se à habilidade dos habitantes da ilha da Madeira: «Em muitas partes desta ilha produziu a natureza muitos dragoeiros do tronco do quais se faz muita *louça*, e muitos são tão grossos que se fabricam de um só pau *barcos*, que hoje em dia há, que são capazes de seis ou sete homens, que vão pescar neles; e *gamelas* que levam um moio de trigo.» No Minho ainda se conservam estes costumes na fabricação de *concas*, *maceiras* e *pás* para as eiras, *socos* ou *tamanços*. Lê-se num estudo sobre a Reforma do Ensino das Belas-Artes: «Todos os que viverem em Coimbra conhecem a habilidade dos filhos da terra nos trabalhos de *escultura em madeira*; essa aptidão natural pode e deve servir para alguma coisa mais do que fazer *palitos* mais ou menos frizados.»

Na *Viagem a Portugal* de Tron e Lippomani, em 1580, já se elogia a habilidade dos artistas portugueses para o **torno**: «Trabalham delicadamente ao torno, em que fazem guarda-sóis de barba de baleia, obra acabada, e cocos lavrados a modo de taças com embutidos de madeira do Brasil. Vasos de estanho e mais objectos deste metal se fabricam abundantemente, e se carregam para a Índia, onde dão grande lucro.» Este tipo de guarda-sol ainda se conserva no Minho.

**As indústrias locais acham-se também reforçadas por notáveis indústrias caseiras**; sobre este ponto observa o Sr. Vasconcelos, entre a extraordinária actividade das províncias do Douro e Minho: «Guimarães com a sua ourivesaria e os seus *magníficos linhos*, o seu bellissimo aço;... Faro, há ali uma indústria única no país, e de grande futuro: a dos *tecidos de crina*, não falando nas *rendas* de Olhão e outros pontos. — A ilha da Madeira e as dos Açores (Angra) florescem ali numerosas indústrias caseiras, que se podem transformar facilmente em indústrias de concorrência; citaremos somente as indústrias de *vime* e *junco*, dos *tecidos de palha*, das *rendas* e bordados, das madeiras *intarsiadas* (embutidas), das *flores de penas* e de *cera*, etc.» No Minho são muito gerais os teares, em que se tecem os panos de linho, os bragais, e dali o singular fenómeno de abandonarem os trabalhadores do campo a labutação da lavoura pela tecelagem dos cotins.

Da manufactura do linho, lê-se no Relatório do Inquérito de 1881: 'É esta uma das indústrias mais gerais e mais características de todo o



Minho. Não há concelho do distrito do Porto onde mais ou menos se não cultive, se não amasse, se não fie e se não teça o linho — Há cerca de duzentos teares, especialmente nas freguesias de S. Cosme e Fânzeres, distribuídos pelas casas; e além dos panos lisos, ou dos atoalhados, tecem-se riscados tintos e cobertas de um tipo característico em que a lã de várias cores entra como ornato em desenhos mais ou menos bárbaros.» Em Gondomar e Penafiel esta indústria caseira já se alargou em oficinas, tendo entrado num período de concorrência de que decaiu haverá dez anos. A fiandeira de algodão desenvolveu-se na Maia e em Bouças, tornando-se a sua tecelagem uma pequena indústria local dos *cotins* e *riscados*. Em Santo Tirso «fabricam as baetas *cariças*, de um uso local tradicional». Na Póvoa e em Felgueiras tecem-se «mantas para a gente do campo». As camisolinas de malha de lã grossa dos marinheiros e camponenses que se produziam em Bouças ainda são objecto de uma indústria doméstica em Vila do Conde, onde se mantém a indústria das *rendas*, definhada com a decadência da navegação. As *rendas* ainda são uma forma da actividade doméstica em Vila do Conde e Azurara, sustentando-se por causa da bela *linha* de Guimarães, e pelo comércio de mulheres que as exportam para o Brasil e as vendem pelas portas.

Na sua actividade, em geral, o homem do povo confia na eficácia do trabalho e da economia; crê na entidade da fortuna, da sorte, ou de qualquer poder mágico, e procura obter o seu favor. É por isso que em todos os processos do trabalho se encontram superstições ou agouros, praticados para alcançar um bom resultado. ■

Illm.º e Exm.º

Senhor CARLOS PINTO COELHO

Dign.º DIRECTOR DA COMPANHIA DAS ÁGUAS  
e Membro do PARTIDO LEGITIMISTA

Dois factos igualmente graves e igualmente importantes, para mim, me levam a dirigir a V. Ex.ª estas humildes regras: o primeiro é a tomada de Cuenca e as últimas vitórias das forças carlistas sobre as tropas Republicanas, em Espanha; o segundo é a falta de água na minha cozinha e no meu quarto de banho.

Abundaram os carlistas e escassearam as águas, eis uma coincidência histórica que deve comover duplamente uma alma sobre a qual pesa, como na de V. Ex.ª, a responsabilidade da canalização e a do direito divino.

Se eu tiver a fortuna de exacerbar até às lágrimas a grata comoção de V. Ex.ª, que eu interponha o meu contador, Exm.º Senhor, que eu o interponha nas relações de sensibilidade de V. Ex.ª com o Mundo externo; e que essas lágrimas beneditas de industrial e de político caiam na minha banheira!

E, pago este tributo aos nossos afectos, falemos um pouco, se V. Ex.ª o permite, dos nossos contratos. Em virtude do meu escrito, devidamente firmado por V. Ex.ª e por mim, temos nós — um para com o outro — um certo número de direitos e de encargos. Eu obriguei-me para com V. Ex.ª a pagar a despesa de uma encanação, o aluguer dum contador e o preço da água que consumisse.

V. Ex.ª pela sua parte obrigou-se para comigo a fornecer a água do meu consumo.

V. Ex.ª fornecia, eu pagava. Faltamos, evidentemente, à fé deste contrato; eu, se não pagar, V. Ex.ª se não fornecer.

Se eu não pagar, faz isto: corta-me a canalização.

Quando V. Ex.ª não fornecer, o que hei-de fazer, Exm.º Senhor? É evidente que para que o nosso contrato não seja inteiramente leonino, eu preciso, no análogo àquele em que V. Ex.ª me cortaria a mim a canalização, de cortar alguma coisa a V. Ex.ª.

Oh! E hei-de cortar-lha!...

Eu não peço indemnização pela perda que estou sofrendo, eu não peço contas, eu não peço explicações, eu chego a nem pedir água.

Não quero pôr a Companhia em dificuldades, não quero causar-lhe desgostos, nem prejuízos...

Quero apenas esta pequena desafronta, bem simples e bem razoável, perante o direito e a justiça distribuída: — quero cortar uma coisa a V. Ex.ª.

Rogo-lhe, Exm.º Senhor, a especial fineza de me dizer imediatamente, peremptoriamente, sem evasivas nem tergiversações, qual é a coisa que, no mais santo uso do meu pleno direito, eu posso cortar a V. Ex.ª.

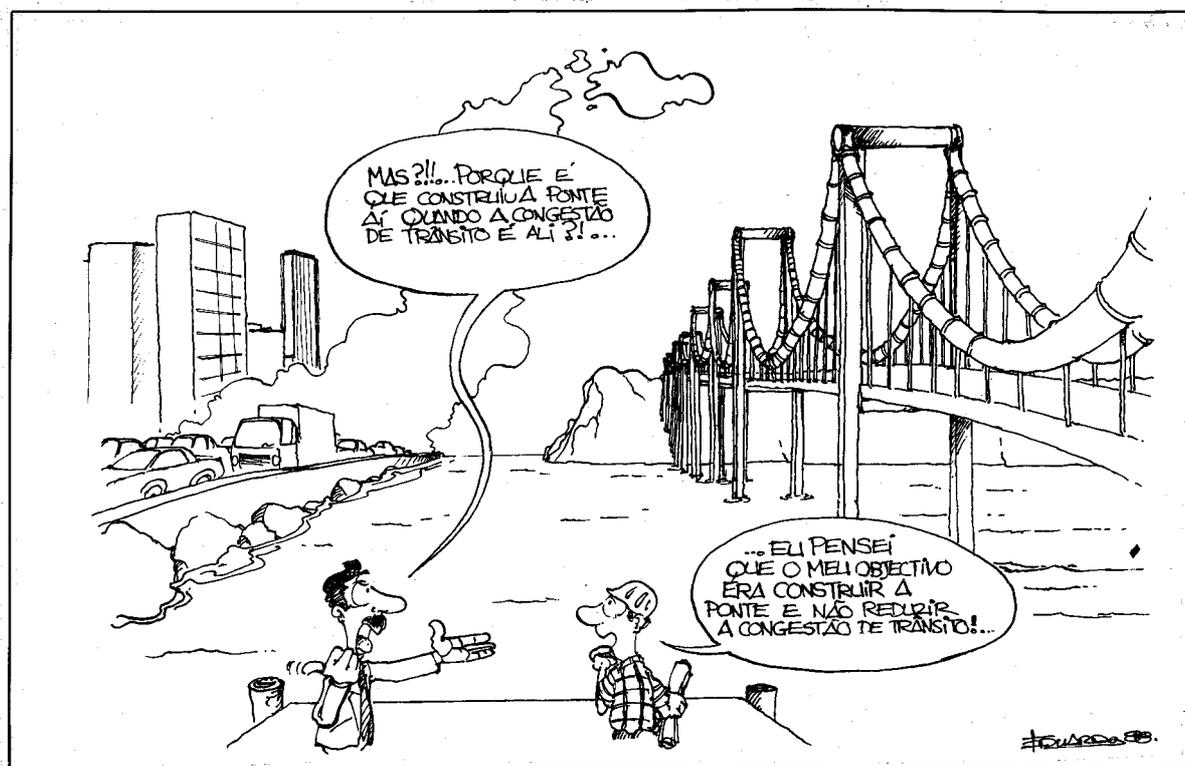
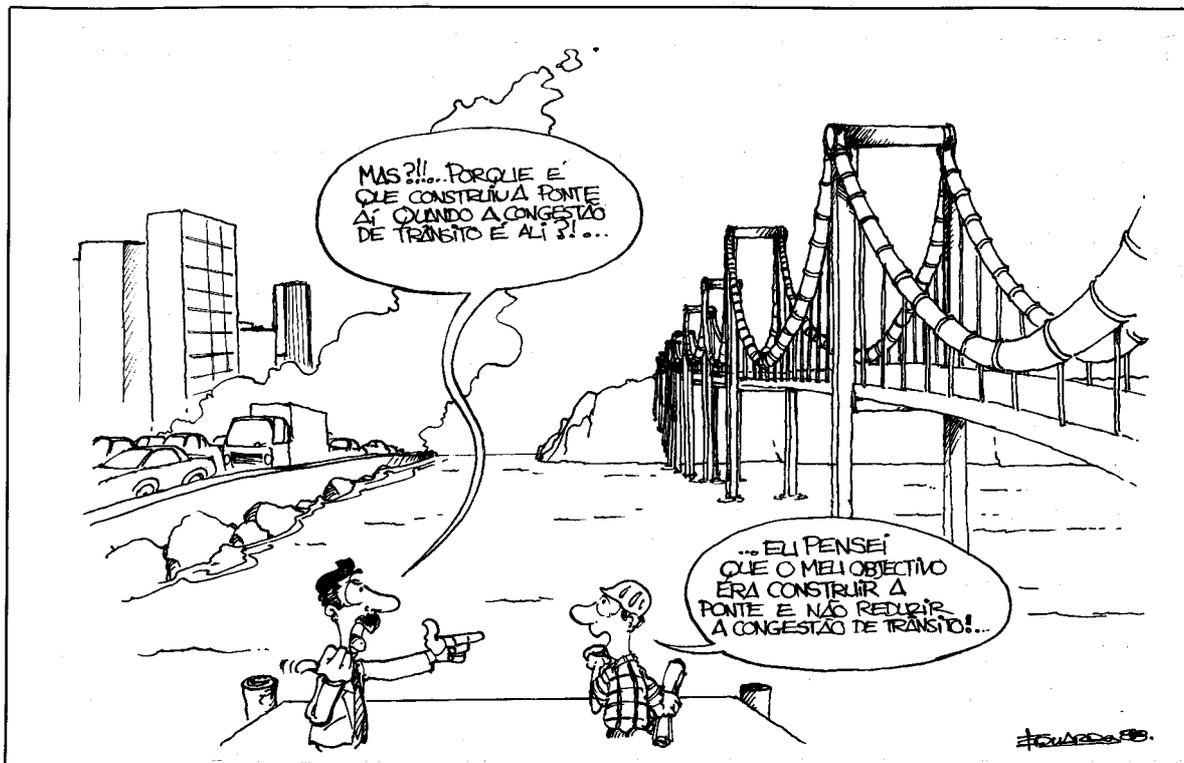
Tenho a honra de ser

De V. Ex.ª com muita consideração  
e com umas tesouras,

Eça de Queiroz

DESCUBRA AS DIFERENÇAS

ENTRE ESTES DOIS DESENHOS EXISTEM SETE DIFERENÇAS



# VOCÊ É UM CHEFE MOTIVADO E SATISFEITO NO SEU TRABALHO?

(I Parte)

LUÍS GRAÇA \*

Pense nas funções que você exerce na empresa na sua qualidade de chefe, encarregado ou supervisor. Determinadas **características** desse seu trabalho constam dos 14 itens do questionário a que, a seguir, vai responder. Esses itens estão numerados de 1 a 14. A ordem de numeração não interessa. Pedimos-lhe apenas que em relação a cada um deles responda à seguinte pergunta:

*Que importância tem para mim essa característica?*

A resposta a esta questão é dada através de uma **escala** com a seguinte configuração:

*(Mínima importância) 1 2 3 4 5 6 7 (Máxima importância)*

Ponha um **círculo** no número da escala que melhor traduza a sua opinião. Se acha, por exemplo, que o dinheiro para si é  *muito pouco ou nada importante*, marque 1; se for  *apenas um pouco*, assinale 2; se for  *assim-assim, nem muito nem pouco importante*, marque 4; se for  *muito mas não o máximo*, assinale 6...

1. O **prestígio** de que gozo **dentro** da empresa, a **consideração** em que sou tido pelos outros (superiores, colegas, subordinados):  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
2. A sensação de que **vale a pena** uma pessoa **esforçar-se** e **aperfeiçoar-se** no seu trabalho:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
3. O **poder** ou a **autoridade** que detenho no exercício das minhas funções:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
4. O sentimento de **estabilidade** em relação ao emprego e ao futuro, o sentimento de **segurança** que a empresa me dá:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
5. O sentimento de **auto-realização profissional** no lugar que ocupo, o sentir que estou verdadeiramente a usar as minhas **capacidades** e a realizar as minhas **potencialidades**:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
6. A oportunidade de **ajudar** os outros, de **colaborar** e de **cooperar** com os outros no meu dia-a-dia de trabalho:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
7. O **prestígio** que gozo **fora** da empresa, a **consideração** em que sou tido pelos outros (amigos, familiares...), devido ao estatuto do meu emprego e da minha profissão:  
(Min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

- 8.** A oportunidade de **crescer e desenvolver-me** como pessoa nas funções que actualmente desempenho: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
- 9.** O facto de poder considerar-me **relativamente bem pago**, tendo em conta a posição que ocupo na empresa: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
- 10.** A oportunidade de fazer **boas amizades**, no meu local de trabalho: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
- 11.** A possibilidade de **participar** na definição de **objectivos**, na tomada de **decisões** e na resolução de **problemas** importantes para a empresa e para o meu grupo de trabalho: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
- 12.** A oportunidade que tenho, no lugar que ocupo, de **participar** na **organização** e na **definição** de métodos de trabalho: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
- 13.** O sentimento de **auto-estima**, a **imagem** que uma pessoa tem de si própria, numa posição como aquela que ocupo na empresa: (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
- 14.** A **independência** de pensamento e de acção na empresa, a **liberdade** de concepção e execução do meu trabalho: (Min.) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)

Confira se respondeu a todos os 14 itens. Se sim, pode agora fazer o apuramento dos resultados e calcular a sua «pontuação», de acordo com a seguinte tabela:

Item n.º	Tipo de necessidades	Soma da pontuação	Divisão por	Pontuações (*)
9	Subsistência	- = -	+ 1 =	
4	Segurança	- = -	+ 1 =	
6,10	Sociais	- + - = -	+ 2 =	
1,7,13	Estima	- + - + - = -	+ 3 =	
3,11,12,14	Autonomia	- + - + - + - = -	+ 4 =	
2,5,8	Auto-realização	- + - + - + = -	+ 3 =	

(\*) Para interpretar os resultados terá que ler o artigo *O que é que faz correr o chefe?* Compare entretanto o seu **perfil** com o da Fig. 3. Discuta os resultados com os seus colegas, mais novos e mais velhos. Eventualmente também com o seu superior hierárquico. E até com os subordinados, porque não?!

\* Sociólogo

---

---

# DA AGRICULTURA À INDÚSTRIA ONTEM E HOJE

ELISABETH TEIXEIRA \*

«A actividade humana produtiva tem passado por uma longa evolução. Se o advento da agricultura foi o primeiro ponto de viragem do desenvolvimento e o industrialismo o segundo é evidente que se alcançou subitamente o terceiro estágio.»

ALVIN TOFFLER



**TRABALHO AGRÍCOLA**  
**TRABALHO INDUSTRIAL**

A migração de massas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas, situadas em zonas urbanas realizam-se devido a, por um lado se ter verificado um crescimento da produção agrícola, tornando excedentárias largas faixas da

população até aí trabalhando na agricultura, por outro lado à grande procura de mão-de-obra. As solicitações geralmente desmedidas das cidades, causadas pelo advento da Revolução Industrial, levaram o homem do campo a abandonar as tarefas agrícolas e a instalar-se nas grandes urbes.

Foi essencialmente a necessidade de um rendimento superior e uma maior estabilidade que originou o êxodo rural.



A passagem do tipo de tarefa agrícola para a tarefa industrial não foi fácil para os rurais que sentiram certas dificuldades de adaptação ao meio industrial, pois as diferenças técnicas e sociais são notórias.

Das principais diferenças entre o trabalho agrícola e o trabalho industrial destacam-se as seguintes:

### DISTRIBUIÇÃO DAS TAREFAS NO TEMPO

**Agricultura** — distribuição irregular. « A vida é ritmada pela sucessão das estações».

**Indústria** — distribuição regular. No geral é necessário quase sempre o mesmo esforço ao longo do ano.

Se na agricultura se verifica uma liberdade do ritmo de actividade, na indústria acaba por se verificar uma redução da duração média do dia de trabalho, isto tendo como contrapartida uma maior rigidez de horários, maior disciplina exigida, exigência de tempos fixados para a execução das tarefas, o trabalho nocturno, etc.

### A NATUREZA DOS TRABALHOS

- Agricultura**
- Trabalho variado
  - Maior papel da improvisação
  - Vê-se o resultado da actividade

### Indústria

- Os resultados ficam largamente submetidos ao jogo das forças da natureza
- Maior autonomia do pequeno agricultor
- Divisão do trabalho
- Trabalho mais monótono
- Eliminação das tendências do acaso sobre a produção
- Ambiente oficial mais artificial
- Maior dependência
- Integração num grupo com disciplina colectiva

Apesar de existirem inicialmente inconvenientes no trabalho industrial para os trabalhadores de origem agrícola, estes acabaram no fundo por não ser suficientemente poderosos ao ponto de os fazer lamentar o abandono da agricultura.

Depois das dificuldades iniciais, e ao fim de alguns anos, o operário acaba por apreciar a ordem e a regularidade do trabalho, a estabilidade, a segurança e a protecção, bem como a menor carga de preocupação que passou a usufruir.

### O MEIO DE TRABALHO E AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

O modo como a adaptação ao meio da empresa industrial se fez pode ser analisado de duas formas:

- 1) Integração na estrutura da empresa
- 2) Relações com os colegas de trabalho

Em relação à primeira forma verificam-se as seguintes características:

- Agricultura**
- Devido ao trabalho se inserir num ciclo de produção completo, há tendência para uma identificação com o interesse do patrão (isto em pequenas e médias empresas agrícolas)
  - Existência de um empresário agrícola
- Indústria**
- Ausência de contactos directos com os proprietários
  - Autoridade estabelecida ao longo da via hierárquica
  - Existência de um contramestre (encarregado)

O traço que mais diferencia as condições de trabalho entre a agricultura e a indústria é a existência de uma hierarquia na empresa.

O tipo de autoridade exercida pela chefia é também diferente. Enquanto o contramestre é um elo da cadeia organizacional, pois faz parte de um sistema lógico da hierarquia administrativa e acaba por deter uma grande autoridade como responsável perante o patrão pelos homens que tem de chefiar, o empresário agrícola não reconhece nenhum superior e todos os dias tem que tomar importantes decisões.

O trabalhador agrícola foi, pois, defrontado com uma adaptação às relações sociais mais intensas que existem obrigatoriamente numa grande empresa industrial, bem como a uma atmosfera de disciplina imposta pelos quadros médios, nomeadamente pelo contramestre ou encarregado.

O encarregado teve uma responsabilidade particular no processo de adaptação dos agricultores à indústria. A autoridade por ele imposta foi, apesar de tudo, um elemento primordial para se obter a rápida integração dos agricultores na indústria.

— Em relação à segunda forma (relações com os colegas de trabalho):

Foi neste aspecto, e não no trabalho em si e no tipo de chefia, que o trabalhador rural sentiu mais dificuldades de adaptação devido à força e orientação das regras do grupo de trabalho.

Na indústria existem mecanismos (a hierarquia, a organização do trabalho) que pressionam os trabalhadores a aumentar a sua produção. Como resposta a esta situação, formam-se pequenos grupos informais de «amigos e colegas» que velam para que cada um faça o que lhe «compete» e não mais do que isso.

Este comportamento veio chocar com a maneira de ser do trabalhador vindo do meio agrícola, que foi habituado a exprimir directamente os conflitos e sempre considerou a intensidade do trabalho como algo benéfico.

A posição inicialmente adoptada por este trabalhador foi de um certo individualismo em relação ao grupo onde se pretendia integrado, o que, conjugado com a preocupação de ser bem visto pelo Empresário, levou ao criar de tensões nas relações de trabalho.



## PASSAGEM PARA UMA NOVA CULTURA

Estas foram algumas das situações problemáticas que se geraram quando da passagem em grande escala de trabalhadores agrícolas à indústria. Qualquer grande transformação no sistema produtivo conduz a choques e disfunções nos mais variados aspectos, muito especialmente naqueles que temos vindo a abordar, que são os relativos à integração dos trabalhadores, organização e relações de trabalho.

Seja qual for o sector em que se enquadre a actividade produtiva, ela supõe fenómenos em constante mutação, que se modificam em função da realidade cultural, social, económica e política em que se insere. As novas técnicas, os novos processos de trabalho que vão surgindo nos dias de hoje sugerem novos problemas, bem como novas soluções, e estão intimamente ligados com todo o ambiente intelectual do Homem. A cultura está mais ao alcance de todos, o nível de habilitações escolares aumentou e, de uma maneira geral, tende-se para que o nível de vida da população aumente. Em consequência, o comportamento do Homem perante o trabalho mudou bastante nestas últimas décadas.

A principal preocupação do trabalhador agrícola era ter subsistência para si e para a sua família; o operário industrial ambicionava sobretudo o salário garantido, conjugado com a segurança do emprego.

Actualmente, apesar destas preocupações ainda se porem a grande parte da população activa, já se começa a sentir outro tipo de necessidades perante o trabalho, que surgem do próprio ambiente intelectual em que se vive e no qual os meios de comunicação social desenvolvem um papel preponderante.

Os jovens de hoje, ao iniciarem a sua actividade profissional, deparam muitas vezes com difíceis problemas de adaptação. Eles são portadores de uma nova cultura que em nada se coaduna, por exemplo, com a antiga forma de direcção autoritária que o agricultor e operário industrial conheceram.

Essa nova cultura defende ideais como:

- O indivíduo tem direito à felicidade e ao bem-estar.
- O homem está em desenvolvimento contínuo.
- O homem não existe senão em relação com os outros, daí a necessidade do diálogo e da participação.
- O homem deve dispor de liberdade de escolha.
- A escolha implica responsabilidade.
- A autoridade deve ser fundada na competência.
- Necessidade de hierarquia mais flexível.
- Maior criatividade no trabalho.

De um modo geral, pode dizer-se que os jovens exprimem reivindicações diversas que se incluem nas ideias acima citadas. Os operários aspiram, sobretudo, à melhoria dos salários, condições de trabalho e horários, enquanto os «quadros» querem mais responsabilidade, a humanização da empresa e mudanças estruturais.

A elevação do nível de cultura da população exige uma empresa mais dinâmica e evolutiva, com objectivos claramente definidos, (seja ela agrícola, industrial ou de serviços) que se desenvolva com as pessoas, de modo a melhor corresponder às expectativas dos trabalhadores e a fazer com que a integração efectiva dos indivíduos no trabalho seja uma realidade. ■

\* Socióloga.

---

---

# A EQUIPA VENCEDORA

## II parte

### OS SEUS VALORES E CRENÇAS

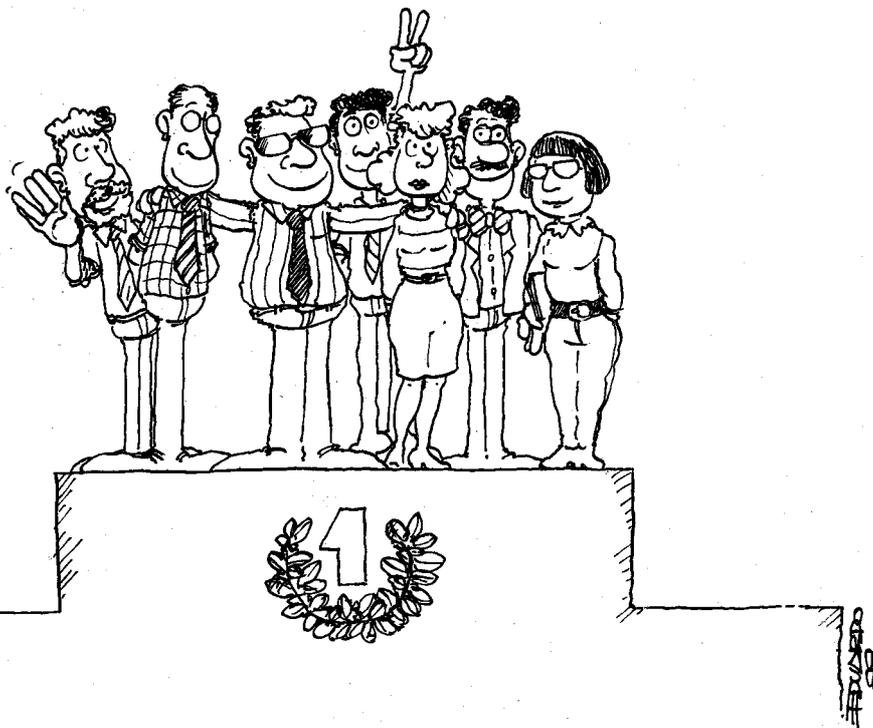
PAULA SILVEIRA \*

Vimos no artigo anterior que a equipa vencedora se dinamiza prioritariamente à volta de projectos de trabalho orientados para objectivos de desenvolvimento, quer individual quer das situações organizacionais.

Mas, como é verdade, a construção da equipa vencedora não se limita à sua dinamização através de projectos de trabalho. Diversos outros factores entram em jogo.

O segundo ponto fundamental desta construção é a criação de um conjunto de crenças e valores, comuns a todos os membros da equipa, constituindo aquilo a que chamaremos a «cultura de êxito», uma das características da equipa vencedora.

Esta «cultura de êxito» exprime, afinal, aquilo que a equipa vencedora pensa sobre si própria, sobre os restantes grupos da organização, sobre a própria organização no seu todo e, ainda, as opções feitas acerca de que tem maior ou menor importância, do que é ou não fundamental, etc...



A formação desta «cultura de êxito» é muito importante para o funcionamento da equipa vencedora, pois é através destes valores e crenças comuns que os membros da equipa vão formar os seus pontos de vista, as suas opiniões e, em última análise, decidir sobre os seus modos de agir.

Os valores e crenças mais típicos da «cultura de êxito» da equipa vencedora incidem sobre os seguintes pontos:

- o que pensam de si próprios como equipa;
- que papel atribuem ao resto da organização em que se integram;
- o que pensam dos clientes da organização.

A equipa vencedora tem sempre uma imagem muito positiva de si própria. Ou seja, acredita que tem valor profissional, que consegue ultrapassar os obstáculos que se lhe deparam no quotidiano de trabalho e que vai atingir o êxito nos objectivos que determinou para a sua acção.



Porém, esta imagem não é ingénua ou infantil. Pelo contrário, ela é balizada por um conjunto de crenças muito especiais. Por exemplo, a equipa vencedora sabe que a sua competência lhe vem apenas da actualização constante dos seus conhecimentos profissionais; sabe também que para ultrapassar os obstáculos quotidianos tem que utilizar toda a sua inteligência e capacidade de negociação: e, finalmente, tem consciência de que para ter verdadeiro êxito, tem que definir objectivos de trabalho realistas mas sempre ambiciosos.

Para se construir a «cultura de êxito» numa equipa, o primeiro passo é analisar qual a imagem que essa equipa tem de si própria. Uma primeira aproximação, divertida e simples, é perguntar-se a cada colaborador qual é o animal que, na sua opinião, se comporta de modo semelhante ao da sua unidade de trabalho. Face às várias respostas, pode-se fazer uma interpretação do significado dos vários animais escolhidos. Num exemplo, animais fracos ou fortes, lentos ou rápidos, com ou sem prestígio, etc... podem dar uma ideia do modo como os colaboradores sentem o comportamento da sua unidade de trabalho dentro da organização.

Para além desta positividade ou negatividade genérica da imagem duma equipa, há ainda outras dimensões a considerar. Por exemplo, os membros de determinado serviço vêem-se a si próprios como servidores, como empregados, ou como colaboradores da organização? A diferença entre os três tipos de imagem é a seguinte:

- **um servidor é sempre alguém que só tem deveres dentro da organização;**
- **um empregado é alguém a quem, para além de deveres, já são reconhecidos importantes direitos;**
- **finalmente um colaborador é alguém que, para além de deveres e direitos, tem também exigências.**

Esta diferença revela-se hoje de grande importância, na medida em que todos os membros das organizações de trabalho portuguesas possuem o estatuto de cidadãos do País, com todos os deveres, direitos e exigências características dos regimes democráticos. E se é verdade que fora da organização de trabalho os cidadãos são tratados como tal, estas mesmas pessoas dentro das organizações de trabalho não têm um tratamento equivalente. Ou seja, são normalmente tratados como meros empregados e por vezes ainda apenas como servidores. Tudo se passa como se cada cidadão prescindisse de uma boa parte dos seus direitos mais elementares só pela simples entrada diária nas organizações de trabalho.

**TUDO SE PASSA COMO SE CADA CIDADÃO PRESCINDISSE DE UMA BOA PARTE DOS SEUS DIREITOS MAIS ELEMENTARES SÓ PELA SIMPLES ENTRADA DIÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.**

É evidente que esta separação tão profunda entre a vida de trabalho e a vida social é um factor muito importante na dinamização da equipa de trabalho. Assim, a equipa vencedora procura conquistar o estatuto de colaborador da organização através da alta qualidade do seu trabalho quotidiano. Procura atingir aquilo a que chamamos «estatuto de cidadania organizacional».

Vejamos agora que papel é que a equipa vencedora atribui à organização em que se integra.

Existem basicamente dois tipos de papéis que se podem atribuir às organizações de trabalho. Assim, a organização de trabalho global pode ser vista pelas suas várias equipas como o «pai tirano» ou como o «Banco».

Quando uma organização é vista pelos seus membros como o «pai tirano», isto significa que as equipas que a integram esperam que seja a organização global a tomar a iniciativa do lançamento dos projectos, das propostas de alteração das situações de trabalho, enfim, que seja ela a dar o primeiro passo para o aperfeiçoamento do funcionamento organizacional.

Esta perspectiva tem como sintomas característicos o ouvirem-se constantemente queixas e mais queixas sobre a incompetência dos administradores, directores e chefias directas, sobre a ausência de propostas correctas, ou sobre a falta de alguém que tome as decisões tão necessárias à sobrevivência da organização. O sinal mais evidente desta perspectiva é a utilização da palavra «ELES» acompanhado dum levantar dos olhos para o andar de cima.

A perspectiva da organização como «Banco», é consideravelmente diferente. Aqui a organização é vista como um conjunto administrador de meios materiais e humanos, com o qual a equipa tem que negociar para conseguir levar a cabo os seus próprios projectos de trabalho.

Nesta perspectiva, a equipa não espera que seja a organização a tomar todas as iniciativas. Pelo contrário, é a própria equipa que não prescinde da faculdade de tomar a iniciativa de fazer os seus projectos de melhoria da situação de trabalho e de procurar a aprovação superior sempre que esses projectos ultrapassem a sua

margem de decisão. A organização global transforma-se, assim, numa entidade a quem se tem que «vender» uma ideia e obter o empréstimo correspondente. O sinal mais evidente desta perspectiva é a utilização da palavra «negociação» como sinónimo de «obtenção de aprovação superior».

A equipa vencedora coloca-se apenas nesta segunda perspectiva. Na verdade, é impossível uma equipa conquistar o êxito organizacional se estiver sempre à espera que seja a organização global a tomar iniciativa. As organizações de trabalho contemporâneas são muito mais administradoras de situações correntes, garantidas da manutenção do status quo, do que provocadoras de mudança, de desenvolvimento. Elas não «fazem», apenas «administram».

**NA VERDADE, É IMPOSSÍVEL UMA EQUIPA CONQUISTAR O ÊXITO ORGANIZACIONAL SE ESTIVER SEMPRE À ESPERA QUE SEJA A ORGANIZAÇÃO GLOBAL A TOMAR INICIATIVA**

Finalmente, vejamos agora como é que a equipa vencedora encara o cliente da organização de trabalho.

O cliente dum organização é o conjunto de pessoas que recebe os serviços ou produtos realizados por essa organização, e que tem a possibilidade de decidir sobre se deseja ou não receber esses mesmos serviços ou produtos.

Teoricamente, todas as organizações têm um cliente, pois todas elas trabalham para produzir algo que é recebido por alguém. Porém, a sua noção de cliente nem sempre coincide com a definição anteriormente dada.

Assim, existem basicamente três noções diferentes de «cliente»:

- **servidor da organização;**
- **utente da organização;**
- **cliente, propriamente dito, da organização.**

O **cliente-servidor** é aquele que é visto pela organização como só tendo deveres para com ela e nenhuns direitos. Nesta perspectiva a organização não se preocupa com a qualidade do serviço ou produto que lhe entrega, trata-o como um mero subordinado, considera-o um

«intruso» que perturba os serviços e não lhe dá sequer o poder de reclamar das suas decisões. Esta perspectiva pode surgir em organizações que se dedicam ao controlo de pessoas e bens, por exemplo.

**O cliente-utente** é aquele a quem a organização já reconhece alguns direitos. Começa a preocupar-se com a qualidade do serviço ou produto que lhe entrega, reconhece-lhe algum direito de reclamação (embora consiga sempre ganhar a causa) e já não o vê como intruso, embora não tenha ainda uma imagem positiva dele. Esta perspectiva pode surgir em organizações que possuem o monopólio do fornecimento de serviços essenciais, por exemplo.

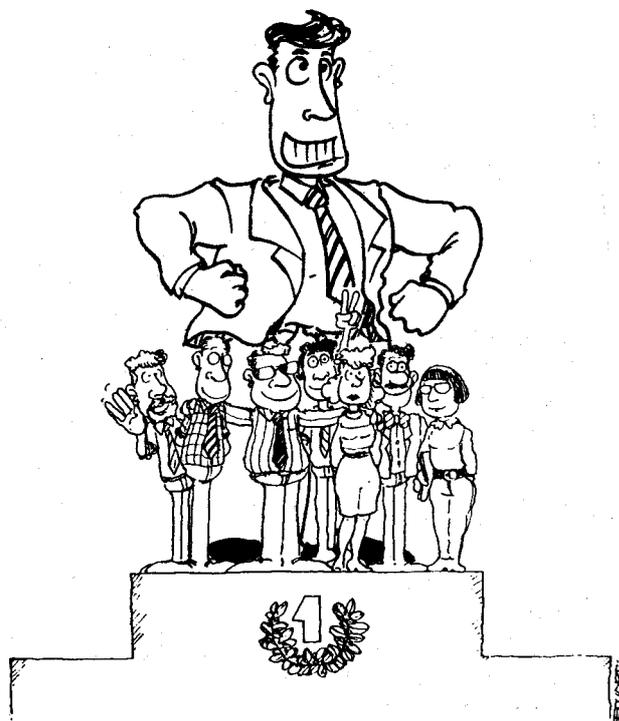
**O cliente-cliente** é aquele que, para além de direitos, tem também exigências. Assim, este cliente e a sua satisfação são a preocupação primeira da organização, sempre atenta à melhoria da qualidade do produto ou serviço que lhe entrega, seriamente aberta às suas reclamações e exigências, considerando-o como o garante do êxito da organização. Esta perspectiva surge, habitualmente, em organizações que vivem em mercados competitivos.

Num exemplo simplista, poder-se-á dizer que os prisioneiros são clientes-servidores do rancho da prisão, na medida em que apenas têm o dever de comer a comida que lhes servem; por sua vez, os trabalhadores duma fábrica são clientes-utentes da sua cantina; pois têm o direito de receber boa comida; finalmente, o frequentador de um restaurante é um cliente propriamente dito, pois exige que lhe sirvam boa comida.

Como se viu, a ideia que uma organização tem do seu cliente condiciona seriamente toda a sua acção quotidiana.

Assim, a equipa vencedora considera o seu cliente como um cliente-cliente, alguém de quem depende o seu sucesso e para quem ela trabalha. E outra coisa não seria possível, pois uma equipa virada para o êxito necessita sempre de um cliente exigente que a obrigue permanentemente a aperfeiçoar a qualidade do seu trabalho. Este é mesmo um dos factores principais em toda a dinamização das equipas vencedoras.

Dar «voz ao cliente», ou seja, querer recolher a sua opinião, significa colocar um «motor turbo» na equipa, isto é, acelerar a construção do seu êxito.



**UMA EQUIPA VIRADA PARA O ÊXITO NECESSITA SEMPRE DE UM CLIENTE EXIGENTE QUE A OBRIGUE PERMANENTEMENTE A APERFEIÇOAR A QUALIDADE DO SEU TRABALHO.**

Em resumo, o segundo ponto fundamental para a dinamização da equipa vencedora passa pela criação duma «cultura de êxito», cujos componentes principais são:

- uma imagem positiva da própria equipa
- a conquista do «estatuto de cidadania organizacional»
- a definição da organização global como «Banco» gestor de meios materiais e humanos
- a noção de cliente-exigente como motor da acção de trabalho.
- uma imagem positiva etc. etc.

\* CONSULTORA DE GESTÃO

---

---

# O QUE É QUE FAZ CORRER O CHEFE?

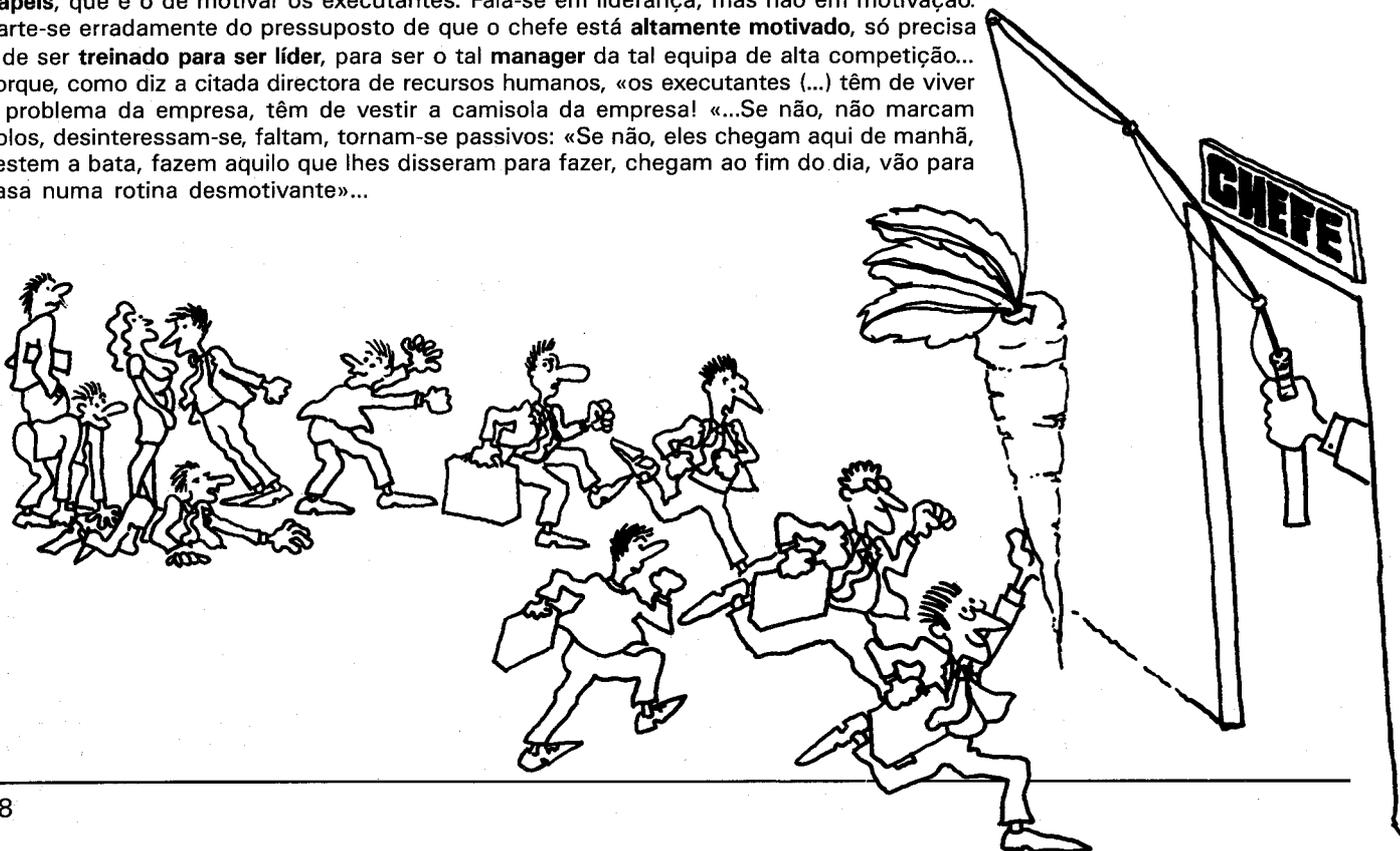
LUÍS GRAÇA\*

*Se não houver uma motivação constante, não conseguimos o nível de produção desejado. Existe neste sentido um prémio de produtividade (...), o qual funciona como um grande incentivo (...). É importante o papel do chefe no esclarecimento, informação e motivação dos seus subordinados, com os quais deverá formar uma óptima equipa de trabalho dentro da grande equipa que é a empresa.*

Teresa Janz Guerra, administradora e directora de recursos humanos da Bruno Jans, Herd., SA., (entrevista à DIRIGIR, n.º 1).

Tradicionalmente, na empresa, pensa-se que o trabalhador motivado produz **mais e melhor**. Daí a importância que se atribui ao prémio (e ao castigo). É como no futebol: se a equipa **ganha**, se o nível de produção aumenta, se a taxa de produtividade sobe, há um **prémio**. Individual ou colectivo, pago em numerário ou em espécie. Mas o prémio, o incentivo material, não basta para fazer correr o pessoal atrás da bola e sobretudo marcar golos... Para ganhar o campeonato, para formar uma equipa capaz de vencer, é preciso um treinador, um chefe, um **líder**... Em contrapartida, quando a equipa **perde**, mostra-se o cartão vermelho, despede-se o treinador, suspende-se o jogador, esconde-se a cenoura, mostra-se o chicote...

Raramente, porém, se fala da motivação do **chefe**. Fala-se de um dos seus principais **papéis**, que é o de motivar os executantes. Fala-se em liderança, mas não em motivação. Parte-se erradamente do pressuposto de que o chefe está **altamente motivado**, só precisa é de ser **treinado para ser líder**, para ser o tal **manager** da tal equipa de alta competição... Porque, como diz a citada directora de recursos humanos, «os executantes (...) têm de viver o problema da empresa, têm de vestir a camisola da empresa! «...Se não, não marcam golos, desinteressam-se, faltam, tornam-se passivos: «Se não, eles chegam aqui de manhã, vestem a bata, fazem aquilo que lhes disseram para fazer, chegam ao fim do dia, vão para casa numa rotina desmotivante»...



Tradicionalmente, na empresa, pergunta-se: «O que é que faz correr o burro? A cenoura ou o chicote?»... Mas a fábula aplica-se ao Índio e não ao Chefe. Deste espera-se apenas que saiba tocar o burro... De qualquer modo, sobre o comportamento humano na empresa, há muitas «teorias» e cada qual acha-se no direito de ter a sua... De resto, de gestor, psicólogo, sociólogo, médico e louco, todos temos um pouco. Entretanto, o que sabemos das **atitudes e comportamentos** dos nossos quadros e chefias de nível intermédio? Do encarregado, contramestre ou supervisor? **O que é que os faz correr?** Quais são as suas necessidades e suas expectativas profissionais? O Chefe é realmente uma pessoa motivada e satisfeita no seu trabalho? São questões que não se põem, que não se discutem na empresa...

Mas o que é afinal a motivação? E a satisfação? Em termos muito simples, poderemos dizer que a **motivação** (fig. 1) é a força que leva o indivíduo a agir de uma determinada maneira... É a motivação que faz com que eu atinja uma certa **performance**, um certo nível de desempenho, em termos de qualidade e quantidade de trabalho, mediante o dispêndio de um certo **esforço** físico e intelectual. Mas a minha performance não resulta apenas do meu esforço nem da minha motivação. Resulta também da conjugação de outros factores que de certo modo dependem de mim. É o caso das minhas **características individuais** como trabalhador e das **condições de trabalho** que tenho na empresa, em geral, e no meu posto de trabalho, em particular.

De qualquer modo, em função do trabalho realizado, espero vir a obter certos **resultados**, sob forma de **recompensas**, que levam à **satisfação**. Essas recompensas podem ter uma dupla natureza, **extrínseca** (o carro que a empresa me dá no fim do ano) ou **intrínseca** (o sentimento de que vale a pena «dar o litro» nesta empresa)...



O que é que acontece, entretanto, se as minhas expectativas não se realizam? Ou se for grande a diferença entre aquilo que eu esperava obter, as **expectativas**, e aquilo que acabo por conseguir, os **resultados**, as recompensas? Naturalmente que fico insatisfeito. E essa atitude de insatisfação vai influenciar, negativamente, a minha **motivação futura** (Veja-se a linha a tracejado, indicando retroacção, na fig. 1).

O que se pede aos gestores, hoje em dia, é que saibam descobrir os resultados, as recompensas, que o indivíduo na empresa mais valoriza. E sobretudo que saibam estar atentos às inevitáveis mudanças de **valores** no trabalho: por exemplo, o **amor à camisola** ou a **lealdade** para com a empresa ainda terão hoje a mesma importância que tinham, tradicionalmente, para as chefias directas e os quadros intermédios?

Ora a este propósito, importa relembrar a tão conhecida **teoria das necessidades humanas**, segundo a qual o comportamento humano é motivado pela satisfação de um conjunto de necessidades, variáveis segundo o seu grau de **premiência** e de **importância**. Esta ideia de hierarquia pode ser representada graficamente sob a forma de uma pirâmide (Fig. 2): na base, estão as necessidades de **subsistência** (alimentação, vestuário, abrigo, etc.); e no topo, a necessidade de **auto-realização**, de desenvolvimento como pessoa humana, de crescimento, de aperfeiçoamento, etc. Entre a base e o topo, estariam as restantes necessidades: de **segurança** (sentir-se protegido contra o perigo, a ameaça, o acidente, a violência; sentir-se seguro face ao desconhecido, ao futuro), as **necessidades sociais**, de relação com os



outros (amar e ser amado, fazer amigos, pertencer a grupos, ajudar, cooperar), de **estima** (sentir-se bem na sua pele, ter uma boa imagem de si próprio, ter prestígio) e de **autonomia** (sentir-se livre e independente, liderar, participar).

O modelo das necessidades humanas tem sido utilizado em muitos estudos sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Claro que a maior parte des-

vemos apenas os dados globais respeitantes a **três níveis de gestão**: o gestor de topo, com funções de **presidente** de conselho de administração ou equiparado; os gestores de nível **médio-alto** (chefes das principais divisões e departamentos); e finalmente, no nível mais **baixo**, os operacionais, o pessoal de enquadramento ou supervisão da 1.ª ou 2.ª linha, o encarregado, o contramestre, o chefe de secção, etc.

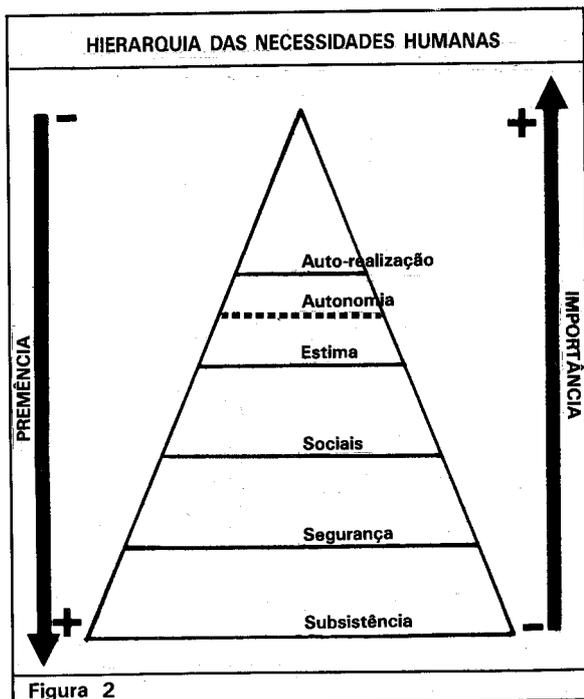


Figura 2

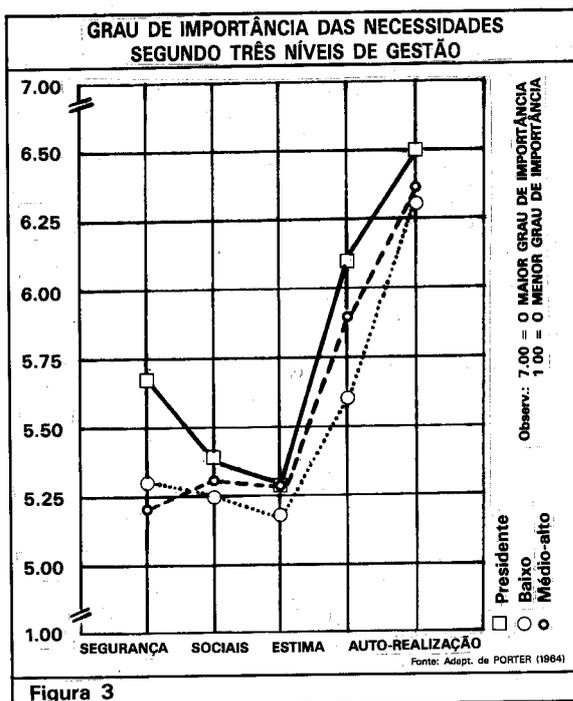


Figura 3

ses estudos — e são da ordem dos milhares! — incidem mais sobre os Índios do que sobre os Chefes. Um das exceções é o estudo que Porter, um americano, realizou no início da década de 1960, com base num inquérito por questionário a 1916 gestores e quadros de empresas do seu país. No essencial, ela queria saber duas coisas: 1) Qual era a **importância** que as pessoas atribuíam às diferentes necessidades humanas no trabalho; 2) Qual era o grau de **satisfação** dessas necessidades que as pessoas conseguiam obter no exercício da sua actividade profissional.

Do questionário de 13 itens utilizado originalmente por L.W. Porter fizemos uma adaptação bastante livre e para fins estritamente pedagógicos. Neste número da revista publica-se a I parte desse questionário (Vd. «Teste: Você é um chefe motivado e satisfeito no seu trabalho?»). Acrescentámos-lhe um novo item, relativo à **remuneração**, por razões óbvias: em Portugal toda a gente se queixa de ganhar mal...

Depois de fazer o exercício que lhe propomos, poderá o leitor confrontar a sua pontuação com alguns dos resultados do estudo original (Fig. 3). Reti-

Da leitura deste gráfico pode concluir que: 1) Qualquer que seja o seu **nível hierárquico**, as pessoas com responsabilidades de chefia na empresa tendem a dar maior importância às necessidades de **autonomia** e de **auto-realização**; 2) A necessidade de **auto-realização** é altamente valorizada pelos três grupos («Scores» entre 6.25 e 6.50); 3) Quanto **maior** o nível hierárquico, maior importância é atribuída a **todas** as necessidades; e 4) Não se pode falar de uma **hierarquia de importância** relativamente às necessidades de **segurança, sociais e de estima**. ■

\* Sociólogo

# UM CHÁ E MEIA TORRADA

(Um caso de atendimento de público)

FERNANDO DACOSTA \*

O empregado, de farda e vênias verdes, era um limo deslizando entre as mesas. A hora do almoço, sem frenesins, tornara-se de uma serenidade vegetal; o próprio Sol, reflectido por inúmeros espelhos, chegava coado a malvas.

Estava-se no S. Martinho e os turistas, idos os estios, eram uma ausência reconfortante, como sucede nos outonos de todos os países de Verão. A sua debandada torna-se grande sinal para o tempo dobrar de estação.

O empregado vigia os transeuntes e os automóveis que param, no cálculo de ver surgir um cliente, o **cliente**, estrangeiro de preferência, resgatador dos pequenos e médios fregueses que, antes de entrar, se indecisam na montra — na vitrine como diz um cartaz emoldurado exultando em francês e inglês as delícias da casa, grelhados, mariscos, doces, vinhos de **navigator class**.

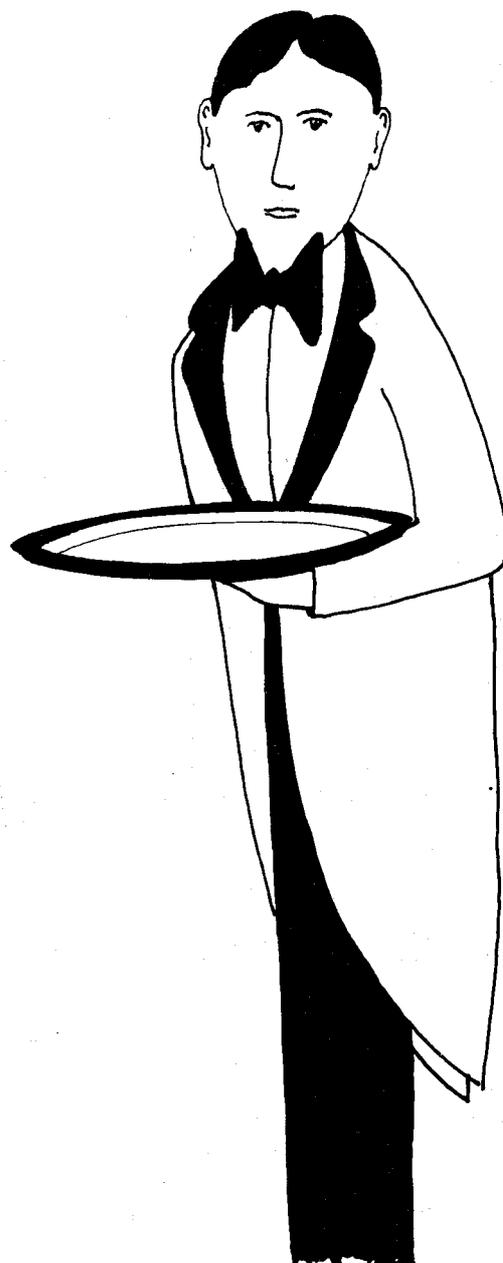
Um rapaz e uma rapariga, casal insignificante, entra e senta-se recebendo sorrisos e ementas, que acolhem timidamente. «Duas cervejas e duas sandes mistas». Balbuciam.

O olhar do emprego faz-se gelo: «Só servimos refeições completas».

O rapaz e a rapariga erguem-se, desculpe, desculpe e saem escoltados pelo desprezo do dragão verde.

Esquecido o incidente, esconjurado pela mudança das cadeiras onde eles mal foram sentados, tudo readquire gravidade, sublinhada por trechos em plano subaquático.

É então que irrompe uma senhora alta e loira, **caniche** de regaço e estola de **vison**, sonora, perfumada, misturando palavras portuguesas com inglesas, seguida de uma amiga incolor; frenético, o empregado reverencia-a, aponta-lhe



mesa, oferece-lhe cadeira; ela atira-lhe a trela do cãozinho e a estola do pescoço, ele prende a primeira numa coluna e pendura a segunda num cabide, faz sinal para a copa, ajeita flores, murmura **pleases** exclamativos e salamaleques repetidos, vai buscar ementas e pãezinhos com cubos de manteiga, **piropeia** a **caniche** que ladra displicente e, extasiado, lapiseira e bloco na mão, imobiliza-se ante tão insignes presenças.

Com segura, a senhora alta e loira, sem o olhar, ordena-lhe: «Levante estas coisas, traga um chá e meia torrada, mas tenham cuidado

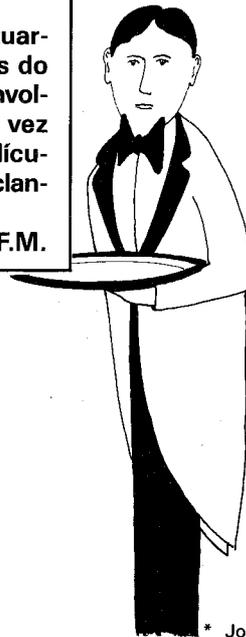
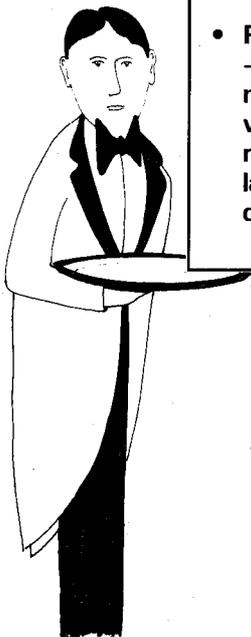
não a quero queimada, em Portugal torram demasiado o pão!»

Fixo-a. É de uma arrogância deslumbrante. Fixo a seguir o empregado. Lá vai de bule na mão e espinha curvada, melancólico, obediente. O autoritarismo com que expulsou o casal, por ser português e querer duas cervejas e duas sandes mistas (despesa, afinal superior à das estrangeiras) esfumou-se. O próprio verde da farda, do restaurante chique, diluiu-se também. Tudo ficou cinzento, cinzento pela ostentação ludibriadora da americana e da **caniche**, e da subserviência do empregado que aceitou ser servo — por um chá e meia torrada.

O texto de Fernando Dacosta alerta-nos para duas coisas:

- O Turismo como actividade económica não obriga todo o bom português a ser um pouco de intérprete, recepcionista, empregado de mesa ou bagageiro. Não são os estrangeiros que «fazem o favor» de nos comprarem uns banhos de sol e de mar. O nosso Turismo merece ser a imagem de criatividade que não nos falta, a assinatura de quem não cede a nobreza à subserviência.
- Porque não havemos também de situar-nos entre os principais consumidores do nosso Turismo, apostando num desenvolvimento económico que arrume de vez nas gavetas do esquecimento as ridículas peripécias dos empreendimentos clandestinos?

F.M.



\* Jornalista/Escritor

# DO MARKETING INTEGRADO AO MARKETING INTERNO

L. PESSOA \*



Deste diálogo algumas conclusões se poderão tirar:

- 1.º — Recrutar um Director de Marketing é importante, mas poderá não responder, na totalidade às expectativas criadas. Isto porque uma empresa adopta o conceito de Marketing quando todos os seus sectores (e não só o Marketing) se voltam para dar resposta às necessidades dos seus clientes.

O «bom entendimento» pedido pelo Novo Director é uma exigência para a correcta adaptação da empresa às exigências do mercado.

2.º — A óptica de marketing não pode ser só assumida pelos responsáveis presentes (da produção, finanças, etc.). Terá que ser uma prática inspiradora de gestão global da empresa, logo e em 1.º lugar pelo próprio gerente da empresa.

As melhorias nos produtos actuais, a criação de novos produtos, o avanço para novos mercados, a resposta aos ataques da concorrência, a criação de serviços de assistência pós-venda, a resolução rápida das reclamações dos clientes são decisões que competem em 1.º lugar ao gerente da empresa assim como aos restantes responsáveis independentemente das funções que desempenham.

A orientação, a estruturação, a coordenação e a acção de todos os sectores da empresa tendo em vista o objectivo último de satisfazer as necessidades dos clientes significa a realização do **MARKETING INTEGRADO** pela empresa e é a condição para que o recrutamento do Director de Marketing resulte, de facto e na prática, num avanço real da empresa, para a obtenção de melhores resultados.

Mas a criação deste estado de espírito colectivo (na empresa), desta atitude de colaboração e coordenação entre todas as funções não é fácil de se atingir.

São por demais conhecidas, as dificuldades de entendimento entre a produção e os «comerciais», as finanças e as vendas, entre os serviços administrativos e os vendedores, etc.

A resolução destes conflitos passa pela implicação da própria direcção da empresa, no esclarecimento do novo conceito de marketing junto dos responsáveis dos diferentes sectores e junto de todos os trabalhadores da empresa.

Virar a empresa para a resposta correcta (e rentável) às necessidades e exigências dos clientes ultrapassa a necessidade de integração e coordenação de todos os sectores da empresa (Marketing Integrado) e exige a participação e motivação de **todos** os trabalhadores da empresa, da telefonista, da recepcionista, do motorista, do encarregado até ao gerente.

Nas condições actuais e nas novas condições que se avizinham, (não só até 1992 mas sobretudo depois) de aumento enorme da concorrência, de aumento da oferta de produtos (e serviços) dando ao cliente enormes possibilidades de escolha, de crescentes exigências dos clientes

em termos de qualidade, apresentação, cumprimentos de prazos de entrega, assistência pós-venda, garantias, para não falarmos em novos produtos, exigem que se comece a pensar, numa nova área de actuação do marketing que chamaremos de **MARKETING INTERNO**.



O que significa isto? Em poucas palavras, que um correcto, agressivo e inovador Marketing Externo (virado para a resposta às necessidades dos clientes) tem que ter por suporte um correcto, inovador, participativo e motivador marketing virado para o interior da empresa, para os seus recursos humanos, dando resposta (como o Marketing Externo) às necessidades de todos os colaboradores da empresa. Isto exige um novo estilo de gestão, uma diferente concepção da gestão dos recursos humanos nas empresas.

Assim como se deve investir para conhecer e compreender o Mercado, a fim de lhe oferecer sob a forma de produtos as melhores resposta possíveis, também actualmente a Empresa Moderna deve responder às necessidades e desejos de um outro mercado: aquele da totalidade dos colaboradores da empresa.

Isto implica que os gestores e os responsáveis funcionais das empresas aceitem estas novas exigências da gestão (Marketing Externo e Marketing Interno), aceitem que a sua empresa está, ao mesmo tempo, confrontada com as exigências, necessidades e pressão de

2 mercados (Externos e Internos) e que é necessário integrar estas duas áreas.

Talvez graficamente se entenda melhor:



Só assim as empresas terão verdadeiras equipas (da produção, dos armazéns, do sector administrativo, dos comerciais) agressivas e motivadas, prontas a responder às exigências e necessidades dos clientes e aos ataques da concorrência no «campo de batalha» em que o mercado se está a transformar.

Mas a transformação do mercado num verdadeiro campo de batalha em que a conquista e a manutenção dos clientes se assemelha a uma «guerra», onde no entanto, a palavra final sobre quem será o vencedor continua a pertencer ao cliente.

A implantação na empresa da óptica de marketing total (marketing externo + marketing interno) deve ser preparada com um verdadeiro «PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING»

Apontamos aqui os passos a dar:

**1 ANÁLISE INTERNA**  
— Pontos fortes e fracos da direcção e da empresa (clima organizacional, espírito de equipa, diálogo, etc.)

**2 ANÁLISE EXTERNA**  
— O «consumidor» é o trabalhador (análise das suas necessidades, desejos e aspirações).

**3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**  
— Dar coerência às diferentes acções.

**4 PRODUTO**  
— Em termos de necessidades do trabalhador, que passam a ser satisfeitas pela óptica de marketing total.

**5 PREÇO**  
— O que se pede aos trabalhadores em termos de mudanças de atitudes, esforço de qualidade, etc.

**6 COMUNICAÇÃO**  
— Através de todos os meios que a empresa possua (reuniões, conferências, folhas informativas, Jornal da Empresa... etc.).  
A comunicação ajuda a descentralizar, responsabilizar e motivar.

**7 DISTRIBUIÇÃO**  
— «Intensiva», para chegar a todos os trabalhadores sem excepção.

**8 VENDA**  
— Cada nível hierárquico é o vendedor (da ideia, da óptica) para o nível seguinte.

**9 ANÁLISE CUSTO/BENEFÍCIO**  
— Quanto custa a introdução da óptica de marketing total? Quais os benefícios, para os trabalhadores? E para a empresa?

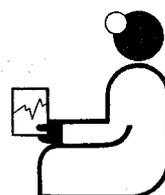
**10 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

- **PLANEAMENTO** (Elaboração do Plano de Marketing Interno)
- **ORGANIZAÇÃO** — Constituição de equipas, recrutamentos, estruturação de carreiras, vencimentos, etc.
- **EXECUÇÃO** — Empenho, vontade, entusiasmo. Cada dificuldade é um incentivo à melhoria
- **CONTROLO** — Avaliação dos desvios. Acções correctivas em diálogo totalmente aberto.

\* Engenheiro Químico — Especialista de Marketing

# CONSULTÓRIO DE GESTÃO

## O LEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



### QUESTÃO:

Quais os incentivos que o I.E.F.P. concede para criação de postos de trabalho?

Manuel Ferreira da Costa  
(jovem empresário)

### RESPOSTA:

Incentivos financeiros concedidos pelo IEFP para criação de postos de trabalho. Entre várias atribuições do Instituto de Emprego e Formação Profissional, consubstanciadas em diversas medidas, encontramos aquelas cujo objectivo é «apoiar iniciativas que conduzam à criação de postos de trabalho em unidades produtivas já existentes ou a criar (alínea e) do artigo 4.º do Estatuto do IEFP).

De acordo com as características dos potenciais beneficiários e da iniciativa de emprego a criar o IEFP concede diversos apoios que resumidamente enumeramos: iniciativas locais de emprego — ILE's, fundo de apoio à iniciativa de jovens empresários — FAIJE, apoio à contratação, apoio à criação do próprio emprego — ACPE e apoio à defesa e ao fomento do artesanato.

Os incentivos no âmbito das iniciativas locais de emprego destinam-se aos jovens à procura do 1.º emprego e desempregados que pretendam criar os seus postos de trabalho, sendo-lhes concedido um apoio que não pode ultrapassar nem 75% do investimento previsto nem o equivalente a 36 vezes o salário mínimo nacional por posto de trabalho a criar.

Com o FAIJE pretende-se incentivar os jovens a criar a sua própria empresa, pelo que os destinatários são os jovens candidatos e empresários, com idade entre os 18 e os 30 anos, aos quais pode ser concedido um financiamento até 90% do custo total do investimento sempre que este não ultrapasse os 20 mil contos. Os projectos de candidatura são entregues nas dependências do banco Pinto e Sotto Mayor em dois períodos — o 1.º até 31 de Agosto e o 2.º até 31 de Dezembro.

No apoio à contratação concede-se um subsídio não reembolsável, no montante correspondente a 12 vezes o salário mínimo nacional, às

empresas que contratam, a título permanente, jovem menores de 25 anos, candidatos ao 1.º emprego e desempregados de longa duração (desempregados há mais de 12 meses).

O programa de apoio à criação do próprio emprego destina-se a jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos e adultos desempregados de longa duração. No âmbito ainda da criação do próprio emprego o IEFP concede apoio aos jovens com menos de 25 anos e desempregados de longa duração, ex-estagiários da formação profissional.

Também é concedido apoio financeiro aos artesãos que criam o seu ou outros postos de trabalho. Em qualquer destas três medidas de fomento ao emprego o apoio é concedido sob a forma de subsídio não reembolsável correspondente a 12 vezes o salário mínimo nacional, por posto de trabalho criado.

O IEFP também possibilita a criação do próprio emprego aos trabalhadores titulares de prestações de desemprego, concedendo-lhes o montante global do subsídio de desemprego a que tem direito.

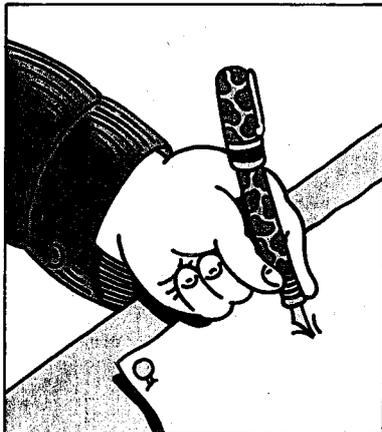
Qualquer das candidaturas aos apoios referidos, com excepção do FAIJE, são apresentados nos Centros de Emprego.

Não no âmbito do IEFP, mas da Segurança Social existem também alguns incentivos à criação de postos de trabalho entre eles o apoio à criação de actividades independentes e isenção de contribuições para a Segurança Social. No primeiro o objectivo é apoiar a criação do próprio emprego por jovens entre os 18 e os 25 anos à procura do 1.º emprego e desempregados há mais de 12 meses, sendo-lhes concedido um apoio que é fixado anualmente pela Comissão das Comunidades Europeias.

No segundo incentivo, é concedida, pela Segurança Social, às empresas que contratam jovens entre os 16 e os 30 anos, isenção de pagamento das contribuições, na parte relativa à entidade patronal, por um período de 24 meses.

Os pedidos, para qualquer destes apoios, são entregues nos Centros Regionais da Segurança Social.

CIDÁLIA SILVA  
Técnica Superior do I.E.F.P.



## \* CORREIO DOS LEITORES \*

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

Exmos. Senhores

Foi com entusiasmo que recebi a vossa Revista n.º 4, e a li com atenção, pois sendo um jovem que tendo como responsabilidade profissional, chefiar uma das secções da Empresa onde trabalho, consegui após primeira leitura, em especial o artigo do vosso colaborador, F. Melro, «Vozes e Opiniões», o qual me diz mais directamente respeito, elevar os meus conhecimentos, enriquecendo-me assim e ao mesmo tempo podendo pô-los em prática e ao serviço da Empresa onde exerço o meu cargo; contínuem pois, porque vou estar atento.

Não queria deixar de manifestar mais uma vez a minha satisfação, solicitando-vos a seguinte questão:

O que se poderá vir a fazer oficialmente para a criação de uma formação adequada e acompanhando a introdução das novas tecnologias de responsáveis (Encarregados, Chefes de Secção) da nova geração que desponta?

HENRIQUE JOSÉ P. S. CAIPIRO

A sua carta é mais um estímulo que recebemos e confirma que a DIRIGIR está a acertar no alvo que pretende. Quanto à sua questão, a nossa revista tem a sua Redacção no «Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros». Através dele, o IEFPP vem lançando várias iniciativas com que procura responder à necessidade por si expressa.

Essas iniciativas são largamente divulgadas na imprensa, mas o Centro de Emprego da sua área de residência ou de trabalho pode informá-lo e orientá-lo sobre o acesso a tais iniciativas.

Exmos. Senhores

Depois de já ter lido 4 números da Revista «DIRIGIR» que me têm ajudado a mudar a maneira de pensar no trabalho, foi o que me ajudou e continua a ajudar, por algum motivo me encontro na empresa onde estou, graças às vossas revistas que me estão sempre a chamar a atenção de como devo proceder perante variadíssimas situações.

Por isso mesmo agradecia que me enviassem anualmente, mesmo que tenha que vir a pagar.

Sem mais assunto de momento, subscrevo-me,

JOÃO MAURÍCIO FABRÍCIO RODRIGUES

Os vossos nomes e moradas fazem já parte do correio da «DIRIGIR». Continuarão, por isso, a recebê-la regularmente. Em 1989 sairão 5 números, não sendo pagas as assinaturas individuais.

A função desta Revista, criada pelo IEFPP, é justamente permitir a troca de experiências entre todos os que têm a possibilidade de supervisionar pessoas no sector privado ou público, na administração central ou local.

O desafio do Mercado Único a partir de 1992, de que tanto se fala, exige também ao nosso próprio nível um esforço conjunto para vencer as dificuldades previsíveis e agarrar as oportunidades que irão igualmente ocorrer. Cada um de nós pode contribuir através do aumento de eficácia no seu trabalho de supervisão.

Continuamos a contar convosco, na divulgação da Revista e na vossa colaboração.

Acusamos e agradecemos a recepção dos n.ºs 2 e 3 da revista «DIRIGIR».

Porque nos apraz grandemente «encurtar» através da vossa publicação, as distâncias que daqui dos «Algarves» nos separam dos centros de desenvolvimento, não queremos deixar de salientar o agrado com que tomámos conhecimento da revista «DIRIGIR».

Com os votos dos melhores sucessos apresentamos os nossos cumprimentos.

VILAMOURA  
MARINOTEL  
RIBEIRO DE MELO

**É esta efectivamente uma das funções da nossa revista: encurtar as distâncias, permitindo a todos quantos exercem funções de chefia, particularmente longe dos grandes centros, reflectir em conjunto sobre os problemas que se lhes colocam no dia-a-dia.**

**Agradecemos o vosso interesse pela revista e esperamos que contribuam para a sua divulgação, numa região como a vossa, que ocupa na Europa uma posição cada vez mais significativa na área de Hotelaria e Turismo e actividades económicas complementares.**

Exmos. Senhores

Estando interessado na aquisição do n.º 5 da revista «DIRIGIR» e na assinatura da mesma para o ano de 1989, solicito que se dignem informar como devo proceder para esse efeito.

Muito embora tenha constatado, pela leitura do n.º 4, que essa revista está dirigida essencialmente para a indústria, verifiquei também que contém artigos de interesse para o exercício da minha actividade profissional, como Chefe de Repartição da Secretaria Geral da Universidade do Porto e formador da Direcção Geral da Administração Pública, o que justifica a sua assinatura.

Com os melhores cumprimentos

ARNALDO ANTÓNIO GOMES DE AZEVEDO

Exmo. Senhor Director

Recebi, na qualidade de Director de Pessoal da Sociedade Comercial Orey Antunes, S. A., os n.ºs 2 e 3 da Revista que V. Ex.ª dirige.

Venho manifestar a V. Ex.ª e a toda a equipa que elaborou aqueles dois importantes números não só a minha gratidão mas sobretudo a minha satisfação pela iniciativa, pelo respectivo conteúdo que considero muito bom e também pela apresentação que classifico de excelente.

Com os meus respeitosos e gratos cumprimentos, subscrevo-me

SOC. COM. OREY, ANTUNES, S. A.  
AMILCAR CAUTELA MATEUS

Exmos. Senhores

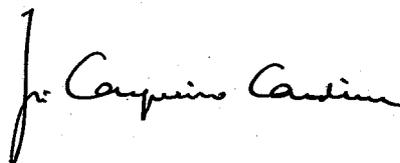
Em virtude de ter recebido como oferta um exemplar da vossa Publicação, e após ter ficado bastante satisfeito com o seu conteúdo, aproveito a oportunidade para vos solicitar alguma informação sobre as vossas publicações que estejam viradas para a área dos Recursos Humanos da Gestão e da Formação de Pessoal.

SINAL MAIS  
MANUEL LAGO PANCADAS

**Continuará a receber a nossa revista nas mesmas condições e esperamos que ela também continue a agradecer-lhe.**

**Além da «DIRIGIR», que tem como destinatários todos os que exercem funções de supervisão directa de pessoas e procura contribuir para a sua formação em problemas de gestão, o IEFP publica a revista de estudos e informação técnica «EMPREGO E FORMAÇÃO», com sede na Rua das Picoas, 14-8.º — 1000 Lisboa.**

Com um abraço, até ao próximo CORREIO DOS LEITORES.



# A PRODUTIVIDADE

ILUSTRAÇÃO: PAULO BUCHINHO

TEXTO: JOSÉ BORGES COSTA



**A PRODUÇÃO AUMENTOU 50%**



**A PRODUÇÃO AUMENTOU 10%**



**A PRODUÇÃO AUMENTOU 20%**



**A PRODUÇÃO AUMENTOU 20%**

Paulo Buchinho 1988

Em cada uma destas situações a quantidade de bens produzidos, no mesmo espaço de tempo, aumentou. Dizemos, portanto, que a produção aumentou.

Os recursos utilizados — a terra, a matéria-prima, as máquinas, a mão-de-obra — não aumentaram (ou tiveram aumentos reduzidos).

Dizemos, portanto, que os recursos utilizados foram os mesmos.

Qual foi então a alteração que se verificou e que permitiu o aumento da produção?

Verificou-se aumento da produtividade:

- da terra
- da matéria-prima
- da máquina
- da mão-de-obra.

Assim, aumentar a produtividade significa produzir mais, com o mesmo consumo de recursos.

Podemos, então, dizer que

**Produtividade é a relação entre o produto obtido e os recursos utilizados para o obter**

Nos exemplos, apresentados, muito simples, o aumento da produção acompanhou o aumento da produtividade pois não alterámos significativamente os recursos utilizados;

- Se os recursos utilizados aumentarem em percentagem superior à da produção, a produtividade diminui, uma vez que o consumo de recursos aumentou mais do que a produção conseguida;
- Se os recursos utilizados aumentaram em percentagem superior à da produção, a produtividade diminui, uma vez que o consumo de recursos aumentou mais do que a produção conseguida;
- Se mantivermos a mesma produção diminuindo o volume dos recursos utilizados (menos terra, menos matéria-prima, menos tempos de máquina ou de mão-de-obra), a produtividade aumenta, pois conseguimos a mesma quantidade de produtos, consumindo menos recursos.

Cada um dos recursos utilizados apresenta a sua produtividade. Por isso falámos da:

- produtividade da terra
- produtividade da matéria-prima
- produtividade das máquinas
- produtividade da mão-de-obra.

## MELHORAR A PRODUTIVIDADE

Aumentar a produtividade de cada um dos recursos utilizados na produção significa utilizar melhor cada um desses recursos ou factores de produção.

E utilizar melhor esses recursos pode ser conseguido por várias formas, entre as quais:

- Ensinando o pessoal a operar o equipamento da forma mais correcta;
- Melhorando as condições de trabalho (arrumação, limpeza, iluminação, ruído, temperatura, ventilação, segurança);
- Reduzindo os tempos mortos e as paragens, através de:
  - melhoria da disposição das ferramentas e dos equipamentos, tornando-a mais prática;
  - melhoria do aprovisionamento;
  - planeamento da manutenção dos equipamentos de modo a evitar avarias;
- Reduzindo os desperdícios de matérias-primas e energia, através da correcta afinação dos equipamentos e selecção das matérias-primas;
- Gerindo racionalmente os stocks (arrumação e conservação);
- Melhorando os aspectos administrativos e a cooperação entre todas as secções da empresa — oficinas, escritórios, armazéns, etc;
- Exercendo um controlo orçamental rigoroso;

Outras actuações poderão ser encontradas, mas todas elas terão que ter como objectivo a racionalização da produção e o funcionamento harmonioso da empresa.

## PRODUTIVIDADE E NÍVEL DE VIDA

A produção de todos os profissionais e de todas as unidades de produção, num determinado período de tempo, constitui a produção do país nesse período.

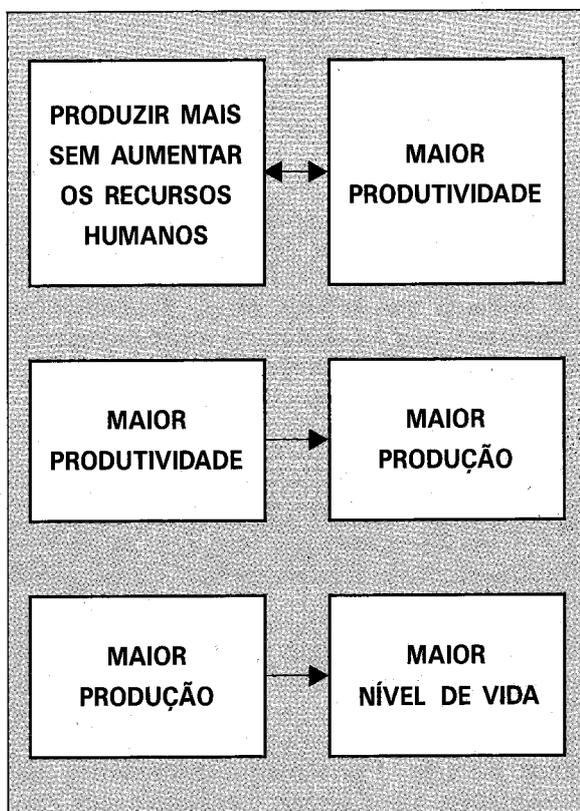
A quantidade de produtos (a produção) posta à disposição dos habitantes de um país, num determinado momento, **traduz o seu nível de vida** nesse momento.

O nível de vida dos habitantes de um país é tanto maior quanto maior for a capacidade que estes têm para satisfazer as suas necessidades de bens e serviços. E só podem satisfazê-las se esses bens e serviços forem produzidos.

Mas a quantidade de recursos, ou factores de produção, existentes num determinado momento, no país, é limitada e não é fácil aumentá-la rapidamente.

Há, portanto, que obter maior produção, utilizando os mesmos recursos disponíveis. A forma de o conseguir é, necessariamente, através do aumento da produtividade.

Assim:

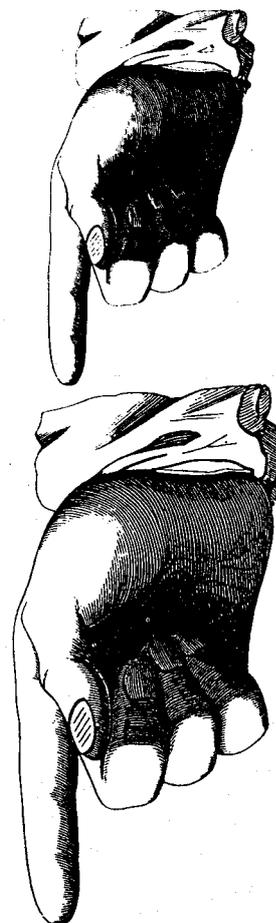


Portanto:

- A produção condiciona o nível de vida
- Produzir mais com os mesmos recursos só é possível através do aumento da produtividade
- Aumentar a produtividade é, portanto, essencial para melhorar o nível de vida. ■

\* Chefe de Sector no Hipermercado PÃO DE AÇÚCAR

**LEIA  
DIVULGUE**



REVISTA PARA CHEFIAS

**DIRIGIR**

---

---

# A IMPLANTAÇÃO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO

A. PERES ALVES \*

## O PROBLEMA DA IMPLANTAÇÃO

Um dos factores do processo produtivo que afecta a produtividade é o da implantação dos meios de produção. Logo, uma das facetas mais importantes da organização do trabalho é o estudo que diz respeito à utilização do espaço pelos elementos produtivos disponíveis. A implantação racional destes elementos leva à redução de perdas de toda a natureza, o que se traduz, logicamente, em menores custos.

É assim importante, quando da concepção dos locais da produção, ter presente a resolução dos problemas de implantação. O estudo desta permite a melhor localização dos materiais e equipamentos para se obter maior eficácia e eficiência em todas as operações necessárias à produção de bens e/ou serviços.

Os elementos básicos necessários para as decisões a tomar no estudo de uma implantação são os objectivos da empresa, o volume de produção, os requisitos do processo produtivo, e a disponibilidade de espaço.

Os objectivos a atingir por uma implantação óptima são: a produção ser feita num mínimo de espaço; as movimentações do pessoal, materiais e equipamentos serem as mais curtas e sem obstáculos; as operações de manutenção e conservação serem o mais facilitadas; os materiais e os produtos terem o melhor aprovisionamento e o mínimo de espera no seu fluxo;

os postos de trabalho e as instalações estarem bem concebidos, quer ergonomicamente quer ambientalmente.

É evidente que, muitas vezes, é difícil compatibilizar todos os objectivos atrás mencionados, sendo a implantação o resultado de um compromisso entre as várias soluções encontradas.

## SLP — UM MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO

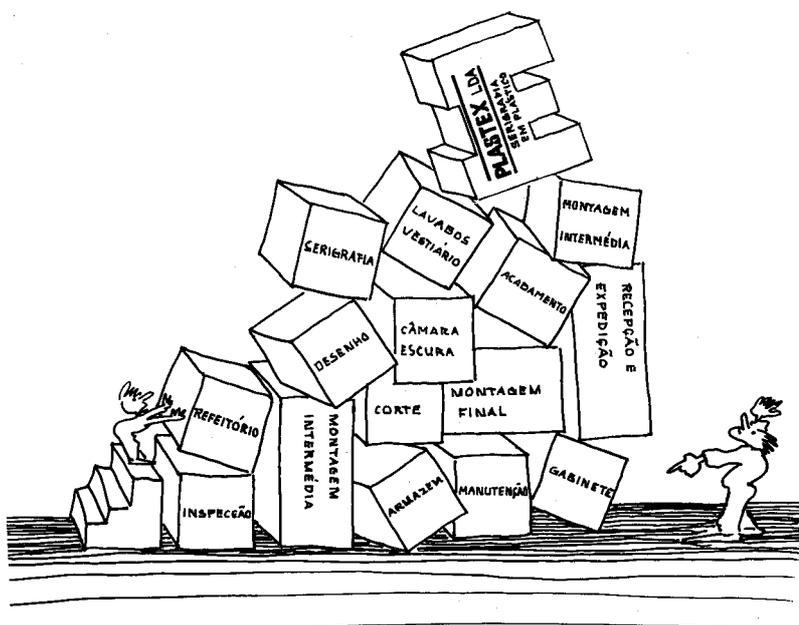
Depois de os estudos de implantação terem sido inicialmente feitos com bases empíricas e por tentativas, seguiu-se o aparecimento de métodos de aplicação geral, de entre os quais salientamos o SLP — «Systematic Layout Planning» ou seja, Planeamento Sistemático da Implantação, que é o mais completo e sem restrições de aplicação.

Este método reúne num único «pacote» as várias «ferramentas» utilizadas pelos diversos especialistas, apresentando uma sequência do procedimento e novas técnicas para a resolução de qualquer problema de implantação.

É aplicável a qualquer projecto de implantação, seja em fábricas, armazéns, hospitais, laboratórios ou escritórios, em pequenas ou grandes modificações de implantações já existentes, sendo um método destinado a técnicos com ou sem experiência no estudo de implantações.

## O CASO DUMA EMPRESA A IMPLANTAR

Uma dada empresa vai produzir sacos de desporto em material plástico impresso por serigrafia. Como se poderá fazer o estudo da disposição apropriada das respectivas actividades produtivas a implantar e que apresentamos desta maneira dispersa?



Consideram-se quatro fases no método SLP, desde os objectivos inicialmente fixados até a instalação física final, como se mostra na figura seguinte: ▼

A fase I refere-se à **localização**, ou seja, a tomada de decisão sobre o local onde se situará a área a planear. Não é sempre necessariamente um problema de novo local. Trata-se frequentemente de determinar se a nova implantação poderá ficar no mesmo local onde já encontra, seja numa área já ocupada mas que pode ficar disponível para o efeito, seja num novo edifício, seja em qualquer outra área adaptada a essa finalidade.

A fase II consiste no planeamento da **implantação geral**, estabelecendo os esquemas básicos da área total que está a ser planeada e indicando a grandeza, as relações e a configuração de cada actividade principal.

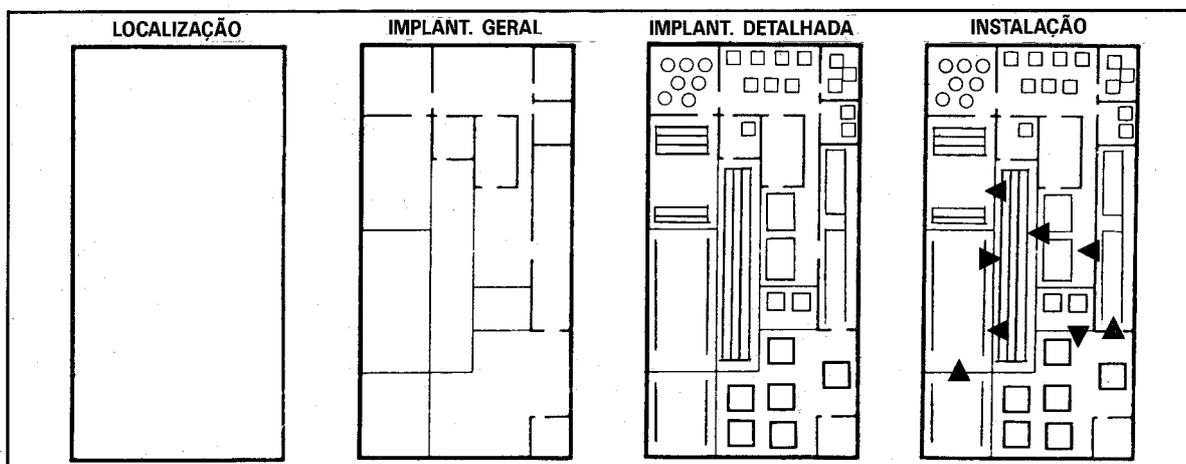
A fase III compreende a preparação da **implantação detalhada**, incluindo o planeamento da colocação de cada máquina e de cada equipamento nas diversas áreas parcelares da área total a ser implantada.

A fase IV corresponde à **instalação**, incluindo o planeamento dessa mesma instalação física e a execução da movimentação necessária para o efeito.

Todos os projectos de implantação passam pelas quatro fases acima descritas, as quais são sequenciais e se deverão sobrepor para a obtenção de melhores resultados.

É evidente que, em projectos complexos, pode ser necessária a decomposição das fases atrás mencionadas. Por exemplo, no caso de existirem diversos edifícios ou diversos andares num mesmo edifício, a fase de implantação geral terá de ser aplicada separadamente a cada uma das áreas particulares em estudo.

O estabelecimento das diversas fases do método SLP segue basicamente dois princípios: o de partir da generalidade e passar depois ao



pormenor, e o de adaptar um projecto considerado ideal às limitações práticas existentes na área em estudo.

O esquema de procedimento do método SLP apresentado na figura seguinte é, na realidade, o planeamento da implantação.

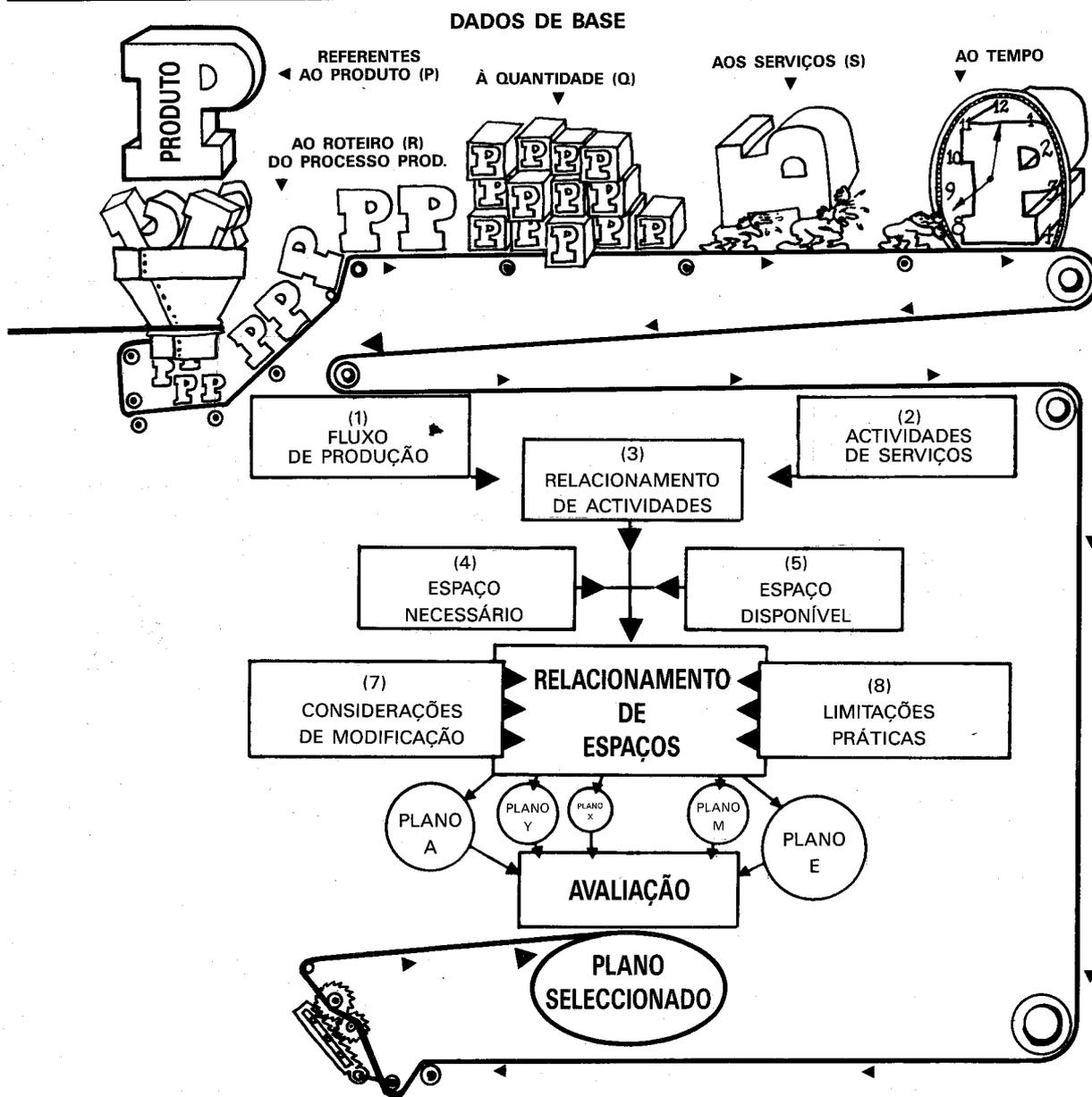
O início do desenvolvimento de um projecto de implantação tem como base a análise dos dados referentes ao produto — P, à quantidade — Q, ao roteiro do processo produtivo — R, aos serviços de apoio — S, e ao tempo — T.

O procedimento 1 do esquema — **fluxo de produção** — é estabelecido a partir dos dados P (produto), Q (Quantidade), R (roteiro) e T (Tempo) considerados em conjunto.

Além da produção, é também necessário integrar e planear as diferentes **actividades de serviços** — procedimento 2 do esquema.

Implantações em escritórios, laboratórios ou unidades para a produção de pequenos produtos, não têm normalmente um fluxo de materiais com grande importância.

## INÍCIO DE UM PROJECTO DE IMPLANTAÇÃO



O **relacionamento de actividades** — procedimento 3 do esquema — é obtido a partir de todas as actividades do sistema produtivo, associando-se os dois procedimentos anteriores e relacionando-se as actividades entre si, isto sem se ter em conta o espaço requerido por cada uma delas.

Para se calcular o **espaço necessário** — procedimento 4 — será preciso fazer a análise dos elementos do sistema produtivo, tais como máquinas, equipamentos e serviços envolvidos. Estas necessidades de espaço devem ser comparadas com o **espaço disponível** — procedimento 5.

A área atribuída a cada actividade deverá servir para ser integrada no anterior relacionamento de actividades, formando-se, então, o diagrama de **relacionamento de espaços** — procedimento 6 — ficando, desta maneira, definido o relacionamento de actividades com os respectivos espaços.

Este diagrama é, na realidade, uma implantação à qual falta, porém, introduzir os eventuais ajustes das **considerações de modificação** — procedimento 7 do esquema — provenientes, por exemplo, de métodos de operação, segurança e similares.

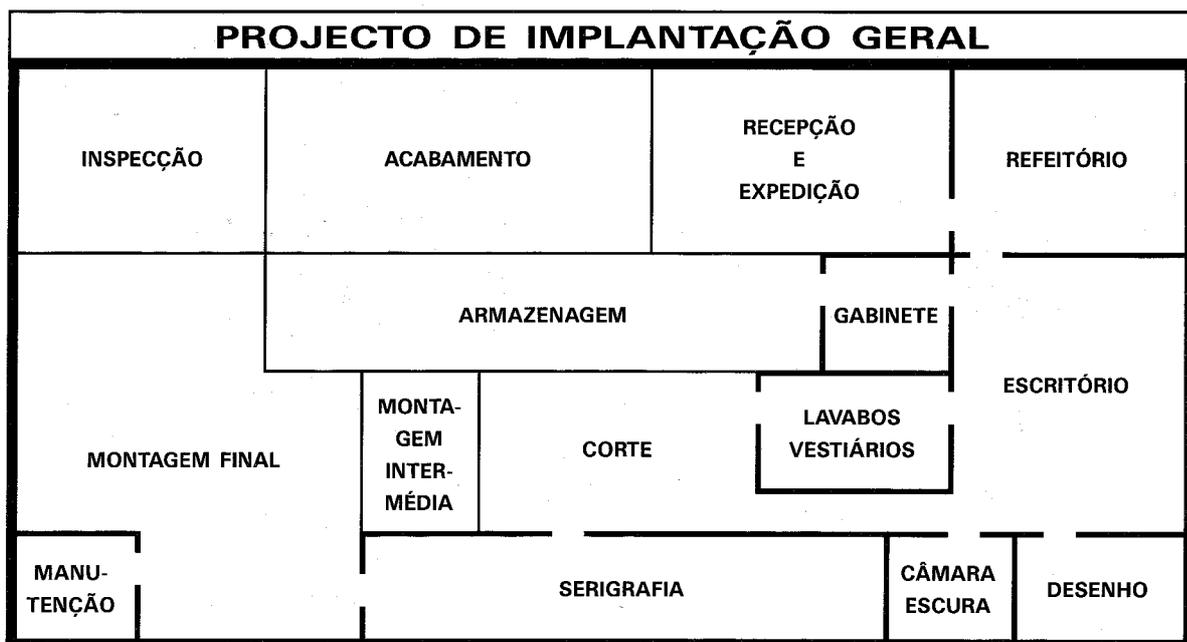
Há, ainda, que ultrapassar as **limitações práticas** — procedimento 8 — resultantes de condições já existentes, como edifícios a adaptar ou métodos de movimentação já instalados.

Cada ideia inovadora deverá ser examinada, sendo retidas as que tiverem valor prático. Aparecerão, desta maneira, diversas alternativas para a implantação em estudo, consistindo agora o problema em decidir qual dessas alternativas deverá ser escolhida.

Por meio de uma análise de custos, complementada com uma análise de factores com ponderação estimada, far-se-á uma **avaliação** — procedimento 9 — dos diversos planos alternativos.

O **plano seleccionado** — procedimento 10 — poderá resultar directamente dessa avaliação ou de uma solução de compromisso entre as várias alternativas apresentadas.

A figura junta representa a **implantação resultante da aplicação da fase II do método SLP — implantação geral** — à nova unidade de produção de sacos desportivos em material plástico numa área com 2300 metros quadrados aproximadamente, inicialmente apresentada. Desta maneira, obteve-se a melhor disposição para as actividades produtivas constituintes dessa unidade.



\* Consultor de empresas

---

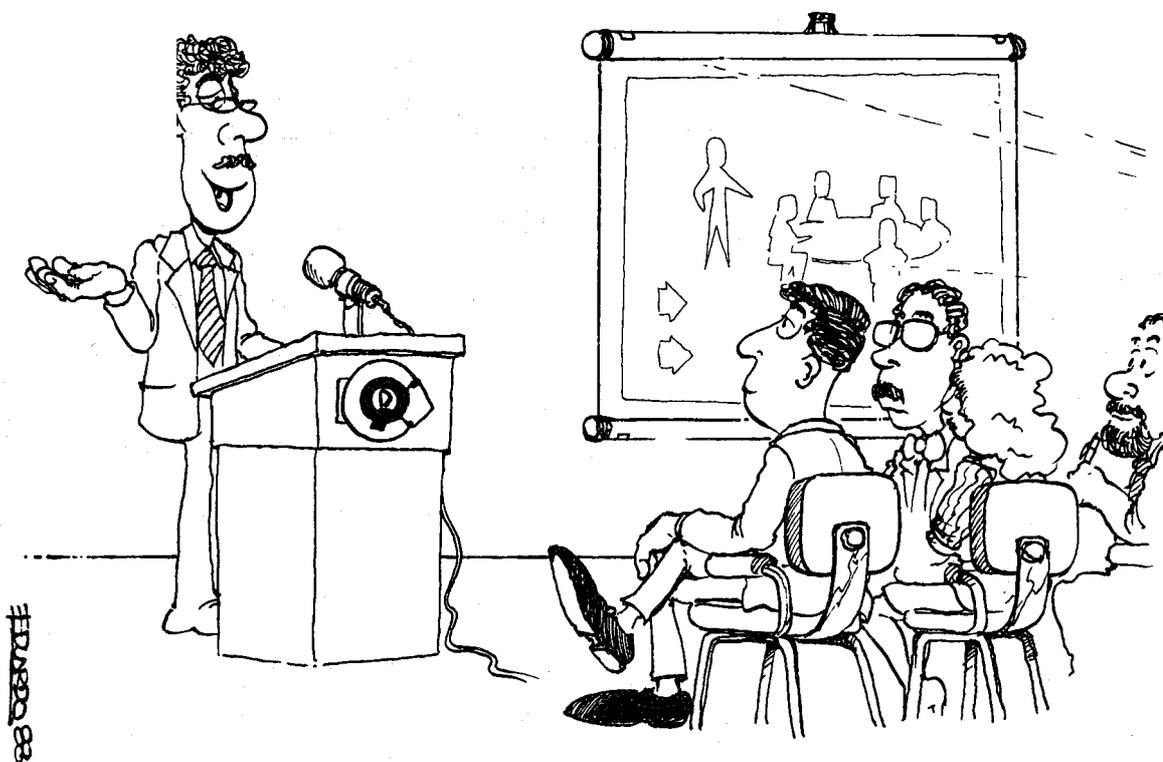
---

# SABE O QUE É UM CÍRCULO DE QUALIDADE?

DAVID GOMES DA COSTA \*

Um Círculo de Qualidade (C.Q.) é um pequeno grupo permanente, composto por 5 a 10 voluntários que realizam um trabalho da mesma natureza ou complementar, normalmente pertencente a uma mesma unidade orgânica. Conduzido pelo responsável hierárquico directo, através de reuniões de trabalho, o C.Q. identifica, analisa e propõe à respectiva chefia hierárquica soluções para problemas que os membros encontram no âmbito das suas actividades.

Normalmente, o grupo costuma reunir-se durante uma hora por semana, no seu local de trabalho ou perto dele, em regra no período laboral.



---

### **QUEM PODE FAZER PARTE DE C.Q.**

---

Todos os que voluntariamente aderirem ao convite para sua constituição.

Qualquer indivíduo deve sentir-se livre para recusar fazer parte de um Círculo.

Se os Círculos forem activos e funcionarem correctamente, deverão ser capazes de atrair essas pessoas, um dia mais tarde.

---

### **QUANTOS ELEMENTOS DEVE HAVER EM CADA CÍRCULO**

---

O número de elementos de um Círculo deve ser reduzido: regra geral, de 5 a 10 pessoas da mesma área de trabalho.

Quando o grupo tiver crescido e atingido 14-16 pessoas, é chegado o momento de o dividir em dois grupos.

O chefe directo da área de trabalho onde os 2 grupos se formaram passa a ser o coordenador de ambos.

---

### **TIPO DE FORMAÇÃO QUE RECEBEM OS MEMBROS DE UM C.Q.**

---

Os animadores dos Círculos recebem uma formação, durante alguns dias, sobre as técnicas utilizadas nos C.Q. Em particular, aprendem técnicas de condução de reuniões, com uma iniciação à Dinâmica de Grupos.

As chamadas técnicas básicas são em seguida ensinadas aos restantes membros do grupo pelo animador, nas reuniões semanais regulares.

Os membros ajudam-se mutuamente a formarem-se mediante a aplicação destas técnicas na resolução de problemas reais dos seus próprios postos de trabalho. Neste sentido, os Círculos são um bom campo de treino para novos animadores.

---

### **OS C.Q. NÃO SÃO INDEPENDENTES DO TRABALHO**

---

Os C.Q. integram-se no tipo de trabalho corrente efectuado pelos membros do Círculo.

Uma vez que estes Círculos estão muito orientados para a melhoria da produtividade e da qualidade dos bens e serviços prestados, devem

estar directamente relacionados com o trabalho necessário para a consecução dos fins indicados.

É por isso que o animador de cada grupo deve ser o chefe da secção ou da equipa na qual se formou o Círculo, razão pela qual as reuniões se efectuam no local de trabalho. É também por isso que tais grupos se reúnem durante as horas de trabalho.

Os trabalhadores têm, assim, a possibilidade de, através dos C.Q., conjugar os seus esforços para influenciar a hierarquia superior a tomar decisões que venham melhorar a produtividade e qualidade dos serviços prestados. No entanto, os C.Q. não constituem um poder suplementar, nem uma forma de auto-gestão, uma vez que funcionam dentro da linha hierárquica. Tão pouco constituem qualquer forma de paternalismo, posto que transformam as equipas de trabalho numa força permanente de propostas e de acções mediante um diálogo com a estrutura.

---

### **OBJECTIVOS DOS C.Q.**

---

Frequentemente, até os trabalhadores mais competentes se sentem frustrados nos seus esforços para produzir um trabalho que tenha um bom nível de qualidade.

Meio ambiente rotineiro, ferramentas e equipamento inadequados, comunicação defeituosa, demoras desnecessárias, gastos inúteis são alguns dos factos que contribuem para essa frustração.

Estas condições provocam a perda de interesse pelo trabalho, o «deixa andar», o absentismo, a apatia, defeitos repetidos, perdas de dinheiro, acidentes de trabalho.

**O Objectivo principal destes grupos é o de analisar tais situações, investigar as suas causas e procurar a solução adequada para cada uma delas.**

---

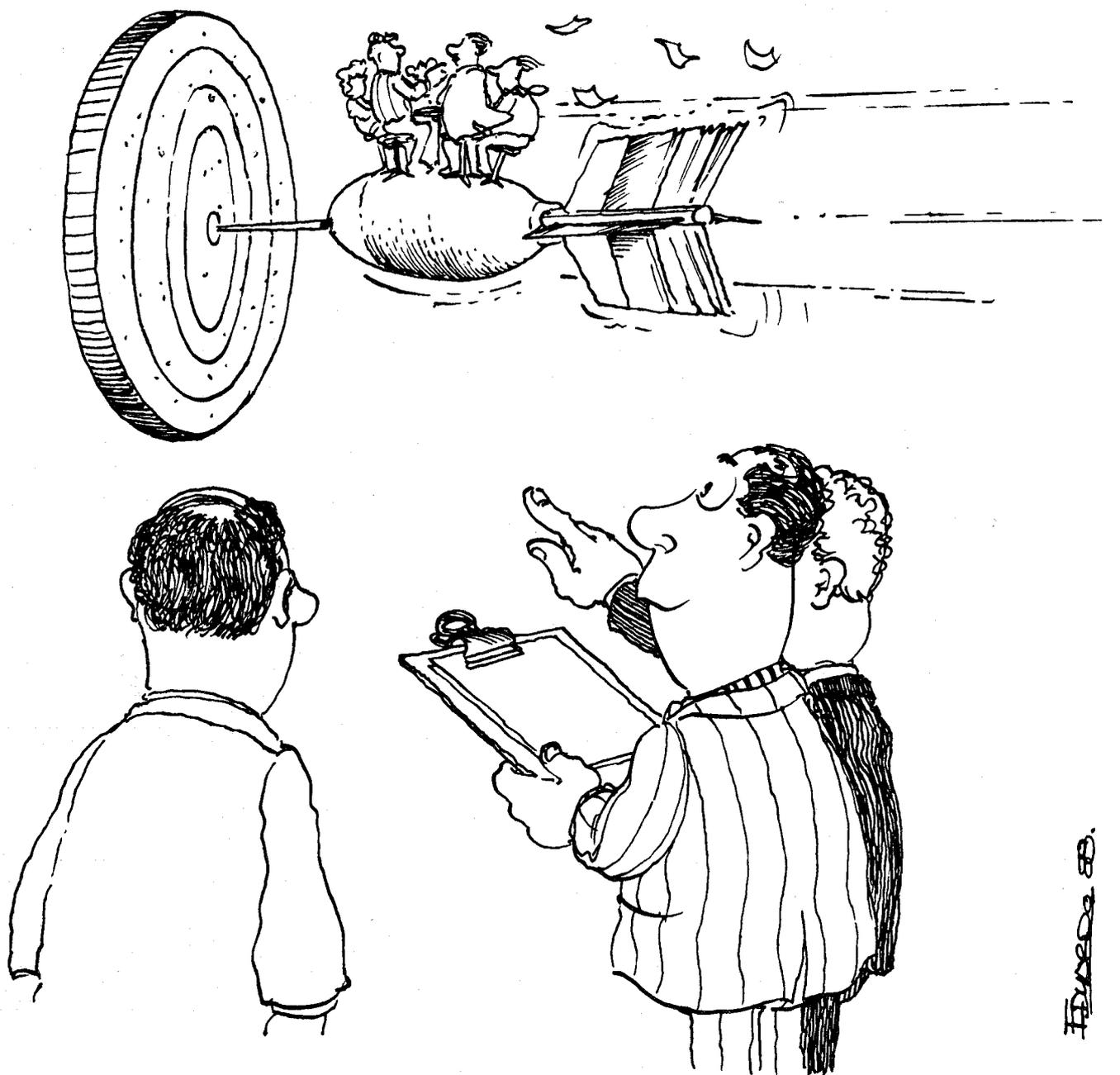
### **BENEFÍCIOS ADICIONAIS PROVENIENTES DA ACTIVIDADE DOS C.Q.**

---

A aplicação de um programa de C.Q. induz benefícios de vária ordem: aumento do moral, redução do absentismo, mais elevada qualidade

de trabalho, etc. Outro benefício significativo é o desenvolvimento de capacidades de liderança. Não é fácil actuar nos C.Q. como animador: para conduzir tais Círculos os seus animadores necessitam de desenvolver a capacidade de converter ideias em acção.

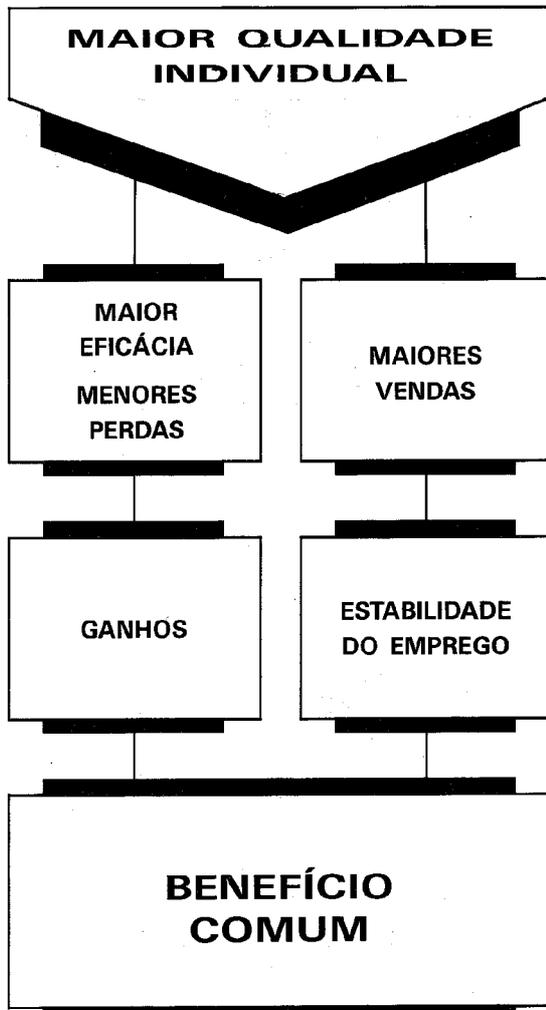
**Um C.Q. constitui um campo de treino exigente, proporcionando, por isso, melhores capacidades de chefia e, por consequência, melhores animadores.**



À medida que o Círculo ganha maturidade e os membros vão adquirindo experiência, o animador do grupo pode inclusivamente promover uma formação complementar fazendo com que alguns membros funcionem como «animadores assistentes». A Empresa em geral e os membros do Círculo em particular beneficiarão com esta experiência.

À medida que a qualidade do produto e dos serviços internos melhora, a Empresa torna-se um competidor cada vez mais forte no mercado. A conquista de mercados é difícil, mesmo com um produto superior. Frequentemente os contratos são ganhos ou perdidos por apreciação do que oferecem quanto à qualidade e preços propostos.

À medida que o Círculo ganha maturidade e os membros vão adquirindo experiência, o animador do grupo pode inclusivamente promover remuneração aumentam. Por outro lado, com a prática social obtida através da participação nos C.Q., a capacidade técnica dos seus membros vai aumentando e o relacionamento entre as pessoas torna-se mais fácil, repercutindo-se favoravelmente no ambiente geral da Empresa.



**PRINCIPAIS TEMAS QUE PODEM SER ABORDADOS PELOS CÍRCULOS DE QUALIDADE**

**No âmbito da qualidade**

- qualidade do produto e do trabalho administrativo;
- melhoria da apresentação dos produtos;
- qualidade do serviço prestado aos clientes;
- diminuição de refugo;
- diminuição do número de embalagens mal executadas;
- melhoria dos ensaios de controlo.

**No âmbito da produtividade**

- economia de energia;
- melhoria das ferramentas e equipamento
- redução do consumo de matérias-primas
- redução de horas extraordinárias e mão-de-obra externa;
- melhoria dos aprovisionamentos;
- redução de pendentes;
- melhoria do encadeamento da produção;
- simplificação dos procedimentos de trabalho e de acompanhamento da fabricação;
- diminuição das paragens de máquinas;
- automatização das tarefas;
- melhoria da conservação preventiva.

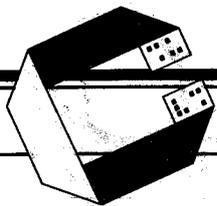
**No âmbito da vida no trabalho**

- melhoria da formação dos trabalhadores;
- desenvolvimento da polivalência dos trabalhadores;
- redução de riscos de acidentes.

**TEMAS QUE NÃO SÃO DA COMPETÊNCIA DOS CÍRCULOS DE QUALIDADE**

- políticas de pessoal;
- casos individuais;
- regime de trabalho;
- temas ligados à execução de contratos de trabalho;
- temas da competência das organizações formais dos trabalhadores.

\* Engenheiro Químico



# Centro de Formação Profissional de Informática — CESAI —

PEDRO MARQUES \*

## O QUE É O CESAI?

O CESAI — Centro de Formação Profissional de Informática — foi criado por protocolo assinado em janeiro de 1985 entre o I.E.F.P. — Instituto do Emprego e Formação Profissional e a A.I.P. — Associação Industrial Portuguesa.

Segundo o seu director, o Dr. Jorge Santos, «O CESAI é uma entidade de formação com forte implantação a nível da Indústria, lutando pela modernização, com uma gestão empresarial bastante dirigida e autónoma, funcionando por objectivos e resultados.»

É composto por um quadro jovem de pessoal administrativo e técnico de cerca de 30 elementos, apoiado externamente por especialistas em diferentes áreas do sector da informática.

## PARA QUEM É DIRIGIDA A ACTIVIDADE DO CESAI?

O CESAI tem como objectivos prioritários a formação profissional em informática dirigida a:

- Jovens; com idades compreendidas entre 15 e 24 anos e 9.º ano de Escolaridade, em Regime de Aprendizagem.
- Jovens; com idades compreendidas entre 18 e 24 anos e o 12.º ano Escolaridade, em formação inicial para uma ou mais profissões.
- Técnicos de Empresas, nomeadamente de Gestão e Engenharia, que permita uma qualificação em Informática.
- Quadros técnicos de Informática de Empresas, que permita uma especialização em áreas específicas.

- Gestores de Empresas; por forma a sensibilizá-los, em Seminários, para as novas tecnologias da informação adaptáveis à gestão.

## ONDE E COMO FUNCIONA O CESAI?

Soubemos igualmente da pretensão deste centro em «atingir no corrente ano um volume de formação de 30 000 horas, distribuídas por 80 acções».

Deste modo, foi-nos dito que para «além do Porto, onde está concentrado o essencial das actividades, existe uma estrutura permanente de formação em Aveiro e Focos, bem como de estruturas temporárias em Évora, Beja, Sines, Estremoz, Portalegre, Famalicão, Viseu e Coimbra».

Como resultado do Inquérito às necessidades de Formação em Informática, realizado a 2000 empresas no ano de 1987, o CESAI obteve 13% de respostas que permitiram sintetizar as seguintes conclusões:

- a) São necessárias acções de formação com objectivos de sensibilização e/ou Indicação à Informática. (8% de respostas)
- b) São necessários profissionais capazes de desenvolver Aplicações Informáticas. (15% de respostas)
- c) São necessárias acções de Informática Aplicada, quer sobre os produtos em si mesmo (15% de respostas), quer sobre a sua utilização em áreas de Gestão:
  - Financeira (12%) das respostas
  - Comercial (10%)
  - Planeamento (10%)
  - Industrial (10%)
  - CAD/CAM (6%)

Desta forma o CESAI elaborou todo um plano de actividades para o ano de 1989 que na opinião do seu director «poderá para além da formação, originar a constituição de um Banco de dados para fornecimento de informação à Indústria, com temas que incluam Informática em geral e Formação Profissional». Será lançado brevemente um «Boletim Informativo» que permitirá a todas as entidades interessadas conhecerem as diversas áreas de intervenção do CESAI.

Foi também salientado pelo Dr. Jorge Santos, que o «CESAI tem assinados Acordos de Cooperação com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e com a Faculdade de Engenharia da Universidade de Aveiro, contando com a colaboração de técnicos especializados ligados a outras Instituições de Ensino e Empresas Industriais».

É de realçar que o CESAI foi nomeado pela «AUTODESK» («software house», Helvético/Americana) como Centro de Formação autorizado em «AutoCAD», isto é, software de Desenho Assistido por Computador que tem mais de «oitenta mil aplicações em todo o mundo». Sendo nesta área de CAD/CAM que o corpo técnico do CESAI está a desenvolver experiências, melhorando deste modo todo o potencial de prestação e Serviços às empresas, que em número crescente o têm solicitado.

Outro aspecto importante na actividade do CESAI tem sido a boa aceitação e plena integração (90%) dos jovens recém saídos dos cursos de formação, já que as empresas tem procurado intensamente a colocação desses jovens técnicos por forma a acompanharem a evolução técnica e tecnológica sentidas no tecido empresarial português.

### PLANO DE FORMAÇÃO 89-91 (Por grupos destinatários)

• **JOVENS COM O 9.º ANO**

- Aprendizagem, 1.º, 2.º, 3.º anos.
- Iniciação à Informática.

• **JOVENS COM O 12.º ANO**

- Técnico de Secretariado e Informática.
- Técnico Administrativo e Informática.
- Técnicas Vendas e Informática.
- Informática de Gestão.
- Programação e Análise.
- Microsistemas e Com. de Dados.
- Técnico de CAD/CAM.
- Operador de Gestão Industrial

• **QUADROS INTERMÉDIOS**

- Informática de Secretariado.
- Informática Administrativa.
- Inst. e Manutenção de Micros. e Redes.
- Informática Gestão Industrial.
- Iniciação à Informática.

• **QUADROS DE GESTÃO E ENGENHARIA**

- Microinf. Orçament. e Gestão Tesour.
- Informática e Cont. Analítica.
- Informática no Marketing.

- Microinf. no Planeamento.
- Comunicação na Empresa.
- Informática e Recursos Humanos.
- Informática de Gestão.
- Análise de Sistemas.
- Gestão de Sist., Proj. e C. Inf.
- Introdução ao CAD
- CAD/CAM Avançado.
- CAD/CAM em Eng. Elect./Electro.
- Informática Aplic. à Engenharia.
- Informática Aplicação à Gestão.
- Informática Gestão Industrial.

• **QUADROS DE INFORMÁTICA**

- Unix e programação C.
- Sist. Gestão Base de Dados.
- Sist. Op. e Arq. Comput.
- CAD/CAM Avançado.

• **SEMINÁRIOS**

- Informática no marketing
- Informática e meios de Comunicação
- Informática das PME's
- Informática na Gestão Financeira
- Avaliação e Gestão de Projectos
- Informática na Gestão Industrial
- Automação e Cont. Industrial
- CAD/CAM para PME's

Para mais informações dirija-se a:

**CESAI** — Centro de Formação Profissional de Informática

Rua Ciriaco Cardoso, 186  
4100 PORTO  
Telef: 25917-22312

\* Técnico do N.D.C.Q. — IIEFP

---

---

# CONHECE «O GIRASSOL» EM ABRANTES?

ISABEL FIGUEIREDO \*



«O GIRASSOL» é uma Pastelaria/Restaurante da freguesia do Rossio ao Sul do Tejo. Situa-se no cruzamento de St.º António, onde entroncam as estradas nacionais n.º 2 e n.º 118. A estação de caminho-de-ferro fica bem perto e a paragem da Rodoviária Nacional mesmo à porta.

A zona é privilegiada pois os seus clientes tanto são residentes, como aqueles que cruzam as duas estradas nacionais.

O leitor pode ser um novo cliente quando passar junto do cruzamento da estrada Alentejo — Castelo Branco e perto da estrada que vai para o Tramagal e dá ligação a Lisboa. É especialidade da casa o arroz e açorda de marisco, tendo também boas sobremesas regionais...

---

## DA IDEIA À EMPRESA

---

«O GIRASSOL» é mais uma iniciativa local de criação de emprego (ILE) promovida por um

casal: — Ismael Prata, 34 anos, que iniciou a sua actividade profissional como empregado de café em 1960. Mais tarde, entrou para a Metalúrgica Duarte Ferreira, SA., mas em 1987 viu-se na situação de desempregado; — Filomena Alves, pessoa dinâmica, vocacionada para a arte culinária, frequentou com sucesso o curso de hotelaria, especialidade cozinha, na Escola do Estoril, em 1985/6. Possuidora de experiência na actividade hoteleira como cozinheira em vários restaurantes do Concelho e Abrantes. No entanto, devido à contratação (de trabalho) a prazo, sentia-se cansada da constante situação de precaridade do seu posto de trabalho.

Ambos numa situação difícil a nível económico, social e familiar, quando tiveram conhecimento de que esta Pastelaria/Restaurante estava para trespasse e do programa do I.E.F.P. de Apoio às Iniciativas Locais de Emprego, pensaram que um antigo sonho se poderia tornar realidade — ter um restaurante.

**DIRIGIR: Que apoios tiveram?**

**EMPRESÁRIOS:** Dada a nossa experiência na área da actividade hoteleira a nossa vontade de vencer, bem como garantir a nossa subsistência e dos familiares, propusemo-nos construir uma empresa, esperando poder contar com os apoios necessários. Dirigimo-nos ao Centro de Emprego de Abrantes (CEA), onde a técnica de emprego ligada às ILE's nos acolheu da melhor forma, informou-nos e aconselhou-nos a apresentar o estudo económico do projecto. Para a elaboração deste recorreremos a uma empresa de contabilidade e gestão da área, também uma ILE.

Em Junho de 1987, encorajados pela técnica de emprego, apresentámos o pedido de apoio financeiro ao I.E.F.P., via CEA. No final do mês seguinte assumíamos a exploração directa do Restaurante. A confirmação da viabilidade financeira do projecto demorou à volta de 5 meses. Todo o nosso esforço e empenhamento no projecto valeu a pena, pois foram-nos concedidos 500 contos de verba a fundo perdido e 3400 contos de empréstimo reembolsável, sem juros, pela criação de 4 postos de trabalho.

Recebemos também 60 contos como apoio para o estudo económico elaborado.

**DIRIGIR: Quais os resultados obtidos?**

**EMPRESÁRIOS:** Conseguimos atingir e até ultrapassar os valores mínimos previstos, no que diz respeito ao volume de vendas, o que proporciona a estabilidade de emprego a 4 pessoas: 1 cozinheira, 2 empregados de mesa e balcão e 1 ajudante de cozinha. No Verão, com um maior fluxo de turistas à região, necessitamos de mais 1 ou 2 empregados. Sentimo-nos bastante satisfeitos com o sucesso desta iniciativa, pois podemos agora desfrutar de uma situação de segurança profissional e de maior satisfação no trabalho. Isto tem consequências positivas, quer na nossa estabilidade psicológica, familiar e económica, quer empresariais no desenvolvimento sócio-económico da região.

**DIRIGIR: Que perspectivas têm para o futuro?**

**EMPRESÁRIOS:** Pensamos começar já em Janeiro de 1989 a modernizar e desenvolver o Restaurante, fazendo obras gerais de beneficiação, que incluem a construção de novas casas de banho, ampliação de cozinha, reparação do chão e paredes, substituição de janelas, mon-

tra e porta da entrada. Estas serão acompanhadas com nova decoração e equipamentos mais modernos.

Com estas remodelações estamos conscientes que vamos contribuir para a melhoria e aumento de capacidade de oferta hoteleira, desta região, tão carenciada nesta área de actividade.

**DIRIGIR: Que conselhos têm a dar aos futuros empresários de ILE's?**

**EMPRESÁRIOS:** Com a nossa experiência na criação da nossa empresa aconselhamos às pessoas que possuem um projecto de investimento em que apostam, que o apresentem no Centro de Emprego da respectiva região. Aí, serão recebidos e informados e talvez o seu sonho se venha a tornar realidade. Nós estamos convictos que sem o apoio do CEA/IEFP às ILE's o nosso sonho comandava a nossa vida mas sem oportunidade de ser posto em prática.

Agradecemos também à técnica de emprego do CEA, ligada às ILE's, que tanta força nos deu, durante o tempo de espera da confirmação e viabilidade económica do projecto, que foi a altura em que nos sentimos mais inseguros, pois era absolutamente necessário obter as condições financeiras para levar a cabo o nosso sonho...

**O QUE É UMA ILE?**

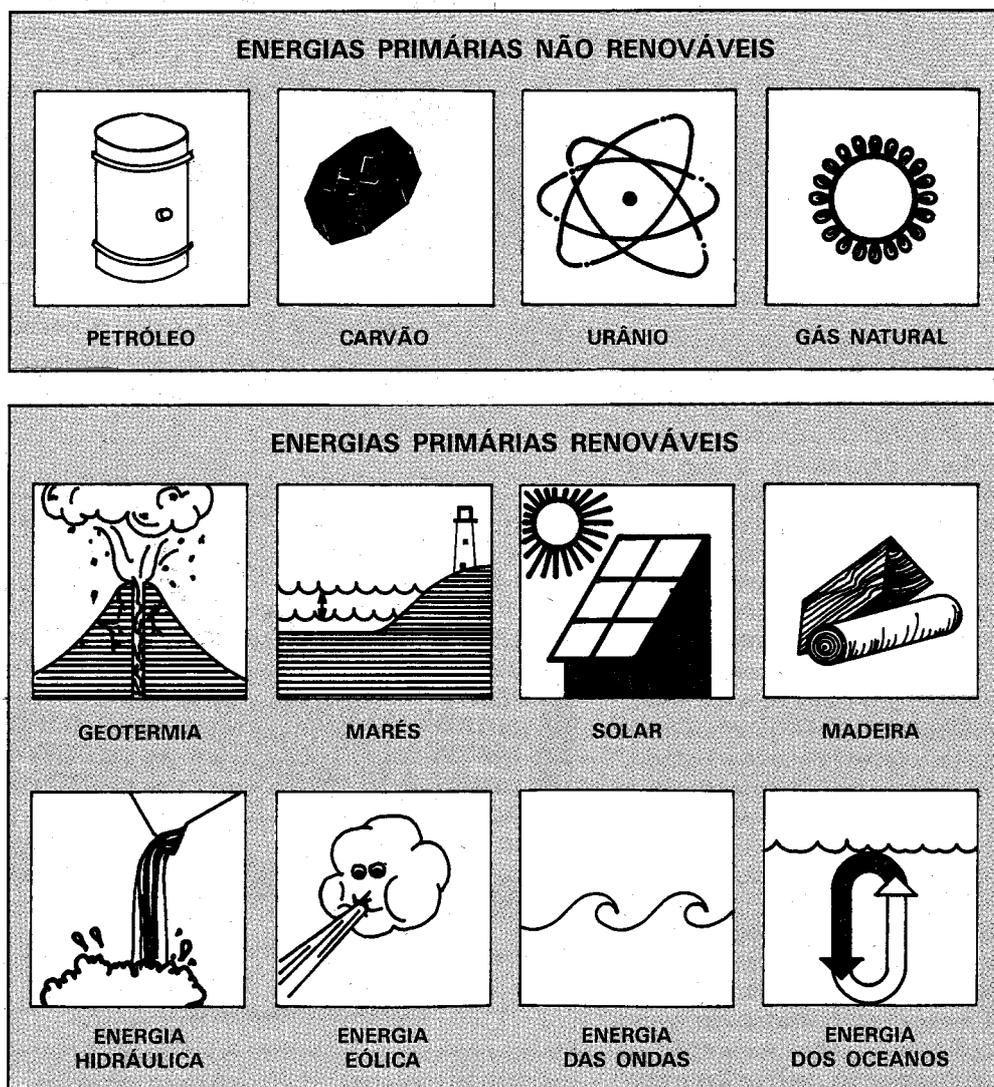
**ILE É UMA INICIATIVA LOCAL DE CRIAÇÃO DE EMPREGOS QUE SE CARACTERIZA PELA CAPACIDADE EMPRESARIAL E VIABILIDADE ECONÓMICO-SOCIAL; PELA INSERÇÃO NA COMUNIDADE; QUE RESPONDE A NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E QUE TEM EFEITOS NA CRIAÇÃO DE EMPREGO.**

\* PSICÓLOGA

# O CICLO DE UTILIZAÇÃO DE ENERGIA

JOÃO LUÍS CONDE DA LUZ\*

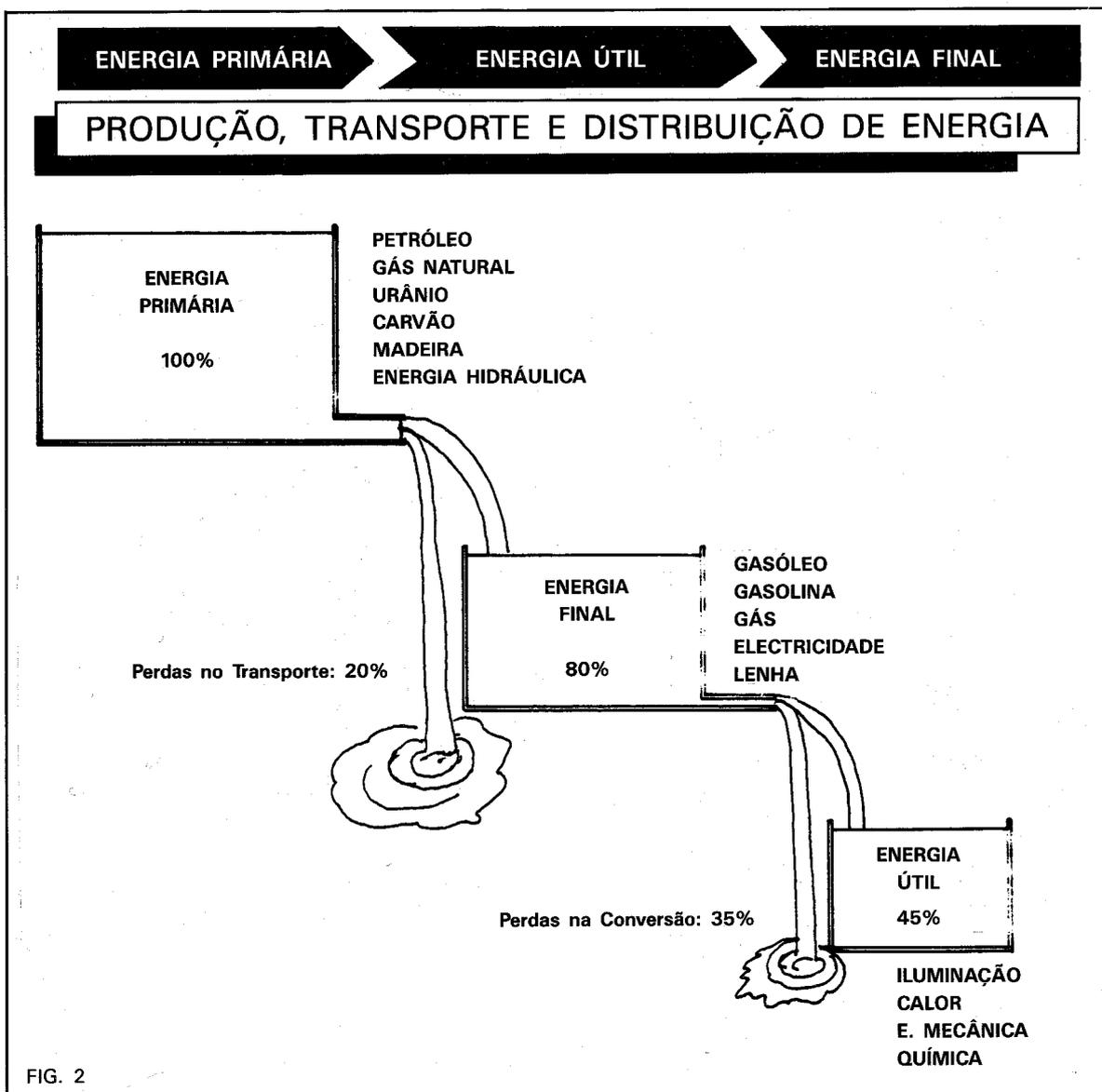
Duma maneira geral, o Homem não utiliza a Energia tal como ela se encontra na Terra à sua disposição. A fig. 1 — «ENERGIAS PRIMÁRIAS» apresenta duma maneira esquemática, as principais formas de Energias Primárias que existem disponíveis na Terra e que se dividem em dois grandes grupos:

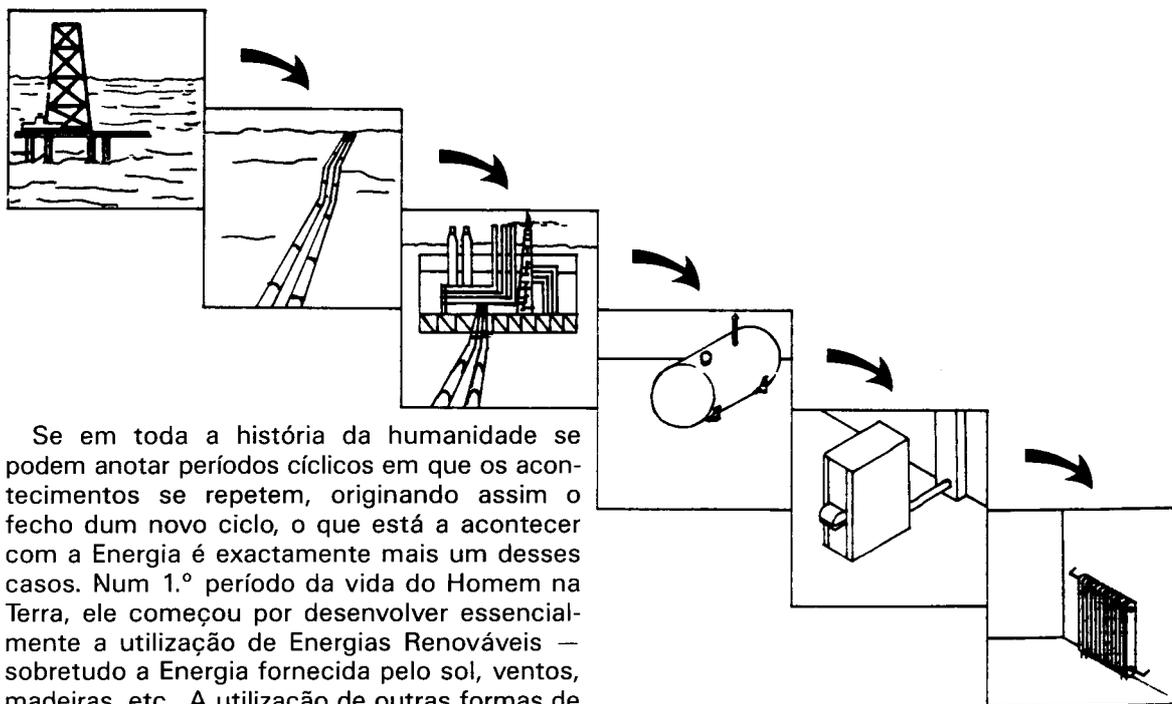


- Energias Convencionais (Não Renováveis)
- Energias Renováveis

Para poder utilizar algumas destas formas de Energia, e muito especialmente no caso das Energias Convencionais o Homem tem que proceder a várias operações que vão desde a extracção e transformação ao transporte, etc.. A fig. 2 — «CICLO DE UTILIZAÇÃO DA ENERGIA», mostra resumidamente o ciclo que algumas formas de Energia sofrem até serem utilizadas pelos consumidores; analisando mais detalhadamente o esquema nela apresentado, ficamos com uma noção do que é:

Da mesma maneira verificamos que em qualquer das transformações indicadas se verificam **PERDAS** que, no total do ciclo de utilização, podem atingir valores da ordem dos 55%. Quer dizer que só se aproveita como Energia Útil (nas casas, fábricas, etc...) menos de metade da Energia Primária que foi extraída. Face à realidade destes números, exige-se dos técnicos e dos consumidores, desde os intensivos aos domésticos, uma união de esforços no sentido de, por um lado, melhorar o rendimento os equipamentos consumidores de Energia e, por outro, racionalizar o consumo das diferentes formas de Energia.





Se em toda a história da humanidade se podem anotar períodos cíclicos em que os acontecimentos se repetem, originando assim o fecho dum novo ciclo, o que está a acontecer com a Energia é exactamente mais um desses casos. Num 1.º período da vida do Homem na Terra, ele começou por desenvolver essencialmente a utilização de Energias Renováveis — sobretudo a Energia fornecida pelo sol, ventos, madeiras, etc.. A utilização de outras formas de Energia foi-se desenvolvendo e, sobretudo a partir do início do século XVII, passou-se a consumir intensivamente uma Energia Primária Convencional — **O CARVÃO**.

O aparecimento e desenvolvimento da máquina a vapor provocou grandes consumos de carvão, e pode-se dizer que este período de tempo, que terminou nos fins do século XIX, caracterizou uma época designada pela **ERA DO CARVÃO**.

Em meados do século XIX, com o início da exploração do **PETRÓLEO**, verificou-se na humanidade uma **REVOLUÇÃO** em termos de consumo de Energia e entrou-se numa nova época — **ERA DO PETRÓLEO** — que caminha agora para o seu fim.

Na realidade, a partir das crises petrolíferas de 1973 e 1978, o **MUNDO OCIDENTAL** começou a preocupar-se seriamente com o excessivo consumo de petróleo, especialmente agravado nas sociedades mais desenvolvidas, procurando por um lado promover a sua Utilização Racional, isto é, utilizando-a dum forma mais adequada e com menos perdas e, por outro, desenvolvendo tecnologias que permitam a sua substituição quer no campo das fontes e Energias Convencionais (Ex.º: utilização do carvão), quer no campo das fontes de Energias Renováveis.

Este esforço do **MUNDO OCIDENTAL** permitiu desacelerar substancialmente o consumo

mundial o petróleo, diminuindo a sua dependência desta forma de energia à custa de:

- **Utilização Racional da Energia**
- **Substituição do Petróleo por outras formas de Energias Primárias quer convencionais, quer renováveis.**

No caso particular de Portugal, alguns esforços têm sido feitos nesse sentido, tendo a percentagem do petróleo diminuído de 92% para cerca de 72%, do total da Energia Primária consumida no nosso país. Apesar destes números, ainda há muito a fazer para que a nossa dependência do petróleo possa diminuir para valores bastante mais baixos e para que a Energia passe a ser utilizada dum forma mais racional.

\* ENG.º MECÂNICO; D. G. DE ENERGIA

# PREVENÇÃO DE ACIDENTES E RENTABILIDADE DA EMPRESA

LEOPOLDINA CRISPIM \*

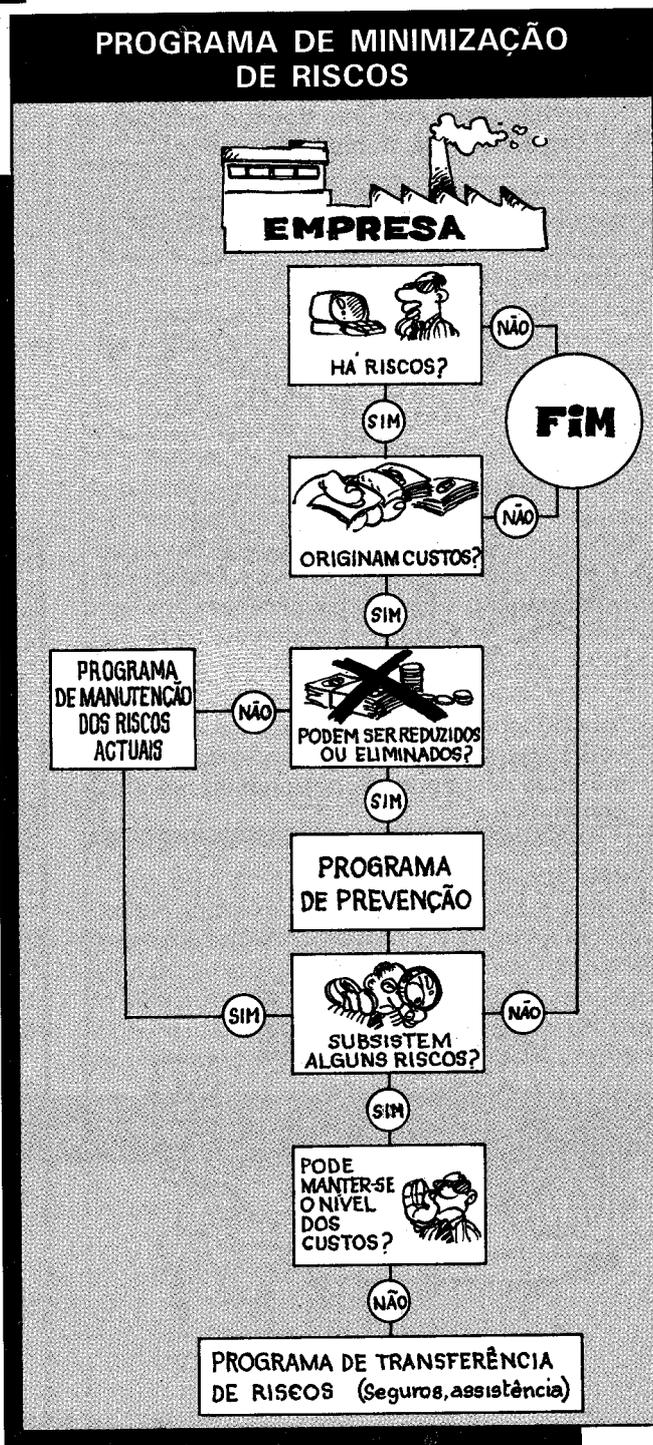
A vida humana não tem preço. Mas analisando a questão dum ponto de vista económico, verificamos que os gastos devidos aos acidentes ou os lucros não conseguidos por esse facto, inerentes à produção não realizada, são importantes.

Por outro lado, se as medidas de higiene e segurança estiverem presentes desde a fase de concepção da actividade económica — projecto e construção de instalações, equipamentos e produtos a utilizar e na escolha dos métodos de trabalho — a segurança não atrapalhará a produção porque nela estará integrada.

## GESTÃO DE RISCOS

As empresas portuguesas encontram-se numa fase particularmente difícil pois estão sujeitas quase que ao mesmo tempo a uma mudança tecnológica e a uma concorrência crescente.

Esta situação exige a identificação e controlo dos seus riscos: profissionais, de mercado, sócio-políticos, etc., se quiserem sobreviver ou conseguir lucros nos anos que se avizinham.



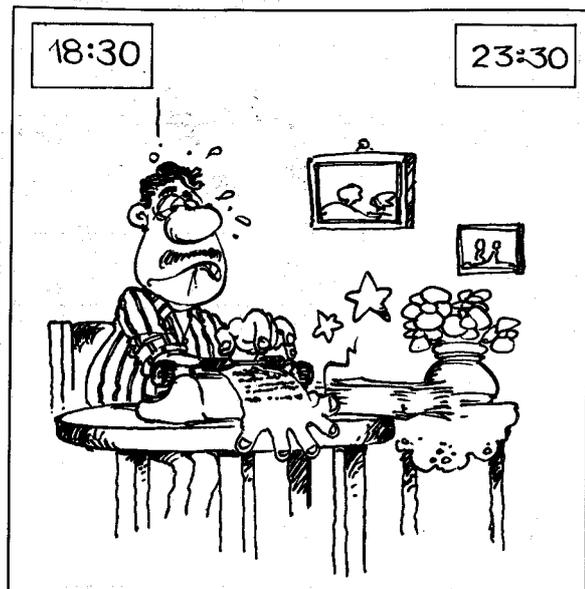
## ACIDENTES DE TRABALHO

Em Portugal considera-se acidente de trabalho o que ocorre em qualquer das situações seguintes:

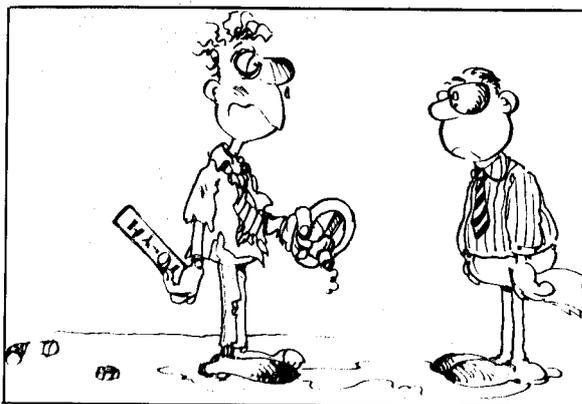
- no local e tempo de trabalho, provocando ou não lesão corporal, doença, redução da capacidade de trabalho ou morte;



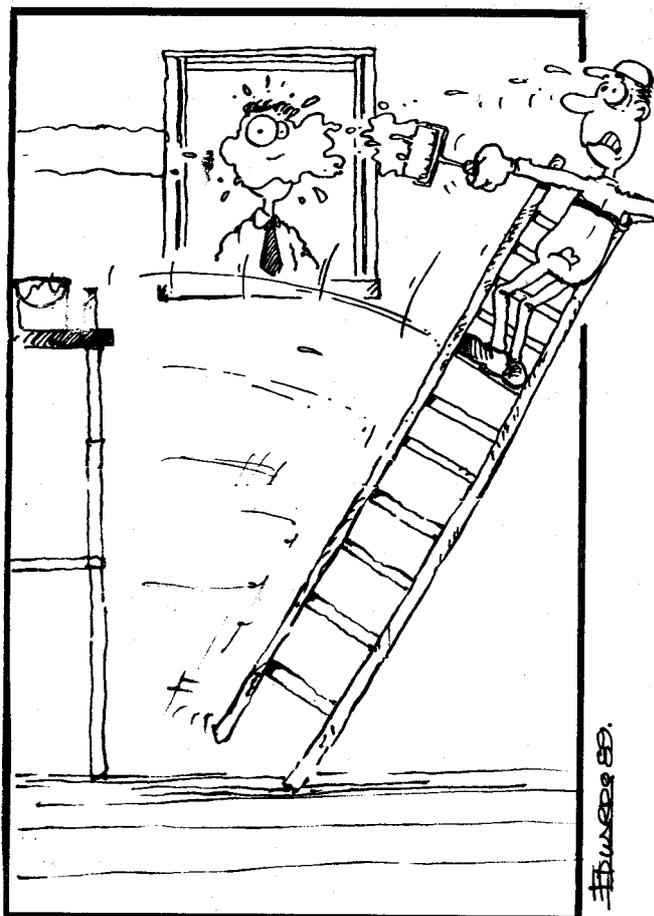
- fora do local e tempo de trabalho, quando verificado na execução de serviços determinados pela entidade patronal ou por ela consentidos;



- na ida para o trabalho e regresso deste quando for utilizado meio de transporte fornecido pela empresa ou quando houver circunstâncias que agravem o risco do percurso normal;

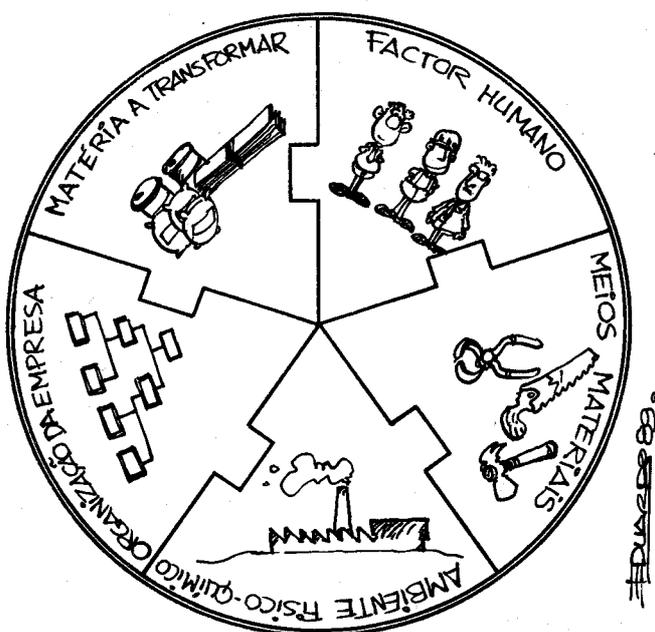


- na execução de serviços espontaneamente prestados e de que possa resultar efeito económico para a entidade patronal.



### ALGUMAS CAUSAS DE ACIDENTES

No sistema produtivo existem vários factores que se interligam e basta um «defeito» num destes factores para que o acidente aconteça.



A análise das causas de acidente parte do sistema produtivo e procura encontrar os defeitos de funcionamento dos diferentes elementos que intervêm no processo de produção. Assim, um acidente poderá ter sido provocado por falta de formação do trabalhador, ausência de protecções de segurança, falta de fiabilidade do material, iluminação deficiente, ausência de definição de funções, etc.

### CUSTO DOS ACIDENTES

Tal como as causas, também as consequências dos acidentes são múltiplas, quer a nível do trabalhador e sua família, quer da empresa e do país.

Por agora, vamos analisar as consequências a nível de custos dos acidentes para as empresas.

Os custos dos acidentes distribuem-se por duas categorias — custos directos (segurados) e custos indirectos (danos materiais), perda de produtividade). Estes apresentam maior dificuldade na sua avaliação e, segundo Heinrich, custariam 4 vezes mais que os custos directos. Este autor forneceu pela primeira vez uma motivação económica às empresas para a sua luta contra os acidentes.

De entre os vários métodos desenvolvidos para precisar os custos indirectos do acidente, escolhemos um que consideramos de fácil aplicação, não esquecendo que não é um método perfeito e que os resultados obtidos a nível de uma empresa não se poderão generalizar porque, além dos riscos comuns a uma mesma actividade, existe um grande conjunto de factores que diferem de empresa para empresa.

### MÉTODOS DE CONTROLO DE CUSTOS

Este método tira partido do conjunto de elementos anotados em fichas pelos vários serviços da empresa (Serviço Médico, Serviço de Pessoal, Serviço onde ocorreu o acidente, etc.) aquando do acidente de trabalho e possibilita uma ideia aproximada dos custos indirectos que recaem sobre a empresa num dado período de tempo.

#### Exemplos de fichas (2)

A PREENCHER PELO MÉDICO	Tempo	Custo
Nome da vítima:		
Data do acidente: ___/___/___		
Custo do material utilizado		
Tempo do pessoal médico e paramédico		
Outros		
Participação à Seguradora: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		

A PREENCHER PELO ENCARREGADO DO SERVIÇO ONDE OCORREU O ACIDENTE	Tempo	Custo
• <b>Da vítima</b> Horas perdidas para primeiro socorro		
• <b>Do Encarregado</b> Horas perdidas p/ assistência à vítima		
Horas perdidas para inquérito do acidente		
• <b>Do Pessoal</b> Horas perdidas na sequência da lesão		
• <b>Do Serviço</b> Custo estimado da interrupção de trabalho		
Custos estimados de reparação de máquina e instalações deterioradas		
Custo estimado da perda de produtos		
Custo estimado de matérias-primas		
• <b>Outros</b>		
TOTAL		

Verificamos que, salvo raras excepções, ao reduzir o número e gravidade dos acidentes, aumentam a produtividade e os ganhos, resultando estes da minimização dos custos directos e indirectos dos acidentes e ainda do desconto das taxas de seguro de que a empresa poderá beneficiar em determinadas circunstâncias, devido à implantação pelas Seguradoras do Sistema de Desconto por Baixa Sinistralidade.

## CONCLUSÃO

Como é do conhecimento geral, a maioria das empresas, sobretudo as de pequena e média dimensão, foram implantadas e mantêm-se em laboração sem obedecer a requisitos de higiene e segurança que permitam a total defesa da integridade física e psíquica dos trabalhadores.

Mas a ratificação, por Portugal, da Convenção n.º 155 da Organização Internacional do

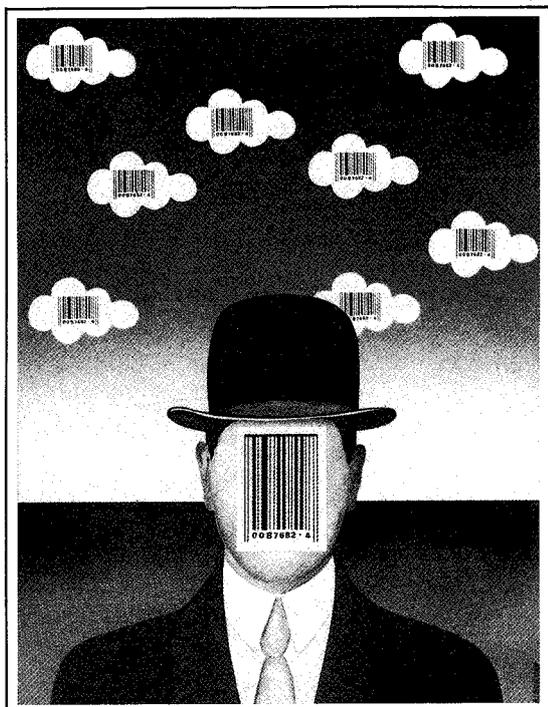
Trabalho sobre Segurança, Saúde dos Trabalhadores e Ambiente do Trabalho, e o conjunto de Directivas das Comunidades Europeias obrigam as empresas a adoptar medidas na área da Higiene e Segurança.

Sabemos, no entanto, que não bastam diplomas legais, regulamentos e normas para que o nível de segurança aumente.

A adopção de comportamentos seguros só será possível se os intervenientes no processo de produção forem formados e informados sobre os riscos dos produtos e equipamentos que utilizam e a melhor forma de os evitar.

A melhoria das condições de higiene e segurança só será possível se houver empenhamento e responsabilização de **todos os níveis hierárquicos** da empresa.

\* Técnica Superior da DGHST.



## AS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMÉRCIO

HEROMINA CRASTO CORREIA \*

A informática está hoje vulgarizada na gestão de quase todos os negócios. Contudo no mercado da distribuição estão a verificar-se consideráveis avanços que constituem ainda uma supresa para muitos consumidores e para muitos dos próprios distribuidores. Refiro-me sobretudo às inovações no domínio das novas tecnologias que são inúmeras, sendo as suas potencialidades e características ainda uma incógnita para muitos empresários do sector, dado o seu progresso tão repentino. Apresenta-se assim neste artigo uma descrição sucinta do que são estes equipamentos informáticos e algumas das vantagens que eles oferecem.

Os sistemas informáticos integrados surgem da necessidade de haver sistemas eficazes de gestão em áreas como, gestão de stocks (nos armazéns e superfícies de venda), vendas, compras e gestão administrativa (contabilística e financeira), e para fazer face à evolução crescente que o mercado da distribuição tem tido.

Esta informação segue geralmente um percurso, no qual aparece em 1.º lugar, a codifica-

ção dos produtos, depois a utilização dos terminais ponto de venda, a seguir a leitura óptica e finalmente a transferência electrónica de fundos.

### CODIFICAÇÃO

Para a utilização dos sistemas automatizados é necessário proceder-se primeiro a uma codificação dos produtos. Esta consiste na atribuição pelo fabricante/distribuidor de um número de código a cada um dos produtos. Estes códigos são um símbolo, que representa um conjunto de caracteres que podem ser lidos por máquinas. O símbolo é formado por uma série de barras paralelas claras e escuras de diferentes amplitudes e uma sequência de algarismos árabes na parte inferior.

Esta sequência é composta de 13 dígitos que indicam o país donde o produto provém, a empresa onde foi fabricado e a identificação do produto.

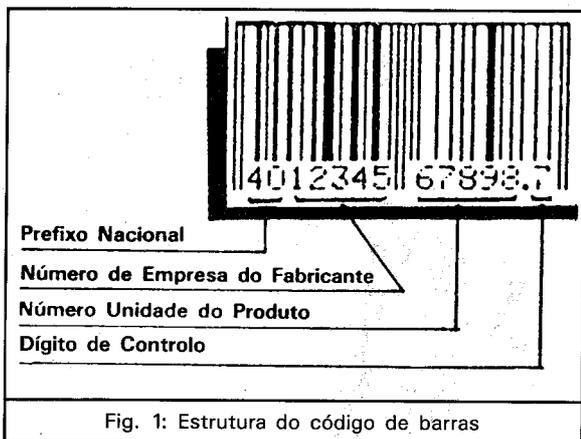


Fig. 1: Estrutura do código de barras

O símbolo é impresso pelo industrial nas etiquetas ou embalagens dos seus produtos, ou pelo distribuidor usando etiquetas autocolantes para produtos que não vêm codificados de origem, ou máquinas etiquetadoras especiais, para codificar, no ponto de venda, produtos frescos (peixe, carne, fruta).

Como se verá adiante no texto a codificação dos produtos é fundamental para a máxima rentabilidade destes sistemas.

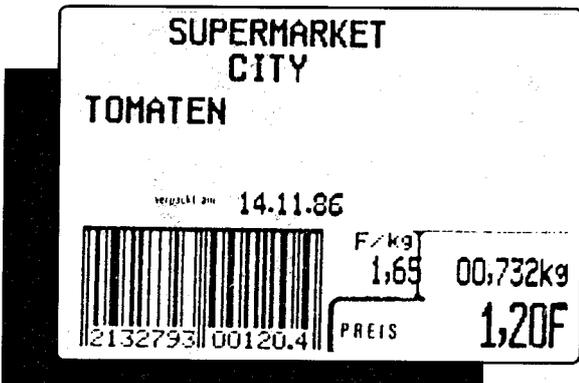


Fig. 2: Exemplo da etiqueta com código de barras

### TERMINAIS PONTO DE VENDA

Com a generalização do uso do código de barras em quase todos os produtos, as tradicionais caixas registadoras têm tendência a desaparecer. No seu lugar serão instalados os terminais

ponto de venda que proporcionam as funções de controlo e emissão de informação, essenciais para uma boa gestão.

Com a simples introdução dos códigos dos produtos neste terminal (por digitação ou leitura óptica) é emitido um ticket para o cliente no acto do pagamento, com informação pormenorizada das compras efectuadas.

E também desencadeada uma série de operações no computador central que permitem controlar com exatidão todo um conjunto de operações de gestão de stocks, gestão de pedidos ou encomendas: são registados o n.º de transações por dia e por caixa, o tipo de produto mais vendido ou menos procurado. Em termos de stocks elabora ainda uma listagem geral de armazém, dos produtos saídos ou pendentos de recepção ou de necessidades de compra.



Fig. 3: Terminal ponto de venda

Podem ainda obter-se diversos relatórios como relatórios por caixeiro com valores e quantidades vendidas, relatório com n.º de clientes atendidos, artigos vendidos, relatório financeiro, relatório de totais de vendas por dia ou período, totais por departamento, totais por terminal etc. (fig. 4)

ACT 23	
TERMINAL	
GRUP	38049.70
RGRP	-33459.00
GROS	4590.70
TRNG	.00
RENT	.00
ERCT	5 -12.71
VOID	6 -2.24
TXCR	3 -.19
SBTL	4575.56
BTRF	3
	-4.12
CRED	0
	.00
VCFN	9
	-1.98
RTRN	1
	-2.49
STCR	2
	-2.75
IDIS	0
SBTL	4564.22
TDIS	0
	.00

Fig. 4: Exemplo de Relatório

Estes terminais podem trabalhar como unidade independente ou em rede e a eles serem adaptados diversos periféricos de acordo com a evolução e os níveis de gestão que se pretendem:

- Leitores ópticos
- Transferência electrónica de fundos
- Impressoras de facturas
- Balanças

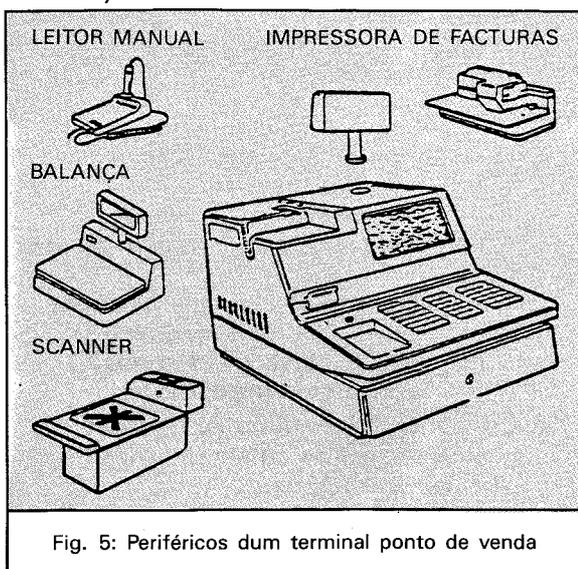


Fig. 5: Periféricos dum terminal ponto de venda

## LEITURA ÓPTICA

A recolha de dados é um ponto muito sensível em qualquer sistema de processamento de dados. A digitação é uma tarefa repetitiva e requer muita atenção do operador. Os leitores ópticos destinam-se essencialmente a reduzir a tarefa de digitação e a eliminar os erros provenientes desse trabalho. Estes possibilitam a leitura e o registo dos dados de cada artigo codificado através duma simples passagem pelo símbolo. Os leitores podem ser de dois tipos:

Embutidos no check-out ou de operação manual. No primeiro caso a leitura do código é feita passando o produto sobre a janela do leitor (fig. 6), no segundo a leitura é feita com contacto sobre o código (Fig. 7).

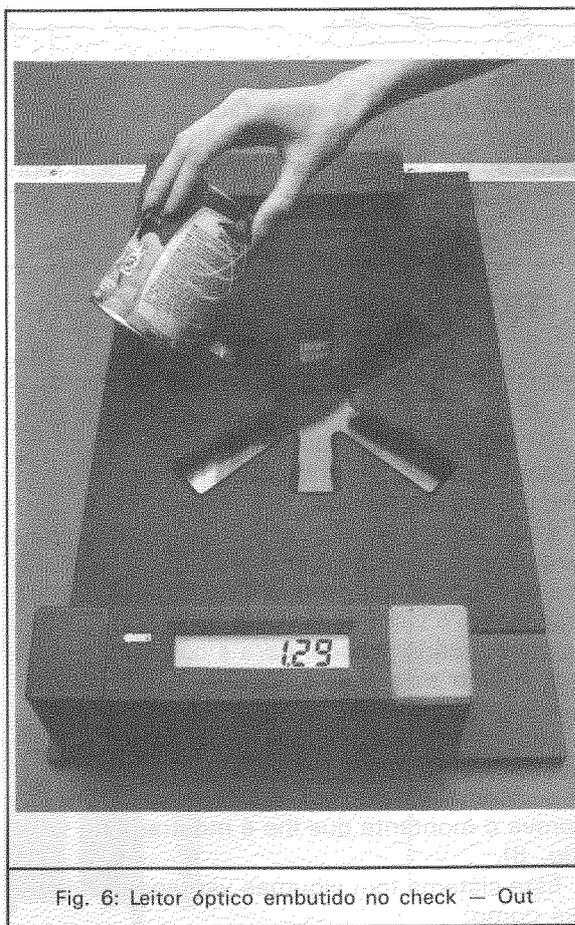


Fig. 6: Leitor óptico embutido no check - Out

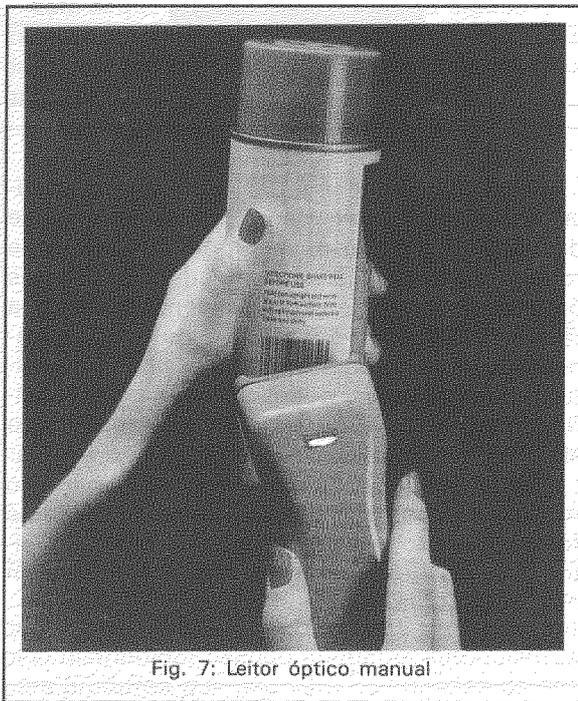


Fig. 7: Leitor óptico manual

Estes sistemas de leitura permitem uma melhoria na produtividade tais como anulação de enganos nos preços, redução de roubos, eliminação de etiquetagem de preços, maior rapidez no atendimento dos clientes.

## TRANSFERÊNCIA ELECTRÓNICA DE FUNDOS

Os equipamentos do ponto de venda possibilitam também a utilização de transferência electrónica de fundos.

Esta transferência permite que no ponto de pagamento do comércio em geral, através dos meios electrónicos, se transfira, no momento da transação, o valor da compra do cliente, da sua conta bancária pessoal para a conta do vendedor, sendo esta operação desencadeada pelo cartão do cliente.

Localmente a operação é muito simples: basta passar o cartão pelo leitor da tarjeta magnética e o cliente introduz o seu código secreto e aprova o montante que lhe é mostrado no visor (fig. 8).

Este sistema tem algumas vantagens evidentes como:

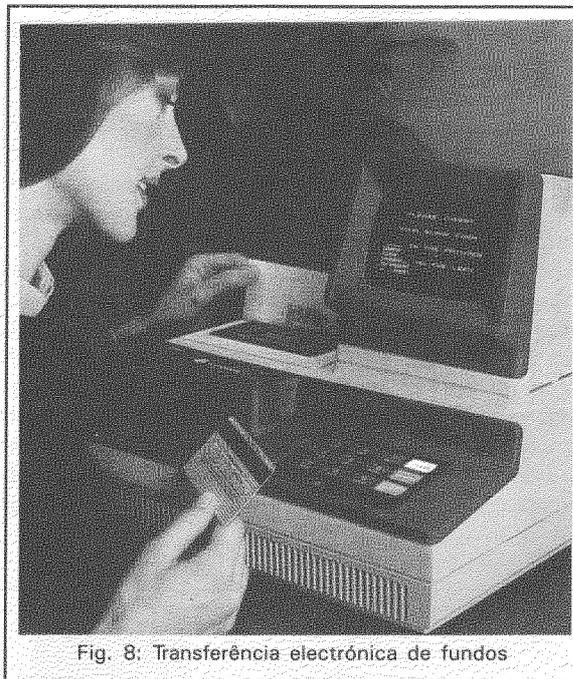


Fig. 8: Transferência electrónica de fundos

**Diminuição do risco (fraudes incobráveis) maior rapidez na cobrança**

**Diminuição do trabalho administrativo (tratamento de cheques)**

É urgente uma actualização em áreas como as novas técnicas de gestão e novas tecnologias para acompanhar a evolução permanente. Os sistemas integrados são uma das respostas para o desafio que esta mudança traz, permitindo melhores índices de produtividade e maiores margens de lucro.

Em resumo podem apontar-se como alguns dos maiores benefícios a obter com um sistema informatizado, os seguintes:

- **Aumento da produtividade da loja**
- **Melhor controlo e responsabilização sobre a actividade no ponto de venda**
- **Aumento na capacidade de vendas**
- **Controlo eficaz sobre os artigos de fácil roubo**
- **Melhor utilização dos recursos humanos**
- **Reposição de stocks mais dinâmico**
- **Controlo sobre a gama de produtos**
- **Redução de esforço administrativo**

Esta exposição deixará ao leitor, ainda algumas questões sobre as potencialidades e horizontes de aplicação destes equipamentos, mas com certeza dará uma ideia de como eles permitem fazer face à evolução crescente■

\* Técnica superior do CECOA

# GESTÃO PREVISIONAL: conceito à LA PALISSE!

NELSON TRINDADE \*

«SE A MINHA AVÓ NÃO MORRESSE  
AINDA HOJE ERA VIVA!»  
«SUBIR PARA CIMA»  
«PEIXES AQUÁTICOS»

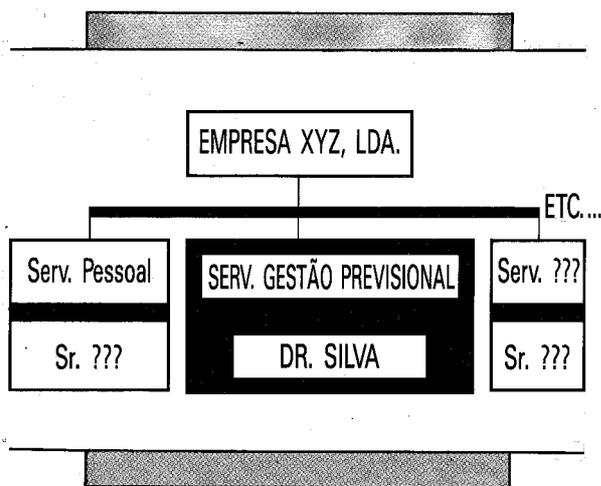
Estas são as chamadas verdades de La PALISSE. Quer isto dizer que em cada frase a mesma ideia se encontra desnecessariamente repetida, mas de uma forma que aparentemente acrescenta, especifica, complementa o conceito inicial. Todavia, isso é falso, inclusive, pode mesmo dizer-se que mostra uma certa «parvoíce» (talvez bem intencionada), pois o que é dito em acrescento, nada acrescenta, pois é sempre óbvio a partir da primeira afirmação. Por exemplo, «subir» é sempre para cima (não poderia ser de outra maneira), um «peixe» é sempre aquático e se a avó não tivesse morrido é óbvio que ainda era viva.





**CASO:**

O Sr. Dr. Silva está muito contente porque acabou de ser promovido a Chefe do Serviço de gestão Previsional, e recebeu uma cópia do Organograma onde o seu nome e posição está muito claramente em evidência. Com orgulho afixa o seu exemplar na parede do seu gabinete:



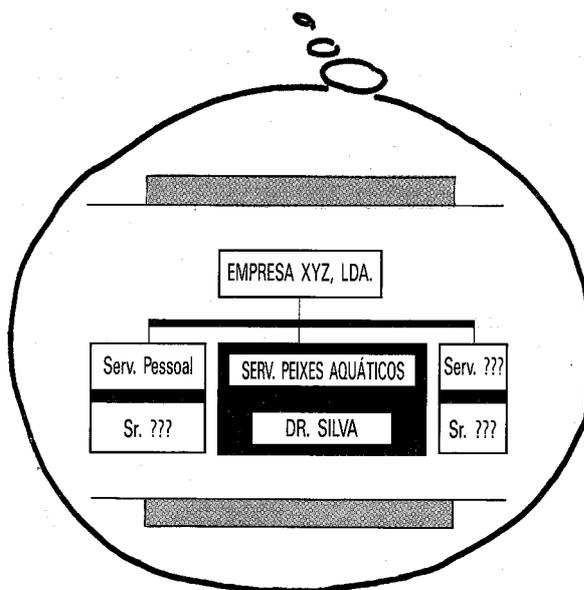
Se o conceito de gestão já contiver na sua definição a noção de **previsional**, então falar de **gestão previsional** é afirmar o óbvio, é dizer uma verdade à LA PALISSE. O perigo desta afirmação, a par do seu ridículo, é conduzir à ideia de que existirá uma gestão que não é previsional, lado que aquela afirma que o é. No exemplo acima, quando se diz «peixes aquáticos», se acreditarmos na validade desta afirmação vamos cair na ideia de que existirão peixes que não são aquáticos, pois a não ser assim a frase é descabida. Este é o perigo das verdades à LA PALISSE.

Na nossa hipótese, se toda a gestão for, por definição, **previsional**, o que significará então uma gestão que sendo **previsional** se afirma **previsional**?

Por outro lado, se a gestão não for, por definição, **previsional**, o que será neste caso uma gestão não **previsional**? Existirá, ou é uma hipótese impossível?

Assim, a questão que se coloca é saber se o conceito de **GESTÃO PREVISIONAL** é, apenas, uma verdade À LA PALISSE, ou seja, uma «parvoíce» perigosa, ou um conceito bem estruturado que nos obriga a teorizar e praticar também a gestão não-**previsional**?

Mas, tendo começado a estudar o problema, ele hoje sente-se um bocado angustiado e talvez envergonhado. Não será que entrou no mundo dos «La PALISSE»? Será o mesmo que ser chefe do serviço de «peixes aquáticos»? E ele angustiado imagina-se:





SERÃO REAIS OS TERRORES DO DR. SILVA?

### COMENTÁRIOS:

Como ponto de partida, surge a pergunta: o que é gerir?

Das suas diversas definições, é possível fazer ressaltar uma ideia geral, comum a todas elas:

**A GESTÃO É SEMPRE UM PROCESSO QUE COLOCA EM COMUM OS DIVERSOS RECURSOS À DISPOSIÇÃO, CONJUGANDO «PESSOAS E MEIOS», COM O OBJECTIVO DE REALIZAR, DESSE MODO, UM RESULTADO PRÉ-DETERMINADO.**

Assim, pode concluir-se que a gestão actua sempre no PRESENTE com vista a um resultado FUTURO. Por outras palavras, a gestão é uma técnica que interfere no dia-a-dia, a fim de provocar condições de obtenção do objectivo desejado. Está sujeita à regra do:

**FAZ AQUI-AGORA  
PARA GANHAR LÁ-ENTÃO**

A sua actuação consiste em co-ordenar da melhor maneira possível os recursos existentes, para que do conjugar desses meios nasça o resultado desejado.

A palavra-chave é então **co-ordenar**. Mas o que é co-ordenar?

Co-ordenar é fazer com que os meios disponíveis se «encaixem», integrem, conjuguem de um modo tal que seja essa a melhor maneira de provocar o resultado desejado.

Então, como é evidente, essa acção de co-ordenar é **sempre anterior** ao momento em que os diversos recursos se conjugam. E, sendo assim, ela só pode ser decidida por antecipação em relação ao que vai suceder, ou seja, em opção prospectiva, isto é, por **PREVISÃO**.

Em conclusão,

- **GERIR** é basicamente co-ordenar;
- **CO-ORDENAR** é por definição uma actividade feita no presente para ter efeitos futuros;
- **AGIR** no presente, destinado a ter resultados no futuro, tem que ser sempre por antecipação;
- **DECIDIR** por antecipação obriga a prever os acontecimentos;

então,

- **GERIR É SEMPRE PREVER:**

logo,

- **A GESTÃO É SEMPRE PREVISIONAL!**

Nesta perspectiva, a única diferença entre os diversos tipos de gestão é, por um lado, o «território organizacional» abrangido e, por outro lado, a distância temporal entre a decisão gestonária feita e os efeitos provocados. Neste último caso, poder-se-á falar de gestão a curto/médio ou longo PRAZO.

Será que aquilo que chamam de GESTÃO PREVISIONAL é apenas uma forma errada (uma parvoíce de LA PALISSE) de dizer GESTÃO A LONGO PRAZO?

Para analfabeto ouvir alguém dizer «peixes aquáticos» provoca-lhe uma grande admiração por um indivíduo que se mostra assim tão culto. Todavia, para uma pessoa letrada, tal afirmação abre-lhe um grande sorriso por tanta estupidez.

No plano da gestão, somos analfabetos ou letrados?? Um teste fácil de fazer!! ■

\* CONSULTOR DE GESTÃO

---

---

# LEASING:

## OUTRA FORMA DE FINANCIAR INVESTIMENTO ÀS PME's

JOSÉ GARRIDO \*

A locação financeira, vulgarmente conhecida por «leasing» (designação anglo-saxónica) é um sistema de financiamento a médio e longo prazo destinado, exclusivamente ao investimento para aquisição de bens de equipamento.

Em termos práticos, significa que o empresário escolhe o equipamento que necessita para a sua actividade e a empresa de «leasing» adquire esse mesmo equipamento, alugando ao empresário, por um período acordado entre os dois, mediante pagamento de rendas.

Esta modalidade de financiamento está em uso generalizado nos Estados Unidos há mais de 30 anos e na Europa há cerca de 20 anos. O «leasing» só muito recentemente foi autorizado em Portugal, através do D.L. 135/79 de 19/Maio/79, constituindo-se a primeira empresa de «leasing» em Agosto de 1981. Hoje, existem 8 empresas de locação financeira mobiliária e uma empresa de locação financeira imobiliária.

O acesso ao «leasing» só pode ser feito por:

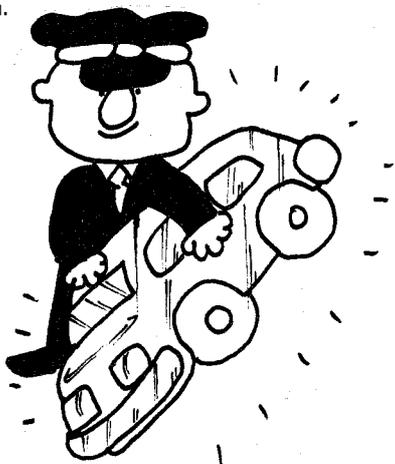
- Sociedades (seja qual for a sua forma jurídica)
- Empresários em nome individual
- Profissões liberais
- Organismos de Administração Pública



## LEASING MOBILIÁRIO

Vejamos alguns aspectos a ter em conta no contrato de «leasing» mobiliário.

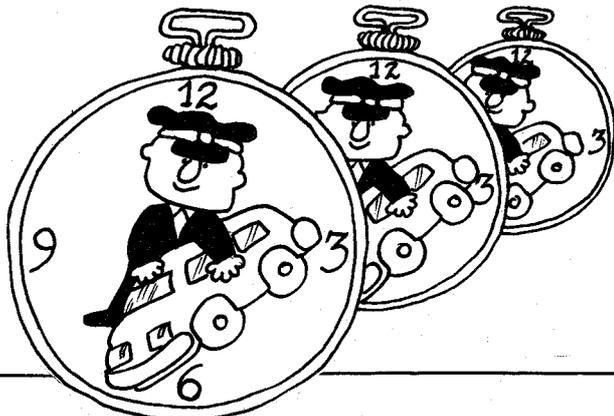
De acordo com a legislação vigente, podem ser objecto de financiamento todos os bens de equipamento, tais como maquinarias industrial, computadores, equipamentos médico, alfaias grícolas, veículos ligeiros (para utilização profissional), comerciais e pesados. Saliente-se que este equipamento a financiar deverá em princípio, ser novo e beneficiar de boa assistência.



## PRAZO

De uma forma geral, os prazos de contrato de «leasing» variam entre 2 e 6 anos, condicionado cumulativamente a que o prazo do contrato não seja inferior a metade do respectivo prazo fiscal de amortizações (imposição por lei). Na prática corrente, os prazos mais praticados são:

- Equipamento industrial — 4 a 5 anos
- Equipamento informático — 3 anos
- Material de transporte e carga — 2,5 a 5 anos
- Equipamento de electromedicina — 2 a 3 anos



## VALOR RESIDUAL

Quando se faz o contrato com a empresa de «leasing», um dos pontos que fica definido e registado no contrato é a possibilidade de opção em, terminado o prazo, poder o empresário comprar o equipamento que lhe foi alugado. Esse valor, conhecido por valor residual, é feito na base de uma percentagem do valor de aquisição do equipamento e que se situa entre os 2% a 6%. Este valor é muito baixo para incentivar a empresa a ficar com o equipamento.

No termo do contrato, o empresário dispõe de 3 opções: ou compra o equipamento com base no valor residual, (previamente estabelecido quando fez o contrato); ou devolve o equipamento; ou faz um novo contrato, mas neste caso com rendas de valor muito inferior às iniciais como é evidente.

## RENDAS



As rendas poderão ser mensais, trimestrais e ainda semestrais. A generalidade das empresas pratica rendas mensais, mas é um aspecto que pode ser discutido na proposta. As rendas podem ser pagas no fim do período a que se reportam (renda postecipada) ou no início (renda antecipada). Na maioria dos casos a renda é o vencimento antecipado, isto é, a primeira renda vence-se no primeiro dia útil do mês seguinte ao da celebração do contrato.

De uma forma geral as rendas são constantes, isto é, igual valor. No entanto, algumas empresas de «leasing» dão a possibilidade de as rendas serem variáveis, flexíveis, sendo possível afectar as rendas à disponibilidade de tesouraria da empresa. Isto torna-se de extrema importância para sectores de actividades ligados ao turismo, onde as receitas são sazonais.

## LEASING IMOBILIÁRIO

Esta modalidade de «leasing» abrange a construção ou compra de armazéns, fábricas, escritórios, sedes, clínicas, hotéis, restaurantes, estabelecimentos comerciais, etc. Estes bens podem ser imóveis para construção, mas também podem ser imóveis já existentes.

Não financia a construção para habitação, sendo indispensável que tenha em vista o exercício de uma actividade, comercial, industrial ou agrícola.

As condições de realização de uma operação de «leasing» imobiliário, dependem simultaneamente do projecto e da forma como o projecto se insere nas perspectivas da rentabilidade e de tesouraria da empresa que a ele recorre.

A duração destes contratos é, em geral, de 10 a 15 anos, seguido de um ano no decorrer do qual será pago o valor residual.



O montante de financiamento a este tipo de projectos é habitualmente superior a 10 000 contos, podendo igualmente financiar o valor da sisa e os encargos com as escrituras e registos.

## VANTAGENS DO «LEASING»

Interessa analisar quais são as vantagens que traz aos empresários optar por esta forma de financiamento.

- Simplicidade e rapidez

As respostas às solicitações são dadas num prazo de aproximadamente 15 dias, o que, comparando com

o recurso às tradicionais fontes de crédito é seguramente muito mais curto, factor de considerável importância em determinadas situações. Além disso, tem a vantagem de exigir muito menos burocracia do que o crédito bancário.

- Não afecta a capacidade de endividamento da empresa

Contabiliza apenas à medida que se vão pagando as rendas, a operação de «leasing» não aparece verdadeiramente reflectida no balanço das empresas. Afecta apenas o montante de compromissos, dado que fica uma parcela de autofinanciamento comprometida com os pagamentos das rendas respeitantes ao contrato de «leasing».

- Financiamento a 100%

A possibilidade de financiar o investimento é de «quase 100%», isto porque, como as rendas são antecipadas, nunca chega a 100%. No entanto, financia totalmente todo o investimento, o que, comparativamente ao crédito bancário, se torna vantajoso, dado que a banca, em investimento de médio prazo, se limita de uma forma geral a financiar 70%, forçando o empresário a «arriscar» o restante.

- Protege as empresas da obsolescência de equipamentos

Efectuando um contrato por um prazo correspondente a metade da vida útil fiscal do bem (prática corrente), o empresário amortiza aceleradamente, permitindo-lhe renovar o equipamento por outro mais evoluído.

Este aspecto tem muito mais sentido quando se trata de equipamento informático, cuja evolução tecnológica é espantosa. E esta realidade começa a ser sentida noutros equipamentos, sobretudo na área industrial, onde a modernização é factor de sobrevivência.

- Permite a obtenção de economias fiscais

Para as empresas que apresentem lucros (rentáveis), uma das grandes vantagens do «leasing» é o facto de as rendas serem integralmente consideradas como custo. O equipamento é reintegrado em metade do tempo permitido por lei, para efeitos fiscais. Significa isto que o empresário aumenta os custos do exercício, reduzindo assim a matéria colectável e, por esta via, obtendo a redução do imposto (Contribuição Industrial e Impostos sobre Lucros).

Outro aspecto que interessa destacar é a possibilidade de poder usufruir do Crédito Fiscal por Investimento (C.F.I.) e da Dedução de Lucros Retidos e Investidos (D.L.R.R.), que são dois incentivos fiscais criados para empresas que promovam investimentos.

- Diversidade de fontes de financiamento

A empresa diversifica as fontes de financiamento, o que lhe permite um certo poder negocial junto das instituições financeiras.

### INCONVENIENTES

O custo desta operação é, fora de dúvida, o elemento mais desfavorável. As taxas praticadas são, em termos brutos, mais elevadas do que o crédito bancário. E compreende-se bem porque assim é:

No cálculo destas taxas que determinam o montante das rendas, estão incluídos:

- Encargos relativos às amortizações do equipamento.
- Os custos dos capitais investidos (Taxa de juro dos capitais imobilizados).
- Despesas administrativas das empresas de «leasing», incluindo a sua margem de lucro.

É, assim, uma operação onerosa, devido às taxas que são praticadas, o que se compreende facilmente dadas as condições que concede aos seus clientes. É o outro prato da balança, a contrabalançar os aspectos aliantes do «leasing».

O «leasing» tem-se revelado, como forma de financiamento, adequado ao contexto económico-empresarial do nosso país, onde predomina a pequena e média empresa. E torna-se mais importante em períodos de restrição ao crédito bancário, como o que actualmente se atravessa.

Uma última palavra: Quando tiver que decidir a que fonte de financiamento recorrer, analise a situação concreta com que se lhe defronta. É necessário ponderar não só os custos, como os fluxos de tesouraria, o tipo de equipamento, todo um conjunto de factores que envolvem um investimento. A resposta tem que ser estudada caso a caso; não há soluções ideais; é sempre bom ter várias alternativas para um problema. A questão que se põe é saber qual a mais rentável, a que leva a uma maior riqueza do empresário. ■



\* ASSISTENTE TÉCNICO AO COMÉRCIO

**EUROLEASING** – Sociedade Portuguesa de Locação Financeira SA.  
R. Alexandre Herculano, 48/50 – 11.º  
1200 LISBOA  
Tel: 528217-528124

R. Gonçalo Sampaio, 271 – 2 D  
4200 PORTO  
Tel: 697975-697976-697987

**IMOLEASING** – Sociedade de Locação Financeira Imobiliária, SA.  
R. Rodrigo da Fonseca, 57 – 2.º  
1200 LISBOA  
Tel: 526164-526300-526229-549709

Av. Boavista, 3521 – 5.º Pa. 5/6  
4100 PORTO  
Tel: 670350-683177

**LEASINVEST** – Sociedade de Locação Financeira Imobiliária, SA.  
R. Guerra Junqueiro, 455 – 473  
4100 PORTO  
Tel: 698427-9

Av. da República, 50 – 7.º  
1000 LISBOA  
Tel: 732188-732469-732719

R. Padre Estevão Cabral, 79 – 2.º A  
3000 COIMBRA  
Tel: 29046-8

**LOCAPOR** – Companhia Portuguesa de Locação Financeira Imobiliária, SA.  
R. Rodrigo da Fonseca, 57 – 5.º  
1200 LISBOA  
Tel: 540043

Campo Alegre, 237 – 1.º Lj. 20  
4000 PORTO  
Tel: 692223-692384

**LUSOLEASING** – Sociedade de Locação Financeira Imobiliária, SA.  
R. Camões, 113 – 6.º  
4000 PORTO  
Tel: 281882-322002

R. Castilho, 39 A – 12.º H  
1200 LISBOA  
Tel: 544072-545328-543718

**SLIBAIL PORTUGUESA** – Companhia de Locação Financeira, SA.  
R. Camilo Castelo Branco, 46  
1000 LISBOA  
Tel: 525070-525570-524919

**SOCIEDADE PORTUGUESA DE LEASING, SA.**  
Torre 3, 4.º Ft. 408/9  
Torres Amoreiras  
1200 LISBOA  
Tel: 652834-653665-656470

**SOFINLOC** – Sociedade Financeira de Locação, SA.  
Av. 5 de Outubro, 70, 4.º  
1000 LISBOA  
Tel: 736045

Av. Boavista, 1756 – 5.º  
4100 PORTO  
Tel: 668589-667939-667968

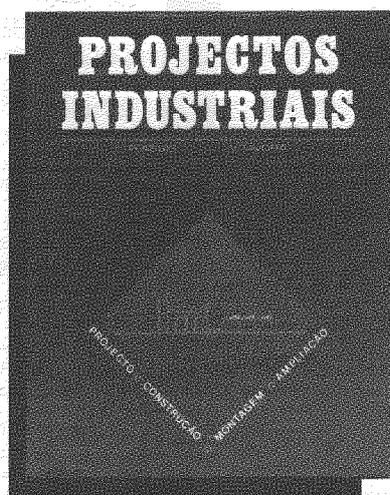
# LIVROS A LER



## A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS DIREITOS DOS TRABALHADORES

«A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS DIREITOS DOS TRABALHADORES» é uma obra recentemente editada pela editorial Caminho, cujos autores são Anselmo Aníbal e Victor Costa. Trata-se de uma obra exaustiva, em 3 volumes, que aborda a G.R.H. em sentido lato, nomeadamente na sua relação com as políticas de empresa/organização.

As grandes áreas da G.R.H., da Selecção de Pessoal à Comunicação/Informação, da Formação à Apreciação/Avaliação bem como muitas outras de idêntica importância, são analisadas do ponto de vista técnico e legal. De salientar a aneção de legislação essencial para a G.R.H. respeitando o sector privado, o sector público e administração pública. Mais de uma centena de notas técnicas constituem um apoio importante que nos dá a conhecer experiências várias e instrumentos utilizados na G.R.H. em inúmeras organizações do nosso país.

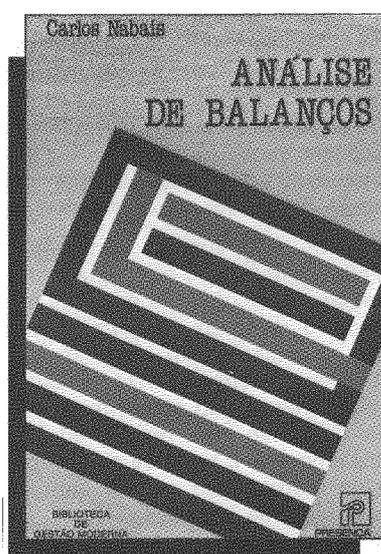


## PROJECTOS INDUSTRIAIS

1. Pequena ou média empresa já com história, mas a braços com problemas de adaptação às novas tecnologias. Quantas vezes se investe em qualificação de pessoal e as coisas não mudam. Compram-se novas máquinas, entra-se na ponta da tecnologia, mas as coisas não mudam mesmo. Porque a casa é velha, as instalações mal distribuídas, os edifícios degradados, as condições ambientais uma lástima, a segurança e higiene nem pensar nisso. Fechar as portas? deitar tudo abaixo? E porque não um projecto de racionalização e modernidade das instalações industriais?

2. Jovem equipa candidata à criação duma PME, criativa, inovadora, agressiva, a suar vontade de vencer. Basta arranjar a cave, o barracão, qualquer sítio para começar. Mas porque não começar pelo princípio, isto é, pela implantação correcta do próprio estabelecimento?

3. «PROJECTOS INDUSTRIAIS», sobretudo na 2.ª parte, é de facto um valioso Guia, recheado de informação técnica, para quem tenha de renovar ou queira inovar a começar pelo princípio pelo projecto de implantação das instalações, desde a localização às infra-estruturas e às condições de ambiente, higiene e segurança.



## ANÁLISE DE BALANÇOS

Como obter e aplicar os recursos financeiros? como fazer uma análise rigorosa e bem estruturada de «como vão as finanças»? como gerir e tomar decisões sobre a força de capital da empresa?

Eis as questões principais a que responde esta obra. Destina-se sobretudo às PME's.

Qualquer empresa vive hoje a aposta da concorrência, tanto quanto mais nos vamos integrando na CEE, afinal uma comunidade económica em que predominam as PME's. Ora estas empresas têm de saber **ver** e **prever** com a maior clareza e rigor possíveis qual a sua situação no circuito económico. Já não chega «intuir», «ter faro». É precisa a ciência da utilização de instrumentos de análise e gestão financeira como o Balanço e a Conta de Resultados.

Estudantes de cursos de contabilidade e finanças, contabilistas e gestores financeiros encontram em «ANÁLISE DE BALANÇOS» uma obra a manusear com assiduidade e proveito.

## ESCLARECIMENTO

No nosso último número, no artigo «UM SÉCULO DE EXPERIÊNCIA NA SELECÇÃO DE PESSOAL», figura o nome do Sr. Eng.º José d'Orey Antunes, quando deveria constar Eng.º José Luís d'Albuquerque d'Orey. Do lapso pedimos desculpa ao entrevistado e aos nossos leitores.

## ACORDOS PORTUGAL-FRANÇA

Portugal e França estabeleceram um acordo no domínio do emprego e da formação profissional, em ordem à troca de informações, apoios técnicos e cooperação naqueles domínios. O acordo privilegia a cooperação entre os serviços e organismos especializados de cada um dos países. Do lado português, é particularmente implicado o I.E.F.P..

O Acordo vem publicado no «Diário da República» — I Série, de 16-12-1988.

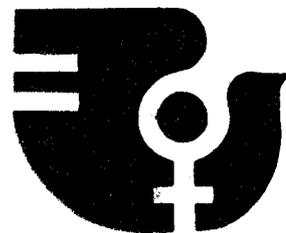
## COLABORAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

O Núcleo Tecnológico de Setúbal (NTS) encetou recentemente um conjunto de actividades no âmbito da modernização e desenvolvimento da indústria portuguesa. É especialmente fomentada a colaboração Universidade-Empresa.

Integrada na Universidade Nova de Lisboa e com edifício recém-construído no Monte de Caparica, a UNINOVA contribui na área da investigação científica e tecnológica com três Centros: o Centro de Excelência para o Ambiente, o Centro de Inteligência Artificial e o Centro de Robótica Inteligente.

Outras instituições universitárias, laboratórios do Estado, associações industriais e empresas colaboram no NTS que tem como objectivo imediato a criação de novas empresas, nomeadamente no domínio das Tecnologias da Informação, Gestão de Unidades de saúde, Gestão de recursos Hídricos e Controlo de Qualidade Têxtil.

## CONDIÇÃO FEMININA



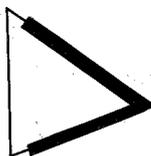
O plenário do Parlamento Europeu aprovou, por unanimidade, um relatório sobre a «situação laboral da mulher em Portugal e em Espanha», apresentado pela deputada L. G. Arias.

O relatório salienta que a situação jurídica da mulher face ao trabalho e emprego é das mais avançadas. Na prática, porém, persistem as discriminações, não só ao nível salarial, mas também quanto ao acesso e promoção nomeadamente a lugares de chefia.

FONTE: «Notícias — C.C.F Julho/Set. 88

## DEPENDÊNCIA DE PORTUGAL EM ALTA TECNOLOGIA

A dependência de Portugal em produtos considerados de alta tecnologia pela OCDE é acentuadamente superior à da média da Comunidade Europeia, como se vê no quadro seguinte onde essa dependência é calculada a partir da taxa de cobertura das importações pelas exportações:



Note-se, porém, que a posição portuguesa ultrapassa favoravelmente a Espanha nos seguintes produtos: instrumentos científicos, equipamento de comunicação e componentes electrónicos e equipamentos eléctricos.

(Notícia recolhida de «Futuro», n.º 20, Setembro 88)

DEPENDÊNCIA EM ALTA TECNOLOGIA (1) (1986) Taxa de cobertura das importações pelas exportações (%)				
Sectores	Portugal	Espanha	Grécia	Média CE (2)
Computadores e burótica	32	42	1	70
Aviões e componentes	43	56	10	76
Instrumentos científicos	31	19	3	86
Equipamento de comunicação e componentes electrónicos	53	21	11	85
Equipamentos eléctricos	46	43	20	90
Produtos farmacêuticos	32	89	24	123

Notas: (1) Segundo o critério da OCDE; (2) CE=Comunidade Europeia.  
Fonte: Principaux Indicateurs de la Science et la Technologie, OCDE, 1988



## JOVENS EMPRESÁRIOS

Segundo um estudo do I.E.F.P. sobre o concurso «Setúbal 87 — Novas Empresas, Novos Empregos» é muito significativo o número de jovens candidatos à criação de empresas.

É sobretudo na área dos serviços que mais se verifica esta tendência: 54% dos candidatos têm menos de 30 anos.

O mesmo estudo acentua o elevado nível médio de escolaridade dos candidatos. 54% dos que pretendem criar empresas industriais têm formação universitária. Para empresas de serviços, 46% atinge o nível secundário e 37% o nível universitário.

(Notícias recolhidas do «Expresso — Emprego», de 88.10.15)

## ENCONTRO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE FORMADORES

Decorreu o Primeiro Encontro Nacional de Formação de Formadores nos dias 12 e 13 de Janeiro p. p., na Universidade Católica, em Lisboa.

A organização do encontro, promovida pela Comissão Internacional para o Emprego, Ministério do Emprego e Formação Profissional teve ampla participação de empresas, organismos oficiais e entidades individuais, justificando-se pelo «recente crescimento da formação profissional em Portugal e a necessidade de progredir nesta área da formação de formadores».

## ALUNOS DO ISCTE REALIZAM SEMINÁRIO DE PUBLICIDADE

Alunos de Relações Públicas e Publicidade do 5.º Ano do curso de gestão de Empresas do ISCTE apresentaram em seminário campanhas de publicidade de sucesso realizadas no nosso mercado.

Esta apresentação pública de trabalhos de estudo, que decorreu no passado dia 28 de Janeiro, constituiu um

elemento da avaliação de conhecimentos e inseriu-se no espírito daquele Instituto Superior na procura constante do estreitamento em Universidade/Empresa e Teoria/Prática.

Foram analisadas neste seminário campanhas das duplas Lois/Sistema, Nestlé/McCann, Centralcer/Neovox, Sovena/Team, Ministério da Saúde/Antena BBDO e Ministério da Juventude/Lintas.

A «Dirigir» esteve presente e felicita por esta iniciativa.

## SOLUÇÕES DO NÚMERO ANTERIOR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	D	E	L	E	G	A	R		C	H	E	F	E
2	E	F	I	C	A	Z		M	E	I	O		M
3	S	E	D	E		E	L	E	G	E	R		P
4	H		E	M		R	A	T	A	R		D	A
5	O		R	O		T	I	A		A	M		T
6	T	U		C	A				A	R		A	I
7	I	M	P	E	R	I	O	S		Q		V	A
8	V		A	R	E	A		A	N	U	L	A	
9	A	L				I			U	I		L	I
10	D	I	R	I	G	I	R		M	A	R	I	A
11	O	G		R	E	H	A	T			I	A	S
12		U	A		R		S	R		S			
13	R	E	P	R	E	E	N	D	O		O	I	T

### HORIZONTAIS

- 1 — Dar poder, incumbir; O dirigente
- 2 — Que dá bons resultados; Ambiente
- 3 — Necessidade de beber; Votar
- 4 — Preposição; Roer; Oferece
- 5 — Letra grega; Irmã da mãe; Anti-meridiano
- 6 — Pronome pessoal; Aqui; Atmosfera; Suspiro;
- 7 — Estado governado por imperador (pl.); Caminhe
- 8 — Campo em que se exerce certa actividade; Destrói
- 9 — Alumínio (s.q.); Interjeição de dor; Vi e estudei (coisa escrita)
- 10 — Nome de Revista; Nome feminino
- 11 — Organização e gestão (abr.); Programa desportivo TV; Caminhavas
- 12 — Duas vogais; Senhor (abr.)
- 13 — Repróvo; Organização Internacional do Trabalho (abr.)

### VERTICAIS

- 1 — Insatisfeito
- 2 — Sexta letra; Pronome indefinido; Junte
- 3 — Bom chefe; Utensílio; Utensílio (inv.)
- 4 — Volte ao início (inv.); Caminhar
- 5 — Gálio (s. q.); Medida agrária; Coordena
- 6 — Teclado Internacional; Caminhava; Nota musical (inv.)
- 7 — Linhas aéreas internacionais (abr.); Cólera, raiva
- 8 — Fim, Limite; Saudável; Trabalhador social democrata (abr.)
- 9 — Invisível; Classifico
- 10 — Ordenação escalonada de poderes
- 11 — Destrói; Sorriso
- 12 — Controla
- 13 — Sentimento de colocar-se no lugar do outro; vai embora (inv.)

## PONTUALIDADE SIM, MAS...

FERNANDO MELRO\*

Conta-se que o filósofo Emanuel KANT era tão pontual que, ao passar a caminho da Universidade, os comerciantes e artesãos de Königsberg acertavam por ele os seus relógios. Todavia, o senhor Kant não era pontual só para ser pontual — aquilo a que se chama pontualidade formal; nem só porque tinha uma aula para dar — a chamada pontualidade funcional. Ele tinha uma pontualidade estrutural, ou seja: o senhor Kant era, pensava e agia duma forma organizada e organizadora.



O senhor Pontual, que se limita a cumprir a **pontualidade formal**, em vez de dominar o tempo, é dominado por ele. A sua preocupação é, à entrada no emprego, marcar o ponto às nove horas, zero minutos e zero segundos. E atinge o grau máximo de satisfação e felicidade quando marca a saída às 18 horas, zero minutos e zero segundos. Cumpre por cumprir, sob a tirania dos ponteiros do relógio.

O que faz e não faz, problemas de qualidade ou de eficiência não significam nada diante da hora cumprida. Quando o seu relógio está atrasado um minuto em relação ao do Chefe, o senhor Pontual entra numa crise de depressão ou de nervos.

## A PONTUALIDADE FUNCIONAL

A **pontualidade funcional** tem a ver com a eficiência na utilização do tempo (prazos, ritmos, durações, pausas, etc.) e na sua optimização para a obtenção dos objectivos. É funcionalmente pontual o Chefe que aprendeu a planear e a adequar os tempos da forma mais vanta-

josa, sabendo conciliar rapidez e qualidade. O chefe Pontual, neste sentido, é perito na economia e gestão do tempo. Sabe que, para dirigir homens coordenar o trabalho deles, tem de:

- **planear** o tempo global, isto é, o tempo a gastar para conseguir o objectivo de forma igualmente competitiva e competente: a melhor qualidade no menor dos tempos;
- **organizar** os tempos parciais, programando o conjunto das actividades para os momentos e com as durações mais aconselháveis;
- **controlar** os consumos do tempo, evitando o seu desperdício, os desencontros e os atrasos.

Para o Chefe Pontual o relógio é uma ferramenta que ele utiliza como as outras ferramentas.

A pontualidade funcional faz parte da estratégia para a obtenção do objectivo. Não é tanto uma qualidade pessoal, uma maneira de ser, mas antes um requisito para o bom exercício da função. A pontualidade funcional adquire-se por aprendizagem, por formação e treino. Aprende-se a utilizar bem o tempo como se aprende a Funcionar bem com um aparelho ou um sistema informático.

Pode, até, acontecer que o Chefe Pontual seja uma pessoa que, fora do trabalho, gosta de pôr o relógio de lado, de almoçar quando lhe apetece, de perder tempo numa conversa sobre o campeonato, de dormir sem despertador. Para pontualidade basta a do trabalho que bastante esforço lhe exige.



## A PONTUALIDADE ESTRUTURAL

A **pontualidade estrutural** constitui uma maneira de ser, um traço predominante da personalidade. A pessoa estruturalmente pontual domina sem esforço o tempo, é dinâmica, organizada nas suas ideias, na sua acção, na sua vida. Possui grande estabilidade emocional. Investe a máxima energia com o mínimo desgaste. Quase podemos dizer que não só domina o tempo como chega, até, a inventá-lo. A **invenção** do tempo não é simples força de expressão. «O homem é a medida de todas as coisas»



disse o senhor Protágoras, filósofo grego mais velho 22 séculos que o senhor Kant. Na Idade Média, os portugueses e os seus vizinhos europeus mediam o mundo dentro dum espaço que terminava no mar tenebroso. Depois os portugueses investiram e... inventaram novos espaços. Criaram, mesmo, novos instrumentos de medida (sextante, nónio, etc.). Hoje o espaço universal, à medida do homem, perde-se nas mais distantes nebulosas. Da mesma forma se passa com o tempo.

Só tem êxito quem domina o tempo, tal como, segundo a biologia, só sobrevive e só se desenvolve quem domina o meio (e os «meios» o espaço, o tempo, as técnicas, o capital, a mão-de-obra, etc.).

A pessoa estruturalmente pontual tem iniciativa e é criativa, sendo até capaz de improvisar... sem nunca fazer nada de improvisado.

Nas actividades da natureza criativa (os artistas, os escritores, os criadores de novas ideias e novas tecnologias) a gestão do tempo é por norma menos rígida, mais fluente, na aparência mais desarrumada.

Mas também isso é dominar o tempo. O artista, o inventor, o criador de novos projectos jogam com os tempos oportunos, aproveitam-nos mesmo que as outras circunstâncias sejam inoportunas, mesmo que tenha de «distrair-se» no meio duma conversa para agarrar a força criativa, a «inspiração» daquele minuto.

Fala-se por vezes de povos e culturas que se caracterizam pela pontualidade. Tudo funciona a horas e a fidelidade ao relógio é quase um culto sagrado. É, por exemplo, a pontualidade britânica... Ao contrário, os povos latinos só «funcionam» com uns bons minutos de atraso «llega quando llega...»; o comboio das 9.30h? parte às 10 e 15!» Nós sabemos disso em Portugal!

A pontualidade como factor cultural pertence à estrutura dum povo, à sua maneira colectiva de ser, pensar e agir. É própria das sociedades com grande poder de organização e, por isso, economicamente mais desenvolvidas. Mas há, porventura, nelas uma rigidez de comportamento social que não facilita a criatividade, talvez porque, pertencendo a pontualidade à estrutura sócio-cultural, ela torna-se para os indivíduos uma **norma** e um **hábito** fora do qual a pessoa sente-se desconfortada e desprotegida. Um atraso é quase uma paralisação geral. Ninguém sabe o que há-de fazer.

Da pontualidade formal à pontualidade estrutural vão, pois, razoáveis distâncias. A primeira é quase sempre uma espécie de vício... a segunda, muitas vezes um ideal fora do alcance. Entre uma e outra situa-se a pontualidade funcional cuja aprendizagem é possível a todos: aprender a utilizar o tempo sem nunca ser escravo dele como o senhor pontual, tendo em vista chegar a uma cultura que, sem deixar de ser criativa, seja estruturalmente pontual.

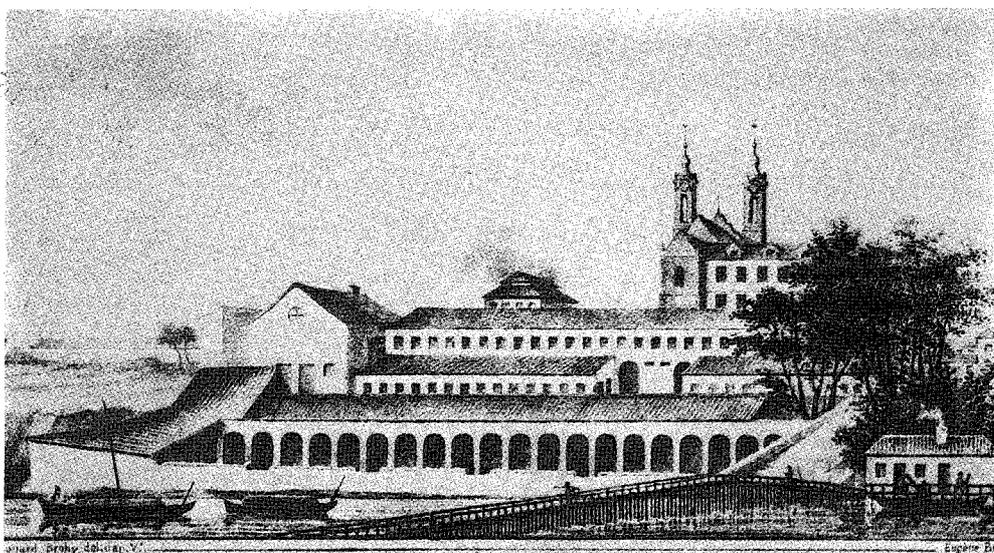
Certo dia, os habitantes de Koenigsberg ficaram alarmadíssimos, com os relógios suspensos e desacertados. O senhor Kant não passara. O senhor Kant ficara em casa a ler as primeiras notícias da Revolução Francesa. Afinal o senhor Kant dava mais valor à notícia das liberdades cívicas do que ao rigor do horário das suas aulas. Ele dominava o tempo. ■

\* Licenciado em Filosofia  
Redactor da DIRIGIR.

# VISTA ALEGRE: UMA EMPRESA COM ÊXITO PERDURÁVEL

MANUEL PEREIRA \*

Começou por produzir vidros e cristais. Hoje produz porcelana de qualidade reconhecida em todo o mundo. Do Oriente veio para Portugal o gosto pela porcelana. Há 164 anos que a Vista Alegre existe e o seu segredo é a qualidade.



Em 1815, José Ferreira Pinto Basto comprou a Quinta da «Vista Alegre». Aí construiu uma fábrica cujo funcionamento foi autorizado em 1824. Dois anos depois, D. João concedeu-lhe o privilégio, por 20 anos, para o fabrico de porcelanas, vidros e processos químicos.

Curiosamente, uma empresa cujo êxito, hoje, vem da porcelana iniciou a sua actividade somente com o fabrico de vidro, e para o fabrico de porcelana houve que esperar 10 anos. Portugal difundiu a porcelana pela Europa; mas foi dos últimos países europeus a iniciar a sua produção.

Colocavam-se dois problemas ao fabrico da porcelana. Um o da tecnologia; outro a disponibilidade de matérias-primas. O primeiro foi resolvido não só porque, a par do fabrico do vidro, num laboratório desde logo constituído foram iniciadas experiências para o fabrico de louças, como também porque o 4.º varão dos 15 filhos de José Ferreira Pinto Basto, foi a Sévres e de lá trouxe as fórmulas de composição e pastas das porcelanas em que a componente indispensável era o caulino. O segundo problema foi ultrapassado quando um empregado descobriu uma jaziga de caulino.

Iniciada a produção de louças, a empresa teve sempre na sua estratégia duas constantes:

Preocupação artística na produção industrial e uma atitude de pioneirismo na formação profissional.

A preocupação artística marcou nitidamente 5 fases da vida da empresa:

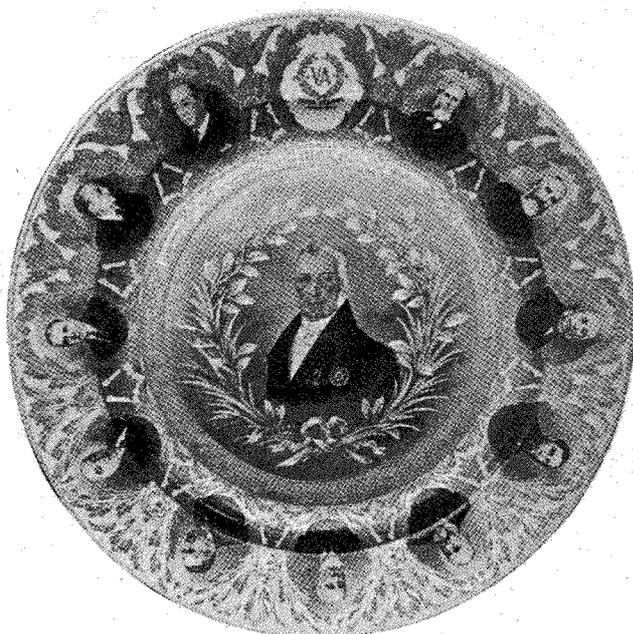
1824 a 1832 — período de arranque em que se fabricou experimentalmente louça sem caulino e a primeira porcelana. Os pintores foram João Maria Fabri e Manuel Morais, discípulos da Casa Pia, instituição de que o fundador da empresa era o provedor.

1835 a 1868 — período de aperfeiçoamento do fabrico e em que a pintura adquiriu maior perfeição: é o período de mestres estrangeiros Rousseau e Tortier e em que há a assinalar: primeiro, o início do fabrico de biscuit em 1850; depois, o 1.º prémio da exposição de Londres de 1851.

1868 a 1881 — período já de pintores nacionais discípulos dos estrangeiros. Foi mestre José Joaquim de Oliveira.

1881 a 1921 — período um pouco de decadência de gosto artístico mas em que contudo sobressaíram Rocha Freire e Duarte Magalhães, discípulos de Joaquim Oliveira.

1921 até hoje — período de ressurgimento em que se aproveitou os pintores existentes e a boa escola de Duarte Magalhães.



## O FUNDADOR DA EMPRESA

José Ferreira Pinto Basto, fundador da Vista Alegre, é oriundo de uma família de Cabeceiras de Basto. Nasceu no Porto em 1774 e faleceu em Lisboa com 65 anos.

Pelas funções que desempenhou e pela actividade empresarial que desenvolveu foi uma figura de relevo para a sua época. Como industrial montou várias fábricas de moagens e outra de soda em Aveiro. Na área comercial, esteve ligado ao oriente de onde importava sedas, porcelanas e outros artigos de luxo destinados aos mercados europeus e aos navios de que era armador.

Foi Contador Geral do Tabaco e das Reais Saboarias do Reino, Ilhas Adjacentes e Macau e Provedor da Casa Pia.

A par do espírito empresarial era um protector das artes e da instrução e cultivava a investigação e a pesquisa. Na sua casa de Lisboa havia mesmo um laboratório e forno donde saíam peças e porcelanas experimentais.

Quando se pensa na Vista Alegre de hoje, parece que muito há ainda vindo do seu fundador:

- Uma vertente artística ligada à indústria;
- Atenção invulgar pela formação profissional e pela obra social;
- Expansão para além das nossas fronteiras.

---

## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

---

O mestre francês Rousseau, registou a existência de aprendizes em situação com as características de escola; mas a realidade por ele assinalada vinha naturalmente já do início da empresa.

Podemos dizer que a empresa sempre teve a formação profissional artística como uma componente da sua estratégia, com vista a conseguir uma simbiose entre a arte e a indústria e um produto que se distingue pela qualidade e bom gosto.

Em 1985, a formação profissional artística foi institucionalizada com a criação do CADE — CENTRO de ARTE e DESENVOLVIMENTO da EMPRESA.

Assim a formação profissional está fora de qualquer dúvida, na primeira linha de objectivos estratégicos da empresa.

Nas escolas do desenho e pintura do CADE, os jovens que as frequentam recebem formação artística e técnica indispensável para a sua actividade na fábrica em que vão ser integrados.

---

## EXPORTAÇÃO

---

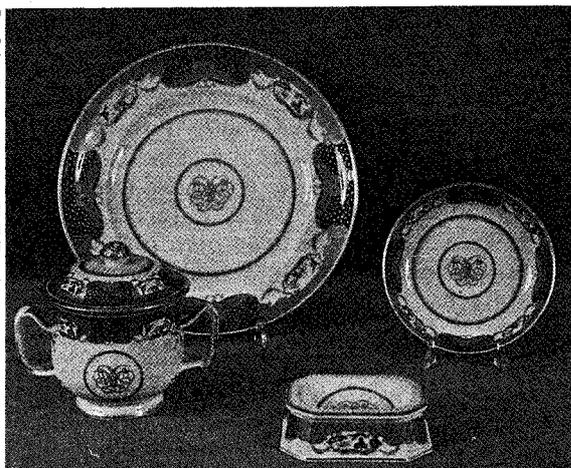
O primeiro passo para estender o nome da empresa para além-fronteira foi dado em 1851, quando obteve o primeiro prémio na «Great Exhibition Art» do Crystal Palace de Londres; mas, fora um certo impulso no período pós 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, até à década de 70, não houve volume de exportações relevantes. Isto aconteceu porque, por um lado, a empresa usufruiu, durante 130 anos, de uma situação praticamente monopolista, e por outro a qualidade da sua produção provocou uma elevada e fiel procura dos consumidores nacionais.

Na década de 70, porém, entrou-se numa política deliberada de exportação. Hoje, a estratégia desta área definiu os seguintes objectivos:

- **exportar 50%** do volume de vendas da empresa (hoje na área da porcelana exporta 1/3);
- **expandir internacionalmente** a marca de qualidade Vista Alegre;
- **criar estruturas** adequadas nos mercados prioritários

São dois os grupos de mercados prioritários:

- aqueles que têm grande potencial de compra e onde há a possibilidade do volume de vendas atingir valores significativos (E.U.A., Espanha e Itália);
- aqueles onde há menos possibilidades mas que são suficientemente importantes para uma presença destacada (França, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, Canadá e Japão).



---

## O FUTURO

---

É um lugar-comum dizer-se que uma empresa familiar dura normalmente 3 gerações: uma cria, outra aumenta e outra estraga.

Os Ferreira Pinto Basto, certamente porque a par do cuidado com formação artística, vêm tendo atenção com a formação da própria descendência, passaram duas vezes esta barreira, pois a 7.<sup>a</sup> geração já está ligada aos destinos da empresa.

Assim, definem as intenções da Vista Alegre para o futuro com a máxima clareza:

- Privilegiar a qualidade;
- Investir na criação;
- Ocupar posição de liderança nos diversos segmentos de mercado;
- Orientar a produção para as preferências do consumidor;
- Melhorar o conhecimento do consumidor, através de estudos de mercados, contactos com clientes, promoção de visitas à fábrica, etc.;
- Privilegiar o lucro razoável a longo prazo sobre o lucro oportunista a curto prazo.

E em face destes objectivos, não parece difícil prever que a barreira será ultrapassada pela 3.<sup>a</sup> vez. ■

\* Colaborador da «Dirigir»

# Cerâmicas

**1**

DE Z. 88

Agenda

Notícias

Antecedentes históricos  
da faiança portuguesa

As novas estações  
do metropolitano de Lisboa

A faiança militar dos Bordaços

Poupança de energia  
em cerâmicos tradicionais

CAD/CAM na Indústria Cerâmica

Concurso "Jovem Designer"

Revista Trimestral de Cerâmica

Cerâmicas - CENCAL - Apartado 39

2501 Caldas da Rainha CODEX

Tel. (062) 359 15, 25, 35 - Telex 44982 - Telefax 34023

PARA QUEM PRECISA DE **DIRIGIR**



**HÁ UMA REVISTA ...**

SE AINDA NÃO RECEBE NA SUA EMPRESA  
ESTA REVISTA, FAÇA O SEU PEDIDO PARA:  
APARTADO 8236  
1803 LISBOA CODEX