

REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

Número 7

A IMAGEM DA EMPRESA
É A IMAGEM DO PRODUTO

MARÇO / ABRIL 1989 • PREÇO 200\$00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

J. C. ALMEIDA

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. Fonsaca, Carlos Alberto B. Sousa, Fernando Meiro, João Carlos Albemaz, José Casqueiro Cardim, Luís Filipe Cardim, Marques Apolinário, Paulo Cunha

Colaboradores: António Norberto Rodrigues, Carlos Brito, David G. Costa, Elvira Pereira, Fernando Almeida, Fernando Casqueiro, Fernando Mito, Isabel Domingues, Isabel Figueiredo, Isabel Lúcio, Isabel Polcarpo, José Casqueiro Cardim, João Luis, Luis Cardim, Luis Graça, Manuel Abreu, Miguel S. Roldán, M. Custódia Simões, Paula Silveira, Regina Gaspar

Plano Gráfico e Capa: João Carlos Albemaz

Apoio Gráfico: Maria de Lurdes Guedes

Cartoon: Eduardo

Ilustração: Eduardo Jorge, Henrique Alves, Sérgio Rebelo

Fotografia: Luis 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 Pinhas, 14-B — 1000 Lisboa

Composição, Montagem e Impressão: ELO

Periodicidade: 5 números/ano

Tiragem: 20 000

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 IEFP.

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

Toda a correspondência deverá ser endereçada para:

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

SUMÁRIO

EDITORIAL

A IMAGEM DA EMPRESA É A IMAGEM DO PRODUTO
José Casqueiro Cardim

2

PROBLEMAS E DECISÕES

OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR António Norberto Rodrigues

3

VOZES E OPINIÕES

CONHECE O CHEFE LUIS ALVES: Luis Cardim e Fernando Meiro

8

O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO (III PARTE): Manuel Abreu

14

O QUE É E PARA QUE SERVE O DESIGN: Fernando Casqueiro

16

MODA EM PORTUGAL: ANÁLISE DE UM SECTOR: Miguel S. Roldán

20

SATISFAÇÃO NO TRABALHO — SIM, OBRIGADO: Luis Graça

22

E O QUE É ISSO DOS PADRÕES?: Luis Cardim

25

HISTÓRIA E CULTURA

XENOFONTE E A ARTE DE SER UM BOM GESTOR: Fernando Meiro

28

DIALOGO SOBRE A ESCOLHA

E AS QUALIDADES DOS CONTRAMESTRES

30

SABE COMO FUNCIONA UM CÍRCULO DE QUALIDADE? David G. Costa

33

ENTREVISTA PÓSTUMA A ALFREDO DA SILVA: Elvira Pereira e Fernando Almeida

36

COMO FAZER UMA ACTA: Isabel Domingues

39

TESTE

42

CENCAL — CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA A INDÚSTRIA CERÁMICA: Isabel Figueiredo

46

HUMOR NO TRABALHO

OS 8 MANDAMENTOS DOS PREGUIÇOSOS

50

A EQUIPA VENCEDORA (III PARTE): Paula Silveira

52

CONSULTÓRIO DE GESTÃO

57

ERGONOMIA: O QUÊ? COMO? PARA QUÊ?: Isabel Lúcio

59

A UTILIZAÇÃO REGIONAL DA ENERGIA: João Luis Conde da Luz

62

LIVROS A LER

65

BREVES

66

GESTÃO ESCOLAR

COMO PLANEAR UM ANO LECTIVO: Carlos Brito, Regina Gaspar e Luis Cardim

68

O QUE É A CONTABILIDADE: M. Custódia Simões

74

CORREIO DOS LEITORES

76

CONHEÇA O ICEP: Isabel Polcarpo

78

A IMAGEM DA EMPRESA É A IMAGEM DO PRODUTO

Obviamente o leitor não pensa que aquele monte de sucata à porta da oficina, aquelas paredes sujas ou, até, o ar desleixado do pessoal são factores importantes para o futuro da sua empresa!

Mas são!

Todas estas pequenas coisas — ou pequenas mazelas — tão habituais que nem nos chamam a atenção, são muito mais significativas do que se poderá pensar.

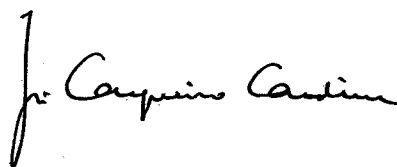
Estes pequenos pormenores revelam a importância que damos ao ambiente, ao sítio e à forma como trabalhamos e, ao fim e ao cabo, até aquilo que fazemos! São como que a nossa assinatura, a imagem de cuidado ou descuido que deixamos de nós próprios à nossa volta. E a imagem completa do que somos, se é dada por questões importantes do nosso trabalho — do que fazemos, como fazemos, como cumprimos os compromissos, a colaboração que somos capazes de dar — também vive destas pequenas coisas, destes pequenos cuidados ou descuidos que por tão corriqueiros não notamos... mas os outros notam!

O leitor já pensou por ex: que um país limpo, bem «arrumadinho» (como as sardinhas dentro da lata) pode ter **uma imagem que** ajuda a vender... as próprias sardinhas?

A imagem que damos aos outros como pessoas, como empresas e organizações e, mesmo, como País é um factor importante para o sucesso. Isto não significa que devamos hipocritamente apresentar uma «boa embalagem de um mau produto». Isto significa que nos devemos hoje preocupar com aspectos que muitas vezes considerávamos secundários ou até desprezíveis...

Para além das questões obviamente essenciais do contacto com os clientes, do cumprimento de prazos, da qualidade, etc, etc, porque não evitar o ar desleixado das coisas e das pessoas, porque não mandar tratar daquele campo que está baldio e onde se juntam (há quantos anos?) toneladas de sucata e lixo, ou porque não mandar pintar aquelas paredes decoradas por restos de cartazes desbotados e teias de aranha empoeiradas...

Um espaço mais cuidado revela uma organização menos improvisada, dá segurança aos clientes e... pode melhorar a atitude do próprio pessoal. Um ambiente de trabalho organizado não dá vontade de trabalhar mais ou melhor mas ajuda a evitar o desleixo, o desinteresse, a indisciplina e a desmotivação generalizados que se transmitem a tudo e tudo contagiam. E quase todas estas intervenções sobre o ambiente e sobre a imagem não são caras e são, seguramente, da competência dos diversos níveis de chefia...



OUVIR, SENTIR, COMPREENDER E AGIR

ANTÓNIO NORBERTO RODRIGUES *



José Gonçalves sentia-se realizado. Filho de família pobre do interior centro, era agora um industrial sem medo do futuro. Orgulhava-se de ter começado do nada, de ter atingido a sua actual posição à custa de muito pulso e de muita luta. Tinha também conseguido dar um curso ao seu único filho: licenciara-se, este ano, em Gestão de Empresas com média elevada.

As suas duas empresas de lanifícios (LANIFÍCIOS DA BEIRA E CURTICENTRO) iam de vento em popa. Vangloriava-se de ter as máquinas mais modernas da região e de não ter grandes conflitos de trabalho. Apenas algumas greves de solidariedade com trabalhadores de outras empresas da região, com salários em atraso, o apoquentaram. Mas, no fundo até percebia...

No entanto, algo começava a preocupá-lo: o tempo. Nas empresas tudo lhe passava pela mão. Conhecia todos os trabalhadores, sabia os seus problemas, sentia os seus desejos. Embora gostasse de tudo na ordem, era capaz de a alterar se isso resolvesse os problemas de algum trabalhador. Mas começava a ser muito para um homem só, estava a deixar de poder controlar a situação.

A DECISÃO

Resolveu, então, concretizar o que há muito vinha planeando. Ia entregar a direcção da CURTICENTRO ao seu filho. Como só tinha 75 empregados, não deveria haver problemas. Chamou o filho e disse-lhe: Olha, filho, estou velho e cansado. Chegou a altura de assumires responsabilidades. Vou-te entregar a direcção da CURTICENTRO.

Embora pense que a experiência é o melhor mestre, acho que não vais ter problemas. Como eu não posso continuar, dou-te total autonomia; só a ti tens de prestar contas. Apenas te quero dar um último conselho: vê se entendes as pessoas...

Joaquim Gonçalves rejubilou de alegria. Ia finalmente poder aplicar os conhecimentos que aprendera na faculdade. Nessa noite nem dormiu a pensar no que precisava de fazer, por onde ia começar, as modificações que tinha de introduzir à gestão do pai. Sim. Modificar! Já muitas vezes lhe manifestara a sua discordância quanto aos métodos antiquados de gestão.



NOVAS FORMAS DE ACTUAÇÃO

Na segunda-feira, logo de manhã, dirigiu-se à empresa. Chamou os chefes, comunicou-lhes a decisão do pai, pediu-lhes o maior empenhamento no sentido de serem alcançados novos objectivos. Solicitou-lhes, também, que, no prazo de uma semana, lhe fossem entregues relatórios detalhados da situação. Enquanto estes não chegavam, dedicou-se a vasculhar todos os dossiers, todos os arquivos ao seu alcance. Contava, felizmente, com a colaboração eficiente da secretária do pai, a simpática Catarina, que andava numa roda viva para satisfazer os seus pedidos.

Chegou imediatamente a uma primeira constatação: havia uma total ausência de normas. O velho chefe da secretaria informou-o que não existia praticamente nada escrito. Era tudo tacitamente aceite por todos ou resolvido pelo seu pai de acordo com as situações concretas.

Não podia ser. Era premente pôr cobro àquela anarquia. Nessa semana, dia e noite, fez um conjunto de «ordens de serviço» que mandou distribuir ao



peçoal. Assim, todos sabiam os seus deveres e os seus direitos. Nada tinha sido deixado ao acaso. Por exemplo, trinta dias de férias, sim, mas gozadas, no máximo, em dois períodos e nos meses de Julho, Agosto e Setembro (época de menos vendas). A conveniência do serviço tinha de se sobrepor aos interesses individuais!

A segunda surpresa estava para vir. Os relatórios, entretanto já entregues, eram uma autêntica desgraça. Mal escritos e denotando uma total ausência de perspectivas a médio e longo prazo. Tinha, ele próprio, de elaborar um plano estratégico, pois, estava visto, não podia contar com ninguém. No mês a seguir dedicou-se à elaboração do plano ao mesmo tempo que assegurava a gestão corrente. No fim do mês tudo estava pronto. Investimentos, conquista de novos mercados, reforço do marketing, criação de novos postos de trabalho, tudo estava previsto.

No dia em que tinha convocado as chefias para apresentar o plano e especificar as atribuições de cada um, foi confrontado com a notícia da morte do chefe da secretaria. Ficou desgostoso com a notícia (não deixando de ver, no entanto, no facto um pretexto para inverter a situação das chefias). Mas era necessário continuar. Na reunião explicou os objectivos pretendidos com o plano, os princípios de gestão que lhe serviam de suporte, etc, etc. Estranhamente todos se mantinham calados. Ninguém fazia comentários. Era ignorância de certeza, pensou.

Agora era preciso esperar pelos resultados. Bem, mas isso seria no fim do ano e havia muitas coisas que fazer. Chamou a sua nova secretária (a Catarina estava de parto) e ditou-lhe uma nova ordem de serviço: o dr. Grilo (licenciado em direito), embora novo na empresa, seria o novo chefe da secretaria. Era necessário naquele sector uma pessoa com horizontes largos.

Estava-se quase no fim do ano. A Catarina já regressara ao serviço, tinha tido uma menina. Notava, no entanto, que ela estava mais distante, menos empenhada. Se calhar, o marido queria um rapaz.

Tinha, entretanto, feito algumas mudanças. Possuía, agora, um gabinete cómodo, distante dos barulhos das máquinas. Podia, enfim, trabalhar descansado.

Como tinha notado grandes atrasos no tratamento da informação necessária à decisão, contactou o dr. Grilo no sentido de serem tomadas medidas para alterar a situação. Segundo este, seria preciso

automatizar o tratamento da informação, comprar alguns computadores. Aprovou a ideia e, como tinha sido avisado que seria sempre correcto fazer um estudo prévio à informatização, no sentido de rentabilizar as soluções informáticas, recorreu a técnicos de organização e de informática para a solução do problema. Algumas semanas depois, tinha a solução. Agora não havia nenhum entrave ao alcance dos objectivos incluídos no plano estratégico.

OS RESULTADOS

No entanto tinha vindo a constatar que a produtividade baixava progressivamente.



Embora se tivessem conquistado novos mercados, o absentismo e a produtividade atingiam níveis preocupantes. Não percebia, estava desiludido. O que é que teria falhado? As pessoas seriam como o pai tinha dito? Precisava de pensar.

Ao outro dia, resolveu contactar um velho amigo da escola, gestor experiente de uma grande empresa. Talvez ele o pudesse ajudar. Marcaram um encontro. Contou-lhe a sua desilusão, explicou-lhe

a sua filosofia de gestão, o seu plano estratégico, etc, etc.

O amigo ouviu, ouviu e finalmente disse-lhe: «olha lá, então e as pessoas? As organizações são pessoas! Não te terás esquecido disso?» Não sei, não compreendo. O meu pai já me tinha dito isso, mas eu sempre as tratei com cordialidade». — «Está bem, disse o colega, eu não sou especialista nessa área, mas conheço alguém que te poderá aconselhar». Apresentou-lhe um especialista das ciências sociais, o dr. Fernandes.

Combinaram um encontro. O dr. Joaquim Gonçalves descreveu detalhadamente a situação, contou a sua desilusão. O dr. Fernandes ouviu atentamente e depois disse-lhe:

«Esqueceu a cultura da organização». «A cultura? O que é isso?». O dr. Fernandes, com toda a calma, explicou-lhe: «As pessoas têm valores, crenças, rituais, etc, que estão na base dos seus comportamentos. Num plano estratégico é necessário ter isso em conta» - «Está bem, está bem! - disse o dr. Joaquim Gonçalves, não muito convencido — Tem de me provar isso. Porque não faz a análise daquilo que falhou na minha empresa?».

Tudo combinado, o dr. Fernandes apareceu. Fez entrevistas, questionários, analisou documentos, falou com o pai, etc. No fim apresentou-lhe um relatório em que afirmava que o insucesso verificado se devia ao facto de não ter tido em conta o passado da empresa. Esta conclusão era fundamentada da seguinte maneira:

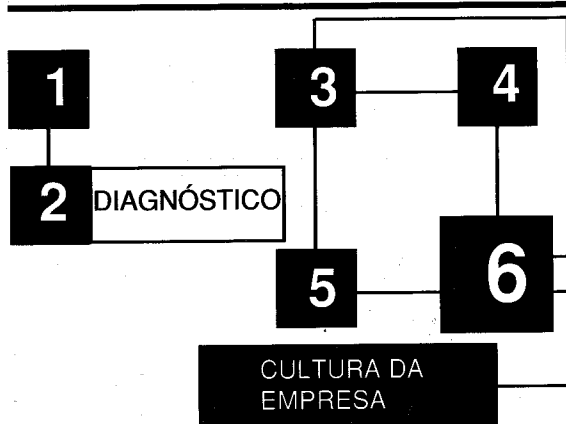
ANTES	DEPOIS
● Valorização do contacto pessoal ● Informalidade (inexistência de normas rígidas)	● Distanciação (gabinete longe do pessoal) ● Formalidade (regulamentação exaustiva)
● Valorização da experiência nas promoções (era uma crença das pessoas)	● Valorização do diploma (logo na primeira promoção)
● Importância ao indivíduo (envio de pêsames; visitas em caso de doença ou maternidade, etc.)	● Cumprimento das formalidades legais
● Conciliação dos interesses individuais com os da empresa (trabalhadores gozavam as férias em vários períodos, o que lhes permitia cultivar as terras)	● Valorização exclusiva dos interesses da empresa (trabalhadores compelidos a faltarem ao trabalho nas épocas das vindimas, das colheitas, etc.)

O RELATÓRIO CONTINUAVA...

Foi esquecida a história da empresa. Foi violado tudo aquilo em que os trabalhadores acreditavam. Por isso, os resultados não podiam ser outros. É evidente que essas crenças não são imutáveis. É necessário não as ignorar.

Aconselhava-se a construção de um novo plano estratégico e a ser tido em conta, nesta área, o seguinte esquema de intervenção:

ESQUEMA DE INTERVENÇÃO



1 — Clarificar os objectivos pretendidos. Qual o futuro desejado para a organização.

2 — O que é que existe. Que oportunidades oferece o meio onde a organização se insere. Quais as categorias profissionais existentes. O que as distingue. Quais os sectores mais próximos e mais afastados dos objectivos da gestão. Este diagnóstico deve permitir compreender o que está por detrás dos comportamentos observados (valores, hábitos, etc.).

3 — A confrontação dos objectivos pretendidos com a realidade observada no diagnóstico permite adequar as estratégias de gestão à realidade da organização. As estratégias devem comportar mecanismos primários e secundários de implantação.

4 — Mecanismos primários de implantação = medidas concretas sobre o organigrama, sobre os diversos sectores, etc.

5 — Mecanismos secundários de implantação = medidas tendentes a criar um espírito de empresa: reuniões, comunicados e realizações diversas. Estas medidas devem estar em consonância com as anteriores e serem desenvolvidas em paralelo.

6 — Utilizando os mesmos instrumentos de medida do diagnóstico, as medidas devem ser testadas posteriormente. Os valores agora existentes permitem que os objectivos definidos em 3 sejam alcançados? Se tal não acontece há que redefinir as estratégias de gestão.

O dr. Joaquim Gonçalves compreendeu o conselho do pai: «vê se entendes as pessoas!» ■



Conhece o Chefe LUIS ALVES?

LUÍS CARDIM *
FERNANDO MELRO **

Tem 31 anos e é português tal como o Carlos Lopes e a Rosa Mota. Como eles, está farto de ganhar prémios, entre os quais a medalha de ouro nas **Olimpíadas de Cozinha**, em Frankfurt, 1988.

Em 1988 foi considerado um dos vinte melhores cozinheiros do mundo. Tem um livro de cozinha internacional publicado, "A Cozinha dos Mestres", com qualidade reconhecida em toda a parte. Portugal ganha em conhecê-lo melhor.



DIRIGIR: Como começou o Luis Filipe Alves a sua carreira?

LUIS ALVES: Em miúdo vivi na Sertã, onde frequentei a Escola Industrial, os meus pais são emigrantes e aos 13 anos fui para a Alemanha.

Um amigo dos meus pais, professor numa escola de cozinha, sugeriu que eu tirasse o curso e para lá fui. Frequentei durante três anos e meio o curso de cozinha no Hotel Vierjahreszeit em Munique.

Depois fui para a Suíça tirar o mestrado durante ano e meio.

A seguir estive na Itália, Jugoslávia, Tunísia, Luxemburgo, já no desempenho da minha actividade profissional. Depois vim...

DIRIGIR: Porquê dedicar-se à cozinha e não a outra actividade qualquer?

L. ALVES: Quando eu era miúdo, tinha muito jeito para a electricidade. Na nossa casa fiz mesmo uma instalação eléctrica que ainda hoje existe: o meu grande sonho era ser electricista. Mas quando fui para a Alemanha estive uns tempos com o meu pai e comecei a trabalhar no restaurante que ele próprio criou: o "Glockenstürbel". Trabalhava na cozinha com ele, lavava saladas, descascava batatas, até que fui para a escola de cozinha. E foi aí que comecei a gostar da profissão.

DIRIGIR: Costuma dizer-se que "só se faz bem o que se faz por gosto". Será que se perdeu um bom electricista para ganhar um óptimo cozinheiro?

L. ALVES: Se voltasse atrás, sabendo o que sei hoje, voltaria a ser cozinheiro.

DIRIGIR: A Cozinha é uma arte ou é mais um ofício?

L. ALVES: A cozinha é uma arte no que respeita à apresentação dos pratos e combinação de pratos e sabores. A parte de confecção é uma parte mais técnica, que exige conhecimentos específicos e outras características.

DIRIGIR: Como é que se faz a progressão na carreira de um cozinheiro?

L. ALVES: Vou falar da Alemanha que foi o país onde estudei. Aí um aprendiz vai para uma unidade hoteleira, restaurante ou hotel, caso o Chefe de Cozinha respectivo tenha o curso de mestre. A

aprendizagem é feita durante três dias por semana no hotel e é predominantemente prática. Ao mesmo tempo tem aulas teóricas, dois dias por semana, fora do hotel. O Chefe de Cozinha dessa unidade hoteleira é o responsável, durante três anos e meio, pela formação do aprendiz. Há testes de avaliação uniformizados, nos quais o jovem aprendiz tem que passar. Há um programa base único de aprendizagem, contrariamente ao que acontece entre nós.

Em Portugal eu próprio já apresentei uma proposta ao I.E.F.P. do que consideramos ser a base geral de aprendizagem, e aguardamos resposta a todo o momento. A estrutura básica é a que a Federação Mundial dos Cozinheiros considera adequada.

DIRIGIR: Com a nossa entrada para a C.E.E. e a livre circulação de pessoas e mercadorias, o que vai acontecer ao cozinheiro português?

L. ALVES: O cozinheiro médio europeu está, em geral, mais bem formado do que o cozinheiro médio português. Com facilidade um cozinheiro médio europeu arranjará contrato para trabalhar no nosso país, enquanto que o contrário não é verdadeiro. Por enquanto os nossos diplomas não têm equivalência lá fora, por isso eu costumo dizer que o cozinheiro português corre o risco de se tornar ajudante do cozinheiro europeu.

DIRIGIR: Há diferenças entre o estatuto profissional de um Chefe de Cozinha no estrangeiro e cá em Portugal?

L. ALVES: Regra geral o Chefe de Cozinha responde directamente ao Director de Alimentação e Bebidas (Food and Beverage) o qual depende por sua vez do Director-Geral, no estrangeiro como aqui. Porém há pequenas diferenças: por exemplo, lá fora o cozinheiro tem um estatuto diferente; ele colabora **sempre** no recrutamento do seu pessoal. Cá isso ainda não acontece. Na maioria dos casos as pessoas são admitidas e enviadas para a cozinha sem ter em conta a opinião do chefe de cozinha. Na prática estas pequenas diferenças podem traduzir-se numa maior ou menor eficácia. É importante acreditar-se na pessoa que se vai chefiar...

E um chefe de cozinha às vezes chefia várias dezenas de pessoas!

DIRIGIR: Ser chefe de cozinha implica, obviamente, dirigir pessoas. Agrada-lhe mais dirigir pessoas ou executar?

L. ALVES: Como chefe de cozinha dirijo as minhas brigadas e procuro ser ao mesmo tempo colega, quando ajudo a executar nas horas de ponta (almoço e jantar), e mestre quando respondo às dúvidas que me põem. Ambas as tarefas são importantes e supõem ouvir a opinião dos colaboradores. Não me agradaria muito chefiar pessoas só, sem executar, embora goste de ambas as coisas e não tenha problemas em chefiar.

DIRIGIR: O que pensa da cozinha portuguesa? Acha-a tradicionalista ou inovadora?

L. ALVES: Penso que é uma das mais ricas do mundo, muito embora se utilizem ainda gorduras em excesso. Deve ser defendida e modernizada, para rivalizar com a nova cozinha francesa, a moderna cozinha alemã, ou a suíça. Temos de melhorar um pouco a apresentação dos pratos, pois sofremos muito tempo a influência do "farta-brutos", a comida em grande quantidade. Julgo que, ao retirarmos um pouco mais de gorduras, diminuirmos os fritos e

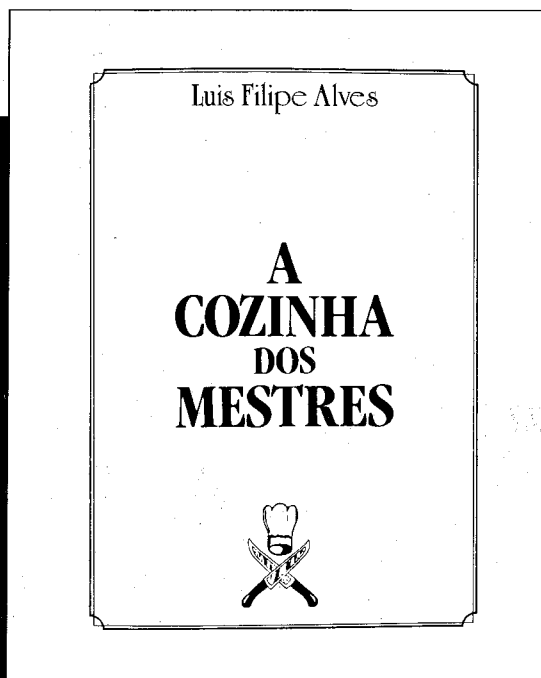
qualidade, mantendo apesar de tudo a tradição. Por toda a parte estamos a assistir à inovação combinada com a cozinha tradicional. Por exemplo, um dos pratos que apresentei nas Olimpíadas de Cozinha foi peitos de frango recheados com molho de vinho verde. Aí está a combinação de uma tradição: os peitos de frango recheados e uma inovação: o molho de vinho verde. Isto não impede que passe a ser uma cozinha tradicional.

DIRIGIR: Acha que os portugueses são criativos, dentro da sua profissão?

L. ALVES: Para se ser criativo é preciso condições: uma certa liberdade no próprio posto de trabalho. Estamos a falar de restaurantes, que são os principais estabelecimentos hoteleiros. E nestes, a preocupação do lucro é imediata, não se dá azo ao aparecimento de criações. De reparar nas ementas dos restaurantes... Isto é notório.

A alteração desta concepção, conjugada com a formação profissional podem contribuir para alterar a situação a curto prazo. Os profissionais de cozinha (como os de outras profissões) têm de poder dedicar parte dos seus tempos livres à criação de novos

pratos, para se poderem aperfeiçoar e desenvolver. A cozinha deverá ser mais do que uma profissão: um hobby, um passatempo. Coleccionar livros sobre cozinha pode ser importante para melhorar a informação de que o cozinheiro dispõe.

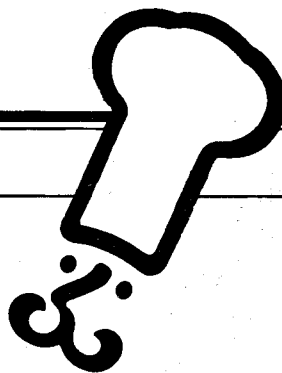


DIRIGIR: Entre a cozinha e o cliente há o empregado de mesa. Diz-se que, entre nós, nem sempre a aprovação do cliente, ou a rejeição, chega ao chefe de cozinha. O pessoal na cozinha está a ser esquecido?

L. ALVES: Já menos hoje. Até há uns anos, a profissão de cozinheiro era considerada uma profissão de segunda ou terceira. O chefe de cozinha nunca ia à sala. Isto tinha uma certa lógica porque, em geral, iam para cozinheiros as pessoas que não tinham formação profissional.

Abria um restaurante e eram admitidas pessoas que não tinham quaisquer conhecimentos técnicos da profissão. Por essa razão também ganhavam pouco e... não iam à sala. Hoje a situação é diferente.

Quanto às reclamações e aos aplausos, até há uns anos havia pouco hábito de informar a cozinha dos elogios dos clientes. No caso das reclamações era a primeira a saber...



Hoje há mais colaboração entre a cozinha e a sala. O chefe de cozinha já vai à sala e, na minha opinião, deve ir. Receber incentivos é essencial para qualquer actividade profissional. Se há reclamação muda-se o que está mal. Se há elogio isso é um estímulo para se fazer ainda melhor. E para se ser um bom chefe de cozinha não chega ser um bom cozinheiro.

DIRIGIR: Em que medida os prémios que ganhou podem ajudar a alterar a situação existente?

L. ALVES: Como incentivo, primeiro que tudo. A competição melhora o desempenho das pessoas. E a competir também se aprende.

DIRIGIR: Feminino e masculino. Cozinheiro e cozinheira. O que se passa acerca da especificidade de ser cozinheiro ou cozinheira?

L. ALVES: Até há uns anos considerava-se que a cozinha era para as mulheres. Por essa razão muitos homens não vinham para esta profissão. Por preconceito. No entanto já desde o século XVII havia homens nas cozinhas. Nomeadamente na Casa Real Portuguesa.

DIRIGIR: E a questão das Olimpíadas da Cozinha?

L. ALVES: As Olimpíadas da Cozinha são uma competição efectuada de 4 em 4 anos, no mesmo ano das olimpíadas desportivas, só que são realizadas um mês antes ou um mês depois, por tradição sempre em Frankfurt, sítio que reúne boas condições, na altura da Feira das Indústrias. Aí se defrontam os melhores profissionais de cozinha de todos os países. Há competições de pratos quentes, frios, pastelaria, peças montadas em açúcar, massapão, chocolate, manteiga, etc.

As equipas representam países e os chefes de equipa são convidados pela Federação Mundial para competir.

Em Março de 1988, quando fui à África do Sul, fui convidado pela Federação para representar Portugal. Além destes pode candidatar-se qualquer cozinheiro a título individual. Estiveram presentes cerca de 4000 concorrentes de 60 países. As equipas nacionais têm que concorrer obrigatoriamente em cinco categorias e o campeão olímpico é o país que atingir maior pontuação no conjunto das categorias.

DIRIGIR: Quem era a sua equipa?

L. ALVES: Além de mim, era o Manuel Regadas, chefe de cozinha do Hotel Penta, o Álvaro de Azevedo Martins, chefe de cozinha do Hotel do Mar em Sesimbra, o Manuel Dias Domingues, chefe de cozinha da Cervejaria Baleal, o Abel dos Santos, que está actualmente em Angola. Além disto tivemos o importante apoio da minha mulher.

Nós não tínhamos possibilidade de concorrer ao título. Dado que não tínhamos os apoios necessários. Para dar uma ideia, os Norte-Americanos tinham um orçamento de um milhão e duzentos mil dólares. Quanto a nós, portugueses, paguei as matérias-primas do meu bolso e as coisas assim tornam-se mais difíceis. Apostei numa categoria em que estava tudo em pé de igualdade: a dos pratos quentes. Às cinco da manhã passávamos pelo controlo do júri só com as matérias-primas, não podia haver nada pré-preparado. Só podia ser a equipa oficial a preparar o menu para 150 pessoas, ao vivo, no meio da feira, com as cozinhas montadas. Entrámos às cinco e às sete foi-nos entregue a cozinha. Às onze e meia tínhamos que ter o menu pronto. Foi neste menu que conseguimos a medalha de ouro: estávamos em pé de igualdade com qualquer outra equipa.

Nesta prova conta muito a gestão das matérias-primas, o chefe da equipa tem que apresentar fichas técnicas, preços calculados, não se podendo ultrapassar oito marcos por pessoa. Não podemos ter matérias-primas a mais ou a menos. Também a higiene e a apresentação contam, assim como a originalidade. Ganhámos a medalha de ouro. O título olímpico foi para a equipa suíça. Todas as equipas tiveram a vida facilitada pelos apoios que tiveram dos seus países (turismo, embaixadas, etc.), quer em dinheiro quer em facilidades. A nossa equipa teve apenas o apoio da TAP e da FIMA que ofereceram as viagens. Não se reconhece o facto de que uma boa classificação é uma verdadeira embaixada do país. No entanto tivemos o apoio da organização, que colocou uma pessoa à nossa disposição durante todo o período das olimpíadas. A nossa estadia foi integralmente paga pela organização.

Factos semelhantes aconteceram em anteriores deslocções, nomeadamente à África do Sul. Mas o nosso país tem saído prestigiado.

Estou convidado para participar, em 1991, no campeonato do mundo, em Chicago, e julgo ser importante que haja uma boa representação. Em 1992 gostaria de ir novamente às olimpíadas. Mas é importante que haja bons apoios e patrocinadores. Nós, portugueses, não somos piores que os profissionais de outros países. Veja-se o desporto: as dificuldades existem e a Rosa Mota ganha medalhas de ouro.

DIRIGIR: Qual é o panorama internacional do mercado de trabalho de chefes de cozinha?

L. ALVES: Uma estatística feita o ano passado na Alemanha mostra que só neste país há falta de 28.000 cozinheiros. Por todo o mundo não há desemprego do pessoal de cozinha qualificado. Há uma grande oferta de trabalho. Pensamos que é uma profissão de futuro que é muito bem paga em qualquer parte do mundo. No entanto os jovens preferem muitas vezes cursos superiores, querem ser engenheiros, doutores... Mas veja, eu tenho um número de anos de estudos semelhante ao de um engenheiro. Só esse estudo me permite chegar onde cheguei. Não é um problema só nosso. Na Áustria por exemplo, ainda é pior, a maior parte dos chefes de cozinha deste país vem da Alemanha. Por outro lado, a profissão exige esforço e temos de trabalhar mais intensamente ao sábado e domingo.

DIRIGIR: Gostaríamos de nos falasse um pouco da formação profissional que se faz em Portugal, neste ramo?

L. ALVES: Em minha opinião a formação profissional de um cozinheiro devia ser feita fundamentalmente no local de trabalho. Por várias razões, só num restaurante ou hotel se pode fazer tudo o que diz respeito à nossa arte. Só aí se pode praticar o necessário, no dia-a-dia. Ao contrário, numa instituição, há um programa que os obriga a fazer duas receitas por dia e, ao fim de um certo número de horas, tem o curso básico. Não chega. Não são 400 ou 500 horas que fazem um bom cozinheiro ou pasteleiro. Depois há um peso burocrático excessivo, com prejuízo do tempo de formação no posto de trabalho, até porque eu próprio fui formado assim. As escolas e instituições são importantes para o aperfeiçoamento quer técnico quer teórico dos aprendizes. E deve haver um programa básico idêntico, reconhecido, para assegurar equivalências

aos cursos do estrangeiro. Acho também que além das auditorias técnicas que se fazem deveria haver também auditorias pedagógicas que são essenciais. Aliás eu apresentei oportunamente uma proposta ao I.E.F.P. de um programa básico, e aguardo resposta a todo o momento.

DIRIGIR: O Luis Filipe Alves é um jovem com 31 anos. Foi considerado um dos vinte melhores cozinheiros do mundo. Atingiu o "topo" na sua profissão, que planos tem para o futuro?

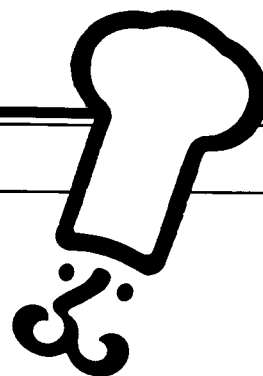
L. ALVES: Ainda há muita coisa a fazer no futuro. E nunca se chega ao topo. Há sempre coisas para fazer, para aprender e para ensinar. Ninguém pode dizer que sabe tudo. Logo que puder voltarei a ligar-me à formação. Continuo a formar-me e a informar-me. Neste momento estou a trabalhar na "ESTA", empresa que está a montar hotéis em vários países. A empresa tem dois hotéis nos Açores, de cujas cozinhas eu sou o responsável executivo.

DIRIGIR: Um chefe de cozinha é mais um dirigente que um executivo. Quer comentar essa sua actividade de gestão?

L. ALVES: Um chefe de cozinha tem de fazer e actualizar constantemente fichas técnicas com informações, efectuar os cálculos de quantidades para os aprovisionamentos, elaborar menús, em função da época do ano e das regiões, do número de pessoas a servir, calcular preços de venda, colaborar na selecção de pessoal e, acima de tudo; ser um bom pedagogo, para ter uma boa equipa. Sem uma boa equipa não se vai a lado nenhum.■

* Coordenador da Revista "DIRIGIR"

** Redactor da Revista "DIRIGIR"



PEITOS DE FRANGO RECHEADOS

com Molho de Vinho Verde



INGREDIENTES

Recheiro

4 Peitos de Frango
2 Salsichas Frescas
20g Chouriço
1 Col. Chá Salsa
1 Ovo
1 CL Aguardente
1/2 Dente de Alho Picado
Q. B. Pimenta, Sal

Molho

Ossos de Frango
1 Cenoura
1/2 Cebola
1/2 Folha de Louro
1 Dente de Alho
1/2 Garrafa de Vinho Tinto Verde
50g Farinha de Trigo Torrada
1 DL Natas

PREPARAÇÃO

Desosse os peitos de frango e guarde os ossos e as asas do frango para o molho.

Com uma faca pequena faça um orifício ao longo dos peitos de frango e recheie-os com a "farce" do recheio previamente misturada.

Depois de recheados tempere com sal, pimenta, um copo de aguardente e deixe marinar durante 1 hora.

Entretanto prepare o molho:

Aloire os ossos de frango no forno com a cenoura às rodela, a cebola às meias luas, alho e o louro. Deixe alourar durante alguns minutos, refresque com um pouco de água e deixe ferver durante 5 minutos, adicione o vinho verde e deixe ferver novamente durante 10 minutos com lume brando, junte-lhe a farinha de trigo torrada, deixe engrossar e passe por um passador.

Numa frigideira frite os peitos dos frangos recheados e junte-lhe o molho já preparado, deixe levantar fervura em lume brando e adicione-lhe as natas, rectifique o tempero.

Sirva com croquetes de batata, puré ou batata frita e legumes, cenoura e feijão verde ou couve de Bruxelas.

**** O PÚBLICO E O SEU ATENDIMENTO**

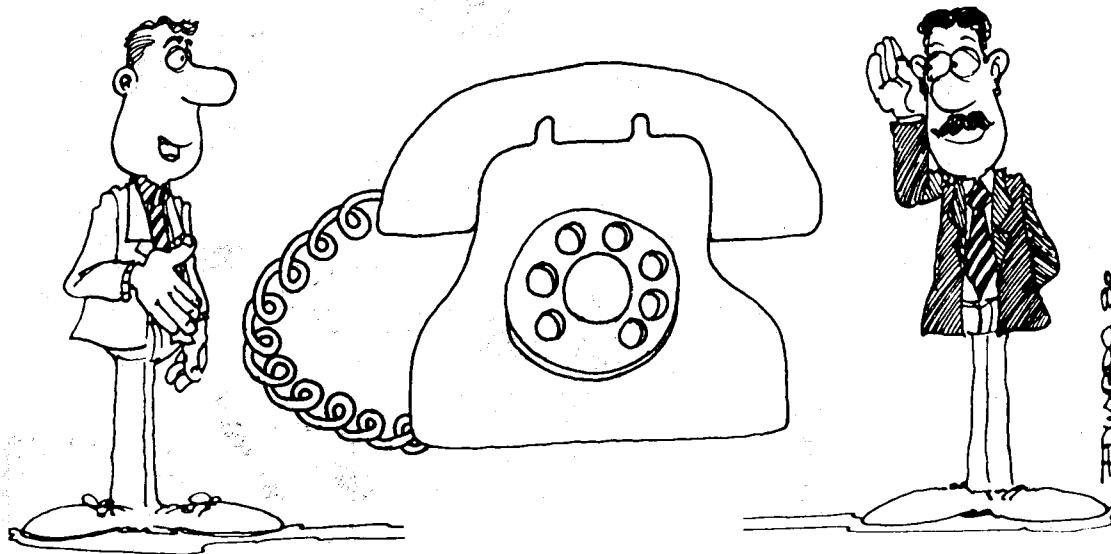


Algumas ideias e sugestões

MANUEL ABREU (*)

II — AS ATITUDES, A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO **(3ª Parte)**

QUE CUIDADOS A TER NA COMUNICAÇÃO TELEFÓNICA?



O telefone é um poderosíssimo meio de comunicação que desde sempre encurtou distâncias, aproximando rápida e eficazmente as pessoas, podendo considerar-se um companheiro imprescindível.

O seu uso, para além de ser um sintoma de uma forma moderna de estar no mundo, é um instrumento que tende a ser cada vez mais utilizado em muitos campos de actividade.

Actualmente ultrapassou a sua missão inicial de meio de comunicação oral para se transformar em meio de comunicação tecnológico, proporcionando a transmissão de dados e documentos.

Mas não é esta a vertente que nos preocupa.

(*) Dirigente do Instituto de Informática, Consultor e Formador nas áreas de Organização, Gestão e Informação

(**) Adaptação da publicação «A Administração e o Público» Edição do S.M.A.

A Comunicação telefónica é o meio que a generalidade das pessoas utiliza para estabelecer, pelo menos, **o primeiro contacto com qualquer organização**, criando através desse acto **uma primeira imagem** sobre ela.

Se formos eficazes e atenciosos, a imagem necessariamente será positiva. Daí os cuidados que devemos ter, independentemente da situação em que nos encontrarmos.

SE SOMOS NÓS QUE PEDIMOS A CHAMADA

- **Devemos estar conscientes de que podemos incomodar**
 - O telefone representa sempre um obstáculo.
 - Quem é chamado pode ter de abandonar uma ocupação urgente para nos atender por um motivo pouco importante.
- **Apresentemo-nos**
 - indicando o nome e, se for caso disso, o serviço.
- **Sejamos claros e precisos**
 - indicando os motivos da chamada
 - lembrando, se for caso disso, contactos anteriores
 - estruturando a conversação de forma clara, caso seja para transmitir informação:
 - expondo os motivos, se necessário
 - recapitulando, fase por fase, sem comentários inúteis
 - adoptando um encadeamento lógico
 - pondo claramente as questões sobre que queremos ser informados e recapitulando, fase por fase, a informação recebida, sem acrescentar comentários inúteis.
- **No caso da chamada ser cortada por falha técnica, é a nós que compete voltar a ligar**

SE SOMOS NÓS QUE RECEBEMOS A CHAMADA

- **Não façamos esperar**
 - Atendamos imediatamente, se possível, e falemos logo que atendermos.
- **Apresentemo-nos**
 - indicando o nome e o serviço, se necessário.
- **Ponhamo-nos à disposição do interlocutor**
 - fazendo-o entender, pelo tom adoptado, que estamos disponíveis.
- **Não façamos esperar**

- Se for preciso fazer uma pesquisa para resolver o problema, proponhamos: "Posso fazê-lo esperar ou prefere que volte a chamar?"
- No caso de se optar pela última alternativa, não esquecer de pedir o número de telefone.
- **Recapitulemos**
 - mesmo que o não peçam, evitando comentários inúteis.
- **É ao chamador que compete voltar a ligar no caso de queda da chamada.**
 - Contudo, se o corte provém de uma falha técnica, tentemos ligar, pedindo desculpa pelo ocorrido.

QUER PEÇAMOS, QUER RECEBEMOS UMA CHAMADA

- **Sejamos amáveis**
 - porque falamos com alguém e não com o telefone.
 - "Sorriamos" e estejamos "presente".
 - Tomemos atenção com o tom de voz.
 - Se estamos aborrecidos com alguma situação, controlemos o tom da nossa voz, a fim de não traduzir a nossa má disposição.
 - Se o interlocutor tem um tom de voz desagradável, pensemos que talvez esteja a viver uma situação aborrecida e não utilizemos o mesmo tom.
 - Não desliguemos bruscamente o telefone, tendo o cuidado de agradecer ou pormo-nos à disposição para futuros contactos.
- **Facilitemos a recepção da mensagem**
 - evitando ao máximo os ruídos exteriores.
- **Saibamos escutar**
 - não nos deixando distrair pelo ambiente, não interrompendo, a não ser para pedir um esclarecimento que é preciso imediatamente, não nos antecipando na resposta, mesmo que saibamos o que o interlocutor vai dizer.
- **Utilizemos "apoios" durante a comunicação**
 - como "sim"... "compreendo"... para fazer sentir a nossa presença e o nosso interlocutor saber que o estamos a ouvir.
- **Estejamos atentos às eventuais reticências do nosso interlocutor**
 - que podem dar indicações de que está apressado, espera uma chamada urgente importante ou está incomodado com a presença de alguém que o impede de responder como quereria.
 - Saibamos propor-lhe no momento oportuno uma nova ligação.

O QUE É E PARA QUE SERVE O DESIGN

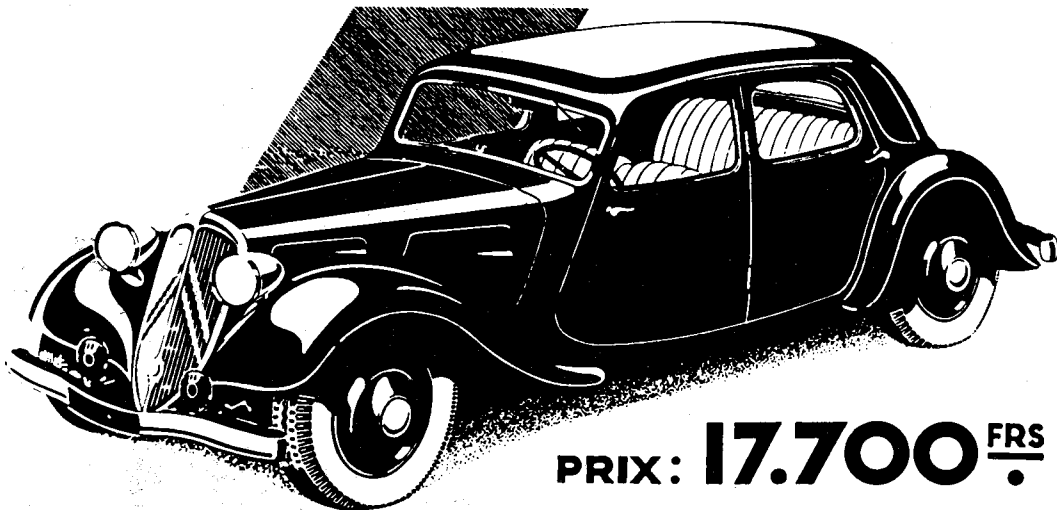
FERNANDO CASQUEIRA *

A expressão «DESIGN» refere-se a todo um conjunto de procedimentos com vista à produção em série de objectos, previamente concebidos e projectados por forma a cumprir uma dupla função: práctico/utilitária e estética.

A sua origem liga-se à génese e desenvolvimento da Revolução Industrial, sendo de referir a famosa «BAUHAUS» como a primeira escola de DESIGN. Ela foi fundada na Alemanha, por Gropius, reunindo um corpo docente, altamente competente, basicamente formado por arquitectos e artistas. Daqui nasceu, efectivamente, um novo tipo de

trabalhador que é o DESIGNER. O seu programa explicitava um conjunto de princípios e objectivos que, pela sua pertinência, ainda hoje servem de referência obrigatória à actividade do DESIGNER:

- Experimentação de novos materiais para se conhecer e optimizar as suas possibilidades de emprego;
- Investigação de novas técnicas e novos instrumentos;
- Trabalho em grupo, em permanente contacto com o mundo industrial;



PRIX: 17.700^{FRS}.

DE CONCEPTION ENTIÈREMENT NOUVELLE

TRACTION AVANT - "MOTEUR FLOTTANT" A CULBUTEURS

ROUES INDEPENDANTES - FREINS HYDRAULIQUES

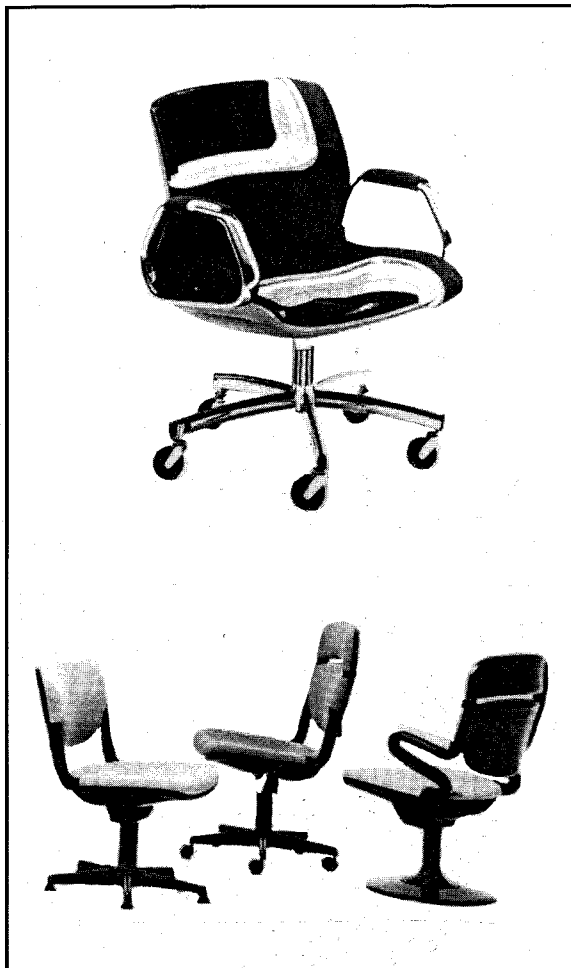
SUSPENSION PAR BARRES DE TORSION

CHASSIS-CARROSSERIE "TOUT-ACIER" MONOPIECE

VOITURE INTEGRALEMENT AERODYNAMIQUE

VITESSE : 95 KM. POIDS : 900 Kg. CONSOMMATION : 9 L. AUX 100 KM.

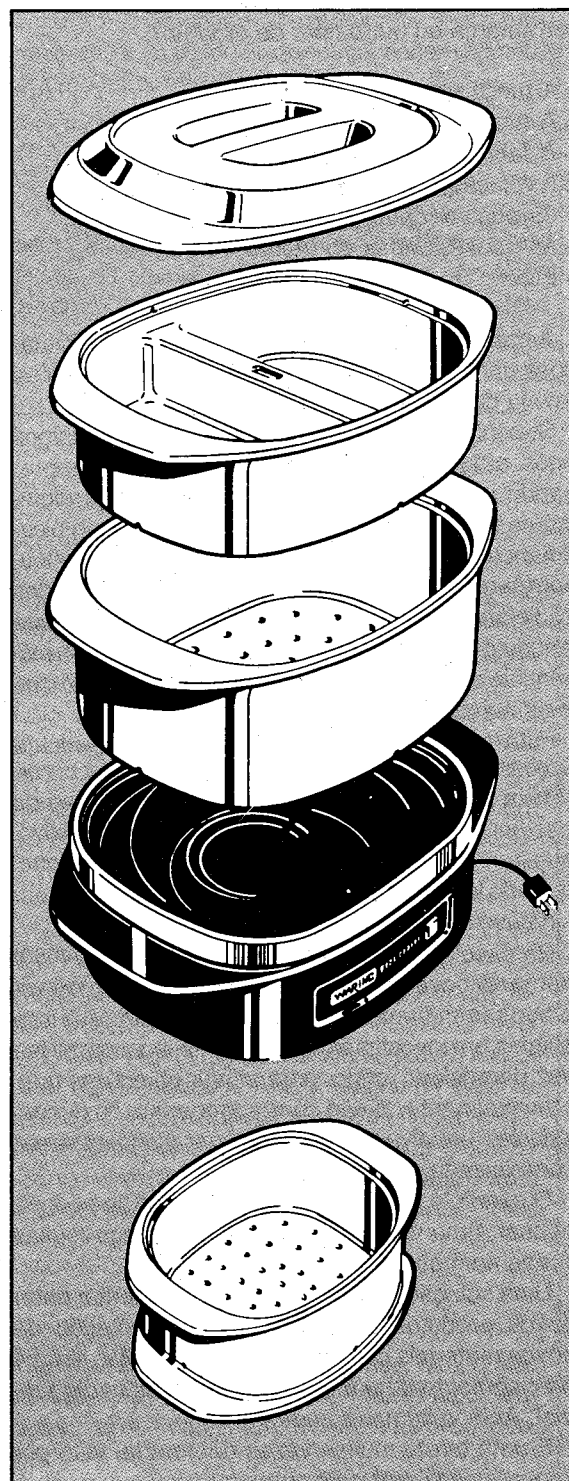
- Concepção de objectos produzidos em série — múltiplos — a baixo preço, com qualidade estética e de ampla difusão.



- Alargamento do mercado pela satisfação das crescentes e efectivas necessidades dos consumidores.

O significado do termo «DESIGN» implica a ideia de «desígnio» e não tanto a de «desenho»: Mas se tal palavra em si já traduz um processo de concepção de produtos que devem cumprir um serviço, ela obriga igualmente a considerar um conjunto de operações prévias, antes de se começar a projectar: investigação de formas de fabrico, observação e análise de soluções anteriores, sínteses, e... criatividade. «Com a criatividade, o designer, depois de ter analisado o problema a resolver, procura uma síntese... a fim de encontrar uma so-

lução ideal inédita... com vista a atingir um equilíbrio total» (in Bruno Munari, «Artista e Designer»)



É, portanto, absolutamente necessário que o Designer, antes de passar à fase de realização, estude previamente (relativamente a qualquer máquina, ferramenta ou outro tipo de produto):

- A função;
- A história;
- A fabricabilidade;
- A relação com o meio envolvente;
- As possibilidades legais e ergonómicas;
- As necessidades do utente;
- Etc.

A partir daqui torna-se fácil imaginar várias situações onde a presença ou ausência do Designer se revela decisiva ou, no mínimo, notada.

Suponhamos uma empresa produzindo, há largos anos, artigos em ferro fundido e esmaltado, empregando centenas de trabalhadores e que gradualmente vem atravessando uma situação económico-financeira difícil. O diagnóstico realizado revelou, entretanto, a conquista progressiva dos mercados tradicionais por parte de uma concorrência que lançou produtos que correspondem melhor às exigências de utilização e que são vendidos a preços mais baixos.

Esta conjuntura pode decorrer de um conjunto de acções levadas a cabo a devido tempo pela concorrência nas quais esteve implicado o processo do design industrial. É um processo lento, reflexivo, sujeito a inúmeros ensaios e correcções mas que, quando levado com êxito até ao final, resulta em assinaláveis dividendos.

No caso que apresentamos, poder-se-ia pensar numa reconversão, no sentido de passar a produzir artigos semelhantes aos da concorrência. Mas isso exigiria um investimento importante e um prazo talvez demasiado longo, para atingir objectivos que, provavelmente, já não corresponderiam às necessidades efectivas quando a operação estivesse concretizada.

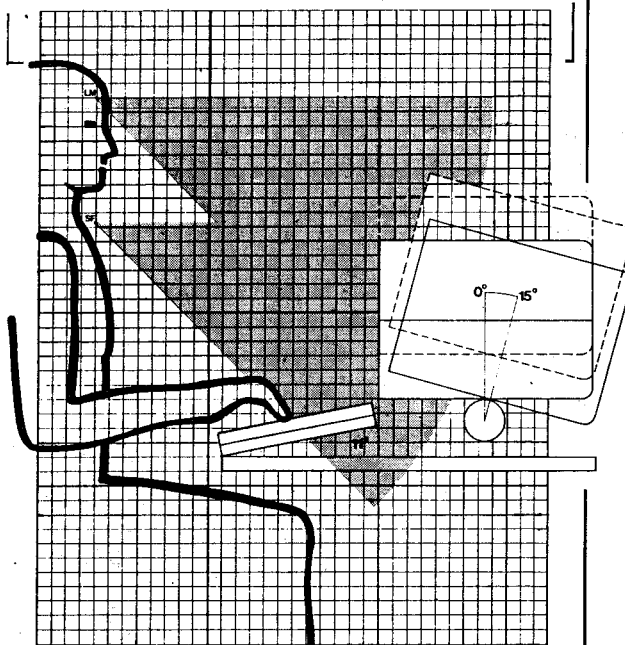
O exemplo não é tão hipotético como se poderia pensar, uma vez que a situação acontece muitas vezes no mundo industrial.

Uma solução possível teria sido a de tentar obter novos produtos a partir da experimentação de novos materiais com menores custos. Mas essa é precisamente uma das tarefas do designer industrial. Aqui voltamos a repetir:

É uma tarefa muitas vezes demorada, feita por sucessivas tentativas e aproximações que se con-

cretizam em vários projectos dos quais, na altura de se optar por um deles, os outros são postos de lado. Mas abandonados ou suspensos, constituem, ainda assim, um capital.

Um caso igualmente típico de Design será aquela empresa que pretenda explorar um novo material que parece vocacionado para a produção de uma enorme variedade de artigos, cujos mercados podem situar-se em campos muito diversos. Para que se possam efectuar estudos de mercado, torna-se necessário definir e caracterizar, não só os recursos envolvidos na produção e aspectos de utilização, mas também tudo o que se refira à sua aceitação por parte dos consumidores eventualmente habituados a produtos de utilização idêntica, feitos com materiais consagrados por experiências seculares.



A experiência de qualquer de nós no dia-a-dia profissional ou da simples situação de consumidor de bens e serviços, pode permitir-nos enunciar milhares e milhares de situações diferentes em que se revelam casos de carências ou de insatisfação que exigem respostas que, nem sempre, podem ser obtidas através de cálculo aritmético ou de «receitas» pré-elaboradas... As intervenções do Design situam-se nestes territórios. As respostas podem ser: projectos-objectos, mensagens, sistemas. Numa sociedade utópica em que todos os problemas estivessem resolvidos, em que não se observassem quaisquer situações de carências ou de in-

satisfação... o Design e os Designers não teriam razão de existir! Entretanto alguns existem em Portugal.

A Associação Portuguesa de Designers foi constituída em 1976 com um agrupamento de profissionais orientados para a produção de respostas a

certos desafios impostos no campo da produção de mensagens, equipamentos, sistemas e, de um modo geral, em todas as situações em que o bom senso e a criatividade, a capacidade de enunciar problemas e de produzir respostas podem contribuir para melhorar as referidas situações. ■

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESIGN

Associação profissional fundada em 1976 tem procurado reunir no seu seio os designers portugueses, a fim de melhor poder defender os interesses da classe. Vicissitudes várias não têm permitido, no entanto, desenvolver uma acção relevante. A sua sede situa-se na Rua Barata Salgueiro, n.º 36, em Lisboa.

* Sociólogo

BAUHAUS

Escola de Arte, Design e Arquitectura, fundada por Gropius em 1919, em Weimar - Alemanha. Procurando associar a actividade criadora à moderna indústria, a Escola incitava os seus alunos a apropriarem-se dos novos materiais, à obtenção de produtos em série de alta qualidade, à aplicação de critérios racionais nas suas propostas de soluções às necessidades da indústria.

Esta Escola, cuja acção e influência perdura até hoje, contou como docentes nomes como Paul Klee, Kandinsky, Breuer, Mies van der Rohe. Em 1925 mudou-se para novas instalações em Dessau e, finalmente, para Berlim em 1932.

O Partido Nacional Socialista, contrário às ideias internacionalistas em Arquitectura e a todo um projecto de ensino que envolvia um espírito colectivo e assente na livre troca de ideias, encerrou-a em 1933.

GROPIUS, WALTER

Arquitecto alemão fundador da BAUHAUS, cujas ideias revolucionaram o campo da Arquitectura. Na Europa e nos E.U.A., em 1910, executou dois trabalhos notáveis pela simplicidade de linhas e uso do concreto e vidro: A Fábrica FAGUS em Alfeld (1910/11) e os edifícios para a Exposição de Colónia de 1914. Em 1918 tornou-se Director das Escolas de Arte e Design de Weimar (BAUHAUS), onde desenvolveu uma actividade didáctica e cultural inestimável. Rejeitando a imitação de estilos históricos, procurou explorar as possibilidades da máquina e dos novos produtos industriais, ao mesmo tempo que procurava acabar com o divórcio entre artista e trabalhador. Com a tomada do poder pelo Partido Nacional Socialista foi obrigado e exilar-se para Inglaterra e mais tarde para os E.U.A., leccionando Arquitectura em Harvard.

«FABRICABILIDADE»

A adequação do projecto face aos recursos existentes (financeiros, técnicos, humanos, etc), quase sempre impõe ao designer a necessidade de reflectir sobre as possibilidades da fábrica na obtenção dos resultados do projecto. Em numerosas situações há que considerar a cadeia de produção, a maquinaria disponível, as tecnologias a utilizar, etc.

Moda

em Portugal:

Análise de um Sector

MIGUEL J. ROLDAN *

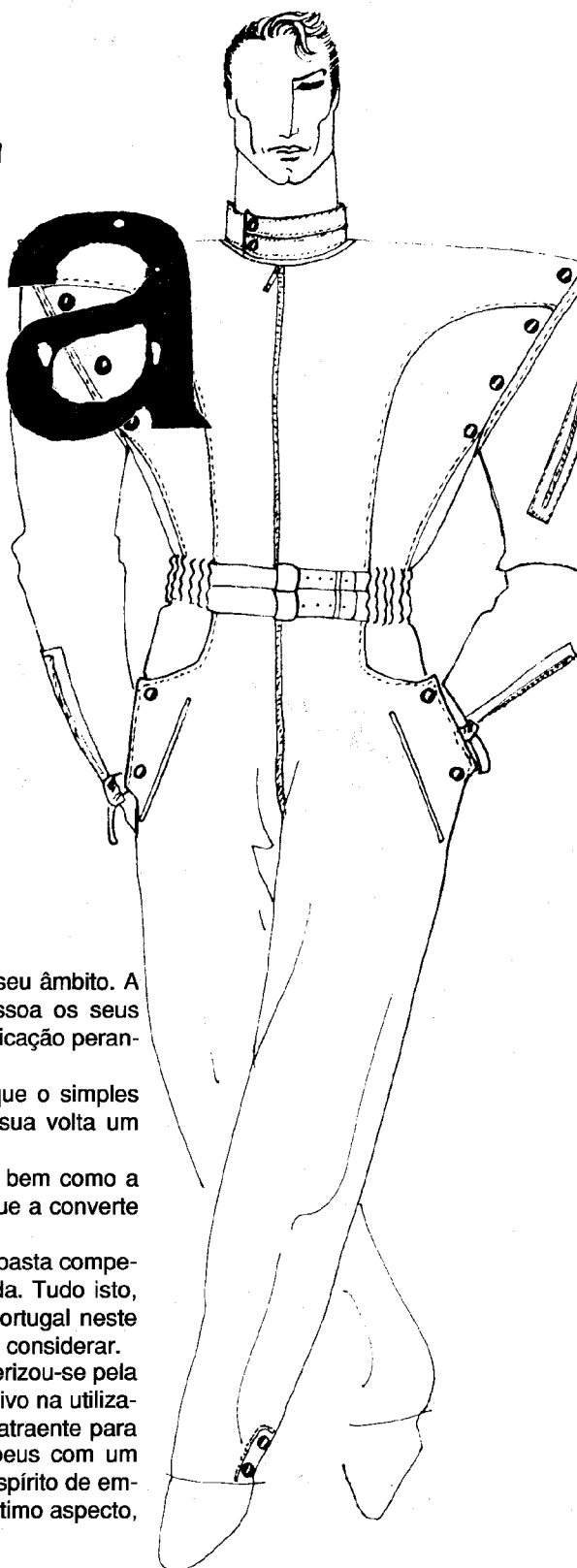
Já que vamos falar de moda, permitam-me os leitores que defina o seu âmbito. A Moda caracteriza-se em primeiro lugar por exaltar no adorno da pessoa os seus desejos mais íntimos, a sua imagem pessoal e, sobretudo, a auto-identificação perante si própria e perante os outros de uma forma concreta.

Não é por isso de estranhar que a Moda seja alguma coisa mais que o simples vestir (que é uma necessidade básica) e que seja capaz de criar à sua volta um interessante fenómeno cultural e intelectual.

Não pode dizer-se nada de semelhante de nenhuma outra indústria, bem como a sua capacidade de mobilização, influência e transmissão de imagens que a converte numa indústria de características ímpares.

Não é demais dizer que nos países modernos e desenvolvidos já não basta competir no sector de vestuário e que é preciso passar para o sector da Moda. Tudo isto, quer dizer, a Moda como fenómeno, as enormes potencialidades de Portugal neste terreno e a união preferencial com a indústria, são os aspectos básicos a considerar.

Em Portugal, tradicionalmente, sector de vestuário e acessórios caracterizou-se pela sua oferta, basicamente dirigida à subcontracção. Um sector que é intensivo na utilização de mão-de-obra, essencial no conjunto da economia portuguesa e atraente para empresas de moda estrangeiras, fundamentalmente dos países europeus com um sector de moda muito desenvolvido: França e Itália. A isto junta-se um espírito de empresa tendente mais à manufatura do que à comercialização e, neste último aspecto, mais orientado para as vendas do que para o marketing.



A subcontratação, em matéria de Moda em Portugal, criou o curioso paradoxo de que quando alguém veste um artigo de Moda de reconhecido prestígio internacional, normalmente italiano ou francês, embora também possa ser alemão ou espanhol, veste-se com um produto de "appeal" e marca estrangeira e, contudo, feito em Portugal.

Para lá da subcontratação, o único recurso é lutar e competir no mercado interno e internacional com marcas portuguesas, dirigidas ao consumo de massas e não diferenciadas. Contudo, a liberalização do comércio externo, política que evolui sobremaneira em qualquer país moderno e desenvolvido, torna difícil competir com países de mão-de-obra muito barata, fundamentalmente os do sudeste asiático, com produções dirigidas ao segmento de massas a que atrás fizemos referência.

Em resumo, são três os eixos centrais que marcaram o motor da indústria de vestuário portuguesa:

- a subcontratação por terceiros
- a competição nos segmentos de consumo de massas e não diferenciados
- um espírito empresarial orientado para uma gestão de manufactura e deixando de lado o marketing.

A necessária reconversão industrial de países em vias de desenvolvimento e com um enorme potencial, como é o caso de Portugal, torna essencial a mudança nas políticas industriais respeitantes ao sector têxtil e de Moda.

O caso da Espanha é ilustrativo e, ainda que o resultado final seja discutível, é boa a intenção inicial: "El plan de promoción de Diseño e Moda. Intangibles Textiles".

Retomar o pulso do sector em Portugal é mais um problema de desejo e vontade que de dificuldade. E não é assim tão difícil por várias razões:

1. Porque Portugal possui estruturas, tradicionais mas adequadas, assim como experiência na indústria têxtil e de vestuário
 - a) repercute-se fortemente na economia nacional
 - b) gera uma importante fonte de exportações
 - c) gera emprego, porque é um sector intensivo em mão-de-obra
 Além disto, Portugal produz têxteis de qualidade a preços muito competitivos.

2. Porque a liberalização do comércio externo em relação ao resto do mundo supõe um incremento das importações de produtos não diferenciados de consumo de massas, produzidos por países de mão-de-obra muito barata, segmento em que vai ser muito difícil competir.

3. Porque muitos governos estão a elaborar, de forma indirecta ou directa, programas de fomento da Moda nos respectivos países (como é o caso da Espanha com o Plano de Desenho e Moda e a sua correspondente estrutura: o Centro de Desenho e Moda) o não se realizar um esforço semelhante poderia deixar para trás o sector, atraso que não poderia justificar-se em Portugal.

4. Porque não realizar este esforço reindustrializador, através da Moda, poderia lançar borda fora o esforço de reconversão que se está a realizar na sociedade portuguesa.

5. Este sector é um dos que utiliza a mão-de-obra com mais intensidade e é constituído principalmente por pequenas e médias empresas e não se pode desaproveitar este potencial para criar e consolidar postos de trabalho, assim como fomentar as PMES, recurso económico de futuro.

6. Porque, dada a capacidade que tem a Moda para transmitir uma imagem, pode servir para arrastar outros sectores de bens de consumo com necessidade de desenho e, além disso contribuir, sem dúvida, para fomentar a imagem do país.

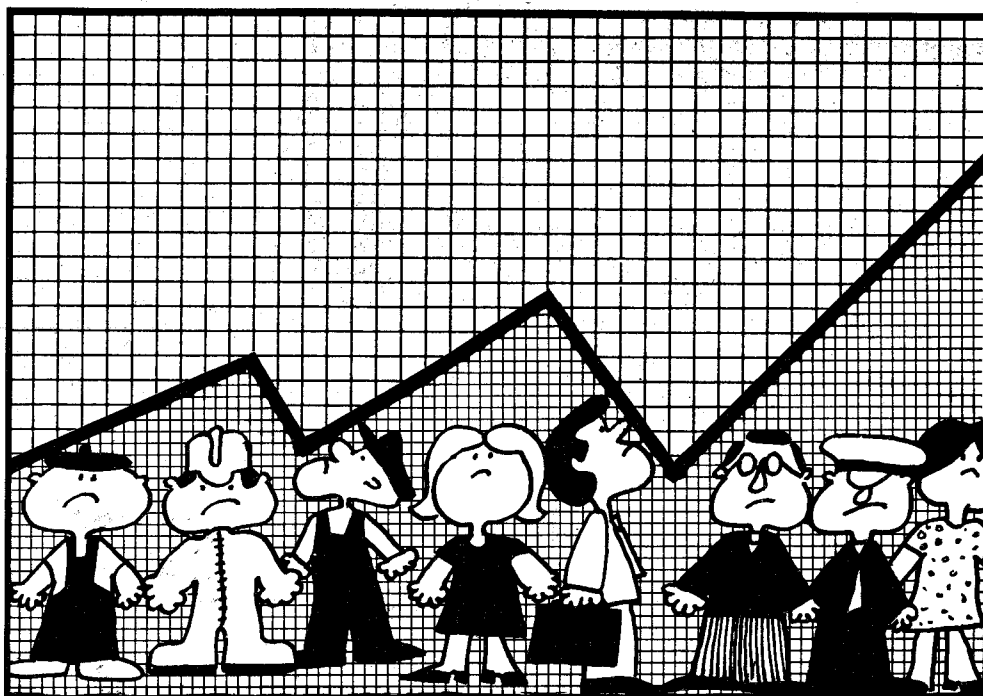
Tudo isto, que representa o esforço de mudança, começa por definir os critérios de êxito, modificar o esquema de gestão da indústria, mudar a mentalidade — Marketing e, sobretudo, intervir em imagens e marcas. Em resumo: abandonar a ideia "têxteis e vestuário" pelo conceito mais apropriado de Moda. ■

* Especialista em marketing internacional; MBA em "International Business" pela Câmara de Comércio de Paris

SATISFAÇÃO NO TRABALHO?

SIM, OBRIGADO!

LUÍS GRAÇA *



— O que é que acontece quando o seu pessoal anda mais chateado, menos satisfeito com o trabalho?... Acha que isso se reflecte na produção, nas relações do dia a dia...?

— **Sabe, sou responsável pela produção diária de 3000 contos de mercadoria. Tenho a meu cargo mais de setenta pessoas, só nesta linha de produção de calçado para homem... Como vê, não tenho tempo para me preocupar com os problemas de cada um. A não ser quando faltam, claro!... Quanto ao resto, cada um faz o que tem a fazer. E quem se sentir mal, que se mude, que a porta da rua está sempre aberta... A única coisa que lhes lembro, de vez em quando, é que a fábrica não é nenhum arraial minhoto!...**

Este pequeno excerto de uma entrevista com um encarregado de uma fábrica de calçado do distrito de Braga é bem revelador da pouca importância que se dá, nas nossas empresas, ao problema da **satisfação no trabalho**. Diríamos, mesmo, que é um **problema que não existe** que é ignorado ou escamoteado por toda a gente, dos empresários aos sindicalistas, dos chefes aos próprios trabalhadores...

O CONTRATO PSICOLÓGICO

"A fábrica não é nenhum arraial minhoto", diz o nosso encarregado em tom de chalaça. Os próprios trabalhadores costumam fazer a distinção: "Serviço é serviço, conhaque é conhaque". E noutro local da empresa, à porta envidraçada de um escritório, pode-se ler, em letras garrafais, sério, ameaçador e pouco hospitaleiro, o aviso: "Aqui trabalha-se!"...

Em suma: trabalho e satisfação, dever e prazer, são como o azeite e o vinagre, não se misturam. Satisfação no trabalho? "Oh!, doutor, isso é lá pergunta que se faça!"...

Curiosamente, a palavra portuguesa **trabalho** vem do latim, *tripalium*, um termo que designava um instrumento de tortura composto por três paus ferrados... **Trabalhar** (*tripaliare*) era então torturar alguém através do *tripalium*, sendo neste caso o trabalhador não a vítima mas o carrasco... "Sangue, suor e lágrimas", diz a tatuagem, porventura do tempo da guerra colonial, no braço esquerdo do operário da fábrica de calçado que ficou sem um dedo na máquina de moldes... "Trabalhar é bom pro preto!", pensaria ele, há vinte anos atrás, no seu posto de sentinela, numa fazenda de cafés algures no norte de Angola...

E, no entanto, você, caro leitor, que exerce funções de chefia ou de enquadramento numa empresa, sabe qual é a importância que tem para si, para o seu grupo de trabalho e até para a própria empresa, a satisfação que sente em relação aos vários aspectos do seu trabalho e do seu emprego... É que o contrato que o liga à empresa, não é apenas **jurídico**, é também **psicológico**. E este até é mais fácil de romper do que aquele!

E que **contrato psicológico** é esse? É uma espécie de acordo tácito, não escrito, em que você estabelece as condições e os limites da sua "ligação" à empresa, do seu envolvimento psicológico: "Em troca do meu trabalho e da minha lealdade, espero que a empresa me dê algo mais do que dinheiro e segurança. Ou seja: através do meu trabalho espero poder satisfazer algumas necessidades importantes como: fazer coisas relativamente interessantes, exigentes e variadas; aprender coisas novas; conhecer o que se faz, o como e o porquê; ter uma certa margem de autonomia de

decisão; sentir-me respeitado; ajudar e ser ajudado; sentir-me responsável; saber que sou reconhecido e apreciado; enfim, sentir que posso aspirar a um certo nível de realização profissional e humana"...

PERCEBER QUE AQUILO QUE SE RECEBE É JUSTO E ESTÁ DE ACORDO COM AQUILO QUE SE ESPERAVA OBTER

Uma outra cláusula do contrato psicológico é a de que haja uma certa **equidade**, uma certa decência no tratamento. Ou seja: que os **resultados**, as **recompensas** obtidas em troca do trabalho na empresa estejam de acordo com as **expectativas** do trabalhador...

A satisfação no trabalho é isso: é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe é justo e está de acordo com aquilo que esperava obter. Por outro lado, quanto maior for a diferença, a discrepância entre aquilo que uma pessoa esperava obter e aquilo que na realidade obtém, tanto maior é a não-satisfação dessa pessoa. Isto aplica-se ao trabalho, à família, à sexualidade, ao país em que se vive, à vida em geral...

Uma experiência prolongada de insatisfação no trabalho leva o indivíduo a sentir-se frustrado e disposto a rever o seu contrato psicológico e, em último caso, a abandonar a empresa: "Pois se é assim que me tratam, não se admirem que aconteçam certas coisas!"...

Que coisas?, pergunta o leitor intrigado. Sugerimos-lhe que comece a dar maior importância a um certo **tipo de informação** relativo ao pessoal: queixas e sugestões, relatórios de acidentes de trabalho, movimento de entradas e saídas anuais, faltas e atrasos, baixas por doença, etc. E se você for chefe ou encarregado, talvez se dê conta da necessidade de conhecer melhor as atitudes e as opiniões do seu pessoal...

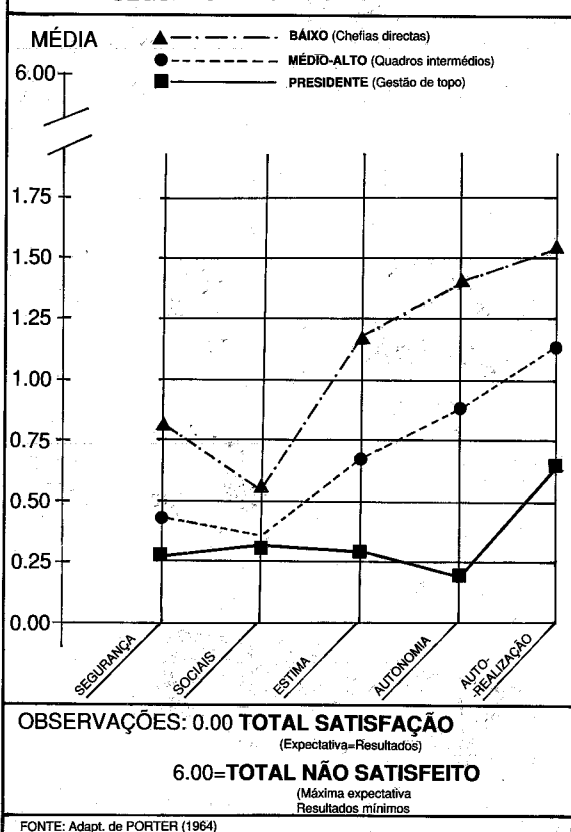
Como é que se podem estudar estas coisas? Por exemplo, através de **inquéritos por questionário**... Neste número da revista publicamos a segunda parte de um questionário que é uma adaptação livre

de um outro utilizado num estudo já clássico de L.W. Porter sobre a motivação e a satisfação no trabalho de uma população de cerca de 2000 gestores norte-americanos, de vários níveis de gestão e de vários tipos de organizações.

Vimos no n.º 6 da DIRIGIR que quanto **maior** é o **nível de gestão** tanto **maior** é a importância atribuída pelos gestores às necessidades de **autonomia** e de **auto-realização**. Estas duas categorias de necessidades são consideradas de **nível superior** por contraposição às necessidades **básicas** de subsistência e de segurança.

Ora é justamente em relação àquele tipo de necessidades (onde se pode incluir ainda a **estima**), que se verifica um **maior** grau de **não-satisfação** (ou um **menor** grau de **satisfação**), conforme se mostra na Fig. 1.

Fig. 1 **GRAU DE NÃO-SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES, SEGUNDO TRÊS NÍVEIS DE GESTÃO**



Os resultados do estudo em questão parecem, pois, sugerir que — contrariamente ao que muita boa gente pensa! — as pessoas com posições de gestão

ou de direcção nas empresas estão longe de estarem inteiramente satisfeitas com o seu trabalho, em aspectos tão importantes como a estima, a autonomia e a auto-realização. Até mesmo para os gestores de topo, a necessidade de auto-realização é sentida como a de mais difícil satisfação.

Em todo o caso, a diferença entre as recompensas esperadas (as **expectativas**, o que **deveria ser** ou **existir...**) e as recompensas obtidas (os **resultados**, o que **é** ou **existe...**) é tanto **maior** quanto mais **baixo** é o **nível hierárquico** do gestor. Recorde-se que no nível mais baixo se incluem as chefias directas e os quadros intermédios.

E você, caro leitor? Será que está mesmo satisfeito com o seu trabalho? Responda ao **teste** e depois compare os resultados com a Fig. 1. Com uma única ressalva: isto não é como nas provas de atletismo, não há melhores marcas mundiais ou olímpicas... Os seus resultados pessoais podem ser melhores ou piores do que a média dos resultados dos seus colegas norte-americanos de há 25 anos. Para o caso não interessa. De resto, o contexto é outro, a população é outra. É muito provável até que, em relação a quase todas as categorias de necessidades (a começar pelo dinheiro...), as suas expectativas sejam mais elevadas do que as recompensas. É natural que assim seja quando se é novo, em idade, na empresa ou na categoria profissional. Mas, se ao fim de algum tempo as suas expectativas continuarem dois ou três pontos acima das recompensas, então isso começa a ser inquietante. Alguma coisa está mal. Ou é você, ou é a empresa, ou é o país onde vive. E nesse caso tente saber **o que é** que vai mal e **porquê**. Discuta o problema com os seus colegas e com o seu superior hierárquico.

Exija que seja reavaliado o seu desempenho. Entretanto, agarre a oportunidade para pedir uma mudança de funções ou de sector na empresa ou até — porque não? — uma promoção, se ela for justa. Eventualmente, baixe um ponto nas suas expectativas. E em último caso mude de emprego, de empresa ou de país. Mas por favor nunca diga: "Satisfação no Trabalho? Não, obrigado!" ■

* Sociólogo

E O QUE É ISSO DOS PADRÕES?

LUIS CARDIM *



Sabe quantos metros de tecido são precisos para fazer um fato? Pois bem: são os mesmos em Lisboa, em Faro ou em Famalicão! A razão é simples: há uma medida que serve de bitola, de tal forma que um "metro" tem sempre o mesmo tamanho.

Mas não foi sempre assim. Até há cerca de uma centena de anos era uma confusão, cada um media as coisas como queria: uns em palmos, outros em braças, outros ainda em pés, etc... Mas como há umas pessoas maiores do que outras... acontecia que um corte medido por um vendedor baixinho não dava para o fato quando se chegava ao alfaiate!

Para acabar com esta anarquia, a Academia de Ciências Francesa há duzentos anos começou a estudar o assunto e, no século passado, em França tornou-se obrigatório o uso desse "padrão" a que chamamos "metro". Mas foi já neste século que a maior parte dos países aderiu a esta convenção.

Nos locais de trabalho, todos nós sentimos esta dificuldade: medir o trabalho efectuado com um padrão único que permita avaliar o contributo de cada um. Mas esse padrão ainda não foi criado, dada a dificuldade que se encontra ao comparar diferentes actividades. No entanto, podemos criar normas ou padrões que sirvam para determinados postos de trabalho e que nos permitam fazer comparações dizendo que um trabalhador está dentro, acima ou abaixo da norma ou padrão.

Assim, no trabalho

Padrão é um certo resultado que pode ser atingido em condições normais por um trabalhador (ou uma equipa) durante um certo período de tempo.

Para o definir podemos utilizar as descrições de funções e os registos de trabalho efectuados no passado. Exemplo de padrões:

● **Empregado de hotel** — limpar e arrumar diariamente 20 quartos



● **Cobrador ao domicílio** — cobrar 30 contas por dia

● **Frezador** — executar 10 peças a 11 por dia

● **Dactilógrafo** — dactilografar 40 páginas A4 por dia

No entanto, nem sempre é possível descrever padrões desta forma. Sempre que a quantidade de trabalho executado não depende do próprio trabalhador temos que definir o padrão de trabalho de forma diferente. No caso do caixa de um banco, por

exemplo, que recebe ou paga dinheiro a clientes, estes podem levantar mais ou menos dinheiro, podem mesmo não ir ao banco, sem que o caixa tenha qualquer interferência nisso. Como avaliar então o trabalho deste profissional?



Nos padrões de trabalho que indicámos a quantidade de trabalho era de 20, 30, 10 e 40 unidades respectivamente. No caso do caixa do banco podemos definir um padrão pela negativa:

● **Padrão diário do caixa** — não ultrapassar 50\$00 de enganar, em média. Mas vejamos outros exemplos do mesmo tipo:

● **Condutor de empilhador** — não ter mais do que 1 acidente por ano

● **Recepcionista** — não ter mais que duas reclamações por trimestre.

Vimos que podemos criar padrões pela quantidade de trabalho ou pela quantidade de erros cometidos, num trabalho não quantificável. Mas o ideal é que estes dois aspectos sejam tidos em conta na definição dos padrões. Exemplos:

● **Montar** diariamente 3 motores XT, respeitando todas as indicações do fabricante.

● **Pintar** diariamente 50 m² de parede, sem quaisquer imperfeições.

- **Executar** 5 peças T2 por dia, com uma tolerância de 5 microns.

Em todos estes casos se teve em conta a quantidade e a qualidade do trabalho. Porém, nem sempre isto é possível embora seja desejável. Assim, nas situações em que o trabalho é muito diversificado ou imprevisível podemos definir padrões para uma equipa em vez de defini-los para um trabalhador isolado. Exemplo de padrões para equipas:

- Reparar (mecânica, bate-chapas, pintura e electricidade) e testar 60 viaturas por mês, sem que haja reclamações de clientes.
- Construir 400 m² de habitação (incluindo acabamentos) de acordo com as especificações do regulamento em vigor, por ano.



PARA QUE SERVEM OS PADRÕES

Quem planeia define objectivos e decide os meios de que necessita para os atingir. Após a definição desses objectivos só é possível avaliar os meios humanos (e materiais) de que necessita se tivermos padrões. O que nos leva a dizer que um pintor gasta 3 ou 5 dias a pintar uma casa senão o facto de que diariamente ele pinta, em média, uma certa área?

E para verificar (controlar) se o trabalho está a ser feito ao ritmo inicialmente previsto e efectuar eventuais correcções a existência de padrões é ainda essencial.

Mas, para serem úteis, os padrões devem ser negociados com aqueles a quem se referem. E devem ser razoáveis: não demasiado baixos, para não caírem em descrédito, nem demasiado altos, para não causarem frustração por inatingíveis. É preciso ter em conta que os padrões não são estáveis. As condições de trabalho mudam e os trabalhadores melhoram continuamente as suas aptidões.

As Ciências do Trabalho evoluem e talvez um dia nos oiçam dizer, ao entregarmos o automóvel na oficina para revisão: «faça favor, dê-me três metros e meio de trabalho.» ■

* Gestor de Recursos Humanos; Téc. Sup. do I.E.F.P.

Nota: Há já quem chame "ERG" à unidade de trabalho

XENOFONTE

E A ARTE DE SER UM BOM GESTOR

FERNANDO MELRO *

"ECONOMIA" nasceu do casamento de outras duas palavras gregas: **óikos** que significa casa e **nomia**, conjunto de leis ou regras. O vocábulo fazia parte da linguagem erudita dos gregos antigos, mas sem a significação científica que tem hoje.

Tal como a **política** (que vem de **pólis** = cidade) consistia no conjunto das normas para o bom governo duma Cidade-Estado, a **Economia** estabelecia as normas para o bom governo da casa. A **Política** dizia respeito às relações entre os cidadãos tendo em vista a independência, a segurança, a prosperidade e o bem comum da comunidade urbana. A **Economia** limitava-se aos interesses familiares de cada cidadão que se concretizavam na casa, entendendo-se por esta não só a habitação, mas também os outros bens anexos, nomeadamente a fazenda agrícola.



Ao escrever “O Económico”, Xenofonte pretendeu expor as regras morais e práticas, seguidas por ele e partilhadas pelos seus colaboradores, com o fim de conseguir que a **honestidade** e a **riqueza** prosperassem juntas na sua casa.

Depois de definir a **Economia** como a arte de ser rico governando bem a própria casa, Xenofonte faz o elogio da agricultura como a mais bela e saudável profissão.

A casa é vista com dois espaços: o **interior**, ou o que se chama a vida doméstica, e o **exterior** que é a fazenda agrícola. O personagem Iscómaco figura o próprio Xenofonte. O seu primeiro cuidado é

formar a jovem esposa como administradora das actividades domésticas, ensinando-lhe como primeiro princípio do bom governo a ordem e a organização da casa.

Traça, depois, de si mesmo o retrato do bom gestor agrícola que não se limita a usufruir os rendimentos, mas que conduz todo o processo de produção, acompanhando, exigindo, estimulando e corrigindo os trabalhadores.

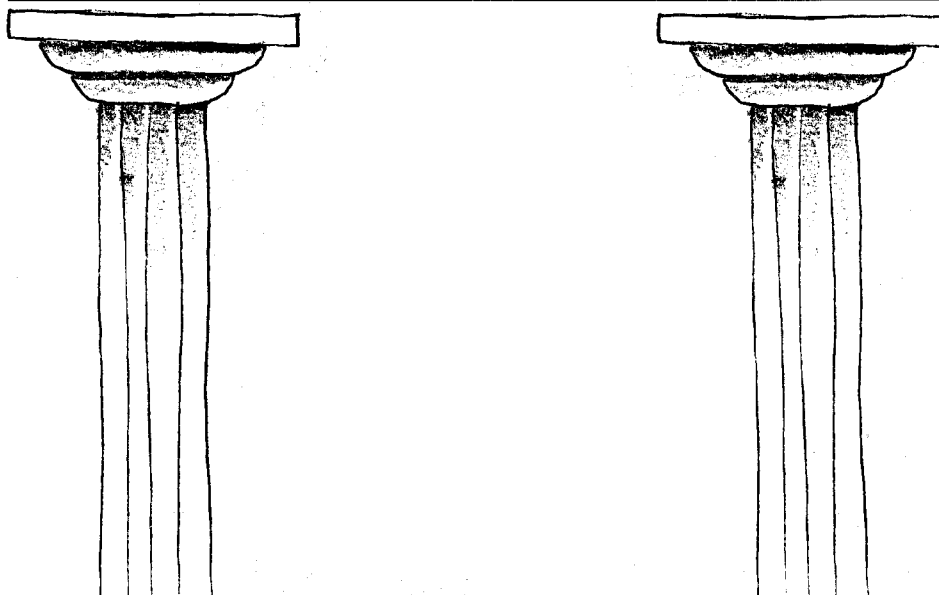
O texto que transcrevemos, com ligeira adaptação, refere-se aos critérios de escolha, qualidade e formação daqueles em quem delega poderes.

XENOFONTE (430-350 a. C.) nasceu em Atenas e pertenceu, como Platão, ao grupo dos jovens atenienses discípulos de Sócrates.

O gosto pelas artes da guerra leva-o, em 401, a acompanhar a expedição dos dez mil soldados gregos à Pérsia, em apoio de Ciro-o-Jovem contra Artaxerxes. A expedição fracassa e Xenofonte é escolhido para organizar e orientar a “Retirada dos Dez Mil”, salvando os gregos da catástrofe.

Aos 39 anos deixa a actividade militar e fixa-se em Ciliunte, no Peloponeso, dedicando-se à agricultura e à produção de uma obra bastante variada, desde a história à crónica militar, dos escritos morais e políticos aos tratados técnicos.

Entre as obras mais conhecidas citamos a “Anábase” ou “Retirada dos Dez Mil”, “Os Memoráveis”, “A Apologia de Sócrates” e o “Banquete” (títulos também usados por Platão), “Ciropedia”, “Arte da Caça”, “Da Equitação” e “O Económico” de onde transcrevemos parte de um diálogo.



DIÁLOGO SOBRE A ESCOLHA E AS QUALIDADES DOS CONTRAMESTRES

**PERSONAGENS:
SÓCRATES
ISCÓMACO**

SÓCRATES — Tens muito medo de perder a tua fama de íntegro. Deves ter muitos negócios que reclamam os teus cuidados, mas como concedeste uma entrevista a estrangeiros, atende-os para não faltares à palavra dada.

ISCÓMACO — Contudo não negligencio por isso os negócios de que falas; tenho contramestres no campo.

SÓCRATES — Mas diz-me, Iscómaco, quando precisas de um contramestre e sabes que algures existe um servo adequado a esta função, procuras comprá-lo, como quando precisas de um carpinteiro? Procuras o operário em quem notaste habilidade para essa profissão, ou fazes tu próprio a formação dos teus contramestres?

ISCÓMACO — Sou eu que tento fazê-la. Porque aquele que deve estar preparado para vigiar em meu lugar, quando eu não estou, não precisa de saber mais nem menos do que aquilo que eu sei. Se eu sou capaz de dirigir os trabalhos, posso bem ensinar a outro o que eu próprio sei, não é?

SÓCRATES — Mas o que lhe vais pedir em primeiro lugar é que ele te seja devotado, a ti e aos teus; porque sem devoção para que serve, qualquer que ela seja, a ciência de um contramestre?

ISCÓMACO — Para nada; por isso, é a devoção, a mim e aos meus, que tento inspirar-lhe em primeiro lugar.

SÓCRATES — E como ensinas tu a quem queres essa devoção a ti e aos teus?

ISCÓMACO — Beneficiando-os todas as vezes que os deuses me concedem uma colheita abundante.

SÓCRATES — Quer dizer que os que partilham dos teus bens tornam-se-te devotados e desejam a tua prosperidade?

ISCÓMACO — Não vejo, Sócrates, melhor procedimento para provocar a devoção.

SÓCRATES — Suponhamos agora que o teu homem te é devotado. Isso faz com que ele seja um bom intendente? Não vez que todos os homens, se assim me posso expressar, são devotados a si próprios e que, apesar disso, grande parte deles não querem dar-se ao trabalho de adquirir os bens que desejam?

ISCÓMACO — Mas, Sócrates, quando quero ter intendentess devotados, aplico-me também a torná-los cuidadosos.

SÓCRATES — Como fazes isso? Sempre acreditei que era uma coisa absolutamente impossível de ensinar.

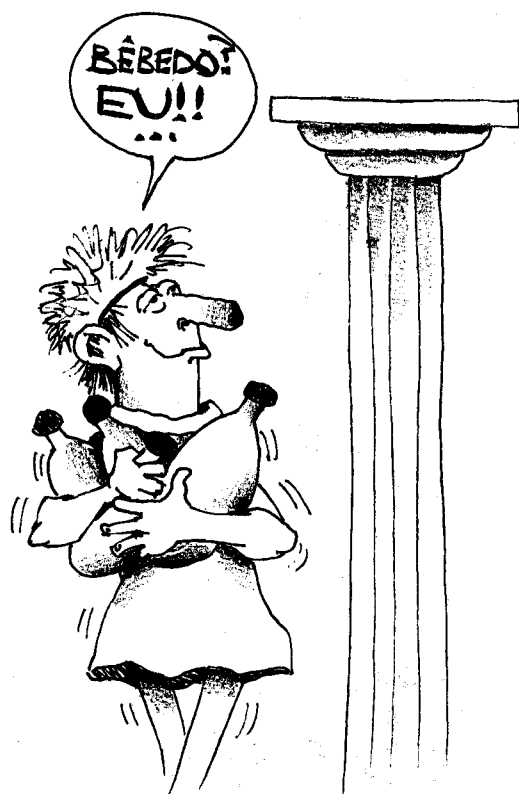
ISCÓMACO — Com efeito, não se pode ensinar a ser cuidadoso a todos os homens indistintamente.

SÓCRATES — E quais são aqueles a quem se pode ensinar? É absolutamente necessário que mos dêes a conhecer com toda a clareza.

ISCÓMACO — Em primeiro lugar, não conseguiras tornar cuidadosos aqueles que são dados aos

prazeres do vinho; porque a bebedeira faz esquecer todos os deveres.

SÓCRATES — Só os bêbedos são incapazes de ser cuidadosos, ou há outros?



ISCÓMACO — Sim, há os dorminhocos; porque um dorminhoco fica num estado em que é incapaz de fazer o seu dever e de o mandar fazer aos outros.

SÓCRATES — Pois bem, além desses ainda há outros a quem não se possa ensinar a ser cuidadoso?

ISCÓMACO — Na minha opinião, há ainda os que estão periodicamente apaixonados; esses também são rebeldes a todo o ensinamento e interessam-se mais pelos seus amores do que por qualquer outra coisa. Não podem de modo nenhum encontrar esperança nem cuidado mais atraente que o cuidado com os seus amores, nem suplício mais penoso do que ser separado do objecto amado, quando o dever os chama para longe. Assim, quando vejo homens com um tal temperamento, renuncio, nem mesmo tento fazer deles contramestres.

SÓCRATES — E os que são amantes do lucro? É impossível ensiná-los a vigiar os trabalhos dos campos?

ISCÓMACO — Não, de modo nenhum; pelo contrário, é muito fácil levá-los a ser vigilantes. Basta mostrar-lhes o proveito que daí poderão retirar.

SÓCRATES — Quanto aos outros, se são moderados como tu exigis, mas mediocrementemente sensíveis ao desejo do ganho, como lhes ensinas tu a tornarem-se cuidadosos naquilo que desejas?

ISCÓMACO — Muito simplesmente. Quando os vejo cuidadosos, louvo-os e procuro recompensá-los; se os vejo negligentes, procuro por palavras ou por actos picar o seu amor-próprio.

SÓCRATES — Será possível, quando se é negligente, tornar os outros cuidadosos?

ISCÓMACO — Não. Do mesmo modo que, quando não se sabe música, não é possível fazer dos outros músicos.

Na verdade, é difícil, quando um mestre mostra mal, aprender a fazer bem o que ele mostra. E, quando o mestre mostra ser negligente, é difícil que o aprendiz se torne cuidadoso. Para dizer tudo numa palavra, em casa de mau senhor, não creio ter visto alguma vez servidor, a despeito das punições que lhe possam ser infligidas. Quando se quer ter bons vigilantes, é preciso ser competente a vigiar e a examinar os trabalhos e apressar-se, quando uma coisa é bem feita, a testemunhar o seu reconhecimento ao autor e não hesitar em punir os negligentes como merecem.

É uma bela resposta, na minha opinião, a que se atribui a um bárbaro, quando o rei da Pérsia, tendo encontrado um bom cavalo e desejando engordá-lo o mais rapidamente possível, perguntou a um dos que eram considerados hábeis escudeiros qual era o meio mais rápido para engordar um cavalo. «O olho do dono» respondeu o escudeiro.

Do mesmo modo, Sócrates, para o resto, como para o cavalo, o olho do senhor parece-me ser o melhor meio de o tornar belo e bom.

SÓCRATES — Quando tiveres imprimido fortemente na alma de alguém essa ideia de que o seu dever é cuidar de tudo o que lhe confias, será esse

alguém imediatamente capaz de governar os teus bens, ou serão ainda necessários outros conhecimentos para se tornar um bom contramestre.



ISCÓMACO — Sim, falta-lhe ainda aprender o que deve fazer, em que tempo e de que maneira. Sem estes conhecimentos, um dirigente será tão útil como o médico que viesse de manhã e à tarde cuidar de um doente, mas que não soubesse que remédio aplicar para o seu mal.

SÓCRATES — Mas, suponhamos que ele conhece o trabalho que deve fazer. Faltar-lhe-á ainda alguma coisa, disse eu, ou o teu homem será então um intendente completo?

ISCÓMACO — É ainda necessário, na minha opinião, que aprenda a dirigir os operários.

SÓCRATES — Então, és tu que instruis os teus contramestres na arte de comandar?

ISCÓMACO — Tento, pelo menos.

SÓCRATES — E como mostras tu o comandar aos homens?

ISCÓMACO — Muito simplesmente, Sócrates, de tal modo que, ao ouvir-me, vais talvez trocar de mim.

SÓCRATES — Com certeza que não há nenhuma razão para trocar, porque aquele que pode levar alguém a ser capaz de comandar homens pode evidentemente ensiná-lo a dirigir uma casa e o que pode ensinar a dirigir uma casa pode também ensinar a ser um bom rei. Deste modo não são troças que se merece, mas grandes louvores quando se possui uma tal capacidade.

ISCÓMACO — Para os outros animais, há duas maneiras de lhes ensinar a obediência; é a punição, quando tentam rebelar-se e a recompensa quando obedecem voluntariamente. É assim, por exemplo, que os tratadores fazem para domar os potros, dando-lhes qualquer coisa de que gostam quando obedecem e insistindo, quando se mostram reticentes, até que se prestem à sua vontade.

Aos homens, a palavra chega para os tornar obedientes, desde que se lhes mostre que é do seu interesse obedecer.

Os que são de natureza generosa são também, aguilhoados pelos louvores; alguns são tão famintos de louvores como outros de comida e de bebida.

São estes os meios que utilizo com a finalidade de tornar os meus servidores mais dóceis. Indico-os àqueles de quem quero fazer contramestres e secundo-os, por outro lado, a agir desta maneira. Quando tenho de fornecer roupas e calçado aos trabalhadores, não mando fazer tudo igual, mas de qualidades diferentes, a fim de poder recompensar os bons servidores com os melhores e dar os menos bons aos maus (...)

Oponho-me absolutamente a que os maus sejam tratados como os bons e, quando vejo os contramestres repartir o que há de melhor pelos que são mais dignos disso, louvo-os; quando, pelo contrário, vejo um operário obter um tratamento de favor pelas suas lisonjas, ou qualquer serviço fútil, longe de fechar os olhos, repreendo-os e tento mostrar-lhes que eles próprios não têm interesse nesse favoritismo. ■

* Licenciado em Filosofia
Redactor da DIRIGIR

SABE COMO FUNCIONA UM CÍRCULO DE QUALIDADE (C. Q.)

DAVID GOMES DA COSTA *



**AS REGRAS A SEGUIR
NO FUNCIONAMENTO DOS CÍRCULOS
SÃO MUITO SIMPLES:**

TER REUNIÕES REGULARES.

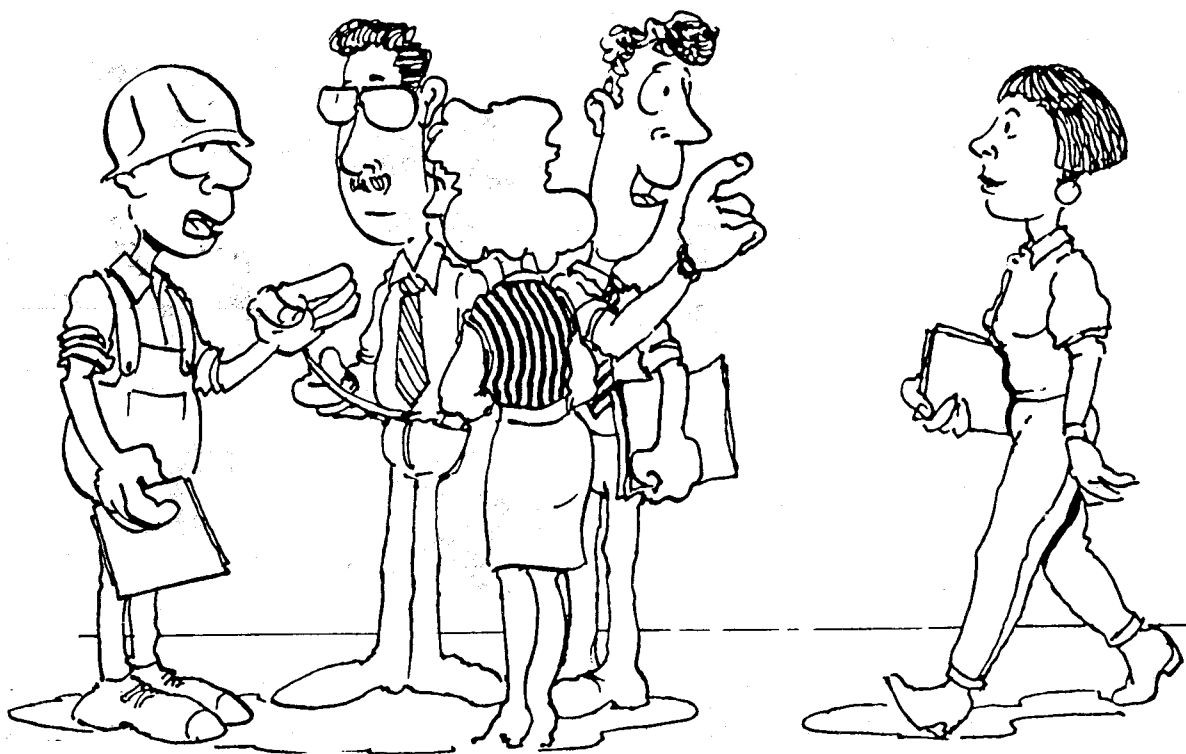
As actividades deverão seguir, sempre que possível, um plano pré-estabelecido. Os grupos deverão reunir todas as semanas e, de preferência, sempre no mesmo dia para criar o hábito da regularidade: reuniões esporádicas não permitem criar a dinâmica indispensável ao funcionamento dos Círculos.

**COLOCAR NA MESA
OS PROBLEMAS DE TRABALHO**

para que todos os possam analisar. Cada problema de trabalho exposto afecta a qualidade dos serviços, o que se vem a reflectir sobre todo o pessoal. Cada problema deve, por isso, ser "trabalhado" por todos os membros do **C.Q.** E as ideias de cada um devem ser sempre analisadas e avaliadas de forma que cada um se sinta à vontade para participar livremente.

**DISCUTIR OS PROBLEMAS, LIVRE
E ABERTAMENTE.**

Uma discussão aberta dos problemas permite uma abordagem totalmente diferente sobre as soluções possíveis. Num tal clima, o trabalho no seio do



circulo desenvolve-se sem que haja lugar ao emprego de expressões do tipo "Não há nada a fazer" ou "Ninguém faz caso da minha opinião".

É necessário manter sempre uma atitude positiva e construtiva na discussão de qualquer problema.

Quantificar sempre que possível, os **problemas a tratar**. Diz-se que "os amadores falam com palavras, os profissionais com números". Quantificar as situações permite-nos medir com maior rigor a dimensão do problema, escolher com maior realismo os meios adequados e definir com mais objectividade a meta final a atingir.

Também se diz que "uma imagem vale mais que mil palavras": um gráfico torna mais fácil a determinação de quanto vai ser necessário mudar.

PENSAR E FAZER.

Diz-se que "os seres humanos são animais pensantes". Nós "crescemos" quando pensamos. Nos **C.Q.** discutimos e criamos ideias com base na cooperação com os colegas, estabelecendo seguidamente planos de acção e levando-os à prática.

MANTER UMA ATMOSFERA DE COOPERAÇÃO AMISTOSA.

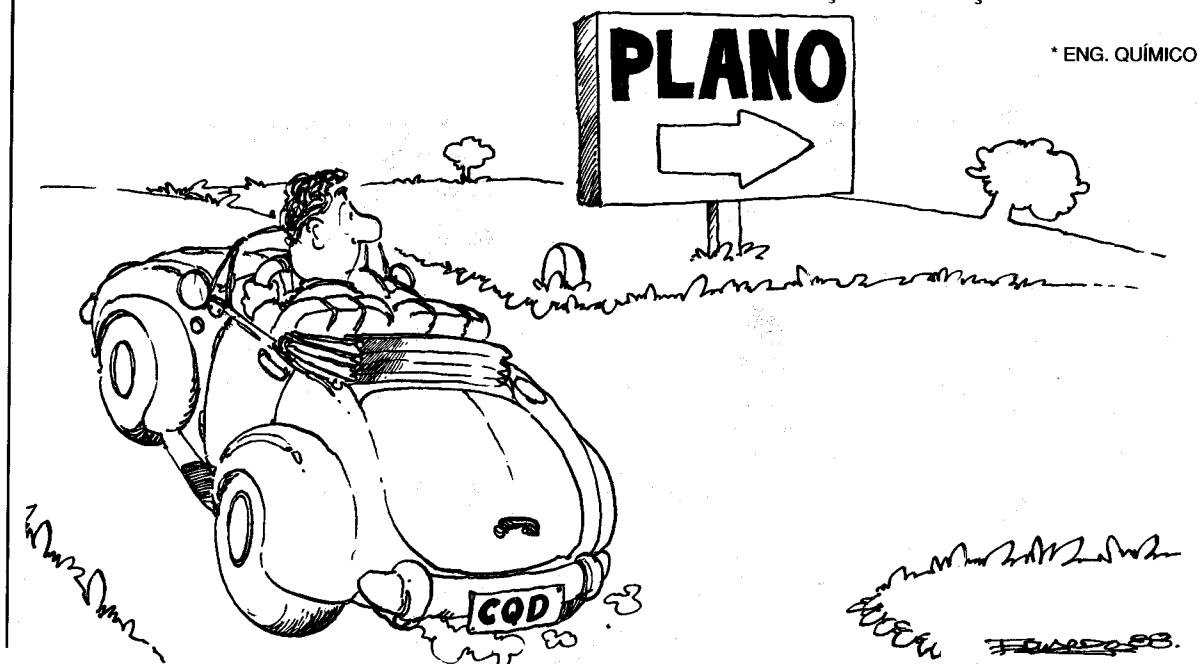
A força dos **C.Q.** reside na unidade e espírito de cooperação que se estabelece entre todos os seus membros e os colegas exteriores ao grupo.

ESTABELECEER OBJECTIVOS E PLANOS DE ACÇÃO.

Não devemos esquecer que grande parte do esforço do trabalho dos Círculos deve ser dedicado à formação dos seus membros. Esta formação nas técnicas adequadas inclui o estabelecimento de objectivos e o planeamento dos meios para alcançar esses objectivos. É também essencial que os membros do grupo cheguem a acordo, por maioria, sobre os objectivos a alcançar. Só do consenso assim obtido resultará a adesão sincera e o contributo esforçado de cada um.

Rever o avanço dos trabalhos comparando-o sistematicamente com o plano antes estabelecido. Um plano deve conter alguns pontos de controlo/revisão, bem como caminhos alternativos para serem utilizados quando as situações indiquem ser necessária uma mudança de orientação.

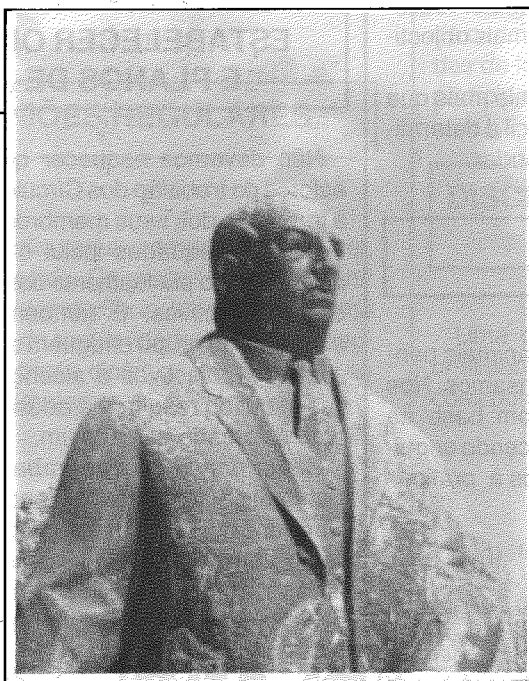
* ENG. QUÍMICO



Entrevista Póstuma **ALFREDO DA SILVA**

INDUSTRIAL
(1891 - 1942)

* ELVIRA PEREIRA
* FERNANDO ALMEIDA



ALFREDO DA SILVA

Desempenhou em Portugal um papel dinâmico e pioneiro na conjuntura da época. Um país eminentemente agrícola, uma indústria incipiente, uma política de visão restrita e uma mentalidade empresarial pouco voltada para novos conceitos e atitudes que, simultaneamente, no estrangeiro constituíam escola. Não será de estranhar, portanto, que nessa época as concepções e práticas da organização científica do trabalho estivessem ainda distantes das preocupações das nossas organizações. Mas não há regras sem exceções. Uma delas dá pelo nome de ALFREDO DA SILVA, espírito mais prático que teórico, alicerçou a Companhia União Fabril para o salto — de dimensão internacional — que posteriormente aquela empresa realizou.

Tal como um Ford, um Rockefeller ou um Gulbenkian, entre outros, tentou, provavelmente com menor sucesso, perpétuar-se para além da sua existência física na obra criada — a CUF.

A CUF virá a abranger e dominar um enorme conjunto de algumas centenas de empresas, infelizmente pouco vocacionadas para a internacionalização e com dificuldades de adaptação estrutural numa conjuntura diferente.

* Entrevista que se situa, imaginariamente meses antes da sua morte, ocorrida em 1942.

DIRIGIR — Alfredo da Silva, qual é a “menina dos seus olhos”?

ALFREDO SILVA — Em duas palavras: o engrandecimento da CUF. O meu sonho é conseguir que ela se torne o maior agregado industrial do país. Após isso continuar a crescer até onde lhe for possível.

DIRIGIR — Que apoios tem para esse ambicioso projecto?

A. S. — Boa pergunta. Conto só comigo, com os meus colaboradores e com o espírito de equipa que consiga desenvolver. Assim como que numa grande família, percebe?

DIRIGIR — Sim, mas isso deixa perceber pouca confiança na articulação necessária com a política e com outros sectores, nomeadamente o económico.

A. S. — Exacto. Basta ler algumas calúnias que me têm lançado ou a falta de ética do Ministro da Agricultura para se compreender a minha posição.

DIRIGIR — Explique um pouco melhor.

A. S. — Então os senhores não se recordam (quase me apetece dizer que raio de repórteres são vocês) das acusações que me fazem sobre fraudes cambiais ou a quase proibição ministerial de exportação dos meus adubos e, simultaneamente, facilitando a sua importação?...

DIRIGIR — Pedimos desculpa mas ignorávamos isso...

A. S. — ... e já agora que exemplos é que os senhores têm em Portugal de um agente económico com a mesma dinâmica? Eu que saí do nada!

DIRIGIR — Saiu do nada?! Mas nós sabemos que o senhor, para além de possuir uma boa cultura académica, beneficiou de uma ascensão algo rápida para o nosso meio. Com dezoito anos termina o curso superior de Comércio e obtém o 1.º prémio da Associação Comercial Portuguesa. Pouco depois administra a Companhia União Fabril. Com 24 anos já se pode considerar um grande comerciante de adubos, daí para a frente foi imparável.

A. S. — Bom, têm razão, mas...

DIRIGIR — Não acha portanto que essa história de sair do nada é um mito?

A. S. — O que eu quero dizer é a minha recusa em contentar-me com o que já possuía. A minha acção não tem limite. Invisto constantemente no crescimento. Assumo os riscos. Quero ser apontado como um exemplo para bem do país, dos trabalhadores e meu. Não chamem a isso utopia. Utopia é o irreali-

zável e não o que ainda não tive tempo de realizar.

DIRIGIR — Pode referir alguns momentos importantes da sua ascensão?

A. S. — Olhe, foram tantas coisas que o melhor é transcrever esta lista que aqui tenho:

1906 — Já como administrador da CUF adquiri a fábrica de Alferrarede.

1907 — Início da actividade no Barreiro.

1908 — Surgem as primeiras fábricas de Ácidos, adubos, laminagem de chumbo, sulfato de cobre e de ferro, soda, magnésio, clorídrico e refinação de cobre.

1909 — Montagem da primeira unidade de ácido sulfúrico no Barreiro, aproveitando as pirites nacionais.

1915 — O processo de expansão prossegue com a fundação de fábricas de gesso, cerâmica a, sabão, azeite, tecidos de juta, enxofre, moagem, sulfureto de carbono, lixívia, óleos, tanoaria, serrção, fiação e cordoaria, um pouco por todo o país.

1919 — Funda-se a Sociedade Geral de Comércio, Indústria e Transportes.

1920 — Administração dos elevadores de Vila Nova de Gaia. Expansão para o Ultramar.

1921 — Entrada na banca da Guiné e início da exploração de oleaginosas.

1924 — Fábrica de enxofre em Vila Nova de Gaia.

1925 — Tabaqueira.

1937 — Exploração dos estaleiros navais do porto de Lisboa.

● É a partir de 1909 que a Companhia entra numa fase de consolidação que se pode sintetizar assim:

● garantia do abastecimento de matérias-primas, reforço dos meios financeiros, aperfeiçoamento dos processos, ampliação das instalações e fabricação de novos produtos;

● reforma dos estatutos, possibilitando o alargamento dos objectivos da Companhia que passam a abranger as indústrias transformadoras, do comércio e dos transportes;

● participação na Sociedade Geral do Comércio, Indústria e Transportes, iniciando em 1922 a actividade no domínio dos transportes marítimos. Passa, portanto, a dispor de meios próprios para o seu abastecimento de matérias-primas e transporte de produtos;

● é nos anos 20 que se liga à casa José Henriques Totta entrando assim no campo bancário, e se estende à produção da metalomecânica.

DIRIGIR — O que pensa fazer ainda?

A. S. — Muitas coisas. Por exemplo, espero fundar uma Companhia de Seguros que se dimensione às necessidades do país.

DIRIGIR — Já reparou que a sua obra corre o “risco” de perpetuar o seu nome para além da morte?

A. S. — Mas isso é normal, não? Repare que, lá fora, os grandes senhores da indústria, da finança, da cultura, etc., tendem a perpetuar-se na obra criada. Nós morremos, ela perdura,

DIRIGIR — Acha que a organização faz falta?

A. S. — Acho que isso talvez seja importante, mas o que se aplica no grau de desenvolvimento que se verifica em Portugal na minha época é aquilo que eu chamaria “acção social”.

DIRIGIR — Mas então o que é que entende por isso?

A. S. — Olhe, eu não vou entrar em grandes filosofias porque sou um homem prático; posso assim falar-lhe das realizações concretas da CUF neste campo. Posso discriminar sinteticamente a existência de cantinas, cozinhas e refeitórios, assistência médica, farmacêutica e hospitalar, segurança no trabalho, assistência e readaptação profissional, instrução, cultura e recreio para os trabalhadores e familiares, casas económicas, abono de família, reformas, etc.

DIRIGIR — Tudo isso é espectacular e constitui um grande avanço para o nosso meio. Mas qual é a contrapartida?

A. S. — Mais disciplina e mais trabalho. Primeiro a empresa deve ter uma boa base económica e depois então a acção social. Sem essa condição prévia, nada é possível.

DIRIGIR — Mas então qual é a sua concepção de empresa?

A. S. — Como lhe disse, não vou entrar em filosofias. Apenas lhe digo que deve procurar através de uma boa organização buscar o maior rendimento possível, mas isso passa também pela empresa ocupar-se de toda a vida pessoal e social dos seus trabalhadores.

DIRRIGIR — Mas então tem uma visão humanista da vida empresarial?

A. S. — Depende do que se considerar isso. Apenas acho que as relações entre empresários e trabalhadores deverão tanto quanto possível ser personalizadas (ou informalizadas) e, paralelamente, a empresa deve procurar incutir nos trabalhadores confiança, educá-los, ampará-los e consciencializá-los para as tarefas colectivas da empresa.

DIRIGIR — Acha assim que a ligação entre o trabalhador e a empresa não é apenas de ordem salarial.

A. S. — Sem dúvida. Eu acho que essa ligação deve ultrapassar os aspectos salariais e nisto devo estar muito avançado relativamente ao país. Embora eu nunca o tenha escrito, os trabalhadores também reagem a necessidades de protecção, reconhecimento e realização pessoal.

DIRIGIR — Mas olhe que esse tipo de preocupações já não é inédito em Portugal. O que é que lhe parece?

A. S. — Está-se certamente a referir à fábrica Simões, à CP, à Fábrica Portugal e outras.

Repare, no entanto, que elas põem muito mais a tónica nos processos técnicos (divisão de trabalho, mecanização, especialização, etc.) do que na óptica das necessidades dos homens e da sua ligação à empresa.

DIRIGIR — Certas pessoas referem o senhor como concebendo a empresa como uma grande família.

A. S. — É verdade. Pretendo que o trabalhador entre muito jovem na empresa e bem me podem acusar de me apropriar do seu espaço e do seu tempo desde que entra até ao fim da vida activa. Se acha que isto é mau, pergunte aos trabalhadores se gostam ou não.

DIRIGIR — Ao que atribui o seu êxito?

A. S. — a) “Em terra de cegos...” ou seja a produção de uma enorme gama de produtos cada vez mais necessários no futuro e aproveitamento do enorme espaço territorial do império português.

b) Uma política de ligação da mão-de-obra à empresa, não só no aspecto económico-social mas também afectivo.

c) Algumas das minhas características pessoais — pragmatismo, visão a longo prazo, perseverança, espírito de iniciativa, coragem para assumir riscos... e paciência...

DIRIGIR — ...?

A. S. — Sim. Paciência para com os centros de decisão e para aguardar e aproveitar as oscilações conjunturais.

DIRIGIR — Muito obrigada, as suas palavras são extremamente actuais, mesmo se situássemos esta publicação digamos ... 47 anos depois.

* SOCIÓLOGA, TÉCNICA SUPERIOR DO IIEP

** ANTROPÓLOGO, PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

COMO FAZER UMA ACTA

MARIA ISABEL DOMINGUES *



Em todas as empresas se fazem reuniões periódicas quer sejam as assembleias anuais dos accionistas, quer encontros entre colaboradores do mesmo serviço ou de serviços diferentes ou, ainda, entre um dirigente e os seus dependentes directos.

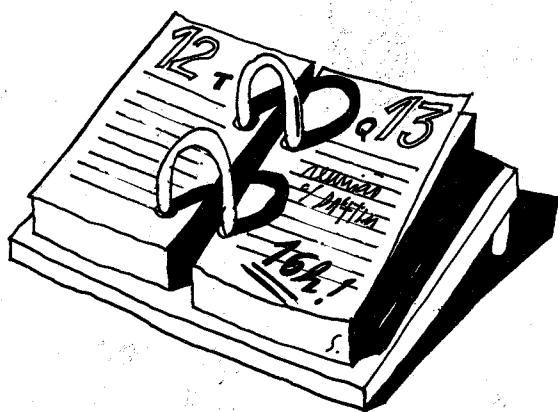
Por vezes, existem mesmo normas estatutárias ou até apenas criadas pelo hábito que regulam este aspecto da actividade. Em geral, a finalidade das reuniões é a análise dos diversos problemas e a obtenção de soluções adequadas a eles.

Compete, frequentemente, à secretária a organização, o acompanhamento e a redacção das conclusões das reuniões. Para o fazer com sucesso será necessário conhecer, de facto, a actividade da empresa onde trabalha em todos os seus aspectos, compreender a finalidade e o significado do seu trabalho, identificar o seu esforço com o da entidade para quem trabalha. Uma vez a par destes assuntos, ser-lhe-á muito mais fácil seguir os acontecimentos numa reunião e contribuir para que os objectivos da mesma sejam alcançados.

HÁ TRÊS FASES PRINCIPAIS NA ORGANIZAÇÃO DE UMA REUNIÃO:

- 1 - A programação da reunião
- 2 - A reunião propriamente dita
- 3 - A redacção da acta.

1 — Como é evidente, o primeiro passo a dar na programação de uma reunião é a sua convocação. Esta é feita por meio de convites a todos os participantes. Normalmente os estatutos estabelecem os limites de tempo para a sua expedição.



No convite é necessário indicar a ordem do dia (ou agenda de trabalhos), ou seja, os pontos que deverão ser discutidos, a data, a hora, o local e os participantes na reunião. Se a ordem do dia não estiver ainda estabelecida, deverá, pelos menos, indicar-se o assunto da reunião.

Deste modo, os convocados saberão exactamente o que se irá tratar na reunião e poderão prepará-la com antecedência, evitando que surjam perguntas sobre assuntos que nada têm a ver com o que se quer ver decidido e poupando tempo para discutir o que é realmente importante.

2 — Durante a reunião e com a vista à elaboração da acta, a secretária ou quem desempenhe esse papel, precisa de tomar apontamentos e, para tal, é necessário fazer um apanhado de ideias — registar apenas o essencial do que se ouve. As notas devem ser feitas em linguagem clara, consistindo num



resumo do que está a ser dito. Pode utilizar abreviações, chavetas, setas, etc. para ligar ideias ou evidenciar relações de causa ou de consequência.

Não é um trabalho fácil, pois nas reuniões acontece frequentemente os oradores para reforçarem as suas ideias ou aclarar pontos de vista, perderem-se em palestras demoradíssimas e repetirem o que outros já disseram ou, ainda, a reunião ser um lugar de encontro para pessoas que raramente se vêem e resolvem trocar impressões sobre assuntos que nada têm a ver com a reunião em causa. É necessário a quem faz a acta ter uma percepção exacta do que é importante ou não ser mencionado e resumir-lo, sem contudo, perder os pontos principais do discurso.

No final da reunião, deverá reler o mais rapidamente possível os apontamentos, para esclarecer alguma dúvida que possa surgir mais tarde ao transcrevê-los.

3 — Uma acta é uma exposição objectiva e escrita sobre uma ocorrência. Corresponde, mesmo, na maioria dos casos, a uma obrigação legal. O autor não interpreta os factos e não propõe soluções. Limita-se a relatar o que aconteceu ou o que foi dito. Numa acta podemos considerar três partes distintas: a introdução, o desenvolvimento e a conclusão.

● Na **introdução** menciona-se o título da reunião, a data, a hora, o local, a lista dos participantes (presentes e ausentes) e a ordem de trabalhos (agenda).

● Para o **desenvolvimento**, a secretária, ou quem desempenhe esse papel, tem de se guiar pelos seus apontamentos sobre o desenrolar dos assuntos tratados e das posições assumidas pelos participantes. Deve seguir, ponto por ponto, a ordem de trabalhos, devendo cada ponto terminar com uma conclusão, que é a decisão tomada ou a proposta feita.



● Quanto à **conclusão**, resume as conclusões ou decisões tomadas pelos participantes, podendo ainda mencionar a marcação da nova reunião.

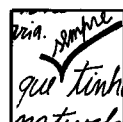
Há, ainda, um ponto muito importante: a comunicação dos resultados às pessoas a quem os assuntos tratados possam interessar e que, por qualquer motivo, não tenham participado na reunião. Se estiver previsto nas normas da empresa, poderá ser-lhes enviada cópia da acta. Se não, poderão ser informados verbalmente ou por meio de um breve relatório. Não poderão, assim, dizer que não se sentem vinculados às decisões tomadas por não terem sido informados sobre o que se passou na reunião.

Em resumo, uma acta é o fruto de todo um trabalho de organização de uma reunião. A pessoa encarregue de a elaborar tem de estar devidamente informada sobre os assuntos a serem discutidos e dos objectivos que se pretendem alcançar com ela. Só assim, será possível perceber do que falam todas aquelas pessoas que estão reunidas à volta de uma mesa e transcrever fielmente o que dizem.

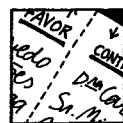
CONSELHOS PARA A REDACÇÃO DE ACTAS:



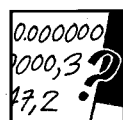
1 Evite tomar todos os apontamentos em estenografia (ou com os seus "hieróglifos"). Ao invés, escreva as palavras chave. Caso contrário, terá o dobro do trabalho a transcrever a acta e nem sempre estão por perto as pessoas que nela tomaram parte para poderem aclarar alguma dúvida.



2 Anote as declarações mais importantes palavra por palavra. Caso não tenha percebido bem deve pedir para repetir. Não terá depois dúvidas na transcrição e evitará inexactidões sempre indesejáveis.



3 Agrupe os nomes das pessoas que apoiaram ou rejeitaram uma moção ou decisão. Não é necessário indicar os nomes individuais a cada momento da discussão a não ser que um orador peça especificamente que a sua observação seja transcrita na acta.



4 Não esqueça nenhum nome próprio. O que não tenha compreendido bem (termos técnicos, algarismos, etc) peça para repetir. Lembre-se que a sua acta deve ser, antes do mais, exacta.



5 Utilize um símbolo especial para indicar qualquer assunto que tenha de ser tratado imediatamente após a reunião. Assim, não correrá o risco de se esquecer e não ficará com mais um assunto pendente para a próxima reunião.



6 Prepare, sempre que possível, a redacção de moções importantes antes da reunião, de maneira que só será necessário aprová-las ou modificá-las. Com isto, evitará longas discussões e ganhará tempo para tratar de outros assuntos.

* Secretária da "DIRIGIR"

VOCÊ É UM CHEFE MOTIVADO E SATISFEITO NO SEU TRABALHO?

(II PARTE)

LUÍS GRAÇA *

Caro leitor: Pense no emprego que você tem e no trabalho que você faz, **actualmente**, na empresa ou noutra organização qualquer (administração pública, hospital, etc.). Pense nas funções que você exerce na qualidade de chefe, encarregado ou supervisor... Determinadas **características** do seu emprego e do seu trabalho constam dos 14 itens do questionário que você já conhece (Veja "DIRIGIR", n.º 6). Desta vez vamos pedir-lhe que em relação a cada um desses itens responda às **duas seguintes perguntas**:

- a) Até que ponto **existe** essa característica no seu trabalho como chefe, encarregado ou supervisor?
- b) Até que ponto **deveria existir** essa característica no seu trabalho como chefe, encarregado ou supervisor?

A resposta a cada uma das perguntas vai ser dada através de uma **escala** que você também já conhece, com a seguinte configuração:

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

Ponha um **círculo** no número da escala que melhor traduza a sua opinião. Por exemplo, se acha que tem *muito pouco ou nenhum* **prestígio** profissional, marque 1; se considera que tem *apenas um pouco*, assinalé 2; se for *assim-assim*, *nem muito nem pouco*; ponha o círculo no nº 4; se julga que tem *bastante* **prestígio**, marque 5; se pensa que goza de *muito*, marque 6 (sendo 7 o grau equivalente a *máximo*).

QUESTIONÁRIO

1. O prestígio de que gozo **dentro** da empresa, a consideração em que sou tido pelos outros (superiores, colegas, subordinados):

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

2. A sensação de que **vale a pena** uma pessoa **esforçar-se** e **aperfeiçoar-se** no seu trabalho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

3. O **poder** ou a **autoridade** que detenho no exercício das minhas funções:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

4. O sentimento de **estabilidade** em relação ao emprego e ao futuro, o sentimento de **segurança** que a empresa me dá:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

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**:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

6. A oportunidade de **ajudar** os outros, de **colaborar** e de **cooperar** com os outros no meu dia-a-dia de trabalho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

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:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

8. A oportunidade de **crescer e desenvolver-me** como pessoa nas funções que actualmente desempenho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

9. O facto de poder considerar-me **relativamente bem pago**, tendo em conta a posição que ocupo na empresa:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

10. A oportunidade de fazer **boas amizades**, no meu local de trabalho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

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:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

12. A oportunidade que tenho, no lugar que ocupo, de **participar** na **organização** e na **definição** de métodos de trabalho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

13. O sentimento de auto-estima, a **imagem** que uma pessoa tem **de si própria**, numa posição como aquela que ocupo na empresa:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

14. A **independência** de pensamento e de acção na empresa, a **liberdade** de concepção e de execução do meu trabalho:

- a) Até que ponto **existe?** (Min) 1 2 3 4 5 6 7 (Max)
b) Até que ponto **deveria existir?** 1 2 3 4 5 6 7

Antes de você mesmo fazer o apuramento dos resultados, confira se respondeu a todos os 14 itens do questionário.

A seguir, em relação a cada um desses 14 itens, calcule a **diferença** de pontuação entre a **questão b** (*Até que ponto deveria existir?*) e a **questão a** (*Até que ponto existe?*). Essa diferença pode ir de 0 a 6: A questão b) tem a ver com as suas **expectativas** (aquilo que você esperava obter como chefe, encarregado ou supervisor: mais ou menos prestígio, mais ou menos autonomia, etc.). A questão a) tem a ver com os **resultados**, as **recompensas** (aquilo que, na realidade, obteve no lugar que ocupa: um certo prestígio, uma certa autonomia, etc.). Em princípio, as suas expectativas serão maiores (ou iguais) aos resultados ou recompensas. De forma que a diferença entre as duas pontuações varia de 0 a 6 na escala de 1 (mínimo) a 7 (máximo).

A tabela seguinte ajuda-o, entretanto, a fazer as contas:

	Subsistência	Segurança	Sociais	Estima	Autonomia	Auto-realização
	(9b)-(9a)=	(4b)-(4a)=	(6b)-(6a)= (10a)-(10a)=	(1b)-(1a)= (7b)-(7a)= (13b)-(13a)=	(3b)-(3a)= (11b)-(11a)= (12b)-(12a)= (14b)-(14a)=	(2b)-(2a)= (5b)-(5a)= (8b)-(8a)=
Soma	—	—	—	—	—	—
Divisão por	: 1	: 1	: 2	: 3	: 4	: 3
"Score"	—	—	—	—	—	—

Vejamos um exemplo: Relativamente aos itens 6 e 10 (necessidades sociais), a pontuação dada foi a seguinte: 6b=6, 6a=4, 10b=6, 10a=5. Como calcular o seu "score"? Soma as diferenças entre **b** e **a** ((6-4) + (6-5)= 2 + 1=3), divide por 2, pelo que o seu "score" de não-satisfação das necessidades sociais será 1.5 (3 : 2= 1.5). E assim sucessivamente, em realção às outras categorias de necessidades.

Para interpretar os resultados terá de ler o artigo "Satisfação no trabalho? Sim, obrigado!" Pág.22 e comparar o seu **perfil** com o da respectiva Fig. 1.



CENCAL

A APOSTA NA MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E NA OPTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA INDÚSTRIA CERÂMICA

ISABEL FIGUEIREDO *

O **CENCAL** é o centro de Formação Profissional de Caldas da Rainha vocacionado para a indústria nacional de cerâmica e para outros tipos de actividades a nível regional.

A ideia surgiu da Associação dos Industriais da região Oeste — AIRO, sendo assinado em Dezembro de 1981 o protocolo de constituição por esta associação, o Instituto do Emprego e Formação Profissional — I.E.F.P. e a Associação Portuguesa de Cerâmica — A.P.C..

É sua finalidade apoiar no campo técnico e tecnológico as empresas do sector cerâmico a nível nacional e as dos outros sectores a nível regional, respondendo tanto às necessidades estruturais ou de médio prazo como às pontuais e imediatas, contribuindo para o aumento da Produtividade, Melhoria da Qualidade e Modernização nos sectores abrangidos.

A estratégia de actuação definido pelo **CENCAL** enquadra-se numa dinâmica de desenvolvimento qualitativo e quantitativo para o sector cerâmico em

particular e para a Formação Profissional em geral, pretendendo participar na modernização tecnológica e na optimização dos Recursos Humanos em Portugal.

“FORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E RECONVERSÃO TECNOLÓGICA”

Com a abertura do mercado comunitário e com a crescente concorrência dos mercados do Extremo-Oriente, as empresas nacionais necessitam, mais do que nunca, de se prepararem e reconverterem para poderem responder aos grandes desafios da década de 90.

O **CENCAL** apresenta um Plano de Actividade para apoiar as empresas na reconversão da mão-

-de-obra, preparação de Quadros nas áreas-chave de desenvolvimento, nomeadamente na Gestão, Design, Marketing e Exportação, bem como, no investimento em novos equipamentos e processos de fabricação. Assim, o Centro não limita a sua actividade à formação inicial de operários especializados, mas aposta em alargar e incrementar o seu campo de acção à Formação para a Inovação e Re-conversão Tecnológica, passando pelo incentivo na:

- Melhoria da qualidade dos bens produzidos;
- Introdução de novos materiais e tecnologias;
- Fomento do design e do marketing;
- Divulgação de novas técnicas para economia de energia;
- Experimentação de uma nova filosofia de produção e comercialização.

ÁREAS DE INTERVENÇÃO

A filosofia de actuação do CENCAL, privilegia sobretudo a formação profissional considerando esta a base essencial e indispensável para o desenvolvimento das empresas.

As linhas de orientação do CENCAL vectorizam-se na:

1. Formação de operários, quadros técnicos e gestores para a Indústria Cerâmica e para outros sectores industriais a nível regional.
2. Prestação de serviço à Indústria Cerâmica, numa perspectiva de desenvolvimento e inovação, nomeadamente nas áreas técnico-pedagógicas.

As áreas de intervenção do CENCAL abrangem os seguintes campos:

RECURSOS HUMANOS

Verificando-se uma elevada carência de técnicos superiores qualificados, bem como de Quadros Inter-médios ou Chefias Directas, o CENCAL dá formação a nível técnico contribuindo para a aceleração das reconversões necessárias no sector.

DESIGN/MARKETING/EXPORTAÇÃO

O CENCAL possui acções de formação, nestas áreas, com especial incidência para a formação de pessoal altamente qualificado para o estudo dos mercados a que se poderão dirigir os produtos cerâmicos portugueses.

Participa no quadro do programa Formação e Integração de Quadros na Indústria F.I.Q. — Design

Participa no quadro do programa Formação e Integração de Quadros na Indústria F.I.Q. — Design e FIQ — Exportação para a Indústria Cerâmica.

Presta também serviços às empresas ao nível do Marketing e do Design por solicitação destas, dá apoio a designers, realiza investigação considerada útil para a indústria e/ou para a profissão. O Centro está aberto para estabelecer protocolos de colaboração ao nível do Design, com organismos oficiais, escolas, associações industriais e particulares interessados na prossecução de projectos de desenvolvimento de Design.



INTRODUÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Neste campo desenvolve cursos de operadores de microcomputadores e de CAD/CAM (Desenho e Fabricação Assistida por Computador), pretendendo também vender às empresas interessadas, tempo de sistema para o desenvolvimento de produtos

próprios e a respectiva fabricação assistida por computador.

A sua participação na rede EUROTECNEC permite-lhe contactar com instituições de formação de outros países e estar actualizado no campo das novas tecnologias aplicadas à indústria.

Assim, para uma maior e mais rápida modernização do sector, o Centro vai desenvolver acções de sensibilização dos industriais para os modernos processos produtivos que estão a ser introduzidos na cerâmica mundial.

APOIO TÉCNICO

O Centro possui um laboratório para apoiar a Indústria Cerâmica e seus subsectores.

Este está credenciado pelo Instituto Português de Qualidade para passar certificados de qualidade aos produtos cerâmicos (por exemplo, no que diz respeito aos índices de chumbo em produtos da cerâmica utilitária existem níveis que não podem ser ultrapassados). Também apoia as empresas na análise de várias situações, como vidrados, cozeduras e composição de pastas e em questões mais gerais na organização técnica-fábrica.

OUTRAS ÁREAS

O CENCAL promove o aluguer de salas e equipamentos áudio-visuais a entidades que o solicitarem.

Possui um centro de documentação com ficheiros informatizados e actualizados, o que permite uma pesquisa rápida e eficaz às empresas que pretendam informação bibliográfica e técnica nas áreas a que o CENCAL está vocacionado.

Dedica também especial atenção ao problema dos custos energéticos no sector cerâmico, incluindo em todas as acções formativas um módulo de sensibilização sobre economia de energia.

Por outro lado, o Centro vai realizar em 1989 Seminários para quadros de empresas com a finalidade de divulgar novos materiais e metodologias para melhorar a produção e reduzir os custos (abastecimento das temperaturas de cozedura, melhoria da qualidade e diminuição das quebras, etc.)

As nossas empresas representam 11% do total das empresas de cerâmica da C.E.E., mas a produção representa somente 1,9%.

A Indústria Cerâmica assume uma importância capital para a economia nacional, produzindo elevados excedentes líquidos para o país. Contudo, com a abertura do Mercado Comunitário e com a crescente inovação que está a afectar o sector, a indústria cerâmica portuguesa não poderá ficar parada e terá que ser objecto de profundas mutações.

O CENCAL colabora com as empresas para que estas possam responder de um modo eficaz aos desafios da década de 90. Define, assim, uma estratégia clara e agressiva para o sector que passará pela aposta nos produtos em que tenhamos vantagens, bem como numa nova política de marketing e design ousada, privilegiando o uso de novas tecnologias e metodologias de gestão com um consequente aumento da qualidade e da produtividade, permitindo incrementar a exportação dos produtos cerâmicos portugueses.



O plano de Formação do CENCAL para 1989 visa acções de formação no sector da cerâmica e noutros sectores industriais, com programas de carácter nacional e regional.

São também contempladas acções formativas pontuais e por medida solicitadas pelos industriais.

A participação nestes cursos pode ser feita através do contacto com o CENCAL ou com o Centro de Emprego da área de residência.

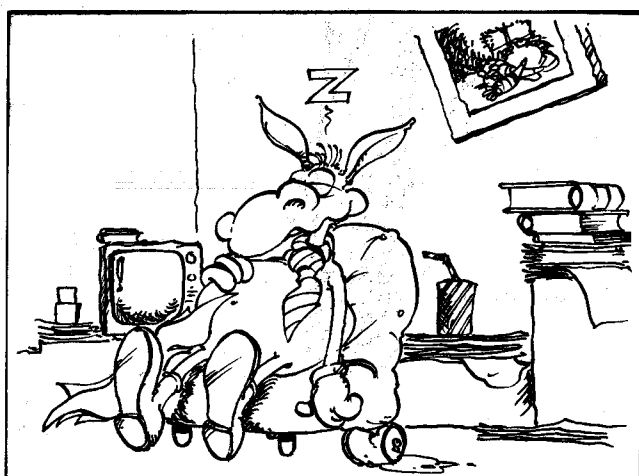
PLANO DE FORMAÇÃO — CENCAL/89				
QUALIFICAÇÃO INICIAL DE TÉCNICOS E OPERÁRIOS		FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE QUADROS NA INDÚSTRIA		QUALIFICAÇÃO INICIAL DE TÉCNICOS E OPERÁRIOS
Cerâmica Industrial I Cerâmica Industrial II Cerâmica Industrial Modelação Cerâmica Olaria Pintura Modelação Decorativa Caricatura Modelação Cerâmica I 1) Modelação Cerâmica II 1) Op. de Microcomputadores Cerâmica Manutenção Cerâmica Serralharia Bancada Cerâmica Carpinteiro - Cerâmica Marceneiro - Cerâmica 1) Este curso realiza-se em Aveiro, Alcobaca, e Barcelos		Jovem Designer Cerâmica Engenheiros Cerâmicos FIQ Design I FIQ Design II FIQ Exportação Operadores de CAD/CAM		Preparadores de pastas Enchedores Oleiros jaulistas Operadores de Prensa Operadores de Jaula Automático Acabadores Cerâmicos Forneiros Vidradores Controladores Processo Cerâmico Ensaios laboratórios PME's Técnicas serigráficas Modelação gesso Tec. Dec. Cerâm. - Engôbes Tec. Dec. Cerâm. - 3.º Fogo Controle de Pastas Cerâmicas Equipamento p. Fabrico Cerâm. Cozedura e Poupança Energia Vidrados Cerâmicos Controle Processo laboratório Gestão Administ. Pessoal Econ. Energia na Ind. Cerâm. Gestão Produção na Ind. Cerâmica Gestão Empresas na Ind. Cerâm. Gestão Qualidade na Ind. Cerâm. Relações Humanas e Produtividade Shipping - Export. e embarque Introdução CAD/CAM Operador Microcomp. Manutenção Indust. Cerâm. Cerâmica
		TOTAL DE ACÇÕES 8		
		Património e Bolsas de Formação Levantamento Cerâmica Nacional Bolsas de Formação - Área Técnica		
		TOTAL DE ACÇÕES 14		
N.º TOTAL DE ACÇÕES 23		N. TOTAL DE ACÇÕES 22		N.º TOTAL DE ACÇÕES 36

CENCAL — Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica

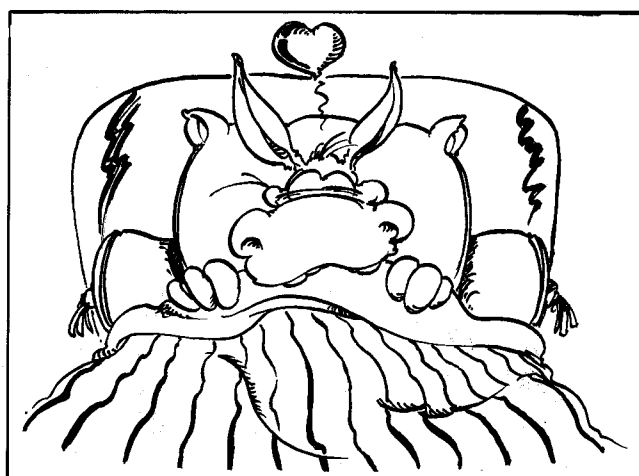
Rua Luís Caldas — CALDAS DA RAINHA Apartado 39 2501 — CALDAS DA RAINHA
 Telefone. (062) 359 15/25/35 Telex. 44982 CENCAL P Telefax (062) 34023

A presente reportagem baseia-se fundamentalmente numa entrevista que nos foi concedida pelo Director do CENCAL, Dr. Francisco Vicente do Carmo, cuja disponibilidade e acolhimento agradecemos.

OS 8 MANDAMENTOS DOS PREGUIÇOSOS



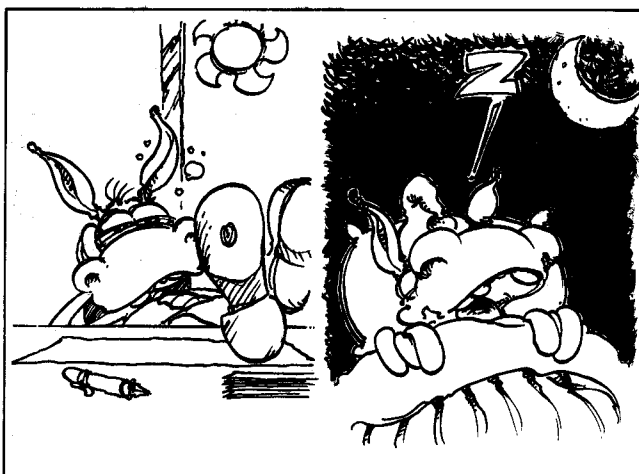
1.º Nasce cansado
e vive-se para descansar



2.º Ama a tua cama
como a ti mesmo

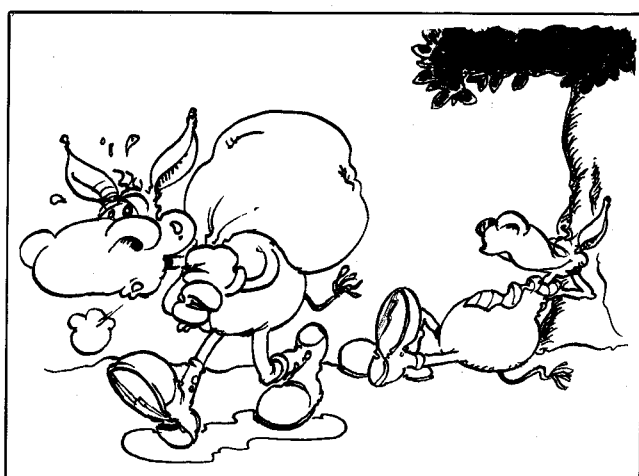


3.º Se vês alguém a descansar
ajuda-o

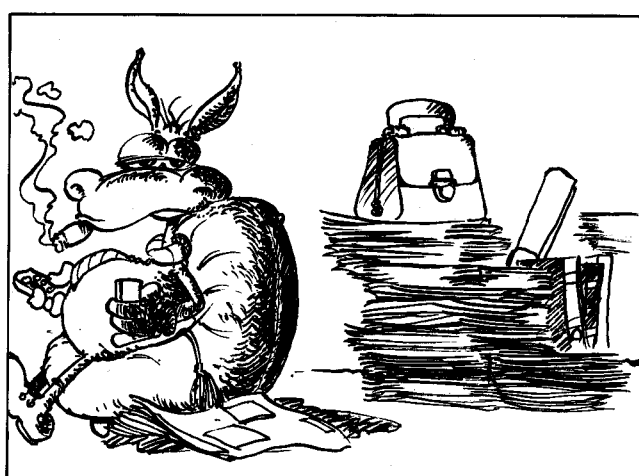


4.º Descansa de dia
para dormir de noite

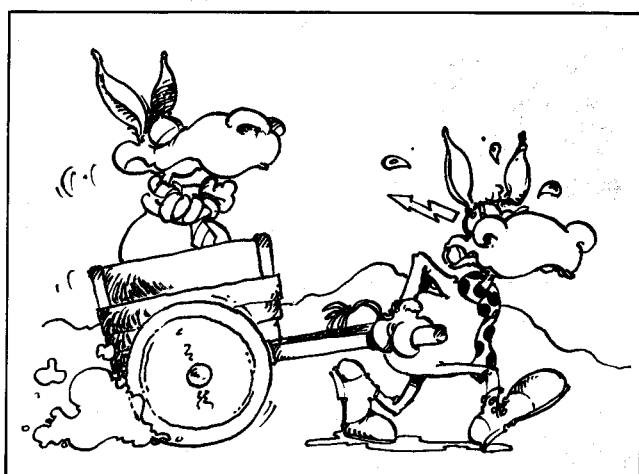
CARTOON
Eduardo



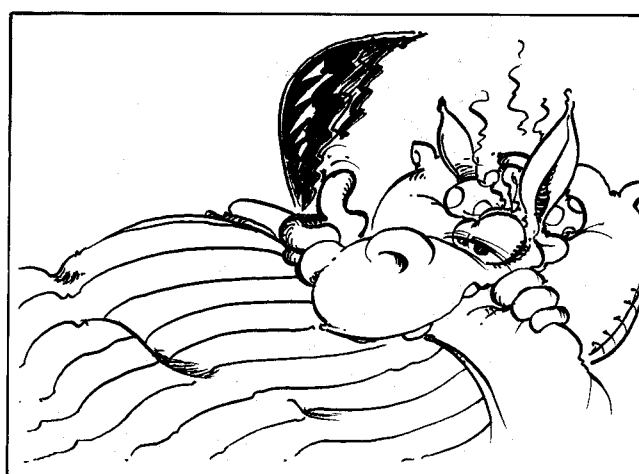
**5.º O trabalho é sagrado
não lhe toques**



**6.º Aquilo que podes fazer amanhã,
não o faças hoje**



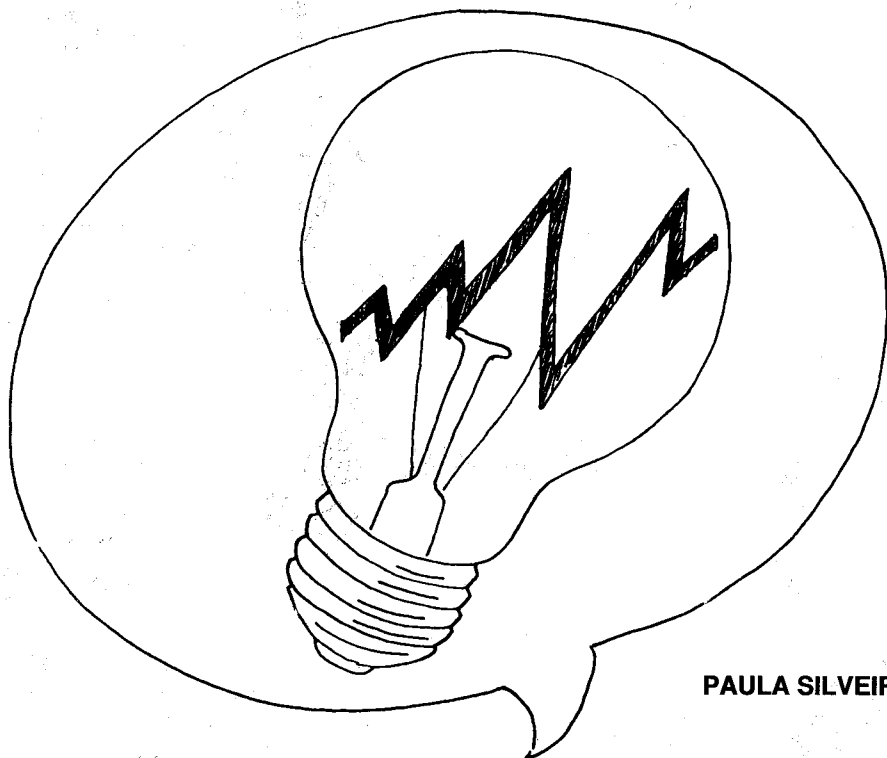
**7.º Trabalha o menos que puderes
o que tens de fazer
faz que outro o faça**



**8.º Se o trabalho é saúde
viva a doença**

A EQUIPA VENCEDORA

III parte



PAULA SILVEIRA *



AS SUAS METODOLOGIAS DE TRABALHO

Nos artigos anteriores falou-se de dois dos elementos fundamentais da construção da equipa vencedora: em primeiro lugar, da dinamização da equipa através de objectivos de desenvolvimento da sua unidade de trabalho; em segundo lugar, de alguns dos componentes da "cultura de êxito" que caracteriza este tipo de equipas.

Ora, o terceiro ponto importante na construção duma equipa vencedora refere-se às metodologias de trabalho por ela utilizadas. Estas obedecem a dois princípios fundamentais.

“INTELIGÊNCIA COLECTIVA”

“IMPACTO”

A “Inteligência Colectiva” refere-se à existência, em todo o grupo que integra a equipa vencedora, duma alta capacidade para resolver com êxito os problemas de trabalho que se deparam.

Isto tem a ver, como é evidente, não só com o aumento da competência profissional de cada colaborador, mas também com o integral aproveitamento da competência colectiva, diferente da primeira e sempre mais rica.

Por seu lado, o “Impacto” refere-se ao nível de êxito do trabalho da equipa vencedora.

Assim, a equipa vencedora mede o êxito do seu trabalho pela aceitação, ou “impacto” que esse trabalho obteve junto do seu cliente; ou seja, pela quantidade de problemas do cliente que conseguiu resolver, e pela qualidade dessa resolução.

Vejamos, então, em primeiro lugar, como se constrói a “Inteligência Colectiva”.

A base da “inteligência colectiva” é a comunicação aberta. Significa isto que não é possível desenvolver qualquer competência individual ou grupal sem duas componentes fundamentais: uma estrutura de comunicação eficaz, ou seja, que ligue todos a todos, e um conteúdo comunicativo muito rico, ou seja, uma informação actualizada.

E O QUE É UMA ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO EFICAZ?

É aquela que, com maior rapidez e fidelidade, consegue fazer passar a informação entre todos os elementos da equipa, permitindo a sua discussão e a consequente construção de pontos de vista.

A maior parte das organizações de trabalho portuguesas não possui estruturas de comunicação eficazes. Pelo contrário, a comunicação que aí se estabelece está cheia de engulhos e de subterfúgios, é complexa e não abona nada em favor da saúde organizacional.

Assim, à falta de uma estrutura eficaz, as organizações de trabalho contemporâneas possuem duas estruturas ineficazes: uma formal, lenta e pobre mas segura, e outra informal, rápida e rica mas muito insegura.

Vejamos, então, como funcionam estas duas estruturas ineficazes.

Numa caricatura da situação, podemos dizer que a comunicação formal de uma organização se faz através de dois processos:

- o processo “cachorro”
- o processo “gargalhada”

O processo “cachorro” é utilizado na linha descendente, ou seja, quando o chefe superior deseja receber um parecer da hierarquia que lhe está subordinada.

“Ao... sr. Fulano Tal para informar...”

Por sua vez, este colaborador despacha também para o seu subordinado imediato, escrevendo:

“Ao... sr. Fulano Tal para informar...”

E deste modo, o documento vai descendo a cadeia hierárquica, gritando sempre:



ou seja, numa comunicação típica de “cachorro”.

Por seu lado, o **processo "gargalhada"** é utilizado na linha ascendente, ou seja, quando o inferior hierárquico informa o seu superior sobre o assunto em causa. Ele escreve, então, no documento:

"À... consideração superior..."

E este superior escreverá também ao seu superior:

"À... consideração superior..."

E lá vai o papel subindo a cadeia hierárquica sempre gritando:



como se realmente se estivesse a rir de toda a pobreza da situação.

Ora, uma comunicação formal reduzida a estes dois processos caricaturais não abarca toda a riqueza da troca informativa, nem toda a complexidade do confronto de opiniões e de pontos de vista que caracterizam normalmente o trabalho quotidiano. É então que, muito inteligentemente, as organizações tentam compensar esta pobreza com uma comunicação informal, muito mais rica mas também muito mais perigosa: é a chamada estrutura do "rumor", ou boato, ou "conversa de corredor", ou ainda "jornal da caserna", etc.

Pode dizer-se que o rumor é a "rádio-pirata" da organização!

É "pirata" porque se contrapõe às vias formais da organização, funcionando através do "boca-a-boca"; é "rádio" porque é uma "notícia de última hora" — naquilo que esta tem de mobilizador e persuasivo — que atravessa toda a organização.

Esta "notícia de última hora" é sempre procurada junto da meia-dúzia de pessoas que, por uma razão ou por outra, se encontram próximo do "segredo dos

Deuses". São eles, normalmente, os motoristas e os contínuos da Administração, as secretárias, alguns parentes ou companheiros de ténis dos Directores, etc... que, ouvindo algumas migalhas informativas, as distribuem devidamente enfeitadas pelo resto da organização. Depois, estas migalhas são "engordadas", isto é, enriquecidas com as expectativas e "fantasmas" dos indivíduos e grupos, e "justificadas" à luz de experiências passadas ou de modelos importados.

A opinião pública interna da organização forma-se, assim, à base deste rumor, ou seja, desta informação não oficial, do "diz-se", do "consta", do "disseram-me que", a qual pode ter ou não a ver com a realidade objectiva.

E é aqui que se formam as "soluções" para os problemas da organização, pontos de vista que, certos ou errados, percorrem a "casa" em todos os sentidos, sedimentando-se e criando uma barreira forte a quaisquer outras hipóteses. Toda a organização julga conhecer, então, o modo de sanar as suas crises:

"o que esta organização precisa é de...",

"a solução é informatizar..."

"é preciso pôr os velhos fora..."

"é preciso despedir os tarefeiros..."

"é preciso privatizar/nacionalizar..."

As organizações de trabalho que vivem nestas condições têm, normalmente, a sua imagem interna muito deteriorada e o moral do seu corpo social muito em baixo. Toda a energia dos grupos é canalizada para a estrutura do rumor, mantendo um alto nível de desgaste físico e emocional. Isto é tanto mais violento quanto maior for o grau de crise interna e externa, principalmente se ligada a mudanças e/ou convulsões mais ou menos previsíveis e necessárias.

Ora, o problema que se põe agora é o de saber que tipo de comunicação é exigido pela equipa vencedora. Se os processos "cachorro" e "gargalhada" são pobres e se o rumor se pode tornar neurótico, então como é que uma equipa vencedora deve comunicar para construir a "inteligência colectiva"?

Basicamente dir-se-á que a equipa vencedora estabelece o direito ao DEBATE. Ou seja, exige uma estrutura comunicativa em que se possa discutir e aproveitar toda a energia vital que emana do corpo social da organização, pois este é a fonte inesgotável de criatividade e inovação, factores de que depende hoje a sobrevivência organizacional.

Esta estrutura de debate tem que conjugar em si toda a seriedade do processo formal de comunicação com toda a riqueza e espontaneidade dos processos informais. A única estrutura que cumpre estes dois requisitos é, evidentemente, a reunião de trabalho "ADULTA" ou seja, aquela em que os direitos de "falar" e de "ser ouvido" estão devidamente reconhecidos.



Na verdade, a equipa vencedora transforma a reunião de trabalho no seu "ponto de encontro" periódico, lugar privilegiado de discussão de pontos de vista e gestão dos seus conflitos, fazendo dela o motor do seu funcionamento em sintonia, através das sucessivas e imprescindíveis tomadas de decisão colectiva.

Deste modo o sucesso destas reuniões de trabalho mede-se exactamente, pelo número de participações activas nas diversas discussões, e não pela existência de um "silêncio acomodado", aparentemente expressor de concordância.

"Todos se ligam a todos" é uma das bases da "inteligência colectiva".

Mas a construção da "inteligência colectiva", para além duma comunicação eficaz, necessita também de informação actualizada.

É a conjugação da reunião de trabalho com uma informação actualizada que dá à equipa vencedora a possibilidade de construir uma alta capacidade de pensar e agir em conjunto.

Possuir informação actualizada sobre os problemas de trabalho significa, basicamente, aumentar exponencialmente a competência profissional de

cada elemento da equipa vencedora, e criar a base sobre a qual assenta a competência colectiva.

E deste modo, a equipa vencedora está sempre onde estiver a informação: nos seminários de formação profissional, nas conferências e congressos, na leitura e análise de revistas, jornais e livros especializados, na visualização de filmes e vídeos, enfim, em tudo o que o permita a recolha e tratamento da informação.

O "saber profissional" não pode reduzir-se, actualmente, apenas às habilitações escolares ou à experiência profissional. Estes dois campos são muito pouco, muito pobres e muito estáticos em relação às exigências actuais da vida quotidiana de trabalho.

Hoje em dia, "o poder de informação" é muito mais importante do que o "poder de estrutura". Quer isto dizer que o poder da equipa vencedora vem-lhe muito mais da quantidade e qualidade das informações que possui sobre os problemas de trabalho, do que do número de trabalhadores que a compõem, do tamanho do seu orçamento, da superfície das suas instalações, etc.

Com os seus pontos de vista devidamente sintonizados nas reuniões de trabalho e permanentemente actualizados por uma informação sempre renovada, a equipa vencedora possui, então, a "inteligência colectiva". Já pode passar à acção.

A questão que se põe agora é a de saber como se mede o êxito desta acção. Ou seja, como é que uma equipa vencedora sabe se está a trabalhar bem ou mal?

Peguemos, então, na noção de "Impacto" referida no início deste texto.

Chama-se "impacto" ao grau de satisfação que o cliente tem em relação a um produto ou serviço que consumiu.

Ora, uma equipa vencedora tem sempre um cliente, ou seja, alguém que recebe/consome o fruto do seu trabalho. Pode ser o público, se a equipa trabalhar directamente para fora da organização ou, se trabalhar para o seu interior, um departamento interno da mesma organização.

Em qualquer dos casos, é sempre o grau de satisfação deste seu cliente, ou seja, o impacto obtido, que dirá à equipa vencedora se está a trabalhar bem ou mal. Este critério é muito diferente das noções normais de êxito.

Na verdade, é vulgar uma equipa medir o seu êxito por noções falsas.

Por exemplo, umas vezes mede-se o êxito do trabalho pelos poucos recursos que se conseguiram

gastar. Surge assim a chamada "eficiência", ou seja, uma medida que compara o que se produziu com os meios que se gastaram nessa produção. Como é evidente, esta medida nada diz sobre se o cliente ficou ou não satisfeito com o produto ou serviço que recebeu. Por outras palavras, o facto de uma Câmara Municipal ter conseguido poupar alguns milhares de contos com a limpeza das ruas, nada nos diz se as ruas ficaram limpas ou sujas e se o habitante está ou não satisfeito com a limpeza realizada.

Outras vezes mede-se o êxito do trabalho pelo cumprimento dos objectivos que a equipa marcou, mas sem que esses objectivos tenham sido definidos a partir do cliente. Esta é uma medida de falsa "eficácia".

Por exemplo, uma Câmara Municipal marca como objectivo demorar "X" tempo a percorrer as ruas e despejar todos os caixotes do lixo da cidade. Se o conseguir fazer, cumpriu o objectivo marcado, mas nada se sabe sobre se o número de caixotes existentes satisfazem ou não as necessidades dos habitantes.

Assim, uma equipa pode perfeitamente cumprir os objectivos que marcou, sendo portanto, "eficaz", só que esses objectivos estão distanciados do seu cliente. A sua "eficácia" é, então, falsa.

Para uma equipa vencedora atingir o êxito, isto é, ser verdadeiramente eficaz, necessita definir os seus objectivos de trabalho a partir da satisfação das necessidades do cliente e, então sim, cumpri-los. Só deste modo se poderá dizer que a sua acção de trabalho teve um grande "impacto".

Por exemplo, uma Câmara Municipal terá de procurar saber qual a opinião que o cliente tem dos serviços que recebe e, em função disso, marcar objectivos que os aperfeiçoem, de modo a atingir o nível desejado por esse mesmo cliente. Quanto maior for o aperfeiçoamento conseguido, maior será o impacto do trabalho da organização junto do cliente, e maior o êxito obtido.

Inteligência Colectiva e Impacto, são, assim, os dois princípios fundamentais sobre os quais se baseiam as metodologias de trabalho da equipa vencedora. A Inteligência Colectiva constrói uma grande capacidade para pensar e agir em conjunto. O nível de Impacto mede o êxito dessa acção junto do cliente através do grau da sua satisfação.

Estes dois princípios garantem que a equipa vencedora se mantenha numa dinâmica de trabalho altamente saudável. ■

* Consultora de Gestão

LEIA
DIVULGUE

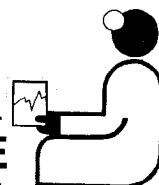


REVISTA PARA CHEFIAS

DIRIGIR

CONSULTÓRIO DE GESTÃO

O LEITOR PERGUNTA, «DIRIGIR» RESPONDE



QUESTÃO:

Tem-se falado muito de FUSÕES & AQUISIÇÕES de Empresas. Acha que estas operações são indesejáveis? Porquê? Os motivos residem nelas próprias ou no facto de não haver regras de jogo? Que soluções acharia convincentes?

Um leitor identificado

RESPOSTA:

Só faz sentido abordar questões sobre Fusões/Aquisições depois de saber se existe e qual é a «Estratégia» da (s) empresa (s) em causa.

Alguns exemplos:

- Aumentar a Quota de Mercado? Se sim, por quê?
 - Para atingir economias de escala na produção?
 - Para atingir economias de escala na distribuição?
 - Aumentar os lucros? Se sim, como?
 - Diversificando com produtos complementares?
 - ou
 - Concentrando/diminuindo a linha de produtos existentes?
 - ou ainda
 - Reduzindo custos e/ou melhorando qualidade?
 - Melhorar/aumentar capacidade de produção?
 - Melhorar/aumentar capacidade de distribuição?
 - Penetrar em novas zonas de mercado?
 - Adquirir know-how específico?
 - Adquirir capacidade de atrair «injecções» de capital?
 - Partilhar riscos de I&D e/ou financeiros?
 - Compensar/melhorar os actuais pontos fracos?
 - Racionalizar mão de obra existente ou mesmo capacidades de gestão?
 - Procurar sinergias para os actuais pontos fortes?
- Para atingirem estes objectivos estratégicos, as empresas poderão equacionar como táticas ao seu alcance qualquer das seguintes opções:

- Comprarem outra (s) empresa (s) -Aquisição
- Associarem os seus capitais entre si - Fusão
- Associarem parte dos seus capitais - Joint-Ventures
- Simplesmente celebrarem acordos de colaboração para determinado objectivo, duração e validade.

Em qualquer destas operações há sempre mais do que um interveniente.

1 O proponente (a empresa que teve a iniciativa) 2 a (s) empresa (s) que vão aceitar ou rejeitar a proposta, seja de compra, seja de venda.

São OPERAÇÕES EMPRESARIAIS como outras quaisquer:

DESEJÁVEIS quando as partes em questão chegam a acordo.

INDESEJÁVEIS quando uma das partes não concorda. Neste caso, existem depois outros processos que vão desde a continuação de negociações transparentes e amigáveis até às ofertas públicas de venda/ofertas públicas de compra, passando pelo chamado «Deixa afundar que depois eu compro barato».

Portanto os MOTIVOS que levam as empresas a operações deste género são de pura estratégia.

São meios/acção perfeitamente legais a que podem recorrer para atingirem objectivos estratégicos.

Face a este tipo de operações que por si só são SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS diria que o «conveniente» seria a impossibilidade de Fusão/Aquisição devido à não concordância de uma das partes ou simplesmente ao antagonismo das estratégias de cada um dos intervenientes.

De qualquer modo e em face de uma operação de Fusão/Aquisição não esquecer equacionar o factor humano.

Cada empresa tem a sua própria cultura (os seus próprios valores, hábitos e costumes) que terá de ser identificada/considerada pelas partes intervenientes com todo o rigor e atenção antes do facto consumado.

Não basta que tudo esteja bem ao nível dos accionistas e da gestão de topo. Se se ignorarem os quadros intermédios, chefias e restante pessoal

será muito provável que na hora da implementação algo (por vezes tudo) falhe e que os convenientes se transformem em inconvenientes. Não haverá ganhadores e TODOS perderão.

O resultado final é igual ao somatório de todas as partes... puxando para o mesmo «lado» (neste caso para o mesmo objectivo estratégico).

É ESTE O «DESAFIO» DAS FUSÕES/AQUISIÇÕES.

JOSÉ DUQUE

(Gestor de projecto MPI - Portugal)

MBA pela Câmara de Comércio de Paris

No Consultório de Gestão do último número da DIRIGIR (n.º 6), entre os incentivos financeiros à criação de postos de trabalho, era referido o FAIJE.

Dadas as significativas alterações acabadas de introduzir no âmbito, aplicação e entidades envolvidas neste Fundo, actualizámos a informação pertinente:

Fundo de Apoio à Iniciativa de Jovens Empresários
«FAIJE»

1 - OBJECTIVO:

Incentivar os jovens, entre os 18 e 35 anos incluído, a criarem a sua própria empresa, associados ou não a empresários já instalados e com idade superior a 35 anos, desde que a participação destes no capital da empresa não ultrapasse os 30% e esteja integralmente realizado no acto da sua constituição.

2 - ACTIVIDADES ABRANGIDAS

Os projectos a apresentar deverão integrar-se nos seguintes sectores de actividade:

- Indústria Extractiva
- Indústria Transformadora, incluindo a Agro-Alimentar
- Energia
- Turismo
- Serviços, designadamente Actividades Culturais, Tempos Livres, Prestação de Serviços, Telecomunicações, Promoção e Marketing.

3 - APOIO FINANCEIRO

— O FAIJE poderá financiar até 90% do Custo Total do Investimento, sempre que este não ultrapasse os 30 000 contos.

O custo total do Investimento de cada projecto aprovado será financiado de acordo com o esquema seguinte:

- 10% - Recursos próprios dos proponentes;
- 30% - Subsídio a Fundo Perdido, concedido pelo IAPMEI e IJ;
- 5% - Empréstimo com juro bonificado, concedido pela FLAD
- 55% - Empréstimo com juro bonificado, concedido pelo BPSM ou BPA.
- Poderão ser financiados projectos de investimento superior a 30 000 contos, desde que se verifiquem cumulativamente os seguintes requisitos:
 - Parecer favorável da Comissão Nacional
 - Que o candidato garanta o financiamento do excedente.

4 — APRESENTAÇÃO DAS CANDIDATURAS

— As candidaturas deverão ser apresentadas nos Serviços Regionais do Instituto da Juventude, ou nos Núcleos de Análise, do Porto e Lisboa, de acordo com a região onde se desenvolverão esses mesmos projectos.

— O FAIJE decorre em todo o país, sendo este — para efeitos de aplicação do Fundo — dividido em duas zonas, uma a Norte do Mondego, com sede no Porto, e outra a Sul, com sede em Lisboa, nas quais serão constituídos dois Núcleos, aos quais competirá a análise prévia dos Projectos e o seu enquadramento nos objectivos do FAIJE — Fase 3, bem como a prestação de esclarecimentos técnicos aos candidatos.

5 - ENTIDADES INTERVENIENTES

— IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

— IJ - Instituto da Juventude

— BPSM - Banco Pinto e Sotto Mayor

— BPA - Banco Português do Atlântico

— FLAD - Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

— ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários.

— A informação, acompanhamento e demais esclarecimentos necessários à apresentação de candidaturas e colaboração dos projectos poderão ser obtidas na sede da ANJE, sita no Porto, na Rua das Flores, ou na sua Delegação em Lisboa, sita na Praça das Indústrias, sem prejuízo da colaboração que possa ser prestada pelas outras entidades subscritoras do Protocolo.

— Aos jovens sem formação específica em Gestão de Empresas será assegurada a respectiva formação básica. ■

ERGONOMIA

O Quê? Como? Para Quê?

ISABEL LÚCIO *

Foi no dia em que acompanhei a tia Mariazinha ao médico, já lá vão alguns anos, que ouvi pela primeira vez falar de Ergonomia.

A tia era uma mulher pequenina e bem disposta, nada dada a doenças e menos ainda a lamentações. Por isso, quando começou a queixar-se de fortes dores nas pernas — sem justificação aparente, pois passava os dias sentada à janela da minha sala a bordar interminável toalha, como toda a vida tinha feito na sua actividade de Bordadeira — senti que a coisa era séria.

O médico, após conversa, exame e apalpação, declarou, para nosso grande espanto: “Tudo leva a crer que a cadeira que utiliza não está adaptada à sua altura, o que lhe dificulta a circulação. Daí as dores que sente. É um problema ergonómico”.



Foi assim que tomei consciência de uma realidade em que nunca antes tinha pensado: a necessidade de os objectos se adaptarem às pessoas; a lógica de conceber os instrumentos, as tarefas e os sistemas de produção ao ritmo e à medida do Homem.

É isto, grosso modo, a Ergonomia: a ciência que estuda a relação do homem com o meio, subordinando este à dimensão e capacidades daquele de maneira a que máquinas, dispositivos e utensílios sejam utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficiência.

Se pensarmos que o modo como foram talhados os primeiros utensílios da idade da pedra tinha já em conta a forma e o tamanho da mão, a força do homem e a aplicação a dar-lhes (escavação, corte, perfuração, etc.), verificamos como vem de longe a aplicação de conhecimentos parciais e empíricos aos problemas do trabalho, de um ponto de vista ergonómico.



Actualmente, a utilização dos conhecimentos ergonómicos liga-se aos objectivos das organizações, das populações e da sociedade, servindo para aumentar a eficácia dos sistemas de produção e para diminuir a carga de trabalho do operador.

Para atingir estes objectivos é importante ter em conta quatro regras essenciais:

- Oferecer condições de segurança

- Não causar efeitos nocivos a longo prazo
- Proporcionar satisfação psicológica
- Aumentar o rendimento social do equipamento.

Na prática nem sempre parece possível conciliar estas quatro regras, especialmente quando se trata de adaptar sistemas já montados. Os custos são por demais elevados, o que inviabiliza o “aumento de rendimento social do equipamento”. Neste caso, a ser levada por diante a alteração do sistema, tratar-se-á de uma mera medida de higiene industrial ou de segurança no trabalho.

Nem sempre, também, a melhoria de um posto de trabalho, a partir do seu estudo ergonómico, resulta na diminuição da carga de trabalho. Muitas vezes a simplificação e comodidade do sistema faz aumentar o número de tarefas que o operador pode realizar ao mesmo tempo, numa lógica de concorrência empresarial, subestimando as regras que exigem “condições de segurança” e “satisfação psicológica”.

A esta tentativa de adaptar as condições já instaladas chamamos Ergonomia de Correção que, como vemos, é limitada no seu campo de actividade e nos seus resultados.

Contrariamente, a Ergonomia de Concepção, ao introduzir na fase de projecto todas as questões relacionadas com as capacidades humanas, permite a abordagem e resolução de problemas tão diversos como:

- a) a criação de postos de trabalho adaptadas ao operador
- b) a concepção de objectos adaptados ao utilizador
- c) a distribuição dos espaços em função da actividade
- d) a produtividade pensada em função da desejada rentabilidade.
- e) o trabalho não como um castigo e um esforço mas como um prazer para obter o desenvolvimento do homem.

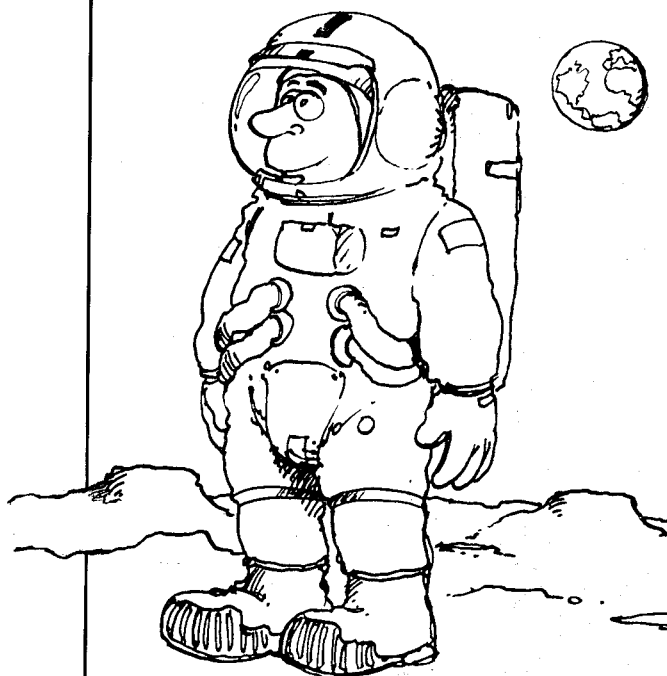
Assim é que, nas mais diferentes áreas, os conhecimentos sobre as medidas do corpo humano, o trabalho muscular e o movimento das articulações, os limites fisiológicos e os problemas psicológicos, são tidos em conta e utilizados na concepção dos produtos mais variados:

transportes — a forma e disposição dos comandos,

a inclinação dos assentos, a altura das pegas de apoio;

objectos utilitários — o design de uma cadeira, a altura de uma mesa, o formato de um sapato, o teclado de uma calculadora;

indústria aérea e espacial — fatos anti-gravidade para pilotos de combate e astronautas, aparelhagem de oxigénio para voo e alpinismo.



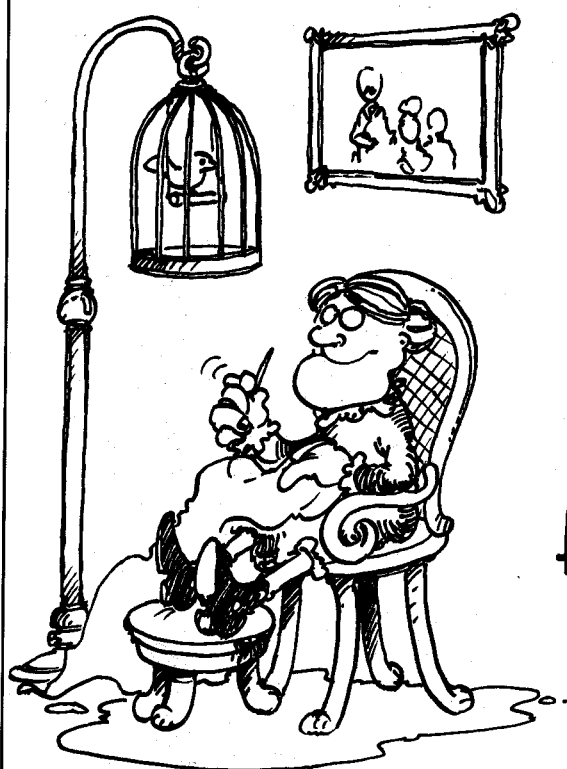
Mas não só o que se produz, como a forma como se produz reflectem a preocupação do rendimento, segurança e bem-estar, objectivos da Ergonomia. Têm vindo a ser desenvolvidos estudos sobre horários de trabalho, sistemas de turnos, intervalos de descanso, na tentativa de adequá-los o mais possível ao ritmo biológico do homem.

Num futuro mais ou menos próximo, na perspectiva da automatização progressiva dos sistemas de produção, admite-se que a redução da carga de trabalho físico e de horários serão dados adquiridos. No entanto, os horários reduzidos tendem a ser mais compactos, com cadências mais elevadas; a necessidade de rápida amortização dos equipamentos faz que cada vez mais se recorra ao trabalho

em regime de turnos rotativos que cubram as 24 horas; os tempos gastos com os transportes aumentam com a distância do local de habitação ao trabalho; o "stress" generalizado é uma ameaça.

Terá a Ergonomia lugar no futuro?

Antigamente todos os problemas do trabalho eram estudados em função do rendimento imediato. Paradoxalmente a automatização aumenta a necessidade de saber como o Homem se comporta em actividade e a sua importância no processo produtivo. É hoje já perfeitamente claro que uma postura, ambiente, ritmo ou horário inadequados têm como consequência mal-estar, dores, deformações, incapacidades e acidentes que afectam a eficácia das organizações. No futuro, a aplicação ou não dos conhecimentos ergonómicos, cada vez mais rigorosos, determinará em grande medida as actividades



bem sucedidas através de um aspecto essencial: o aumento do bem-estar favorável à produtividade.

P.S. O caso da tia Mariazinha foi fácil de resolver: bastou mandar vir do Funchal o banquinho onde costumava apoiar os pés. ■

* Professora

A UTILIZAÇÃO RACIONAL DE ENERGIA

II PARTE

JOÃO LUÍS CONDE DA LUZ *

Fique desde já com a seguinte mensagem:

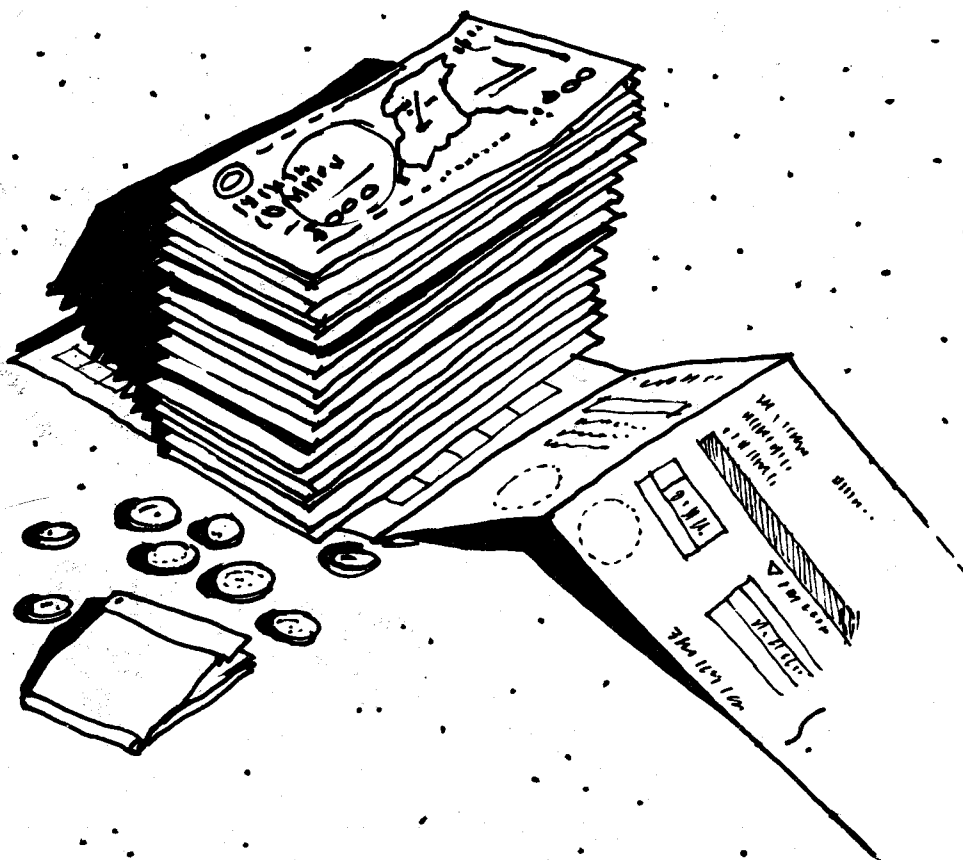
"OS GASTOS COM A ENERGIA INCIDEM DIRECTAMENTE NOS CUSTOS DE PRODUÇÃO, A SUA REDUÇÃO MELHORA A COMPETITIVIDADE"

Certamente que a nenhum empresário consciente passa hoje despercebido o valor da FACTURA ENERGÉTICA que mensalmente é paga. O que provavelmente alguns deles nunca terão pensado é na maneira de reduzir o valor dessa factura.

Como forma de iniciar um processo de reconversão numa unidade industrial recomenda-se o levantamento dos gastos de energia — **Levantamento Energético**.

Um levantamento energético ajuda:

- a entender melhor como as energias (combustíveis, electricidade, etc...) são utilizadas nas suas instalações.
- a identificar as áreas, sectores e departamentos onde se verificam desperdícios ou onde se pode melhorar a eficiência energética.

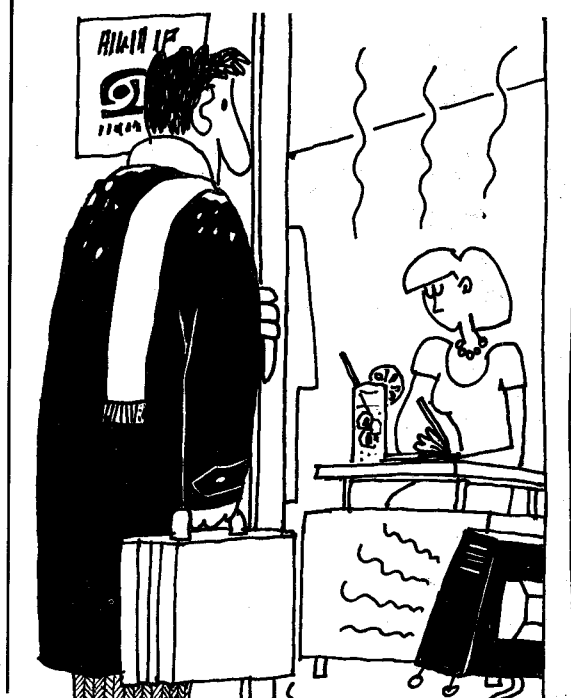


Um levantamento energético deve incluir um balanço total das energias efectivamente utilizadas e deve ser feito em todas as unidades industriais, qualquer que seja a sua dimensão.

A aplicação do Decreto-Lei 58/82, de 26 Fevereiro, obriga os consumidores intensivos de energia a reduzirem os seus consumos, apresentando na Direcção Geral de Energia planos de 5 anos, que definam as intervenções necessárias para que as metas exigidas de redução possam ser atingidas. No entanto, o objectivo de reduzir o consumo de energia nas Fábricas deve ser entendido como uma necessidade que os industriais assumam voluntariamente. Lembre-se que, por exemplo, reduzir em 10% o consumo de energia significa uma redução de 10% na factura energética e uma diminuição do valor da componente energética no produto fabricado, o qual, por este motivo, é produzido a um custo mais baixo.

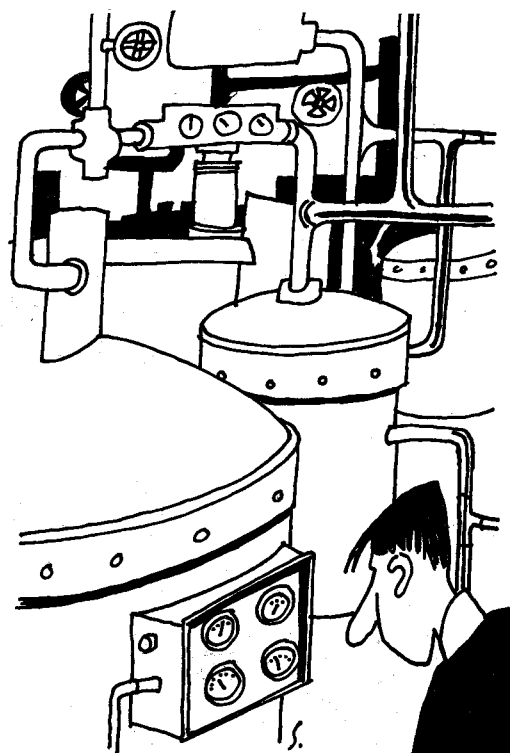
Se não lhe for possível proceder a um levantamento energético, que deverá ser efectuado por um técnico especializado, pode, no entanto, tomar algumas medidas conducentes a uma BOA GESTÃO ENERGÉTICA. Aqui lhe recomendamos algumas dessas medidas:

A - Sensibilize o pessoal de que é preciso gerir bem a energia, evitando consumos supérfluos



B - Na central de vapor:

- mantenha limpas as superfícies de transferência de calor dos geradores
- melhore a eficiência de combustão baseando-se nos valores de CO_2 ou O_2 e nos valores de CO
- mantenha o gerador a trabalhar à pressão de vapor o mais baixo possível, sem prejudicar o processo
- controle a temperatura da água de alimentação das caldeiras
- controle a temperatura dos fumos na chaminé da caldeira.



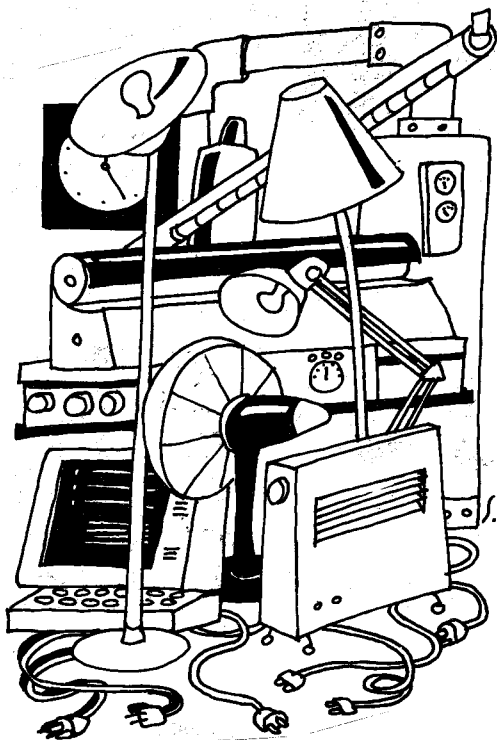
C - Combustível

- o aquecimento do thick fuelóleo deve ser o adequado: nos tanques de armazenagem este combustível deve ser mantido a temperaturas da ordem dos 40 a 45°C; a bombagem deve ser efectuada com o thick a temperaturas da ordem dos 60 a 70°C (atenção ao comprimento da rede); para a atomização o thick fuelóleo necessita de temperaturas da ordem dos 100 - 130°C (depende do queimador), pelo que este aquecimento deve ser assegurado o mais próximo possível dos queimadores

- isole convenientemente os depósitos de combustível
- instale depósitos diários de combustível por forma a controlar melhor o seu consumo e a evitar perdas de calor no aquecimento do combustível

D - Electricidade

- controle periodicamente a energia eléctrica consumida através da leitura do contador
- verifique junto da EDP se o seu contrato é o mais adequado
- no caso de se registarem picos, é necessário identificar as suas causas
- peça à EDP que lhe indique o factor de potência mais adequado para a sua instalação, caso tenha muitos motores instalados



- lembre-se que o custo da electricidade é mais do que o triplo do custo da energia equivalente em, thick fuelóleo
- sempre que possível, reduza o nível de iluminação

E - Processo de Fabrico

Naturalmente, cada processo terá que ser visto no seu caso particular. No entanto, existem problemas

comuns de bom senso que sempre se podem verificar:

- Quando uma instalação de processo é parada, todos os serviços associados devem ser também interrompidos, na medida do possível
- Qualquer instalação de processo foi concebida para funcionar a um determinado regime de produção. É essencial conhecer a capacidade nominal dos equipamentos e compará-la com os valores reais de produção. Tente sempre trabalhar à capacidade nominal da instalação
- Evite perdas de calor ao longo do processo procedendo ao isolamento adequado de equipamentos como, por exemplo, os fornos ou criando uma rede de recuperação de condensados, devidamente isolada

F - Faça uma Análise do Consumo Energético Global da instalação, preenchendo um mapa como o que lhe apresentamos:

TIPOS DE ENERGIA	PCI (1)	QUANTIDADE/ANO	UNIDADE (2)	CUSTO/ANO	PREÇO UNITÁRIO	FORNECEDOR

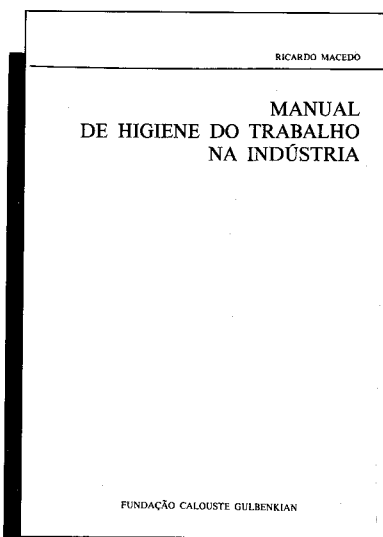
(1) Poder Calorífico Inferior - peça este valor nas companhias abastecedoras ou na Direcção Geral de Energia

(2) Unidades: normalmente em kwh, Toneladas, m³

- verifique a evolução nos últimos anos e veja se as diferenças são justificadas pela variação da produção. Compare a evolução da factura energética com as dos outros custos e com a evolução do seu volume de vendas.

* Engenheiro Mecânico
Chefe de Divisão, Direcção Geral de Energia

LIVROS A LER



Ricardo Macedo, "**MANUAL DE HIGIENE DO TRABALHO NA INDÚSTRIA**", Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1988

Embora se destine prioritariamente à formação de técnicos superiores, nomeadamente engenheiros, este Manual constitui excelente fonte de informação sobre a prevenção dos acidentes e doenças profissionais e sobre a tecnologia da higiene e segurança na indústria. Por isso, um público mais vasto pode beneficiar com o uso deste Manual, designadamente os profissionais com funções de gestão que intervenham em serviços tão variados como a concepção de instalações, organização do trabalho, equipamentos, conservação, etc. Salientamos o valor do Manual como texto-base para todos os responsáveis de formação profissional. O autor, aliás, põe em relevo a necessidade da integração dos temas da segurança e higiene do trabalho nos programas de Formação Tecnológica dos Encarregados, a fim de estes adquirirem "um sentido pedagógico suficiente... para obter a adesão do pessoal de execução a uma estrita disciplina do trabalho (pág. 27).



"**COMO ESTUDAR MELHOR**"

É o título de um livro agora publicado pela Editorial Presença. Lembra-nos de imediato o tempo de escola, os métodos excessivamente expositivos e, agora, decididamente ultrapassados. Nem tudo foi mau no nosso tempo de escola, mas a recordação ainda custa. O ditado, a redacção, a aritmética... que decorámos e não sabíamos estudar. Este livro destina-se a professores e alunos e a todos quantos continuamos a estudar todos os dias. A mudança das tecnologias, o alargamento dos mercados, a necessidade de tornar a empresa cada vez mais competitiva leva-nos a procurar cada vez mais informação. E nem toda nos serve: escolhemos a que nos interessa, digerimos o que encontramos e aplicamos aquilo que somos capazes.

Numa palavra, aprender sempre é uma necessidade actual, uma maneira de estar na vida. E o estudo é uma das formas de aprender, desde que o façamos eficazmente.

Como ler? Como ouvir? Como tirar apontamentos? Como memorizar? São algumas das perguntas a que este livro procura responder.



"**GUIA DE PREPARAÇÃO E AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS**"

Publicação da autoria de Victor Sequeira Roldão, que faz o enquadramento global do investimento e, define de uma forma sistemática, as grandes linhas que informam a concepção e avaliação de um projecto.

O trabalho assenta nos seguintes vectores principais: a) estudo do produto; b) mercado; c) tecnologia; d) condições de produção; e) planeamento do investimento. Para cada área de estudo são definidas check lists que procuram listar o conjunto de pontos mais importantes a ter em atenção num investimento.

Contém uma disquete para cálculo baseada em LOTUS 123 (de acordo com os conceitos desenvolvidos)



NOVA COMISSÃO EXECUTIVA DO I.E.F.P.

No passado dia 8 de Fevereiro tomou posse a Comissão Executiva do I.E.F.P. perante os senhores Ministro do Emprego e Segurança Social e Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional.

A Comissão Executiva é agora presidida pelo dr. José Henriques de Jesus, completando o elenco directivo os drs. Ismael Santos (vice-presi-

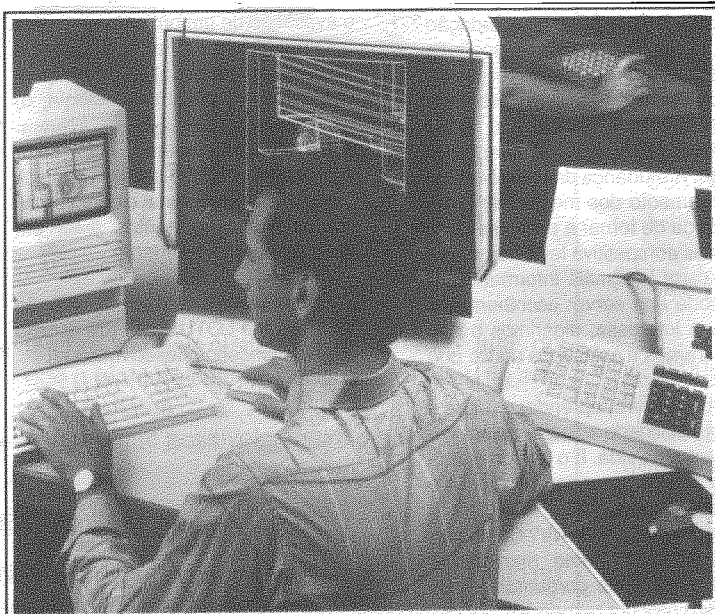
dente), Maria Cândida Soares, Dumas Diniz e José Luís Silva Rodrigues.

Na tomada de posse, o dr. Bagão Félix acentuou a necessidade de coordenar e integrar as políticas de emprego e de formação profissional.

Afirmou, a propósito, que «a formação deve ser concebida a partir da empresa, principal fonte de criação de emprego».

OS JAPONESES INVESTEM NOS TEMPOS LIVRES

Os Japoneses não vão abandonar o seu nível produtivo e competitivo na indústria, sobretudo a electrónica. Mas vão introduzir uma medida revolucionária: o fim-de-semana de dois dias. Já este ano, dois milhões de empregados debatem-se com um problema: como passar o seu sábado? A medida governamental visa vários objectivos desde preparar a era pós-industrial e a previsível crise de emprego, a equilibrar a balança comercial aumentando o consumo interno. Mas os grandes grupos industriais descobrem nova fonte de investimentos bastante lucrativa: os tempos livres. Assim, a MITSUI vai transformar os seus estaleiros navais de Okayama... em campos de golfe e parques de diversão. E a SUMITONO prepara-se para transformar o seu parque industrial numa marina para 600 barcos.



FORMAÇÃO ASSISTIDA POR COMPUTADOR

O Grupo Sonae e uma multinacional holandesa acabam de constituir a **Courseware Portugal, S.A.**, empresa especializada na formação assistida por computador. A **Courseware** fornece programas interactivos de ensino, composto por software de computador e vídeo e correspondente material complementar. Estes programas visam substituir o ensino e treino tradicionais e permite uma maior rendibilização dos meios informáticos.

A primeira iniciativa da nova empresa consistiu na organização dum Seminário sobre o tema «O computador ao serviço da formação profissional», efectuado na Exponor no passado dia 24 de Fevereiro

FEIRAS E CERTAMES/89

FIL — FEIRA INTERNACIONAL DE LISBOA/89

SIMAC

8.º Salão da Construção e Obras Públicas
De 10 a 14 de Maio

FILSOL

6.º Salão Internacional das Energias Alternativas
De 10 a 14 de Maio

30.º FIL

Feira Internacional de Lisboa
De 24 a 28 de Maio

FILTÉCNICA

9.º Salão da Metalurgia e Matalomecânica
De 24 a 28 de Maio

LARTÉNICA

10.º Salão Internacional dos Artigos Domésticos e Electrodomésticos
De 8 a 13 de Junho

FILTRANS

10.º Salão Internacional dos Transportes
De 23 a 26 de Junho

FILARTESANATO

2.ª Feira Internacional do Artesanato
De 7 a 16 de Junho

EXPORNOR
EXPOMÓVEL/89

12.ª Exposição do Mobiliário e Iluminação
De 22 de Abril a 1 de Maio

AUTO SHOW/89

Salão do Sector Automóvel
De 19 a 28 de Maio

PORTUGAL/89

Salão Internacional do Automóvel
De 20 a 29 de Maio

AVEIRO

1.ª Bienal Industrial de Cerâmica
De 12 de Maio a 18 de Junho

BARREIRO
BARRINDE

De 23 a 27 de Junho

BRAGA
AGRO

Feira Internacional de Agricultura, Pecuária e Alimentação
De 22 de Abril a 1 de Maio

LARMÓVEL

Feira Nacional Mobiliário, Decoração e Artigos para o Lar
De 20 a 28 de Maio

LAZER

Exposição de Artigos para os Tempos Livres
De 9 a 18 de Junho

MOTONOR

Salão de Motos, Acessórios e Consumíveis
De 9 a 18 de Junho

CONSTRUNOR

Exposição de Máquinas e Materiais de Construção
De 6 a 10 de Julho

MUNICIPALIS

Salão de Técnicas e Equipam. para Actividade Municipal
De 6 a 10 de Julho

CALDAS DA RAINHA

Feira Nacional da Cerâmica
De 12 a 16 de Julho

COIMBRA
TURCIC

De 10 a 14 de Maio

MOTOCIC

De 31 de Maio a 4 de Junho

CIC 89

De 24 de Junho a 2 de Julho

CICARTESANATO

Feira Nacional de Artesanato
De 22 a 30 de Julho

ESTREMOZ
FAIPE

Feira de Artesanato e Agrícola
De 24 de Abril a 7 de Maio

ÉVORA

Feira de S. João de Évora
A 2.ª Q. de Junho

GUIMARÃES
FELMOSTA

De 23 a 29 de Julho

MARINHA GRANDE

Feira das Actividades Económicas
De 23 a 28 de Maio

SANTARÉM

Feira Nacional da Agricultura
De 2 a 11 de Junho

SETÚBAL
FERSET

De 20 a 27 de Maio

TOMAR

Feira Nacional do Artesanato/Julho

VIANA DO CASTELO

Feira Industrial e Agro Industrial Viana Castelo
De 8 a 16 de Julho

VILA REAL

800 Anos de Foral de Vila Real
1.ª Sem. de Junho

VISEU
II EXPORTEL

IIExposição de Novas Tecnologias Equip. de Inform. e Comerciais
De 4 a 7 de Maio

AIRV

Feira Industrial de Viseu
De 10 a 18 de Junho

GESTÃO ESCOLAR

COMO PLANEAR UM ANO LECTIVO

CARLOS BRITO *
REGINA GASPAR *
LUÍS CARDIM **



A dinâmica de uma escola espelha-se no seu plano anual de actividades e retrata-se na sua concretização. A gestão de uma escola, uma fábrica ou um hospital têm mais semelhanças que diferenças: em qualquer dos casos pretende-se atingir resultados através de uma organização que supõe meios humanos e materiais.

A gestão escolar implica actuação em três frentes fundamentais: Administrativo/ Financeira, Didáctico/Pedagógica e dos Espaços. Não adianta actuar sobre uma das partes esquecendo as outras. O sucesso escolar/educativo só se atinge solidamente através da visão interactiva daquelas três vertentes.

FINALIDADES DA GESTÃO DE UMA ESCOLA

- As finalidades da gestão de uma escola, em sentido lato, são:

Satisfazer as **necessidades básicas** dos estudantes, crianças, jovens e adultos, em cumprimento da **missão** da escola (procura permanente do sucesso escolar e educativo).

- Proporcionar a todos os utentes (professores, funcionários e alunos) **CONDIÇÕES BÁSICAS DE TRABALHO E INVESTIGAÇÃO ADMINISTRATIVA, DIDÁCTICA E PEDAGÓGICA/E FUNCIONALIDADE DE ESPAÇOS DE TRABALHO** para o alcance do sucesso educativo.

CONDIÇÕES PARA UMA GESTÃO EFICAZ

Uma Escola é uma «**Empresa**» cuja gestão deve ser constantemente questionada. É necessário que a Equipa Gestora seja:

Responsável - Dinâmica - Coesa
Aberta à Comunidade
Exigente - Coerente - Idónea - Convincente

para poder accionar, de forma articulada, um PROJECTO DE ESCOLA E/OU PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES COM TODOS OS ÓRGÃOS DE GESTÃO E DE APOIO

Só assim se conseguirá envolver alunos, pais, funcionários, professores, toda a área de influência da escola em geral e a COMUNIDADE ESCOLAR em particular, em todas as actividades daquela, corresponsabilizando-os na criação de uma ESCOLA MELHOR.

ÁREAS DE GESTÃO ESCOLAR

A GESTÃO DE ESPAÇOS —

- Proceder ao levantamento exaustivo de carências, deficiências, problemas do edifício.
- Classificar as carências, deficiências e problemas por afinidades: (ex. pintura do portão, pintura do ginásio...).

- Definir prioridades de actuação.
- Listar/implementar formas de resolução dos problemas.
- Recuperar espaços
- Proceder à manutenção e recuperação permanentes do edifício escolar. Embelezar os espaços
- Articular as necessidades reais da escola com os espaços disponíveis.

Uma escola deve gerir os espaços considerando tipos de necessidades:

- Espaços de estudo, trabalho e investigação (salas de estudo, salas de aula, biblioteca, sala de vídeo, computadores...)
- Espaços de lazer, recreio e convívio (sala de professores, sala de convívio de alunos, recreio...)
- Espaços de contemplação (jardins, recantos da escola...)

Estes espaços devem ser vistos na perspectiva da utilização **restrita ou colectiva**. Um espaço com **utilização colectiva** apresenta problemas diferentes de outro com **utilização restrita**, ao nível da manutenção. Uma sala de estudo com capacidade para 60/100 alunos por hora carece de maiores cuidados de limpeza e materiais e equipamento mais forte.



O importante é que cada espaço tenha uma vocação. A gestão da escola no que concerne aos espaços deve procurar permanentemente a **VIVIFICAÇÃO DOS ESPAÇOS**. É contraditória a existência de «espaços mortos» ou inúteis e a permanente reclamação de falta de espaços.

Gestão Administrativo/Financeira - Algumas Actividades

- Articular todos os sectores da escola (alunos, professores, funcionários) representados em estruturas (Conselho Directivo, Pedagógico, Disciplinar, Directores de Turma, Associações de Pais e Estudantes, Conselhos Consultivos e Direcção, etc.)
- Articular os serviços exclusivamente administrativos (secretaria, S.A.S.E....) e entre áreas desses serviços (ex.: secretaria - áreas de pessoal, alunos, expediente, tesouraria, contabilidade...)
- Gerir racionalmente as verbas (é importante a «Autonomia Financeira» das escolas - experiência em 100 escolas do país) ao serviço de um Projecto Escola e/ou Plano Anual de Actividades. Como Princípio básico fundamental a **GESTÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA** e a **GESTÃO DOS ESPAÇOS** devem estar ao serviço da **GESTÃO PEDAGÓGICO/DIDÁCTICA** e ser função desta.

Gestão Pedagógico/Didáctica - Algumas Actividades

- Listar os problemas Pedagógico/Didácticos mais frequentes.
- Identificar causas que provocam problemas deste tipo.
- Conceber um **Projecto de Escola** (linhas de força da Gestão Pedagógica assentes numa corrente Pedagógica/Filosofia da Educação).
- Elaborar **PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES** articulado com o Projecto de escola.
- Implementar o **PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES**, como forma de gerir os problemas pedagógicos e didácticos.
- Articular actividades do Plano com a realidade do meio envolvente.

A Gestão Pedagógico/Didáctica incide basicamente nas relações inter-pessoais e nas relações Ensino/Aprendizagem. O levantamento exaustivo e a apresentação de resultados do ano anterior a todos os sectores da escola é uma medida estratégica de envolvimento das pessoas nos problemas, com vista à sua superação. Serve de termo de comparação para as metas (resultados quantificáveis) que se pretendem atingir num futuro próximo.

A Gestão e controlo das actividades Pedagógico/Didácticas passa por um levantamento constante e análise periódica dos problemas desta área e actuação imediata no sentido da sua resolução. Mas, tal como noutras áreas, a atitude básica que mais vantagens traz é a preventiva. O que importa é planejar, prevendo os problemas e a forma de os solucionar.

COMO PLANEAR UM ANO LECTIVO

Os procedimentos a adoptar quando planeamos um ano lectivo seguem a metodologia geral adoptada em gestão, com as necessárias adaptações:

- DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS A ATINGIR
- LISTAGEM DE TEMAS E ACTIVIDADES PEDAGÓGICO/DIDÁCTICAS
- IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS
- PREVISÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS
- CALENDARIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES
- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS
- ALTERAÇÕES DO PLANO DE ACTIVIDADES

Porém, raramente os Planos Anuais de Actividades contêm, de uma forma equilibrada, a indicação das actividades curriculares ou extra-curriculares, que permitam a quantificação dos resultados obtidos. O produto final a obter, em termos de sucesso escolar e educativo, é quase sempre esquecido.

A definição dos nossos objectivos é o ponto central do planeamento e, ao fim e ao cabo, da actividade global de gestão. Assim, vejamos quais as características essenciais que devem possuir os objectivos, quando planeamos, por exemplo, um ano lectivo numa dada escola.

CARACTERÍSTICAS DE UM OBJECTIVO (DE GESTÃO)

● CONCRETO

— Um objectivo concreto é um objectivo que se pode quantificar. Por exemplo, afirmar que se pretende manter, no próximo ano lectivo, a taxa de insucesso escolar abaixo de 15% é um objectivo. Pretender diminuir a taxa de insucesso escolar é uma finalidade. É uma intenção. Mas não é quantificável.

● ATINGÍVEL

— Um objectivo atingível é aquele que é realista, nem excessivamente baixo nem elevado. Se o absentismo na nossa escola foi de 14% em 88/89, pretender atingir 6% em 89/90 é irrealista. E um objectivo demasiado ambicioso pode criar frustração quando não é atingido. Pelo contrário, se for demasiado fácil de atingir é desmotivador.

● COERENTE

— Tem de haver harmonia entre todos os objectivos da organização. A diminuição da taxa de absentismo em 2% é coerente com a diminuição da taxa do insucesso escolar em 1% (embora não suficiente só por si), por exemplo. Os vários objectivos de uma organização têm de ser coerentes entre si.

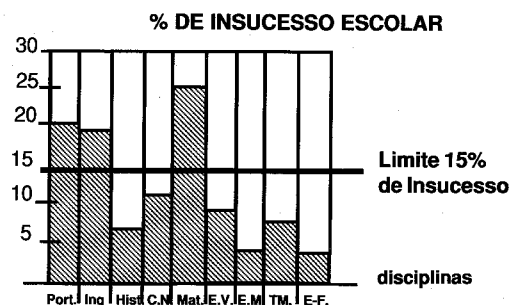
NA PRÁTICA, COMO PROCEDER?

● **DEFINA OS OBJECTIVOS GERAIS ESPECÍFICOS A ATINGIR PELA ESCOLA.** Indique as finalidades da escola, sempre que possível quantificando-as. Tenha em conta que os vários sectores da escola concorrem conjuntamente para os objectivos globais a atingir.

EX: A: OBJECTIVO GERAL = AUMENTAR O SUCESSO ESCOLAR E EDUCATIVO E REDUZIR O NÍVEL DE ABSENTISMO.

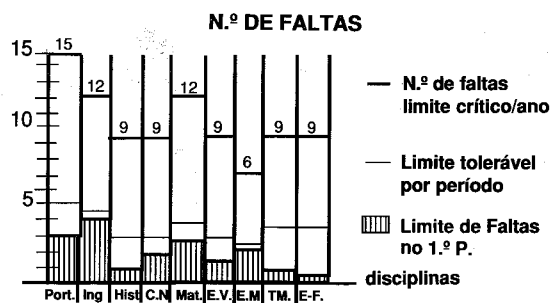
1.º OBJECTIVO ESPECÍFICO

— Reduzir o Insucesso escolar a 15%



2.º OBJECTIVO ESPECÍFICO

— Reduzir o n.º de faltas dos alunos em cada Período, ao nível de $\frac{1}{3}$ de faltas possíveis para todo o ano.



— Reduzir nível de indisciplina a 3% por turma em relação ao n.º total de alunos (respectivo gráfico)

— Reduzir o N.º de faltas dos professores a 10% por período escolar (respectivo gráfico)

INSUCESSO ESCOLAR (REPROVAÇÕES)



Proceda ao levantamento exaustivo destas actividades, solicitando para isso a colaboração e o empenhamento de todos os que participam na actividade escolar. Proceda de igual modo para a Gestão Administrativo/Financeira e a Gestão dos Espaços. Tenha em atenção a relação íntima destas três vertentes.

Indique qual o responsável/dinamizador de cada actividade educativa ou acção a levar a cabo. Indique também o (s) destinatário (s) da acção e a equipa de apoio. Por exemplo, para uma campanha de redução do insucesso escolar poderemos indicar como responsável o Conselho Pedagógico da Escola.

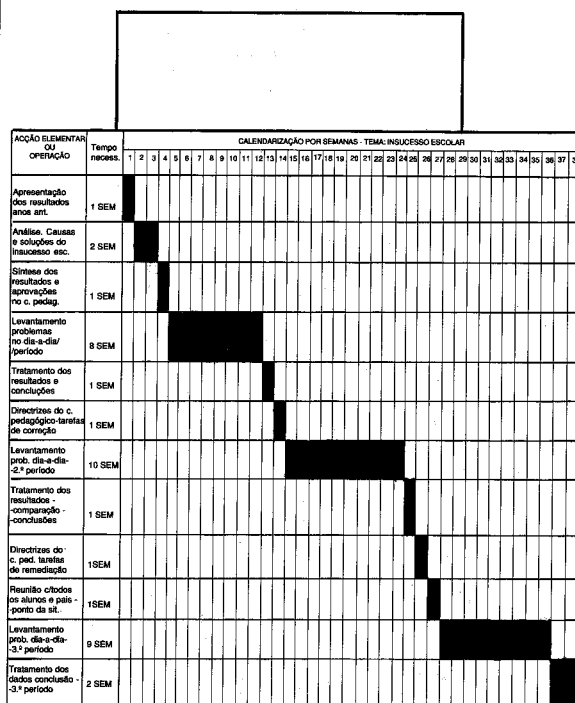
Guie-se pela listagem de actividades que já fez. Elabore uma relação de necessidades materiais para cada acção, de forma a que o Conselho Administrativo possa reservar a verba atempadamente. Recorra a entidades públicas e privadas, para a obtenção de apoios e benefícios para a escola. Com pequenas contrapartidas, tal como um anúncio no jornal escolar, é possível

[illegible]

72

● **CALENDARIZE AS ACTIVIDADES A EXECUTAR DURANTE O ANO LECTIVO.**

Indique as actividades a executar, por ordem sequencial, na medida do possível. Utilize como instrumento um gráfico de Gantt que preencherá de modo a que todo o trabalho apareça de uma forma ordenada e clara. Atribua responsabilidades concretas, indicando os prazos de cada actividade e as pessoas que serão responsáveis por cada uma.



● **CONCEBA OS INSTRUMENTOS E A FORMA DE AVALIAR AS ACTIVIDADES.**

Escolha os indicadores de gestão escolar que lhe pareçam mais adequados à avaliação dos resultados que pretende atingir. Indique como e em que momentos vai fazer essa avaliação. Troque com outras escolas os resultados obtidos para ter um termo de comparação no exterior.

2. Aproveitamento geral da turma: 9 ano 8 turma

DISCIPLINAS	Nº de níveis					% de níveis					% níveis		n.º de aulas		Faltas alunos	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	NEG.	POSI.	PREV.	DAD.	TOT.	MEDIA
Português																
Francês																
Inglês																
Est. Sociais																
História																
Geografia																
C. Natureza																
Biologia																
Musical																
Ed. Física																
Tr. Oficín.																
Tr. Oficín.																
Rel. Moral																

PERCENTAGEM TOTAL DE ALUNOS COM 3 OU MAIS DISCIPLINAS NEGATIVAS =

● **PREVEJA MOMENTOS DE REFLEXÃO E POSSÍVEL ALTERAÇÃO DO PLANO ANUAL.**

O dia-a-dia de uma escola é dinâmico e, como tal, surgem imponderáveis que podem fazer alterar o percurso originalmente fixado. Solicite colaboração, o mais alargada possível, para discutir eventuais alterações e aceite-as como uma realidade necessária. Reajuste os objectivos sempre que necessário e justificado.

SEJA REALISTA.

O óptimo NÃO é inimigo do bom. Fazer uma omeleta com um só ovo, para três pessoas, pode não ser bom; pode ser óptimo se essas pessoas não comem há dois dias: não se queixe do que não tem, use O MELHOR POSSÍVEL aquilo de que dispõe. Imaginação é aquilo que nunca nos faltou. ■

* PROFESSOR; MEMBRO DE UM CONSELHO DIRECTIVO
** COORDENADOR DA «DIRIGIR»

O QUE É A CONTABILIDADE

M. CUSTÓDIA SIMÃO *



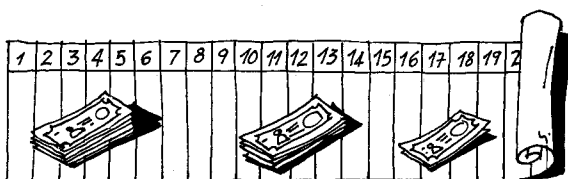
Quando, ontem à noite, o Senhor António ouviu, no programa da televisão destinado à informação para os agricultores, que estes deviam ter **Contabilidade** organizada, começou a pensar no que seria essa “coisa”.

Ele bem sabia que para produzir um campo de trigo tinha que fazer despesas — e não eram poucas — e só bastante mais tarde vinha a receber o dinheiro da venda desse trigo, surgindo-lhe sempre algumas dúvidas sobre a justeza do preço praticado... Pensando bem, isso da Contabilidade era capaz de ter alguma coisa com estes seus problemas.

Tal como o Senhor António, muitos de nós, antes de tomarmos contacto com a Contabilidade, nos perguntamos o que será isso.

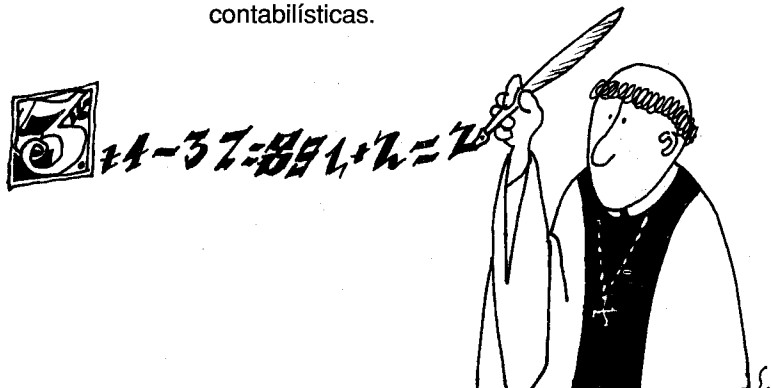
Ora a Contabilidade nada tem de complicado. Trata-se apenas de um conjunto de meios ao nosso dispor para, quer em casa, quer na empresa, avaliarmos, no fim de um determinado período, qual o resultado — quantificado em valores monetários — alcançado após deduzirmos as despesas feitas dos rendimentos obtidos.

Isto é, durante o mês podemos ir sabendo se vai sobrar algum dinheiro para uma compra não prevista ou se irá ser preciso pedir emprestado para poder comprar a comida até ao fim do mês porque sem comer não se pode viver. Faz-se talvez um pouco como o comandante do barco que se vai servindo dos vários instrumentos náuticos para saber qual a rota a seguir.



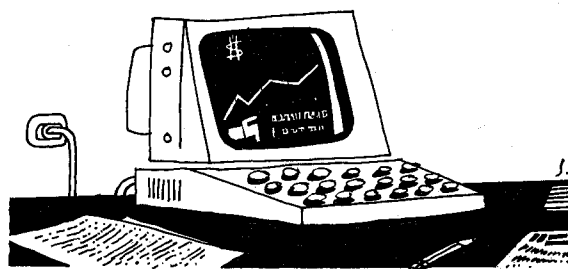
De uma forma muito geral, é este o objectivo primeiro da Contabilidade.

Desde sempre, ao longo das civilizações, o Homem sentiu a necessidade de saber qual o resultado das suas actividades. Remonta à época da civilização romana o conhecimento dos mais antigos livros de registos contabilísticos. No entanto, é a partir da Idade Média — nas repúblicas italianas — que tem grande desenvolvimento a actividade económica e com ela o desenvolvimento das doutrinas contabilísticas.



A partir dessa altura e até aos nossos dias, a Contabilidade foi-se aperfeiçoando. Deixou de ser apenas a "técnica do Débito e do Crédito" para entrar no campo científico. Torna-se um instrumento importantíssimo na gestão de qualquer unidade económica, que pode fornecer dados previsionais e/ou reais, efectuar a sua comparação e permitir os mais diversos tipos de análise.

Com o actual avanço tecnológico e a utilização de meios informáticos na Contabilidade, pode-se a todo o momento fornecer dados de gestão que permitam corrigir programas mal elaborados ou mal cumpridos, alterar previsões efectuadas anterior-



mente, projectar os resultados no futuro e, na generalidade, avaliar a boa ou má "saúde" da unidade económica em análise.

Recentemente, com a imposição legal da aplicação dos Planos de Contas, as empresas passaram a ser obrigadas a apresentar as suas "contas" de uma forma normalizada. Isto permite uma análise comparativa por parte de diversas entidades, nomeadamente os Serviços Fiscais.

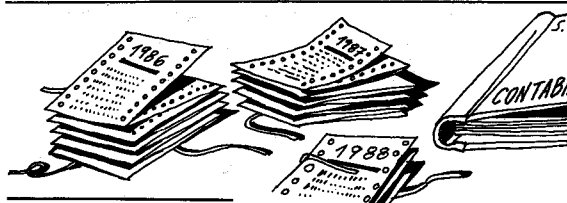
É a Contabilidade que permite àqueles Serviços, através da análise e apuramento da veracidade dos elementos apresentados pelas empresas para efeitos fiscais, a liquidação de alguns impostos, nomeadamente os que incidem sobre os lucros.

Não é, porém, só ao "Fisco", mas a todos aqueles que estão ligados a uma empresa — sejam eles os corpos gerentes, os accionistas, os trabalhadores ou até devedores e credores — que interessa o conhecimento do que significam os valores fornecidos pela Contabilidade, como interessa igualmente saber fazer a sua análise e interpretação.

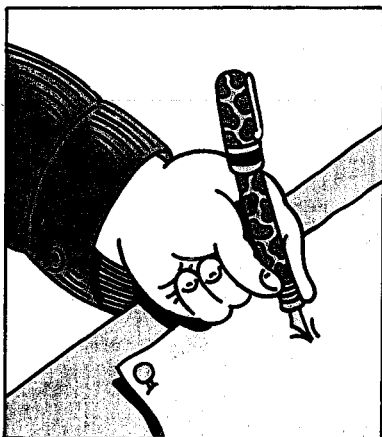
Significa pois que, quer aos responsáveis da Produção, da Manutenção, das Vendas, quer a todos os outros das diferentes áreas, a Contabilidade pode fornecer os dados que lhes interessam, o que irá permitir melhorar as suas actividades sectoriais.

Duma forma muito genérica, podemos distinguir como elementos fundamentais para análise da Contabilidade o Balanço e a Demonstração de Resultados. A comparação plurianual daqueles documentos permite avaliar a evolução da empresa.

Também outras entidades — nomeadamente os organismos de coordenação económica — podem avaliar a situação de várias empresas do mesmo ramo de actividade através da análise comparativa dos seus Balanços e Demonstrações de Resultados. ■



* Contabilista



* CORREIO DOS LEITORES *

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

Exm.^o Senhor
Director da Revista "Dirigir"

Cumpro-me felicitar a iniciativa do Instituto do Emprego e Formação Profissional, ao publicar a revista "DIRIGIR".

É de realçar a fácil e atraente leitura dos temas abordados, que, sendo realidades importantes de todas as empresas, tornam-se um sério contributo de informação e formação.

Deste modo e com todo o mérito, "DIRIGIR", já conquistou um espaço próprio.

Com os desejos de maiores felicidades, apresento os melhores cumprimentos.

JOSÉ HENRIQUE NASCIMENTO MOURA

Agradecemos. Pelo envio do seu comentário ao caso "Construtora Inova", mostra o que esperamos de todos os que lêem a DIRIGIR: não apenas um leitor receptivo, mas um leitor participante. Continuaremos a receber outros comentários para depois os seleccionarmos, pois... o prometido é devido.

Queremos agradecer a oportunidade que é dada aos profissionais deste Centro de Saúde de, através da vossa oferta, poderem ter acesso a uma revista de qualidade, que muito poderá contribuir para a formação/informação bem como para a modernização que todos pretendemos.

CENTRO DE SAÚDE DE CASCAIS
DIRECÇÃO

Exmos. Senhores

Venho agradecer a amabilidade de me terem enviado, conforme meu pedido, os números editados da "DIRIGIR".

Embora eu não seja Dirigente nem faça parte das Chefias, pois sou apenas chefe de equipa ou de turno na minha actividade de enfermagem no Hospital, tem muito interesse para mim toda a matéria que tem abordado. Além disso os assuntos têm sido expostos de uma maneira que me dá prazer ler.

Por isso, como pretendo continuar a recebê-la, envio junto o cheque n.º, conforme o preço expresso na capa, para pagamento da assinatura do corrente ano.

JOAQUIM TIBÉRIO RIBEIRO

Exactamente por sua causa, por ser um chefe-de-equipa, a braços com responsabilidades de direcção imediata de profissionais implicados na prestação de cuidados hospitalares, por causa da necessidade de saber dirigir implicando-se directamente no bom desempenho da prestação de serviços ou da produção de bens é que a DIRIGIR existe.

Um reparo: em 1989 a revista continuará a chegar gratuitamente à mão dos assinantes individuais.

Exmos. Senhores

Não venho dizer-vos que estou doente ou que já não sei dirigir pela falta que me faz a V/ revista N. 4. O que vos digo, é que todos os dias procuro no correio e não vem.

Basta de sofrimento.

Os meus agradecimentos e parabéns.

ANTÓNIO SIMÕES SOUSA CAETANO
CURIA
3780 ANADIA

Amigo leitor, acredite que nos dá muita alegria saber que os nossos assinantes "sofrem" com a falta da nossa revista. Mas sem sadismo. Por isso, procuramos dar pronto remédio ao seu sofrimento. Agora, também lhe confessamos que sofremos diariamente com as devoluções pelos mais variados motivos, as queixas de transvios da revista, etc.

Obrigado pelo seu humor.

Exmos. Senhores

Na qualidade de Director de Recursos Humanos da C. Seguros Império, quero felicitá-los pela inegável qualidade da revista Dirigir.

Para além disso, penso que veio contribuir vivamente para a INFORMAÇÃO/FORMAÇÃO dos dirigentes das Empresas Portuguesas, particularmente no sempre controverso mas, no meu entendimento, estratégico tema da Gestão das Pessoas.

O D. R. H.
PEDRO S. MENDES

Embora dando espaço a todas as questões que têm a ver com o bom desempenho das chefias, estamos de acordo: o mais importante são as pessoas. Damos por norma o primeiro lugar aos assuntos da área dos recursos humanos. Quanto à qualidade... devemos-la sobretudo a quantos se dispõem a dar-nos a sua colaboração.

Exmos. Senhores

Venho por este meio comunicar a V. Exas. que é com muito agrado que me presto novamente à leitura da "Dirigir", pois mais uma vez se comprova o seu nível de comunicabilidade e uma ótima escolha dos temas analisados.

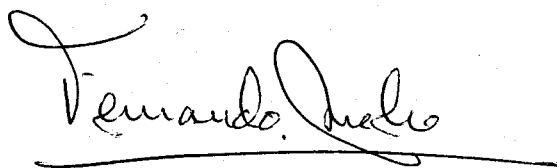
Em consequência destes factos, solicito a V. Exas. uma assinatura anual da revista "Dirigir", que muito admiro e que me interessa deveras dada a natureza do curso que me encontro a finalizar.

Uma futura técnica de Relações Públicas e Publicidade ao vosso dispor.

PAULA ALEXANDRA DOS SANTOS
ALMEIDA

Parece que temos futuro. De revista para revista, cresce o número de alunos de cursos superiores, sobretudo da área das ciências humanas e suas aplicações, interessados pela Dirigir. Por um lado, é prova de que ajudamos um pouco a aproximar a teoria da prática. Por outro lado, angariamos "cúmplices" para entrarmos onde vierem a entrar os novos quadros em formação.

Pela Redacção

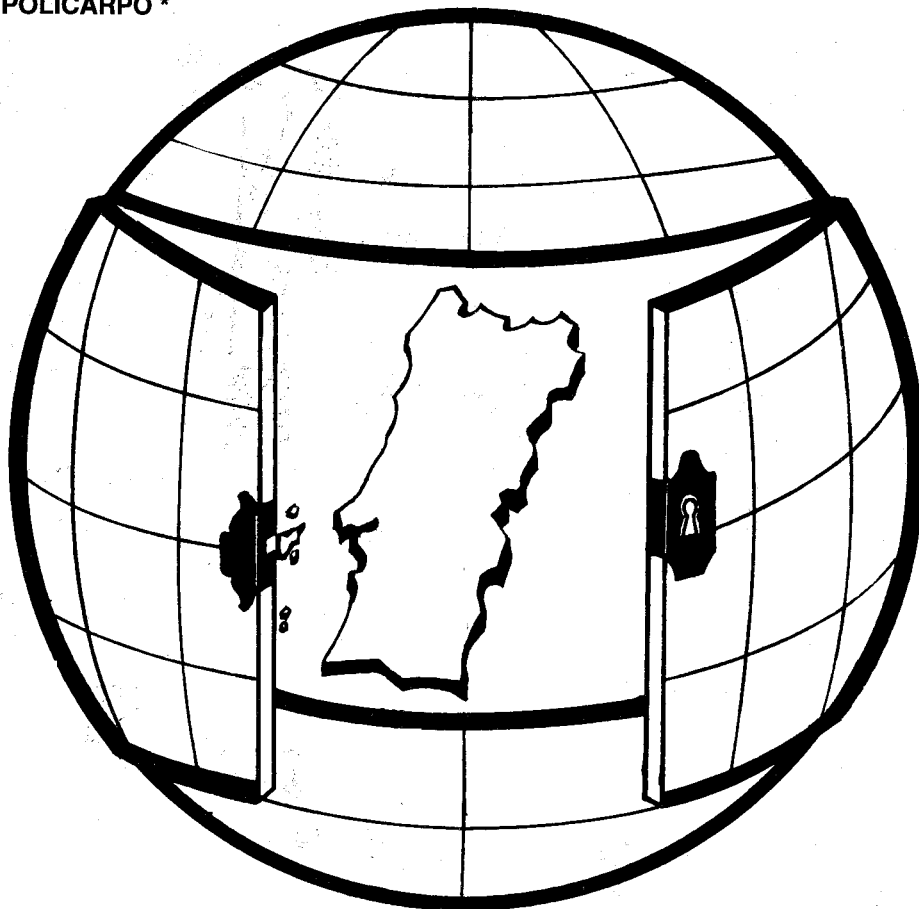


CONHEÇA O ICEP



INSTITUTO DO COMÉRCIO
EXTERNO DE PORTUGAL
ICEP

ISABEL POLICARPO *



O QUE É O ICEP

O INSTITUTO DE COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL — ICEP, existe há cerca de 39 anos, primeiro como Fundo de Fomento de Exportação e só mais recentemente como ICEP. Tem a seu cargo a promoção e o desenvolvimento das exportações portuguesas. Para isso dispõe de 40 dele-

gações no estrangeiro, as quais não só asseguram às Empresas Exportadoras assistência e desenvolvimento de estratégias de exportação, como fortalecem a presença e a promoção dos produtos portugueses junto dos diversos mercados.

QUEM PODE BENEFICIAR DO APOIO DO ICEP?

O ICEP está aberto não só às empresas que pretendem ampliar as suas exportações, mas ainda a todas aquelas que gostariam de exportar e não sabem como, ou têm dificuldades de ordem burocrática ou técnica.

COMO UTILIZAR OS SERVIÇOS DO ICEP?

O ICEP, para além da sua Sede em Lisboa e das delegações no estrangeiro, dispõe ainda de 4 Delegações a nível regional, localizadas em Aveiro, Porto, Madeira e Açores. Para além destas, está prevista para breve a abertura de mais duas, uma na Covilhã e outra em Guimarães.

OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ICEP

Na Área da Informação

O ICEP informa sobre oportunidades de negócio, concursos e projectos internacionais e difunde junto dos importadores estrangeiros a oferta portuguesa.

Mas o ICEP fornece igualmente informações sobre normas, leis, regulamentações aduaneiras, etc., possuindo para esse fim um banco de dados especializado sobre mercados internacionais e comércio externo.

Para divulgar toda esta informação, o ICEP além do Telicep (sistema integrado de informação) envia também gratuitamente às empresas inscritas no ICEP publicações sobre mercados, oportunidades de negócio, feiras internacionais e notícias actualizadas.

Qualquer informação pode ser solicitada directamente ao ICEP, através de um serviço pergunta – resposta, disponível tanto nos serviços centrais como regionais.

Na Área da Promoção Comercial

O ICEP promove os produtos portugueses e a imagem de Portugal.

Para isso, os serviços do ICEP identificam os instrumentos e serviços especializados que melhor satisfaçam as necessidades dos exportadores, bem como as exigências dos mercados, e promovem acções de sensibilização, campanhas e acordos com outros países, etc.

Mas a promoção passa também pela presença portuguesa nas feiras internacionais. O ICEP está em posição de seleccionar as feiras internacionais que permitem os melhores contactos entre exportadores portugueses e potenciais importadores, cuidando de todos os detalhes de organização, publicidade, montagem/desmontagem de pavilhões e ainda participando em despesas de aluguer de espaços, edição de catálogos, etc.

Na Área do Desenvolvimento Comercial

A actuação do ICEP resultou já na criação de incentivos à exportação, nomeadamente os IAPE (Incentivos Aduaneiros e Promocionais à Exportação) e os NIDE (Novos Instrumentos de Desenvolvimento de Exportação).

Na Área de Consultadoria e Formação

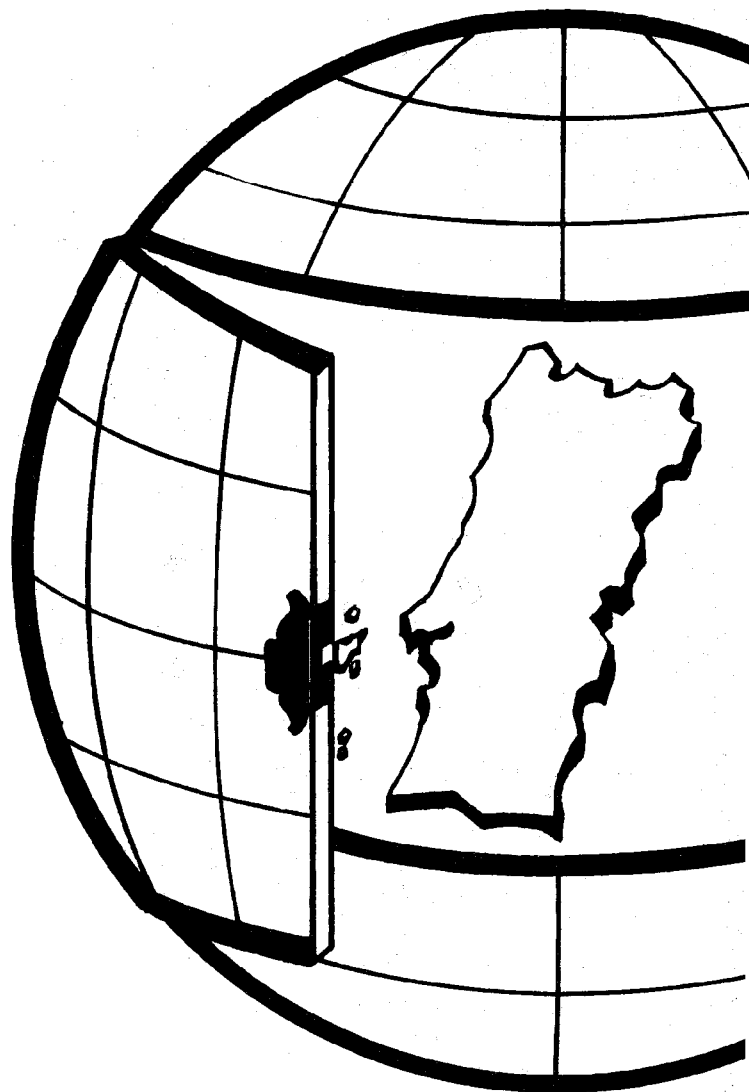
O ICEP fornece serviços de consultadoria e formação em matérias especializadas de comércio internacional, nomeadamente de âmbito jurídico.

Este departamento está igualmente apto a ajudar os exportadores na preparação de projectos, redacção de contratos, etc.

Concluindo:

Toda a empresa que se registre no ICEP passa a poder beneficiar de:

- 1** — concessão de incentivos financeiros ao exportador, nomeadamente para participação em feiras internacionais;
- 2** — identificação de possíveis mecanismos de estímulo à exportação;
- 3** — apoio jurídico nas negociações e na redacção de contratos internacionais e em processos de arbitragem;
- 4** — auxílio nos contratos de empréstimo à exportação, com apoio jurídico e deslocação de juristas aos locais necessários;
- 5** — prestação de consultadoria especializada, com a coordenação de projectos de promoção de exportação de carácter excepcional ou multidisciplinar;
- 6** — apoio à execução de programas de formação em comércio externo;
- 7** — orientação e apoio aos projectos de transferência de tecnologia, sobretudo para os países de África, Caraíbas e Pacífico;
- 8** — colaboração com organismos do Estado e com missões diplomáticas, nas negociações e na celebração de acordos internacionais de cooperação económica e comercial. ■



Cerâmicas

1
DE Z. 88

Agenda

Notícias

**Antecedentes históricos
da faiança portuguesa**

**As novas estações
do metropolitano de Lisboa**

A faiança utilitária dos Bordalos

**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